

POLITECNICO DI MILANO



# LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE IN TEMPI DI CRISI: RIFLESSIONI SULLA BASE DI RECENTI ESPERIENZE

GIANCARLO VECCHI



## 0. INTRODUZIONE

- Rispetto a recenti interventi in cui ho fatto riferimento al tema del ciclo della performance e della valutazione sviluppato in ambito universitario e degli enti locali, in questa sede aggiungo riflessioni derivanti da lavori realizzati nel settore degli uffici giudiziari (tribunali, procure, corti d'appello, ecc.)

# 1. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE COME POLITICA/POLICY

POLITECNICO DI MILANO



Prof.  
Giancarlo  
Vecchi

## Prima riflessione:

- Il ciclo delle performance e la connessa valutazione funzionano se concepiti come una politica, e cioè come una serie di interventi intenzionali (processi, strumenti) per trattare problemi
- In altre parole, per costruire una politica di sviluppo organizzativo



## 1.2.

- La prima conseguenza di questa impostazione è la ricerca dell'attore o degli attori interessati a perseguire obiettivi **organizzativi** intenzionali
- A me sembra essenziale considerare la politica della valutazione delle performance come una leva per i **capi** degli uffici

## Il valutatore nel bosco delle attività pubbliche?





## 1.3

- In alcune istituzioni ciò è più difficile: per storia istituzionale, per cultura, c'è la difficoltà di trovare soggetti che percepiscano questo ruolo connesso alla posizione di vertice ricoperta



## 1.4.

- Riflessione sul settore giudiziario, dove i vertici di tribunali e procure trovano difficoltà a definire lo spazio della valutazione organizzativa (e più articolata per il settore amministrativo) a causa della “abrasività” dei contatti con i principi dell’indipendenza della magistratura nell’esercizio dell’azione giurisdizionale



## 1.5

- Considero tuttavia un caposaldo rilevante la valutazione della performance organizzativa, poiché mette in luce gli esiti sul sistema dell'azione di individui e articolazioni, evidenziando i margini di sostenibilità nei confronti – senza per questo influire sui principi di indipendenza – permettendo ai capi di avere una risorsa per definire priorità e strategie d'azione organizzativa.
- CFR ESEMPI IN GIUSTIZIA



## 1.6

- Allo stesso tempo:
  - La valutazione delle performance individuali relative ad obiettivi di miglioramento e/o di progetto è importante per orientare verso priorità e porre l'attenzione su temi cardine (efficienza, outcome, interdipendenze)



## 1.7

- Ritengo essenziale anche la valutazione dei comportamenti manageriali/professionali, per mantenere alta la tensione su etica, collaborazione con altri colleghi e altre istituzioni su questioni che superano i confini tradizionali degli interventi settoriali



## 1.8

- Considerare il ciclo delle performance e la valutazione come parte di una politica di sviluppo organizzativo permette, infine, di sottoporre misurazione e management delle performance a valutazione essi stessi (Che output hanno realizzati? Che risultati in termini di cambiamento ne sono derivati? Se non avessimo fatto nulla la situazione sarebbe la stessa?)



## 2. ACCOUNTABILITY MULTIPLA

- Una seconda lezione sottolinea che la diversità di compiti e attività delle istituzioni implica una specifica attenzione:
  - a) all'applicabilità delle diverse dimensioni di valutazione
  - b) alla individuazione degli stakeholders con cui strutturare la relazione di accountability

