

# Rivista italiana di economia, demografia e statistica



Altri titoli	Atti della ... riunione scientifica della Società Italiana di Economia, Demografia e Statistica
Ente Autore	Società Italiana di Economia, Demografia e Statistica
Luogo : Editore	Roma : Societa italiana di economia, demografia e statistica
Da anno - Ad anno	1950-
Natura	Periodico
Periodicità	Trimestrale
Lingua	Italiano
Paese di pubblicazione	Italia
ISSN	0035-6832
ISSN-L	0035-6832
Codice CDU	311; 312; 330; 33
Codice rivista	P 00007157
Fonte	acnp
Supporto	Printed text
Già	Rivista italiana di demografia e statistica
Ha per altro supporto	Rivista italiana di economia, demografia e statistica
Poss. cumulativo Acnp	<b>1950-</b>
Permalink	<a href="https://acnpsearch.unibo.it/journal/3459">https://acnpsearch.unibo.it/journal/3459</a>
Biblioteche	108



VOLUME LXXV – N. 3

LUGLIO – SETTEMBRE 2021

# RIVISTA ITALIANA DI ECONOMIA DEMOGRAFIA E STATISTICA



**DIRETTORE**

CHIARA GIGLIARANO

**GUEST EDITOR**

DANIELE GRECHI, ENRICO MORETTO

**COMITATO SCIENTIFICO**

GIORGIO ALLEVA, EMANUELE BALDACCI, GIAN CARLO BLANGIARDO, CLAUDIO CECCARELLI, FRANCESCO M. CHELLI, CONCHITA D'AMBROSIO, CASILDA LASSO DE LA VEGA, MIKHAIL DENISENKO, LUIGI DI COMITE, PIERPAOLO D'URSO, ALESSIO FUSCO, MAURO GALLEGATI, ANTONIO GIMENEZ MORENO, GIOVANNI MARIA GIORGI, RARES HALBAC COTOARA ZAMFIR, ALBERTO QUADRIO CURZIO, CLAUDIO QUINTANO, JESUS RODRIGO COMINO, KOSTAS RONTOS, SILVANA SCHIFINI D'ANDREA, SALVATORE STROZZA, PHILIPPE VAN KERM, PAOLO VENERI, PAOLO VERME, ROBERTO ZELLI

**REDAZIONE**

OHIANA ARISTONDO, LIVIA CELARDO, LIDIA CERIANI, MARIATERESA CIOMMI, ANDREA CUTILLO, GIUSEPPE GABRIELLI, DANIELE GRECHI, ALESSIO GUANDALINI, FRANCESCA MARIANI, ENRICO MORETTO, SIMONA PACE, GLORIA POLINESI, CECILIA REYNAUD, STEFANIA RIMOLDI, GIUSEPPE RICCIARDO LAMONICA, LUCA SALVATI, ANDREA SPIZZICHINO

*Sede Legale:* C/O Studio Associato Cadoni, Via Ravenna n. 34 – 00161 ROMA.  
info@sieds.it, rivista@sieds.it

**SIEDS**  
**SOCIETÀ ITALIANA**  
**DI ECONOMIA DEMOGRAFIA E STATISTICA**

**CONSIGLIO DIRETTIVO**

*Presidenti Onorari:* LUIGI DI COMITE, GIOVANNI MARIA GIORGI,  
FRANCESCO MARIA CHELLI

*Presidente:* SALVATORE STROZZA

*Vice Presidenti:* LEONARDO BECCHETTI, CLAUDIO CECCARELLI,  
VENERA TOMASELLI

*Segretario Generale:* MATTEO MAZZIOTTA

*Consiglieri:* MARCO ALFÒ, GIUSEPPE GABRIELLI, CHIARA GIGLIARANO, LUCIANO NIEDDU,  
SIMONE POLI, MARIA CRISTINA RECCHIONI, STEFANIA RIMOLDI, SILVANA MARIA ROBONE

