

PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLE PA.

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

Enrico DEIDDA GAGLIARDO

21 marzo 2018



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA
- EX LABORE FRUCTUS -

master**PERF.ET** 

 DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

www.masterperfet.it

Dobbiamo diventare *il cambiamento* che vogliamo vedere. *Gandhi*

- 1) LA RIFORMA MADIA SULLE PERFORMANCE DELLE PA
- 2) IL SISTEMA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE
- 3) LE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE E LE PERFORMANCE “ISTITUZIONALI”
- 4) LE PERFORMANCE INDIVIDUALI

AGENDA



1) LA RIFORMA MADIA SULLE PERFORMANCE DELLE PA.

A) IL QUADRO NORMATIVO

B) GLI AMBITI DI APPLICAZIONE



*1A) IL QUADRO NORMATIVO
DELLA RIFORMA MADIA SULLE PERFORMANCE*



RIFORMA PA

D.L. 90/2014
convertito dalla L. 114/2014, Art. 19

GAZZETTA UFFICIALE
DELLA REPUBBLICA ITALIANA

DM 17/11/2015

Regolamento ex art. 19
in forma del D.P.R. 105/2016

D.M. OIV (2016)

D.Lgs. 74/2017 "Performance"

Linee Guida
Commissione Tecnica per la Performance (CTP)

L. 124/2015
Art. 17

GIUGNO

2017

DICEMBRE

2017

LUGLIO

2018

Linee Guida n. 1
del Dipartimento della Funzione Pubblica
-Commissione Tecnica per la Performance-
PIANO DELLA PERFORMANCE

*Le Linee Guida n. 1 sostituiscono, per i ministeri, le seguenti Delibere CIVIT/ANAC:
Delibera 112/2010
Delibera 1/2012, paragrafo 5
Delibera 6/2013, paragrafi 3.1 e 3.6.1.A*

Linee Guida n. 2
del Dipartimento della Funzione Pubblica
-Commissione Tecnica per la Performance-
SMVP

*Le Linee Guida n. 2 sostituiscono, per i ministeri, le seguenti Delibere CIVIT/ANAC:
1.Delibera n. 89/2010;
2.Delibera n. 104/2010;
3.Delibera n. 114/2010;
4.Delibera n. 1/2012, paragrafi 3 e 4.*

Linee Guida n. 3
del Dipartimento della Funzione Pubblica
-Commissione Tecnica per la Performance-
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Linee Guida

della Commissione Tecnica per la Performance.

Un nuovo approccio

- Da **approccio “reset”** ad **approccio di miglioramento incrementale**
- Da **approccio prescrittivo** ad **approccio ispiratore e orientativo**
- Da **approccio top down** ad **approccio interattivo e conoscitivo**
- Da **approccio completo** ad **approccio minimale e selettivo**
- Da **approccio universale** ad **approccio contestualizzato, flessibile, modulare**
- Da **approccio scientificamente ottimale e complesso** ad **approccio semplificatore** in quanto **pragmaticamente basato sull'utilità**
- Da **approccio dispersivo** a **focus su Performance Organizzative**

*1B) GLI AMBITI DI APPLICAZIONE
DELLA RIFORMA MADIA SULLE PERFORMANCE*



Comparto "Funzioni Centrali"

Ministeri

Altri enti
centrali

Comparto "Funzioni Locali"

Regioni

Enti Locali

CCIAA

Diretta

Applicazione
norme
performance

*DFP → Strumenti e
modalità di raccordo*

*Principi generali e...: SI
Altre disposizioni: previa intesa*

*Principi generali e...: SI
Altre disposizioni: previa intesa*

ANVUR

Università

Enti Pubblici
Ricerca

Comparto "Università e Ricerca"

Aziende sanitarie varie

Comparto "Sanità"

DPR 105/2016, art. 3, commi 4 e 5 (**Funzioni DFP**)

- 4. Il DFP identifica **strumenti e modalità di raccordo** tra l'esercizio delle proprie funzioni in tema di MVP delle PA e le attività delle **esistenti agenzie di valutazione**.
- 5. Resta fermo quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009 in riferimento al sistema di valutazione delle attività amministrative delle **università** e degli **enti di ricerca**, e alle funzioni svolte dall'**ANVUR**.

