



## Area 3 - Le caratteristiche del lavoro pubblico

### Modulo 3 – La valutazione: il ciclo delle performance

#### Lezione 3.3.2 – Le dimensioni della performance

##### Introduzione

In questo video chiariremo il concetto di performance di un Ente, il quale viene realizzato grazie al contributo dei singoli organizzati in gruppi.

L'introduzione del D.Lgs. 150/09 ha distinto la dimensione organizzativa della performance da quella individuale, non senza qualche ambiguità di fondo. Infatti, nei primi dieci anni di applicazione del Decreto è stata attribuita una grande enfasi alla dimensione individuale, in coerenza con un principio di competizione tra dipendenti pubblici, che però è risultato piuttosto distante dal modus operandi diffuso nella PA italiana.

Di conseguenza è andato perduto il senso ultimo della Legge, vale a dire la tendenza al miglioramento continuo dei servizi erogati.

Nel corso di questa lezione, analizzeremo nel dettaglio come viene definita la performance individuale nel Decreto, per mettere in luce le difficoltà di legarla a quella organizzativa. Proporremo, infine, alcuni requisiti minimi che ogni modello di gestione della performance dovrebbe garantire per un miglioramento effettivo delle capacità gestionali delle Pubbliche Amministrazioni.

##### Lavorare per obiettivi, il nuovo paradigma della Pubblica Amministrazione

Il D.Lgs. 150/09 che ha introdotto la valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione italiana si inserisce all'interno di una serie di interventi normativi che dall'inizio degli anni '90 del secolo scorso ha innestato nel sistema pubblico elementi di aziendalizzazione e managerialità (su tutti il D.Lgs. 29/93 e il D.Lgs. 286/99).

Da qui discende un altro fattore che è bene mettere a fuoco: la PA moderna segue approcci gestionali di tipo manageriale, attenti al consumo delle risorse e al raggiungimento dei risultati. In altri termini, oggi è convenzionalmente accettato che si lavori "per obiettivi" anche all'interno della PA.

##### Le tre dimensioni della performance e il principio di competizione individuale

Nel D.Lgs. 150/09 la valorizzazione del merito individuale assume un ruolo fondamentale per garantire efficienza gestionale e produttività.

Secondo i "principi generali" del Decreto, "la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative".

Si riconoscono in questo articolo le tre dimensioni della performance, due di tipo organizzativo (quella dell'Ente nel suo complesso e quella delle unità organizzative) e una individuale (quella relativa alle singole persone). Il dettato normativo dedica quindi diversi articoli alla definizione di premi e risultati individuali (l'intero Capo II), riconoscendo alla competizione tra i singoli dipendenti un principio fondante per il miglioramento delle prestazioni delle strutture e dell'intera Amministrazione.

## La distorsione della vera finalità della norma

Il flusso logico che sottende alla disciplina sulla performance si può sintetizzare nei seguenti 4 passaggi:

1. il fine ultimo è l'interesse generale, il valore pubblico;
2. l'efficienza è la condizione per raggiungere il fine;
3. i sistemi incentivanti sono metodi per migliorare l'efficacia e l'efficienza;
4. la premialità (monetaria) è uno dei possibili strumenti utilizzabili per i sistemi incentivanti.

Nei primi anni di applicazione del Decreto, tuttavia, l'attenzione si è concentrata esclusivamente sull'ultimo passaggio, determinando due conseguenze principali:

- si sono offuscati completamente i primi tre passaggi;
- si è sterilizzato completamente l'impatto innovativo che l'immissione dei principi della qualità e della trasparenza potevano avere sul funzionamento della PA italiana.

Un sistema tutto fondato sulla premialità individuale ha determinato frequenti inchieste giornalistiche, le quali periodicamente richiamano la fallacia di un sistema che, a fronte di evidenti inefficienze gestionali, riconosce premi grazie al "pieno" conseguimento degli obiettivi dichiarati.

Si tratta di un problema legato alla qualità degli obiettivi, ma anche alla carente esplicitazione del rapporto tra le dimensioni della performance, vale a dire tra quelle organizzative e quella individuale.

## Cos'è la performance individuale

Per quanto riguarda il tema della performance individuale, la Norma distingue gli ambiti relativi alla dirigenza e al personale con incarichi di responsabilità, da quelli del restante personale.

