

## **I principi per la reimpostazione dei sistemi di valutazione delle risorse umane nel d.lgs. n. 150/2009<sup>1</sup>.**

**di Alberto Barbiero**  
**([albertobarbiero@albertobarbiero.net](mailto:albertobarbiero@albertobarbiero.net))**

### **1. I principi per la valutazione delle performance nel d.lgs. n. 150/2009.**

Il d.lgs. n. 150/2009 delinea un set di principi, ai quali gli enti locali si devono adeguare, che ridisegna gli assetti-chiave per i sistemi di valutazione delle risorse umane, facendo leva su una connotazione innovata, quale la valutazione della performance.

L'approccio ad ampio spettro e sistemico caratterizza le linee-guida della riforma e costituisce il riferimento di base per l'organizzazione dei sistemi di valutazione delle amministrazioni locali.

L'art. 16, comma 2 dello stesso decreto dichiara una serie di disposizioni illustrative delle linee-chiave del nuovo sistema come strutture costruttive di un quadro di riferimento per le autonomie territoriali (Regioni e Enti Locali).

Un'analisi compositiva non può prescindere dalla declaratoria sistemica prodotta nell'art. 3, il quale stabilisce le linee generali per la caratterizzazione della misurazione e della valutazione della performance, esplicitamente finalizzate (comma 1) 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 in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Nella previsione si riconosce uno degli elementi fondamentali per l'evoluzione organizzativa delle amministrazioni pubbliche, individuato nello sviluppo delle competenze, posto come strumento per flessibilizzare, ottimizzare e come indicatore di crescita (proprietà della conoscenza) delle stesse organizzazioni.

---

<sup>1</sup> Questa elaborazione è stata pubblicata sul n. 1 della rivista telematica EL News – EDK Editore ([www.edkeditore.it](http://www.edkeditore.it)). Si ringrazia l'editore per la gentile concessione relativa alla diffusione del documento.

L'intento di rimodulare le logiche di funzionamento delle organizzazioni pubbliche è sancito nel comma 2, con la previsione dell'obbligo, per ogni amministrazione pubblica, di misurare e di valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti (peraltro secondo modalità conformi ad un dato di riferimento omogeneo, determinato dalle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13 del decreto).

Il miglioramento è dichiarato come obiettivo continuo per le strutture nel loro complesso, ma anche per le articolazioni organizzative di secondo livello, comportando, in particolare per gli Enti Locali:

- a) la necessaria modulazione "appropriata" dell'impostazione macro-organizzativa (per settori, servizi, aree o dipartimenti);
- b) la definizione di criteri-base per consentire ai soggetti deputati a definire la micro-organizzazione in termini di piena rispondenza alle strategie di sviluppo (della conoscenza, delle competenze, dell'efficientamento dei risultati).

L'approccio ad ampio spettro ha la sua traduzione specifica nella parte della norma (comma 4) che prevede che le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

La disposizione presenta un elemento di notevole interesse, dato dalla codificazione di un macro-indicatore del processo di analisi della performistica (della struttura e dei soggetti in essa operanti), rilevabile nell'affermazione della necessaria soddisfazione dell'utente dei servizi e delle attività prodotte dall'amministrazione in termini di risultato conseguito e ponderato (soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi).

La logica della "customer satisfaction" non parametrata (ad es. fondata sulla semplice "percezione" di valori qualitativi presunti) viene quindi abbandonata a favore di un più rigoroso assetto di elementi di fondo, nel quale:

- a) l'organizzazione esplicita obiettivi, metodi e criteri, assicurando al destinatario dei servizi e delle attività un quadro di confronto molto preciso;
- b) la performance si sviluppa con riferimento al sistema esplicitato e permette al destinatario di verificare l'ottenimento del risultato, le

condizioni alle quali è stato conseguito, nonché l'incidenza relativa sulla sua situazione;

c) la verifica della performance è sostenuta dal quadro dei parametri e dalla rilevazione rispetto al macro-indicatore.