*Segretario Amministrativo:* ALESSIO GUANDALINI

*Revisori dei conti:* MICHELE CAMISASCA, FABIO FIORINI, DOMENICO SUMMO

*Revisori dei conti supplenti:* MARGHERITA GEROLIMETTO, GIUSEPPE NOTARSTEFANO

**SEDE LEGALE:**

C/O Studio Associato Cadoni, Via Ravenna n. 34 – 00161 ROMA

info@sieds.it

rivista@sieds.it

**INDICE**

Francesca Bitonti, Angelo Mazza, Salvatore Strozza <i>Could the Bass model be applied to the Italian Emigration?</i> .....	5
Rosa Gatti, Alessio Buonomo, Salvatore Strozza <i>Immigrants' political engagement: attitudes and behaviors among immigrants in Italy by country of origin</i> .....	17
Giammarco Alderotti <i>Differenze Nord/Sud nella relazione tra condizione lavorativa e fecondità in Italia</i> .....	29
Giulia Rivellini, Antonella Guarneri, Francesca Rinesi <i>Marital breakdowns in Italy: recent regulatory changes and territorial analysis</i> .....	41
Giuseppe Gabrielli, Germana Carobene <i>Gender equality attitudes of Muslim immigrants in Italy</i> .....	53
Cecilia Reynaud, Maria Herica La Valle <i>Population aging and retirement in Italy: an analysis by gender and geographic areas</i> .....	65
Pietro Iaquina, Edith Macrì, Elita Anna Sabella <i>IN.C.I.P.I.T. and Eleutheria: analysis of two emersion, assistance and social inclusion projects in the fight against trafficking in human beings in the Calabria Region</i> .....	77
Oliviero Casacchia, Corrado Polli <i>The contribution of foreign workers on productivity and wages: company level evidence from Italy</i> .....	89
Alessio Fornasin, Matteo Ermacora, Marco Breschi <i>Internal migrations in Italy in the 1920s revisiting the sources</i> .....	101
Silvana Salvini <i>Mediterranean Basin: a melting pot of populations in front of environmental problems</i> .....	113

---

Marcantonio Caltabiano, Silvia Meggiolaro, Valentina Tocchioni <i>Young Italians' sexual debut: the role of family</i> .....	125
Sara Miccoli, Alessia Naccarato, Cecilia Reynaud <i>Territory and population: demographic trend of the metropolitan city of Rome</i> .....	137
Silvia Balia, Sara Pau, Silvana Robone <i>Intellectual property right protection and health: the case of tuberculosis</i> .....	149
Valentina Ferri, Giovanni Matranga, Rita Porcelli <i>La mobilità elettrica trasforma lavoro e competenze. Un'analisi attraverso l'atlante lavoro</i> .....	161
Giorgia Marini, Maira Mele <i>Valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione</i> .....	173

## VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE<sup>1</sup>

Giorgia Marini, Maira Mele

### 1. Introduzione

Valutare la *performance* della Pubblica Amministrazione (PA) significa valutare la capacità della PA di erogare servizi pubblici adeguati alle esigenze della collettività. In particolare, la valutazione della *performance* fa riferimento sia all'attività svolta dalla PA che ai risultati da essa conseguiti in termini di servizi offerti che alle modalità con cui tali servizi vengono offerti, attraverso l'analisi dell'attività di pianificazione e programmazione degli obiettivi strategici stabiliti dalla PA e l'utilizzo di indicatori per la misurazione della *performance* e il monitoraggio dell'attività svolta dalla PA.

Tale valutazione prevede pertanto l'analisi del contributo apportato da ciascuna unità coinvolta, individuo, gruppo o organizzazione nell'erogazione dei servizi previsti, rispetto a diversi livelli di analisi, profili organizzativi e prospettive. In particolare, il livello di analisi macro riguarda la *performance* delle PPAA operanti in uno specifico settore di policy; il livello di analisi medio riguarda la *performance* della singola PA; il livello di analisi micro riguarda la *performance* delle singole attività.

Con riferimento al profilo organizzativo, la valutazione della *performance* attiene al risultato conseguito dall'intera istituzione con le sue diverse articolazioni nel raggiungimento di obiettivi finalizzati alla soddisfazione di bisogni collettivi; con riferimento al profilo individuale, la valutazione della *performance* attiene al contributo di ciascun soggetto operativo coinvolto nel perseguimento dello stesso prodotto finale. Infine, una valutazione secondo una prospettiva interna prevede un'analisi della *performance* nella sua estensione orizzontale in termini di input, di processo, di output e di outcome; mentre una valutazione secondo una prospettiva esterna un'analisi della *performance* nella sua estensione verticale dal livello individuale, organizzativo, di programma, alla rendicontazione del relativo operato in termini di *accountability*, trasparenza e informazione.

Obiettivo del presente lavoro vuole essere quello di rivedere alcuni passi salienti del ciclo della *performance* nella PA, attraverso la descrizione degli enti e dei

---

<sup>1</sup> Giorgia Marini e Maira Mele hanno contribuito in uguale misura alla stesura del lavoro.

soggetti coinvolti nel processo e degli strumenti utilizzati nel processo di valutazione e misurazione della *performance*, evidenziando punti di forza e di debolezza del ciclo, al fine di offrire una valutazione critica delle procedure di valutazione della PA.

## 2. Il ciclo della *performance*

Il D. Lgs. 150/2009, modificato dal D. Lgs. 74/2017, ha formalizzato, da un punto di vista legislativo, la valutazione della *performance* della PA.

Tale decreto prevede l'adozione da parte della PA di strumenti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, aventi la finalità di garantire il raggiungimento di eccellenti *standard* qualitativi ed economici del servizio offerto.

I principi ispiratori della valutazione della *performance* sono contenuti nell'art. 3 del D. Lgs. 150/2009 e riguardano gli *stakeholder*, il merito e le pari opportunità.

