

Il ciclo di gestione della performance: inquadramento normativo e procedurale

Autore: Armando Pellegrino

In: Diritto amministrativo

Il processo di riforma della pubblica amministrazione avviato negli anni Novanta ha evidenziato la necessità di ricorrere a **principi e criteri aziendalistici** tipici del mondo privato, idonei a garantire **l'efficacia delle politiche pubbliche**, l'efficienza nell'impiego delle risorse e l'economicità della gestione della cosa pubblica[1]. In riferimento a questo punto, la Riforma Brunetta[2] rappresenta uno dei pilastri perché propone una gestione manageriale della pubblica amministrazione, incentivando l'utilizzo di sistemi di misurazione e valutazione della performance sia per l'amministrazione, sia per le unità organizzative, sia per i singoli dipendenti[3]. Per perseguire gli obiettivi sopracitati, il sistema di valutazione e misurazione della performance deve rispettare alcuni principi di carattere generale tra i quali, in primo luogo, quello di garantire la **centralità degli stakeholder**, intesi come gli utenti esterni, i cittadini e i destinatari dei servizi della pubblica amministrazione[4]. In secondo luogo, deve essere **valorizzato il merito** sia in termini individuali che di struttura. In terzo luogo, devono essere garantite le **pari opportunità** e, infine, la **trasparenza** dei risultati conseguiti, che rappresenta un ruolo fondamentale per la c.d. accountability perché, la misurazione dei risultati conseguiti[5], può tradursi in una **maggiore responsabilizzazione** dei dipendenti[6]. Tali principi devono essere di ispirazione per un valido sistema di misurazione e di valutazione della performance, che viene meglio definito nel ciclo della performance.

Si legga anche:

- **Il rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici privatizzati: rapporto organico e di servizio;**
- **Il rapporto di pubblico impiego.**

Articolazione del ciclo di gestione della performance

Il ciclo della performance si articola in diverse fasi. Nello specifico, all'articolo 4, comma 2, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, viene disposto che il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) **definizione e assegnazione** degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;
- b) **collegamento** tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) **monitoraggio** in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) **misurazione e valutazione della performance**, organizzativa e individuale;
- e) **utilizzo dei sistemi premianti**, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) **rendicontazione dei risultati** agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Riportando tale articolazione in una versione più analitica e operativa, possiamo pertanto provvedere a tale descrizione delle fasi:

In primo luogo, si deve provvedere alla definizione della pianificazione strategica[7] che deve supportare il processo di assunzione delle decisioni strategiche e deve fornire motivazioni e sostegno al cambiamento, individuando gli obiettivi, i vincoli causati dalla dinamica del cambiamento e la conoscenza delle relazioni di causa-effetto che derivano dal raggiungimento degli obiettivi stessi. La pianificazione strategica presuppone, quindi, la definizione degli obiettivi da raggiungere, oltre che l'individuazione e la quantificazione di stime sui risultati futuri, per cui a medio e lungo termine.

In secondo luogo, si provvede a definire la programmazione operativa e il budgeting[8] che costituisce un'attività amministrativa atta a tradurre gli obiettivi strategici, previsti nella fase precedente, in decisioni da attuare tramite la gestione a breve termine[9], definendo in questo modo gli obiettivi operativi. Lo strumento utilizzato per tale funzionalità è il budget, anche se ancora oggi le pubbliche amministrazioni hanno una visione più previsionale che programmatica, preferendo il bilancio di previsione.

In terzo luogo, bisogna definire la misurazione della performance organizzativa ed individuale[10], il cui output è un sistema di misurazione della performance ma anche un programma di audit, quindi di revisione dello stesso sistema, oltre che un eventuale piano di miglioramento.

In quarto luogo, è prevista la fase concernente il monitoraggio e gli interventi correttivi[11], la cui finalità corrisponde all'attivazione di un controllo interno atto a garantire la correttezza della misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione, al fine di agire laddove si individuano eventuali problematiche sulla pianificazione operativa con puntuali interventi correttivi.

Successivamente, si provvede a definire la valutazione della performance organizzativa[12], atta ad analizzare le cause di un eventuale scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati[13], che ha come output un piano per il miglioramento sia qualitativo che quantitativo della performance.

Inoltre, si dispone la valutazione della performance individuale e l'uso di sistemi premianti[14], che prevede una graduatoria delle performance dei dipendenti ed una proposta di assegnazione dei premi incentivanti, per cui rientranti nel trattamento accessorio[15].

Infine, abbiamo la rendicontazione interna ed esterna dei risultati[16], nelle quali viene predisposto un reporting multilivello dei risultati ottenuti denominato relazione della performance[17], da adottare entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento. Tale documento è indirizzato sia ai soggetti interni che esterni e deve essere chiaro e comprensibile in modo da poter essere compreso da tutti i soggetti esterni[18]. Quest'ultima fase è un chiaro indirizzo al rispetto del principio della trasparenza, oltre che della partecipazione, perché possono essere previsti anche degli incontri con i rappresentanti di interessi esterni[19] all'amministrazione.

Volume consigliato

Note

^[1] D'Adamo A., Lombardi C., Misurazione e valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione, in Manuale per la gestione della performance nelle Pubbliche Amministrazioni, di D'Adamo A., Lombardi C., Rosa A., Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2019, 35 ss.

[2] Decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

^[3] Articolo 2, rubricato "Oggetto e finalità", decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

[4] Articolo 9, co. 4, rubricato “Principi generali”, decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

^[5] Il principio della trasparenza è stato potenziato con il decreto legislativo del 14 marzo 2013, n. 33, anche nell’ottica del ciclo della performance, come disposto dall’articolo 10, co. 4, rubricato “Coordinamento con il piano triennale per la prevenzione della corruzione”, che richiede trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

[6] D’Adamo A., Lombardi C., Misurazione e valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione, in Manuale per la gestione della performance nelle Pubbliche Amministrazioni, di D’Adamo A., Lombardi C., Rosa A., Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2019, 35 ss.

[7] Articoli 4, 5 e 10 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

[8] Articoli 4, 5 e 10 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

^[9] Franceschi R.F., Il sistema manageriale di pianificazione e controllo della gestione, in Programmazione e controllo, Franceschi R.F. (a cura di), Torino, Giappichelli, 2017.

[10] Articoli 4, 7, 8 e 9 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

^[11] Articoli 4 e 6 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

[12] Articoli 4, 7 e 8 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

[13] Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance - Ministeri, www.funzionepubblica.gov.it, n. 2, 2017.

[14] Articoli 4, 7, 9, 17 e 27 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

[15] Hinna L., La riforma: una lettura in chiave manageriale, in Gestire e valutare le performance nelle PA, Hinna L., Valotti G., (a cura di), Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2010, 69 ss.

[16] Articoli 4 e 10 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

[17] Articolo 10, decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

^[18] Hinna L., La riforma: una lettura in chiave manageriale, in Gestire e valutare le performance nelle PA, Hinna L., Valotti G., (a cura di), Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2010, 69 ss.

^[19] Cittadini, utenti, consumatori, imprese e così via.

<https://www.diritto.it/il-ciclo-di-gestione-della-performance-inquadramento-normativo-e-procedurale/>