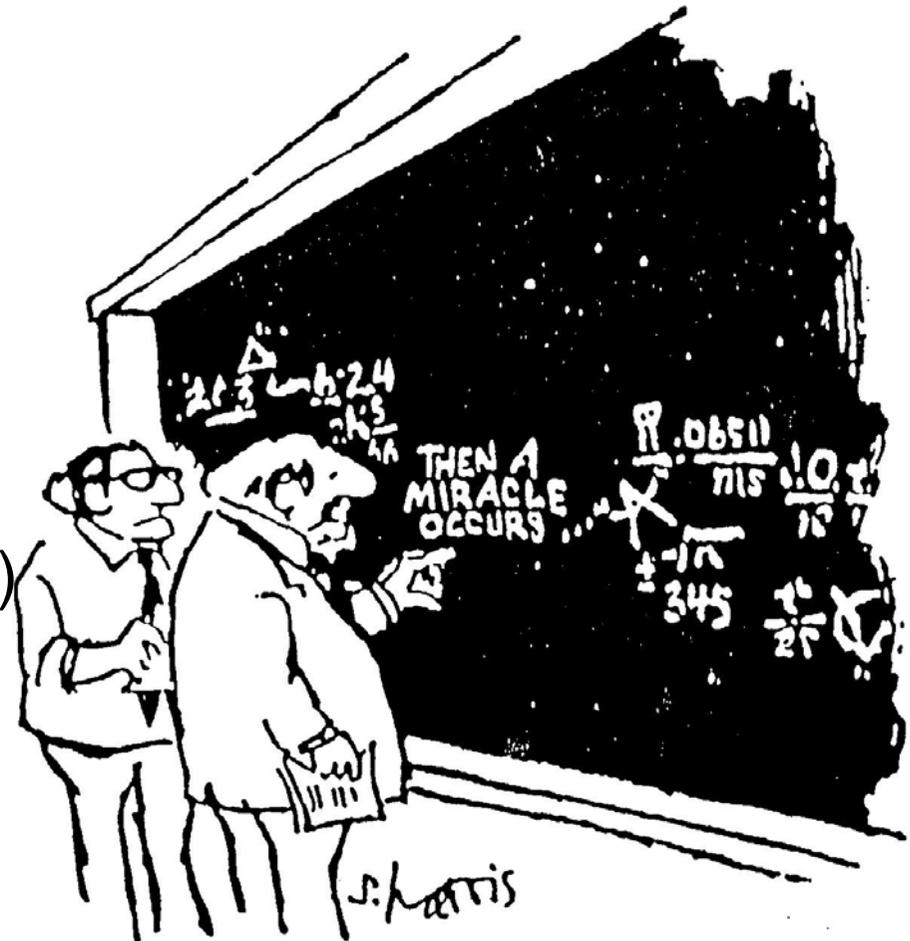


## 2.2

- Ad es. nel caso della giustizia è stato essenziale individuare con accuratezza le parti di attività qualificabili:
  - a) come servizio ad utenti singoli, su cui strutturare modelli di customer satisfaction
  - b) come intervento per la collettività, valutabile sulla base di giudizi di stakeholder compositi sul valore creato dalla funzione;
  - c) come attività professionale con input (la preparazione), output e outcome giudicabili da pari;
  - d) come azione di sviluppo organizzativo sulla base di partnership con altri soggetti. ecc.



“Penso che dovresti essere più chiaro e preciso qui al Punto Due” (dove scrivi: A questo punto un miracolo accadrà...)”



### 3. VALUTAZIONE, PIANIFICAZIONE, SPENDING REVIEW

- Un paradosso, a mio parere, è che in genere utilizziamo il termine valutazione delle performance, ma quel che osservo è che c'è molta enfasi sulla parte “pianificatoria”, mentre la fase più propriamente di valutazione rimane spesso e volentieri “costretta” ad adempimenti per lo più formali.