I criteri di definizione dei metodi e degli strumenti volti alla misurazione, alla valutazione e alla premiazione della *performance* individuale ed organizzativa, devono tener conto dell'assolvimento degli interessi dei destinatari dei servizi, il cui giudizio rappresenta un idoneo punto di partenza per eventuali modifiche e nuove formulazioni delle scelte strategiche aziendali. La valorizzazione del merito individuale o complessivo rappresenta lo strumento attraverso il quale incentivare ciascun operatore a migliorare la qualità del contributo fornito alla realizzazione del prodotto finale. La garanzia delle pari opportunità di diritti e doveri della collettività evidenzia il senso di responsabilità che il dipendente ha nei confronti dei destinatari dei servizi e di cui potrà dare manifestazione attraverso la garanzia della massima trasparenza dei risultati conseguiti.

Le fasi caratterizzanti il ciclo di gestione della *performance* vengono delineate nell'art. 4 del D. Lgs. 150/2009, coerentemente ai contenuti e al ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio: 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 esecuzione e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale; e) utilizzo dei sistemi premianti attraverso i 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.

Queste sei fasi possono essere raggruppate in tre macro-attività (D'Adamo et al., 2019): 1) programmazione, in cui si inserisce la definizione degli obiettivi e delle risorse; 2) misurazione, in cui si inserisce la valutazione dei risultati sulla base degli indicatori determinati; 3) *reporting* e valutazione, quale resoconto e interpretazione

degli scostamenti, base delle future azioni correttive per la definizione di ulteriori obiettivi e risorse da inserire nella stessa *performance* di riferimento oppure in una nuova *performance*, facendo procedere così da capo il ciclo.

### 2.1. La fase della programmazione

La fase della programmazione è la fase più delicata del ciclo di gestione della *performance*, in quanto risultato di un'analisi complessa, volta a definire obiettivi che siano, ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D. Lgs. 150/2009, rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni collettivi; specifici e misurabili in termini concrete; tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Gli obiettivi vengono differenziati, ai sensi dell'art. 5, comma 1, del D. Lgs. 150/2009, in generali e specifici. I primi rappresentano le priorità strategiche nel periodo triennale di riferimento tenuto conto dell'ambito di operazione; i secondi invece vengono individuati nel Piano della *Performance*, coerentemente con gli obiettivi generali, prima dell'inizio dell'esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in relazione alla direttiva annuale del Ministro.

Gli obiettivi, in ambito amministrativo, si inseriscono in un processo di declinazione che prende il nome di "*cascading*" (o a cascata), sia in termini temporali (dagli obiettivi strategici di lungo periodo agli obiettivi operativi di breve periodo), sia in termini gerarchici (dai livelli organizzativi più alti alle singole unità operanti), garantendo così una relazione causale tra gli obiettivi stessi.

Generalmente vengono considerati nella loro relazione gerarchica: obiettivo strategico, obiettivo di programma o di progetto, obiettivo gestionale e obiettivo di dettaglio. Per ogni obiettivo strategico ci sarà un obiettivo di programma o di progetto; per ciascuno di questi ultimi, un obiettivo gestionale e infine per ciascuno di quest'ultimo, un obiettivo di dettaglio.

Nella fase della programmazione, è inoltre necessario calibrare attentamente le competenze dei singoli individui operanti rispetto agli obiettivi da perseguire, tenendo conto delle risorse assegnate ai livelli organizzativi, ai gruppi e ai singoli individui.

Nella fase della programmazione si procede infine all'elaborazione degli indicatori, utilizzati nella successiva fase di misurazione. Tali indicatori sono generalmente classificati in: indicatori preventivi, se definiti appunto in sede di programmazione della gestione dando espressione a quelli che sono gli obiettivi di traguardo; consuntivi, se elaborati in sede di controllo della gestione ad esprimere i risultati conseguiti. Da questi ultimi si distinguono gli indicatori di realizzazione, identificanti il grado di raggiungimento o mancato raggiungimento degli obiettivi traggurdati. Possono inoltre essere qualificati in riferimento all'oggetto, ovvero in relazione ai singoli elementi costitutivi del ciclo della *performance*, oppure in relazione al grado di dettaglio delle informazioni contenute si distinguono in



indicatori analitici e sintetici; in riferimento alle grandezze considerate si distinguono in qualitativi, quantitativi, temporali.

Alla fase della programmazione seguono le fasi di misurazione e valutazione.

### 2.2. *Il sistema di misurazione e valutazione della performance*

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* consta di un insieme di tecniche, risorse e processi non è quello di dare vita ad un giudizio definitivo fine a sé stesso sull'operato della PA, ma è quello di trarre dati utili a delineare il grado di efficienza, efficacia e in generale il livello qualitativo della *performance* pubblica, affinché la stessa PA possa rendersi conto delle attività svolte e delle misure necessarie da adottare al fine di poter migliorare le proprie prestazioni (La Spina, 2020).

Ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, le PA valutano annualmente la *performance* tanto organizzativa che individuale adottando un proprio sistema di misurazione e valutazione. La funzione di misurazione e valutazione viene svolta dagli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), cui compete la valutazione della *performance* organizzativa e la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

### 2.3. *Misurazione e valutazione della performance organizzativa*

Per *performance* organizzativa si intende la valutazione dei risultati attesi dalle attività dell'amministrazione, sia in termini di servizi gestiti direttamente dalle varie unità operative interne, che indirettamente tramite l'operato di altri organismi come gli istituti scolastici o gli istituti ospedalieri, sia in relazione alle funzioni di regolazione o di trasferimento di risorse a enti per il perseguimento di interessi pubblici (D'Adamo et al., 2019, capitolo 3, par. 3.4.1).

La valutazione della *performance* organizzativa permette di trasformare le priorità strategiche programmate in obiettivi generali e specifici, definiti nel Piano della *performance*, unitamente alle risorse e agli indicatori funzionali alla misurazione e valutazione della *performance* dell'amministrazione e del personale dirigenziale (Portale della Performance, 2022).

L'art. 8 del D. Lgs. 150 del 2009 definisce appositamente la struttura della *performance* organizzativa, ovvero gli ambiti in cui si deve orientare la valutazione, in una sorta di gerarchia: dal "fine ultimo" quale attuazione delle politiche e conseguimento degli obiettivi legati alle necessità collettive, a tutti i mezzi e tappe intermedie per il suo conseguimento, tra cui l'attuazione dei piani e dei programmi in cui si articola l'elaborazione della politica.

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa riguarda l'adozione di modelli multidimensionali di misurazione e di strumenti di rappresentazione (per esempio, le mappe strategiche) per la gestione dell'istituzione;

la definizione di indicatori per verificare il raggiungimento di obiettivi, per valutare gli *output* ottenuti in relazione agli *input* impiegati e per analizzare i risultati raggiunti in relazione ai *target* definiti; l'adozione di indicatori di misurazione dell'*outcome*; la misurazione della *customer satisfaction* delle attività e dei servizi rivolti tanto agli utenti singoli che collettivi (associazioni e imprese); l'adozione di sistemi informativi e supporti informatici; il monitoraggio delle fasi intermedie del ciclo, funzionale al sistema dei controlli interni; la rendicontazione interna (tra organi di indirizzo politico e dirigenti e tra questi ultimi e i singoli dipendenti) ed esterna (tra istituzione e *stakeholder*).

#### 2.4. Misurazione e valutazione della *performance* individuale

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale di dirigenti e personale responsabile di un'unità organizzativa è legata agli indicatori di *performance* dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità. In particolare, i macro-fattori che concorrono alla misurazione della *performance* individuale sono riferiti ai risultati dell'ambito organizzativo/unità/settore di diretta responsabilità, ai risultati ottenuti rispetto a specifici obiettivi individuali assegnati preventivamente, alla qualità del contributo fornito alla *performance* organizzativa e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso il canone della differenziazione dei giudizi (D'Adamo, 2019, capitolo 3, par.3.4.2).

La valutazione della *performance* individuale riguarda in particolare: l'assegnazione da parte del valutatore degli obiettivi, a tutto il personale, entro 30 giorni dall'approvazione del Piano della *performance*; il monitoraggio dell'attività del personale, attraverso un programma di interventi volti ad accompagnare il processo di controllo, tenendo conto della dimensione dell'ente, degli obiettivi assegnati e delle finalità dell'organizzazione, e attraverso una raccolta dati utili alla valutazione; l'analisi dei dati raccolti, attraverso l'assegnazione di punteggio e la valutazione in merito ai singoli obiettivi; la comunicazione dei risultati conseguiti relativi al punteggio assegnato attraverso colloqui individuali volti a chiarire la modalità con cui è stata svolta l'attività assegnata, ad individuare gli eventuali scostamenti e a programmare interventi per rendere più efficiente il servizio o la prestazione; la conciliazione, strumento di valutazione *ex post* cui il singolo operatore potrà ricorrere laddove non ritenga corretta la valutazione del proprio operato da parte del valutatore.

### 3. I protagonisti del processo di misurazione e valutazione della *performance*

Dall'analisi del D. Lgs. 150/2009 è possibile individuare una pluralità di organi e soggetti coinvolti nelle varie fasi del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, con responsabilità e ruoli diversi (D'Adamo, 2019, capitolo 3, par.3.4.7).

Primo tra tutti l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). L'ANAC, ex Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), istituita con Legge 114/2014, opera nella piena autonomia e indipendenza nel coordinare l'attività di trasparenza e di prevenzione della corruzione, con l'obiettivo di eliminare, o quantomeno ridurre, il verificarsi di condotte illecite.

Al fianco dell'ANAC, opera il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), titolare della competenza dedicata alla promozione e al coordinamento delle attività di valutazione e misurazione della *performance* delle PPAA e all'indirizzo delle attività svolte dagli OIV. In origine, l'attività di verifica dell'andamento della *performance* rispetto agli obiettivi predeterminati era attribuita agli organi di indirizzo e dell'alta direzione, ma l'art. 6 del D. Lgs. 150/2009 ha devoluto tale competenza agli OIV in un'ottica di indipendenza del sistema di valutazione della *performance*. Gli OIV sono disciplinati dall'art. 14 del D. Lgs. 150/2009.