2) IL SISTEMA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

A) *IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)*

B) *IL CICLO (O PROCESSO) DELLA PERFORMANCE*

C) *LA FASE DELLA PROGRAMMAZIONE*

D) *LE FASI DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE*

E) *L'OGGETTO DEL SISTEMA*



2A) Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

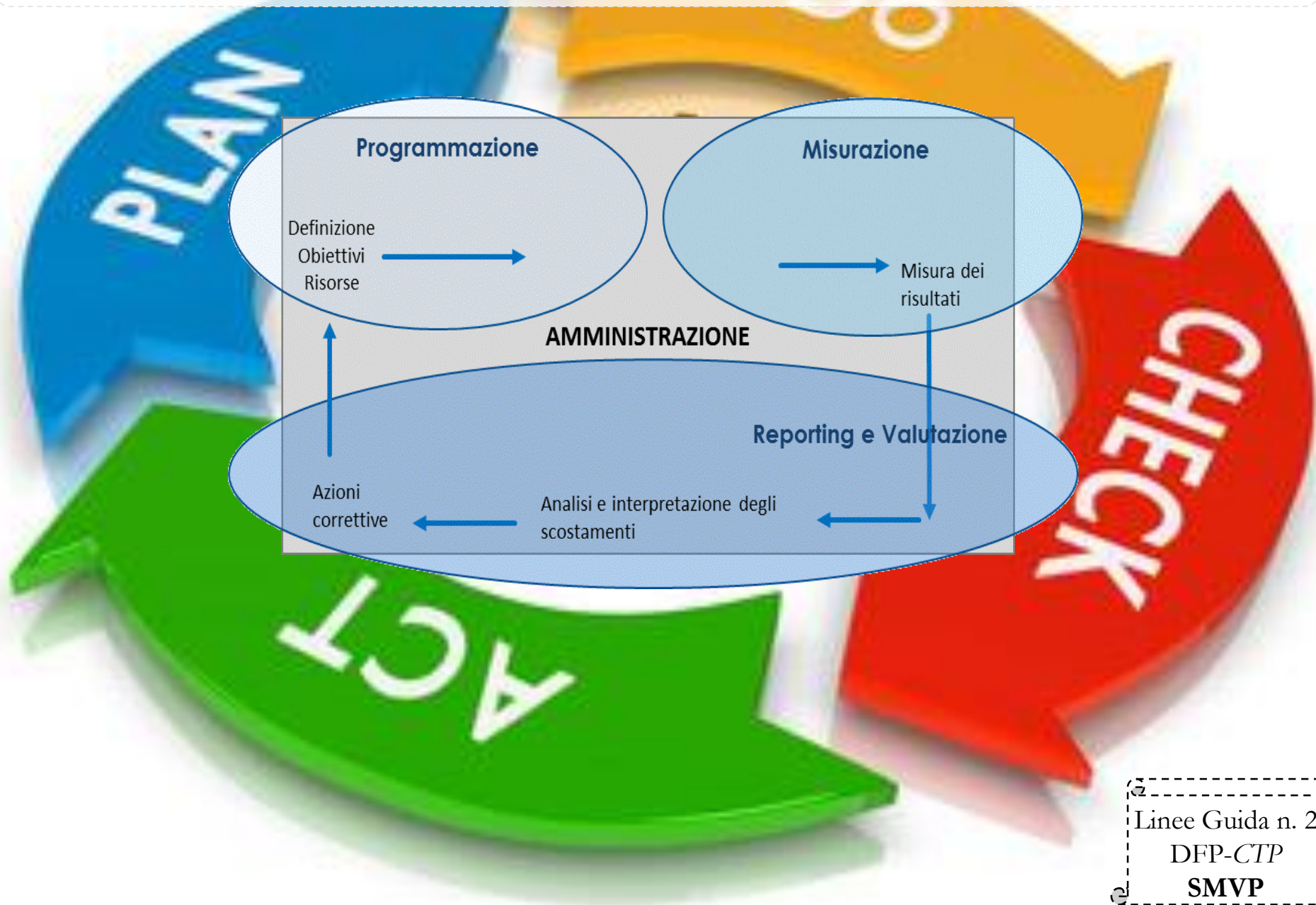
Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

[da aggiornare annualmente previo parere vincolante dell'OIV]

è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance,

ossia del ciclo (o processo) della performance

2B) Il Ciclo (o processo) della Performance



2C) La fase della programmazione

Nella fase della **programmazione**, l'Amministrazione definisce gli **obiettivi specifici** che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo, in coerenza con gli **obiettivi generali**.

Tale fase serve ad orientare le performance individuali in funzione delle performance organizzative attese e queste ultime in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari, esterni ed interni, delle politiche e dei servizi.