L'altro elemento di novità sostanziale nell'impostazione dei sistemi valutativi è dato dalla strutturazione di una vetrina per gli stessi, sancita nel comma 3 dell'art. 3 del d.lgs. n. 150/2009, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

L'esposizione (necessaria) dei percorsi e dei risultati costituisce al tempo stesso:

a) elemento sollecitatore per l'organizzazione ed i soggetti che in essa operano a comportamenti virtuosi (o, quantomeno, ottimizzanti l'attività ed i servizi prodotti) e di piena responsabilizzazione delle risorse umane (come confermato dal comma 6, che stabilisce che l'intero sistema si fonda su una strategia "a risorse date", per cui le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente);

b) strumento di bilanciamento nel rapporto tra destinatari delle attività e soggetto produttore.

La rilevanza dell'impostazione conferita dall'innovato sistema dei principi generali è statuita dal comma 5, nel quale si richiede il rispetto delle disposizioni dell'intero titolo come condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

## **2. I principi regolatori del ciclo di gestione della performance.**

L'opzione di configurazione a forte operatività delle disposizioni di base, esercitata dal legislatore delegato nel d.lgs. n. 150/2009, è rilevabile anche negli articoli 4 e 5, che disciplinano il ciclo di gestione della performance.

La relazione con il sistema dei principi generali dell'art. 3 è chiaramente sancita nel comma 1 dell'art. 4, nel quale si prevede che proprio ai fini dell'attuazione delle "linee ispiratrici" della valutazione le amministrazioni pubbliche sviluppino, in maniera

coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

La disposizione segna un'ulteriore evidenza (storicizzata dal patto di stabilità interno negli ultimi anni), quale l'inscindibile connessione tra la gestione delle risorse economico-finanziarie e la gestione delle risorse umane.

L'implicazione del principio dichiarato è, peraltro, a doppia facciata, dato che dichiara implicitamente i limiti sostanziali del sistema: se le risorse economico-finanziarie sono poche, le performance sono correlativamente limitate.

La "voluntas" di sviluppo delle potenzialità dell'organizzazione grazie alla leva delle competenze e delle abilità delle risorse umane della stessa è quindi garantita dall'articolazione del ciclo di gestione della performance (comma 2) in cinque fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- 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 indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Rileva l'esplicitazione del monitoraggio e dell'intervento in itinere come passaggi funzionali alla tenuta complessiva del sistema, nei quali versa il riconoscimento dell'organizzazione pubblica come "corpus" dinamico, non trascurabile nella sua attività "in continuum".

Altrettanto significativo è il rafforzamento del principio di trasparenza "assoluta", tradotto operativamente in una previsione di reportistica con una molteplicità di fruitori, tra i quali spiccano comunque i cittadini e i destinatari delle attività e dei servizi prodotti.

L'impostazione efficiente del sistema è assicurata con la connotazione del modulo di confronto e di verifica, sancito nell'art. 5 nel binomio obiettivi e indicatori.

Gli obiettivi sono programmati (comma 1) su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative.

La disposizione afferma in termini generali un sub-criterio (rectius, una modalità costruttiva) per la definizione degli obiettivi, ossia la collaborazione necessaria tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed i responsabili dell'organizzazione, volta a garantire:

- a) obiettivi realmente conseguibili;
- b) una traduzione ponderata delle linee programmatiche;
- c) un assetto ragionevole dei relativi budget;
- d) un confronto netto e sincero su modalità di trasposizione degli obiettivi nella gestione, tempistiche di realizzazione, analisi delle criticità possibili.

La "real politik" è caratterizzata anche in tal caso dal rapporto risorse economiche-attività, poiché gli obiettivi devono essere definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici (ad es. per gli Enti Locali la RPP) e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Il macro-parametro (per il quale vale comunque l'implicito riconoscimento dei limiti sostanziali) viene ad essere garantito dall'articolato sistema di strutturazione contenutistica degli obiettivi, i quali devono essere (comma 2):

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.  
L'assetto conferito delinea un modello organizzativo conforme a soluzioni compositive consolidate, nel quale assumono rilevanza sostanziale:

- a) la misurabilità;
- b) l'arco temporale di conseguimento;
- c) le linee di confronto necessario;
- d) l'efficientamento come valore intrinseco, altrettanto necessario.

La disposizione vale come dato descrittivo di una "scheda ideale" per la definizione degli obiettivi, nella quale sono individuati anche alcuni indicatori funzionali (si pensi al necessario confronto con standard prefissati e con le "best performances" del triennio precedente, determinanti un'accurata ricontestualizzazione).