L'OIV, nominato dal DFP per un periodo triennale tra gli iscritti all'elenco nazionale degli organismi indipendenti di valutazione, adempie le proprie funzioni elaborando una relazione annuale di valutazione conclusiva e formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi. La relazione, in particolare, deve essere redatta entro il 30 aprile di ogni anno con riferimento al precedente esercizio e, oltre a dover essere trasmessa all'organo politico, deve anche essere pubblicata sul portale Amministrazione trasparente. Su tale portale viene pubblicata anche la Relazione sulla *performance*, quale momento finale del processo di misurazione e allo stesso tempo presupposto della valutazione in quanto contenente la descrizione del livello di conseguimento degli obiettivi raggiunti secondo gli indicatori individuati nella fase di programmazione, poi sottoposta a validazione, di competenza dello stesso OIV. All'OIV spetta inoltre la proposta della valutazione annuale della dirigenza, sostituendo i servizi di controllo interno denominati nuclei di valutazione (disciplinati nel D. Lgs. 286/1999), e la responsabilità sul controllo della corretta applicazione delle linee guida pubblicate dal DFP. L'OIV è coinvolto anche nella prevenzione della corruzione e nella trasparenza in coordinamento con l'ANAC e con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), nel verificare l'ottemperanza agli obblighi di pubblicazione previsti nel D. Lgs. 33/2013. In tal senso, l'OIV esprime parere obbligatorio sul codice di comportamento che ogni amministrazione è chiamata a predisporre ed adottare ai sensi dell'art. 54 del D. Lgs. 165/2001.

Da supporto all'OIV, funge la Struttura Tecnica Permanente (STP), quale interfaccia tecnica, tra OIV e Dirigenza, nel sistema di misurazione e valutazione della *performance* e nell'interazione con le varie unità organizzative.

Infine, per quanto riguarda il tema della partecipazione, l'art. 19 bis del D. Lgs. 150/2009 richiama l'importanza della collaborazione attiva dei cittadini nel processo

di misurazione della *performance*, la quale può avvenire sia tramite comunicazioni dirette degli utenti esterni e interni agli OIV, sia tramite i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione che ogni amministrazione deve adottare nel voler garantire la massima trasparenza e coinvolgimento dei destinatari delle prestazioni fornite, secondo le modalità indicate dallo stesso OIV. Gli OIV qui rivestono un ruolo fondamentale: verificare l'effettivo rispetto del principio di partecipazione e della relativa attuazione, nonché valutare l'adeguatezza della relazione instaurata con l'esterno e la conseguente divulgazione dei dati. Lo scopo degli OIV è infatti quello di fornire aiuto e sostegno nel caso in cui l'attesa posta in capo all'utenza non venga concretamente realizzata, suggerendo le misure da adottare per sopperire a tale insoddisfazione. Ai fini di un'autentica partecipazione, gli OIV si occupano della definizione delle modalità attraverso le quali gli utenti esterni possono presentare le dovute segnalazioni. Preferibilmente trasmesse in via telematica, gli OIV dovranno individuare e pubblicare il nome e i contatti dell'ufficio competente a ricevere le segnalazioni, il relativo indirizzo di posta elettronica e provvedere all'elaborazione di un format di segnalazioni che ne identifichi la natura, l'oggetto, la struttura organizzativa interessata, la descrizione del singolo episodio e la relativa valutazione.

#### **4. Gli strumenti del processo di misurazione e valutazione della *performance***

L'art. 10 del D. Lgs. 150/2009 identifica la necessità di disporre e di pubblicare sul sito istituzionale e sul Portale *Performance*, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano della *Performance* e la Relazione sulla *Performance* (D'Adamo, 2019, approfondimento 9 e 12).

Il Piano, rappresentazione formale della fase di programmazione, è lo strumento che dà avvio al ciclo della *performance* in quanto identifica gli elementi fondamentali su cui si baserà il processo di misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*. Nello specifico, si tratta di un documento programmatico triennale che identifica gli obiettivi strategici ed operativi dell'amministrazione, gli indirizzi, le risorse finanziarie, strumentali e umane, gli indicatori e i target per la misurazione e la valutazione della *performance*, oltre che i singoli obiettivi assegnati al personale dirigenziale.

Funzionale alla redazione del Piano è il cosiddetto "albero della *performance*", uno strumento di comunicazione esterna che consente di mettere a sistema i due profili principali della *performance*, quello della *performance* organizzativa e quello della *performance* individuale, nell'elaborazione di una mappa logica che individua i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione, fornendo una rappresentazione integrata della *performance* amministrativa complessiva.

All'interno del Piano è possibile individuare, oltre alla sezione dedicata alla pianificazione triennale in cui si individuano gli obiettivi strategici che la PA intende perseguire, altre tre sezioni relative a: (I) presentazione dell'amministrazione, che descrive in maniera sintetica l'amministrazione, le funzioni svolte e le modalità operative; (II) risultati attesi e unità operative coinvolte; (III) programmazione annuale, che individua gli obiettivi operativi e i traguardi intermedi necessari a raggiungere quelli disposti sull'arco triennale; (IV) descrizione del legame tra *performance* organizzativa e individuale, in particolare, coerenza tra obiettivi individuali e programmazione annuale (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2017).