Il primo comma dell'art.9, recita: "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi."

Il secondo comma, invece, è dedicato alla "misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale [che] sono effettuate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

## La difficoltà di rappresentare la relazione tra performance organizzativa e individuale

In particolare, sulla prestazione individuale incide la prestazione collettiva della unità di riferimento, sia riguardo al personale che ne ha diretta responsabilità (in termini di risultati, qui intesi come "indicatori"), sia riguardo al personale che invece vi partecipa soltanto (in termini di qualità del contributo apportato).

In questi anni di applicazione del D.Lgs. 150/09, tuttavia, le Amministrazioni hanno incontrato grandi difficoltà nel trasferire il “flusso logico” esposto in precedenza (quello che va dall’interesse collettivo al riconoscimento del contributo del singolo) al sistema degli obiettivi definito nei Piani della performance.

Alla base di questa difficoltà non c’è solo la tendenza a definire obiettivi di scarsa qualità per ottenere il premio, ma anche la difficoltà nel legare le diverse dimensioni della performance, dovuta in primis alla confusione esistente tra obiettivi di performance organizzative e obiettivi di performance individuale dei Dirigenti e dei Responsabili.

### I requisiti minimi per definire un modello efficace di gestione della performance

Per definire dei modelli efficaci di gestione della performance, ogni Amministrazione dovrebbe chiedersi:

- Il Dirigente raggiunge un obiettivo “individuale” da solo o con il contributo della propria squadra?
- Che rapporto esiste tra gli obiettivi del Dirigente e quelli della propria struttura? Coincidono o vanno distinti?
- Gli obiettivi delle strutture come si legano con gli obiettivi strategici dell’Amministrazione?

Non esistono risposte univoche a queste domande: ciascuna Amministrazione compie le proprie scelte. Nella migliore delle ipotesi il modello di gestione della performance viene adattato alle caratteristiche culturali e organizzative che contraddistinguono un Ente, all’interno di un territorio e in un dato momento storico.

Tale modello, tuttavia, dovrebbe esser chiaro in merito ad almeno tre aspetti:

1. come si misurano le tre dimensioni della performance (quali obiettivi, indicatori e target);
2. come si collegano tra loro queste (distinte) misurazioni;
3. come vengono utilizzate tali misurazioni per valutare le performance organizzative (dell’Ente e delle unità organizzative) e quelle individuali (di ciascun dipendente).

È bene tener presente, che tali scelte, quando sono sostanziali, modificano la cultura organizzativa e il clima aziendale. Mutano così le caratteristiche sulle quali era stato impostato il modello e richiedono di conseguenza un suo aggiornamento, sia esso radicale o semplicemente evolutivo. È proprio in questo senso che dovrebbe innescarsi nell’Amministrazione Pubblica un ciclo virtuoso orientato al miglioramento continuo.

Il segreto, in estrema sintesi, non è la ricerca del modello perfetto (e definitivo), ma la tensione verso modelli adatti a perseguire risultati sempre più ambiziosi.

### Conclusioni e Riepilogo

Siamo giunti alla fine di questo video.

Ti ricordo che abbiamo visto come i profondi cambiamenti socio-economici che hanno investito il settore pubblico negli ultimi trent’anni abbiano spinto tutte le Pubbliche Amministrazioni verso una programmazione e una successiva valutazione delle proprie performance. Ciò ha comportato l’adozione del lavoro per obiettivi, come avviene comunemente nel settore privato.

Questi obiettivi possono essere collettivi (performance organizzative) o singoli (performance individuale), anche se ovviamente esiste un legame indissolubile tra le diverse dimensioni.

Abbiamo anche visto, poi, come la grande enfasi che in Italia è stata data alla performance individuale non abbia portato i frutti sperati. Le ragioni sono almeno di due tipi:



1. obiettivi poco sfidanti,
2. e un'ambigua esplicitazione della relazione tra le dimensioni della performance.

Infine, i modelli di performance, per funzionare, dovrebbero rispondere ad almeno tre requisiti minimi:

1. chiarire come si misurano le tre dimensioni di performance;
2. come si legano tra loro tali misurazioni;
3. e come vengono utilizzate per valutare i risultati.