POLITECNICO DI MILANO



Prof.  
Giancarlo  
Vecchi

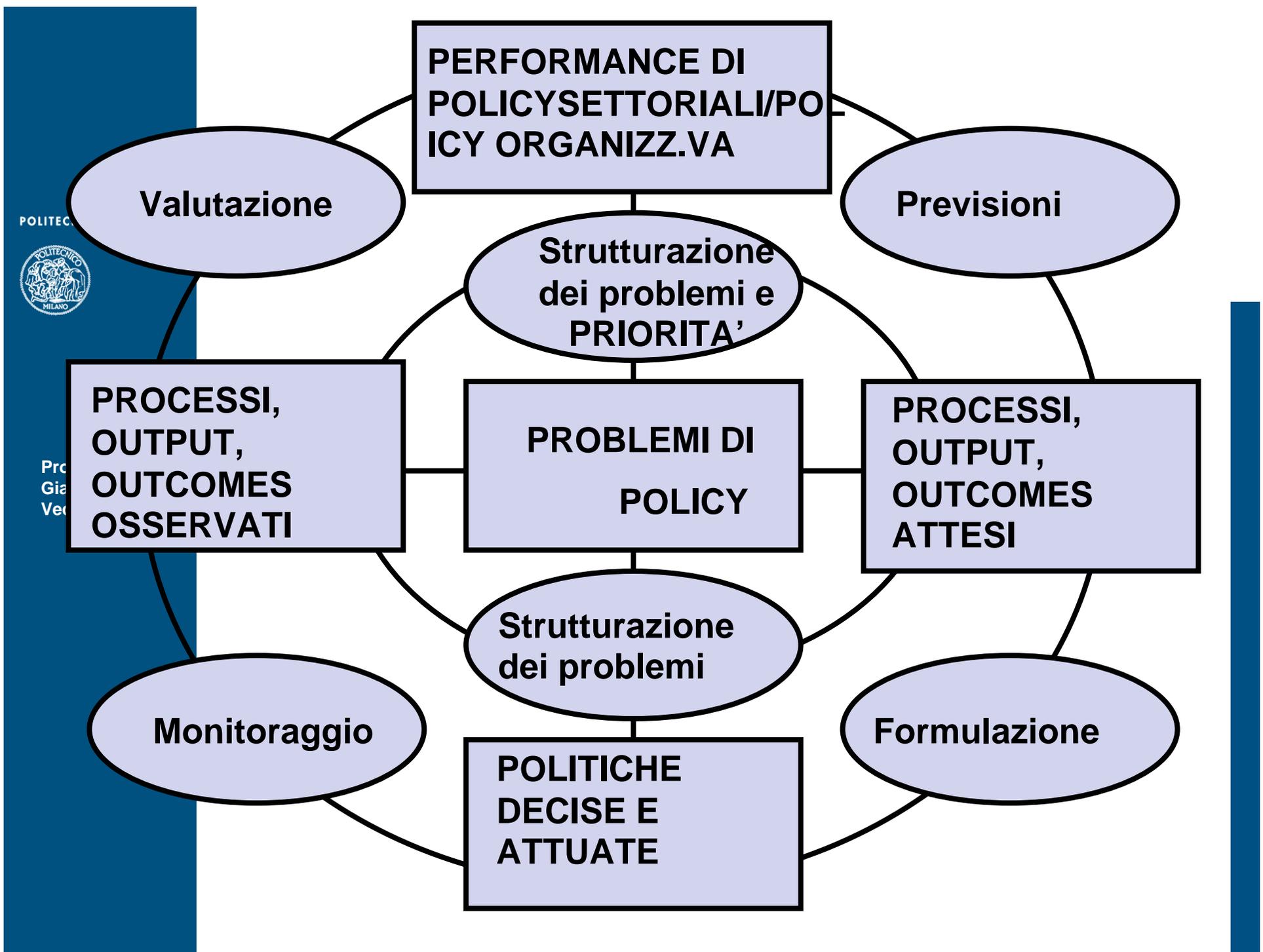


### 3.2.

L'idea che la valutazione sia:

- a) Un esercizio non di analisi di conformità, ma una razionalizzazione ex post di quanto avvenuto (una sorta di riallineamento delle asimmetrie informative e di arricchimento conoscitivo)
- b) a supporto della successiva pianificazione,

Sembra non fare breccia; → rinnovare la rappresentazione del ciclo





### 3.3

- Un esito a mio parere correlato a ciò è la separazione tra ciclo della pianificazione della performance e ciclo del bilancio: in realtà è (quasi) sempre il ciclo del bilancio che influenza le performance possibili (praticamente sempre in senso incrementale), raramente il contrario
- **Perciò o si fanno tagli lineari o una spending reviews sulle macro categorie di spesa**



### 3.4.

Spending review = solo macro  
categorie di spesa

Valutazione: analisi micro e  
articolata: non solo sprechi nel  
senso di inefficienze ma anche di  
eccessi di qualità; in ogni caso,  
analisi non disgiunte dal problema  
dell'efficacia (e da qui: proposte per  
mix pubblico/privati,  
accentramenti, e pooling di risorse  
tra più istituzioni. ecc.



### 3.6.

- Ad es.: si parla in alcuni casi di recuperi dalla vendita di immobili non utili (giusto, peraltro), ma non si parla dei milioni di euro che annualmente vengono “persi” per le incongruenze nei sistemi informativi tra uffici giudiziari ed altre istituzioni (ad es. nel caso di conflitti in materia previdenziale).

POLITECNICO DI MILANO



Prof.  
Giancarlo  
Vecchi

# GRAZIE PER L'ATTENZIONE

[giancarlo.vecchi@polimi.it](mailto:giancarlo.vecchi@polimi.it)