La redazione del Piano della *Performance* ha lo scopo di assicurare la qualità del sistema di definizione degli obiettivi e la comprensibilità e attendibilità della rappresentazione della *performance*, garantita solo se verificabile ex post la correttezza del processo di pianificazione di principi, fasi, tempi e soggetti, con i relativi risultati, obiettivi, indicatori e target (ANAC, Delibera n. 112/2010).

Oltre al Piano della *Performance*, l'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, comma 1 prevede la redazione di una Relazione annuale sulla *Performance*, con l'obiettivo di indicare, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti, rispetto a quelli programmati, e gli eventuali scostamenti, in riferimento all'anno precedente. Si tratta di un documento snello e chiaro in cui l'OIV esprime in modo sintetico evidenze e criticità in merito alla *performance* organizzativa e al processo di attuazione del ciclo della *performance* (ANAC, Delibera n. 23/2013).

Tale relazione viene approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno.

Il Piano della *Performance* e la Relazione sulla *Performance* sono quindi i documenti formali di rappresentazione, a preventivo e consuntivo, del ciclo della gestione della *performance*.

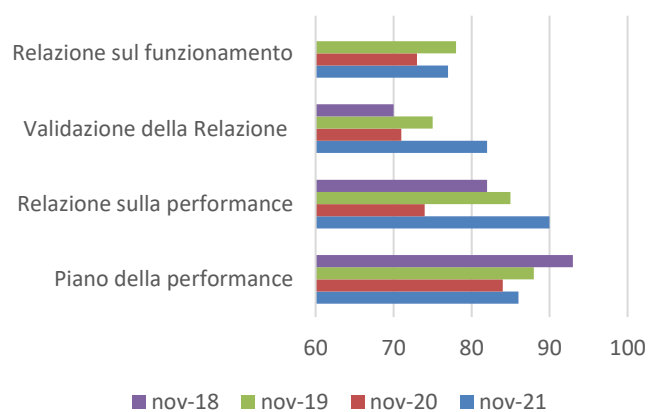
Senza la redazione di questi documenti di governo dell'amministrazione, non potranno essere erogati i trattamenti e le premialità previsti (incentivi economici e di carriera), ai fini della valorizzazione dei dipendenti che danno vita alle migliori *performance* tenuto conto dei risultati ottenuti dalla misurazione della *performance* organizzativa. A tal proposito, ai sensi dell'art. 20 del D. Lgs. 97/2016, correttivo della Legge 190/2012 e del D. Lgs. 33/2013, le PPAA sono chiamate a pubblicare nella sezione "*Performance*", sottosezione "Ammontare complessivo dei premi", tutti i dati riguardanti l'ammontare dei premi stanziati legati alla *performance* e quelli effettivamente distribuiti, al fine di dare seguito al processo di valutazione del personale e soprattutto di attuare il principio della diversificazione dei trattamenti previsto nel D. Lgs. 150/2009.

## 5. Considerazioni finali

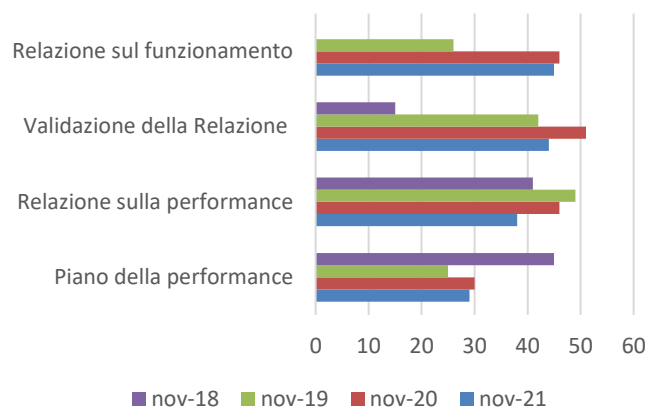
In base agli ultimi dati pubblicati nel rapporto periodico di monitoraggio aggiornati a novembre 2021 (Portale della performance, 2022), l'85% delle PPAA che rientrano nel perimetro considerato dal Portale della Performance ha presentato il Piano della *performance*, il 75% la Relazione sulla *performance*, il 67% la Validazione della Relazione e il 70% la Relazione sul funzionamento. A fronte di queste percentuali piuttosto elevate, si registrano tuttavia ritardi nella pubblicazione dei suddetti documenti. Solo il 27% delle PPAA ha pubblicato il Piano della *performance* entro la scadenza, mentre si registrano ritardi più consistenti nella presentazione degli altri documenti: 51% delle PPAA hanno pubblicato in ritardo la Relazione sulla *performance*, il 60% la Validazione della Relazione e il 64% la Relazione sul funzionamento. Inoltre, sebbene in linea teorica la mancata adozione del Piano della *performance* da parte di un'amministrazione comporti la non erogazione delle prestazioni salariali di risultato ai dirigenti individuati come responsabili e sebbene l'amministrazione che non presenti il Piano non possa né procedere a nuove assunzioni né conferire incarichi di consulenza a qualunque titolo, ancora si registrano percentuali piuttosto importanti di amministrazioni che non pubblicano il Piano della *performance* (11%), la Relazione sulla *performance* (23%), la Validazione della Relazione (33%) e la Relazione sul funzionamento (29%).

