

# Programmazione e controllo delle aziende pubbliche.

Lezione 30

La disciplina della valutazione nelle Amministrazioni pubbliche

# La valutazione nelle AA.PP.

## Evoluzione normativa

---

- **D.Lgs 29/1993:** Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego
- **D.lgs. N. 286/1999:** sistema di controllo organico per le aa.pp.
- **D.lgs 150 del 2009** in applicazione della legge 15/2009 (riforma Brunetta)
- **D.lgs. n. 74/2017** in applicazione della legge n. 124/2015 (riforma Madia)



# Alcune considerazioni critiche

---

- Dopo trent'anni dalla prima applicazione di un approccio e di una funzione introdotta dalle teorie del NPM, si lamenta ancora oggi una scarsa istituzionalizzazione della cultura del risultato e una applicazione adempimentale degli strumenti di misurazione e valutazione delle performance richiesti dalla legge e da regolamenti (che ne disciplinano il funzionamento nelle singole AAPP) per la corresponsione della retribuzione di risultato.
- I comparti nei quali la misurazione e valutazione della performance hanno raggiunto livelli maggiori di applicazione nell'ottica del miglioramento della performance sono quello sanitario e, più di recente, quello universitario (anche se in quest'ultimo una parte del personale, i docenti, la componente retributiva legata alla c.d. premialità ha una incidenza contenuta e una modalità disomogenea di realizzazione nelle diverse università).



# D.Lgs 29/1993: Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego

---

**Prevede per la prima volta l'obbligo per le AA.PP. Di dotarsi di un sistema di controllo autonomo**

## **Art. 20. Responsabilità dirigenziali**

- ▶ 1. I dirigenti generali ed i dirigenti sono responsabili del risultato dell'attività svolta dagli uffici ai quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali ad essi assegnate. All'inizio di ogni anno, i dirigenti presentano al dirigente generale, e questi al Ministro, una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente.
  - ▶ 2. Nelle amministrazioni pubbliche, ove già non esistano, sono istituiti servizi di controllo interno, o nuclei di valutazione, con il compito di verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa. I servizi o nuclei determinano almeno annualmente, anche su indicazione degli organi di vertice, i parametri di riferimento del controllo.
- 



## D.Lgs 29/1993

---

- ▶ La norma estende il principio di separazione fra ruolo di indirizzo politico-amministrativo, di competenza degli organi di governo, e il ruolo gestionale, di competenza dei dirigenti e responsabili dei servizi.
- ▶ Nel 1993 inizia a rafforzarsi il ruolo dei dirigenti che vengono posti al centro del rinnovato modello manageriale.



**D.Lgs 286/1999:** Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche

---

## **Art. I. Principi generali del controllo interno**

Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

- a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (**controllo di regolarità amministrativa e contabile**);
- b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (**controllo di gestione**);
- c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (**valutazione della dirigenza**). Il D.lgs 150/2009 ha «trasformato» la valutazione della dirigenza in una forma di controllo esterno
- d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (**valutazione e controllo strategico**).



# Art. 5. - La valutazione del personale con incarico dirigenziale

1. Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti,

nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative).

**Questa funzione è stata svolta nelle PA di Nuclei di valutazione.**

**Articolo abrogato dal d.lgs. 150 del 2009**

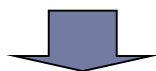
## Quale è stato in prevalenza il ruolo svolto dai nuclei di valutazione?

- ✓ coadiuvare la direzione (strategica ed operativa) nella predisposizione di un sistema di fattori e di indicatori di valutazione;
- ✓ effettuare valutazioni intermedie a scadenza programmata al fine di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi e supportare l'eventuale riprogrammazione degli stessi;
- ✓ verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi concordati e delle attività manageriali espresse al termine di ogni anno ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.



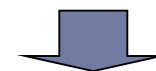
# Quali le metodologie di valutazione diffuse?

*Le metodologie in prevalenza erano basate sull'elaborazione condivisa con i destinatari della valutazione di una scheda di valutazione che evidenzi sinteticamente i fattori e gli indicatori utili per valutare:*



## Competenze manageriali (ad es.)

1. Attività di programmazione e controllo
2. Attività di sviluppo formativo
3. Attività di comunicazione ed orientamento all'utente
4. Attività di comunicazione e coordinamento all'interno della propria struttura
5. Orientamento alla comunicazione e alla integrazione tra strutture
6. Attività di innovazione tecnica e di orientamento alla qualità del servizio
7. Qualità e tempestività della documentazione



## Obiettivi concordati

Specifici per ciascuna struttura  
oggetto di valutazione

## Quali le ragioni del ritardo nella diffusione?

***La valutazione prevista dal legislatore per tutte le pubbliche amministrazioni con il d.lgs. 286/99 e regolata dai contratti collettivi nazionali della dirigenza non si era diffusa in modo corretto nelle esperienze italiane; le principali ragioni sono state:***

- scarsa consapevolezza culturale del ruolo della valutazione;
- enfasi sul controllo economico-finanziario per la gravità del problema;
- pressione per scadenze immediate;
- carenza di risorse professionali da impiegare a questo scopo;
- naturale ritrosia delle persone e delle organizzazioni ad affrontare forme di valutazione.

# La riforma introdotta con il d.lgs 150 del 2009 – Riforma Brunetta:

Tra le *parole chiave* della riforma Brunetta troviamo l'espressione “valutazione della performance”.

Tra gli **OBIETTIVI** dichiarati dal Ministro:

- implementare la disciplina della valutazione esistente inserendo opportuni correttivi;
- adottare le best practice di alcuni Paesi.