Le figure 1-3 mettono a confronto negli anni 2018-2021 le percentuali di documenti pubblicati, le percentuali di amministrazioni che hanno pubblicato entro la scadenza e quelle che non hanno pubblicato i suddetti documenti per tipologia di documento.

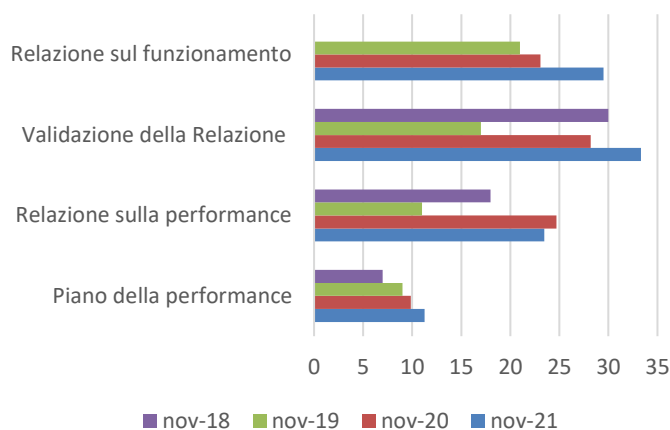
**Figura 1** – Percentuale di documenti pubblicati dalle PA. Anni 2018-2021.



Nota: nostre elaborazioni su dati della PCM-DFP, Ufficio per la valutazione della performance.

**Figura 2** – Percentuale di PA che pubblicano entro la scadenza. Anni 2018-2021.

Nota: nostre elaborazioni su dati della PCM-DFP, Ufficio per la valutazione della performance.

**Figura 3** – Percentuale di PA che non pubblicano entro la scadenza. Anni 2018-2021.

Nota: nostre elaborazioni su dati della PCM-DFP, Ufficio per la valutazione della performance.

Tante e diverse possono essere le ragioni di questi ritardi. A nostro avviso, quelle più significative, rilevate con un lavoro sul campo realizzato da SDA Bocconi School of Management attraverso una serie di domande poste ai partecipanti (una cinquantina di *manager* pubblici) di alcune iniziative di formazione (Executive Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche-EMMAP e corso di perfezionamento per i *manager* delle Aziende Casa-Casamanager), riguardano la convinzione che la misurazione della performance abbia un ruolo limitato

nell'informare il *management* per il 15% dei *manager* pubblici, così come la funzione di *accountability* esterna (6,4%) e quella di revisione delle politiche aziendali (2,1%) (Giacomelli et al., 2021). Finché la misurazione e valutazione della *performance* nel settore pubblico vengono percepite come strumenti per la determinazione della premialità (79%) e finché gli strumenti per la misurazione e valutazione della *performance* vengono descritti come formali e complicati, la misurazione e valutazione della *performance* vengono *de facto* svuotate del loro significato e della loro utilità e rimangono meri strumenti teorici fini a sé stessi. Una soluzione potrebbe essere tornare alla domanda originale che ha dato origine alla valutazione e misurazione della *performance* nella PA («perché» misurare la *performance*) e solo in un secondo momento concentrarsi su «che cosa» misurare e «come» farlo.

### Riferimenti bibliografici

- ANAC. Delibera numero 112 del 22 ottobre 2010. Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance* (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.
- ANAC. Delibera numero 23 del 16 aprile 2013. Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009.
- D'ADAMO A., LOMBARDI C., ROSA A. 2019. Manuale per la gestione della *performance* nelle Pubbliche Amministrazioni, Maggioli Editore, Rimini.
- DECRETO LEGISLATIVO 30 luglio 1999, n. 286. Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.
- DECRETO LEGISLATIVO 30 marzo 2001, n. 165. Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.
- DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150. Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.
- DECRETO LEGISLATIVO 14 marzo 2013, n. 33. Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.
- DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2016, n. 97. Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.



DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2017, n. 74. Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124.

GIACOMELLI G., ROTA S., VALOTTI G. 2021. Il performance management nella PA italiana: incompiuta o variazione sul tema? SBA Bocconi Insight, Cantieri di Ricerca. <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/cantieri-di-ricerca/pubblica-amministrazione/il-performance-management-nella-pa-italiana-incompiuta-o-variazione-sul-tema> [Ultimo accesso: 06-01-2022].

LA SPINA A. 2020. Politiche Pubbliche. Analisi e valutazione. Il Mulino Manuali.

LEGGE 6 novembre 2012, n. 190. Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.

LEGGE 11 agosto 2014, n. 114. Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, recante misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari.

PORTALE DELLA PERFORMANCE. Monitoraggio pubblicazione documenti del ciclo della performance. <https://performance.gov.it/monitoraggio-pubblicazione-documenti-del-ciclo-della-performance> [Ultimo accesso: 06-01-2022].

PORTALE DELLA PERFORMANCE. Piani della Performance. <https://performance.gov.it/performance/piani-performance> [Ultimo accesso: 06-01-2022].

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, UFFICIO PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE. 2017. Linee guida per il Piano della performance – Ministeri. [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG\\_Piano\\_performance\\_giugno\\_17.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_Piano_performance_giugno_17.pdf) [Ultimo accesso: 06-01-2022].

## SUMMARY

### Performance evaluation in the Public Administration

The aim of the paper is to review some important steps of the performance cycle in the PA, through the description of the bodies and subjects involved in the process and the tools used in the performance evaluation and measurement process, highlighting strengths and weaknesses of the cycle, in order to offer a critical evaluation of the PA evaluation procedures.

---

Giorgia MARINI, Sapienza University of Rome, [giorgia.marini@uniroma1.it](mailto:giorgia.marini@uniroma1.it)

Maira MELE, Sapienza University of Rome, [mele.1762563@studenti.uniroma1.it](mailto:mele.1762563@studenti.uniroma1.it)

**SOCIETÀ E RIVISTA ADERENTI AL SISTEMA ISDS**  
**ISSN ASSEGNATO: 0035-6832**

---

*Direttore Responsabile:* Prof.ssa CHIARA GIGLIARANO

---

Iscrizione della Rivista al Tribunale di Roma del 5 dicembre 1950 N. 1864

---



Associazione all'Unione Stampa Periodica Italiana

---

TRIMESTRALE

---

*La copertina è stata ideata e realizzata da Pardini, Apostoli, Maggi p.a.m.@tin.it – Roma*

Stampato da CLEUP sc  
“Coop. Libreria Editrice Università di Padova”  
Via G. Belzoni, 118/3 – Padova (Tel. 049/650261)  
[www.cleup.it](http://www.cleup.it)

# ATTIVITÀ DELLA SOCIETÀ

## RIUNIONI SCIENTIFICHE

- XXXVII La mobilità dei fattori produttivi nell'area del Mediterraneo (Palermo, 15-17 giugno 2000).
- XXXVIII Qualità dell'informazione statistica e strategie di programmazione a livello locale (Arcavacata di Rende, 10-12 maggio 2001).
- XXXIX L'Europa in trasformazione (Siena, 20-22 maggio 2002).
- XL Implicazioni demografiche, economiche e sociali dello sviluppo sostenibile (Bari, 15-17 maggio 2003).
- XLI Sviluppo economico e sociale e ulteriori ampliamenti dell'Unione Europea (Torino, 20-22 maggio 2004).
- XLII Sistemi urbani e riorganizzazione del territorio (Lucca, 19-21 maggio 2005).
- XLIII Mobilità delle risorse nel bacino del Mediterraneo e globalizzazione (Palermo, 25-27 maggio 2006).
- XLIV Impresa, lavoro e territorio nel quadro dei processi di localizzazione e trasformazione economica (Teramo 24-26 maggio 2007).
- XLV Geopolitica del Mediterraneo (Bari, 29-31 maggio 2008).
- XLVI Povertà ed esclusione sociale (Firenze 28-30 maggio 2009).
- XLVII Un mondo in movimento: approccio multidisciplinare ai fenomeni migratori (Milano 27-29 maggio 2010).
- XLVIII 150 anni di Statistica per lo sviluppo del territorio: 1861-2011. (Roma 26-28 maggio 2011).
- XLIX Mobilità e sviluppo: il ruolo del turismo. (San Benedetto del Tronto, 24-26 maggio 2012).
- L Trasformazioni economiche e sociali agli inizi del terzo millennio: analisi e prospettive (Università Europea di Roma, 29-31 maggio 2013).
- LI Popolazione, sviluppo e ambiente: il caso del Mediterraneo (Università Federico II di Napoli, 29-31 maggio 2014).
- LII Le dinamiche economiche e sociali in tempo di crisi (Università Politecnica delle Marche, 28-30 maggio 2015).
- LIII Mutamento economico e tendenze socio-demografiche tra sfide e opportunità (Università degli Studi Internazionali di Roma, 26-28 maggio 2016).
- LIV Mobilità territoriale, sociale ed economica: modelli e metodi di analisi (Università degli Studi Internazionali di Catania, 25-26 maggio 2017).
- LV Coesione sociale, welfare e sviluppo equo e sostenibile (Università degli Studi dell'Insubria, Varese 24-25 maggio 2018).
- LVI Benessere e Territorio: Metodi e Strategie (Università Politecnica delle Marche, Ascoli Piceno 23-24 maggio 2019).
- LVII Metodi e misure politiche per una ripartenza sostenibile (Evento on-line, 27 maggio 2021).