*L'output della fase di programmazione non è unico, ma include diversi documenti di programmazione complementari. Tra essi spicca il **Piano della Performance***

- **Quali e quanti obiettivi specifici?** Ciascuna amministrazione decide quali e quanti obiettivi prevedere nel PdP sulla base delle proprie specificità e del diverso grado di maturità dei rispettivi sistemi di *performance management*.
 - ✓ **Quali obiettivi specifici?** In coerenza con le priorità politiche, gli obiettivi possono essere:
 - strettamente legati alle *policy*...;
 - legati al *funzionamento dell'amministrazione* come la gestione contabile, gli approvvigionamenti, la gestione delle risorse umane.

- **Quali e quanti obiettivi specifici?**

- ✓ **Quanti obiettivi specifici?** Ogni Ministero deciderà il numero più adeguato, tenendo conto dei pro e contro:

- un *numero ristretto* di obiettivi:

- **+** facilita la comunicazione (interna ed esterna) e la focalizzazione dell'azione;

- **-** potrebbe escludere alcune attività dell'amministrazione;

- un *numero più ampio* di obiettivi:

- **+** favorisce una maggior copertura delle attività dell'amministrazione;

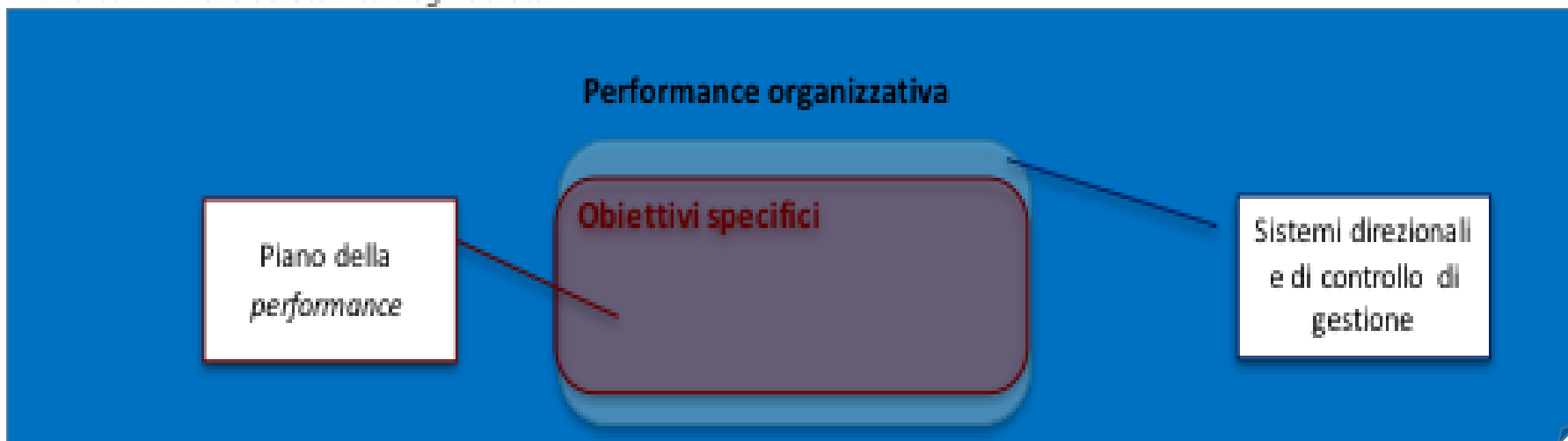
- **-** troppi obiettivi rischiano di essere percepiti (all'interno o all'esterno) come una mancanza di priorità.

Piano con maggiore selettività degli obiettivi



✓ Quanti obiettivi specifici?

Piano con minore selettività degli obiettivi



2D) Le fasi della misurazione e della valutazione

...attività complementari ma distinte

- Nella fase della **misurazione** si quantifica – tramite indicatori – A) il livello di raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder; B) i contributi delle articolazioni organizzative centrali e periferiche, dei processi o dei progetti (performance organizzative); C) i contributi individuali (performance individuali).
- Nella fase della **valutazione** si analizzano e si interpretano i risultati misurati (e gli eventuali scostamenti) rispetto a obiettivi e target, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento. Ciò, anche al fine di apprendere per migliorare nel successivo ciclo della performance.

*Le fasi di misurazione e di valutazione hanno come output la **Relazione annuale sulla Performance** che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto a quelli programmati nel Piano.*

Linee Guida n. 2
DFP-CTP
SMVP

2E) l'oggetto del Sistema



Per ***oggetto*** del Sistema delle Performance s'intende ciò che viene programmato, misurato e valutato con riferimento alla performance dell'organizzazione (Performance Organizzativa) e degli individui (Performance Individuale).

- Costituiscono ***oggetto*** di programmazione, misurazione e valutazione:
 - la *Performance Organizzativa*
 - la *Performance Individuale*

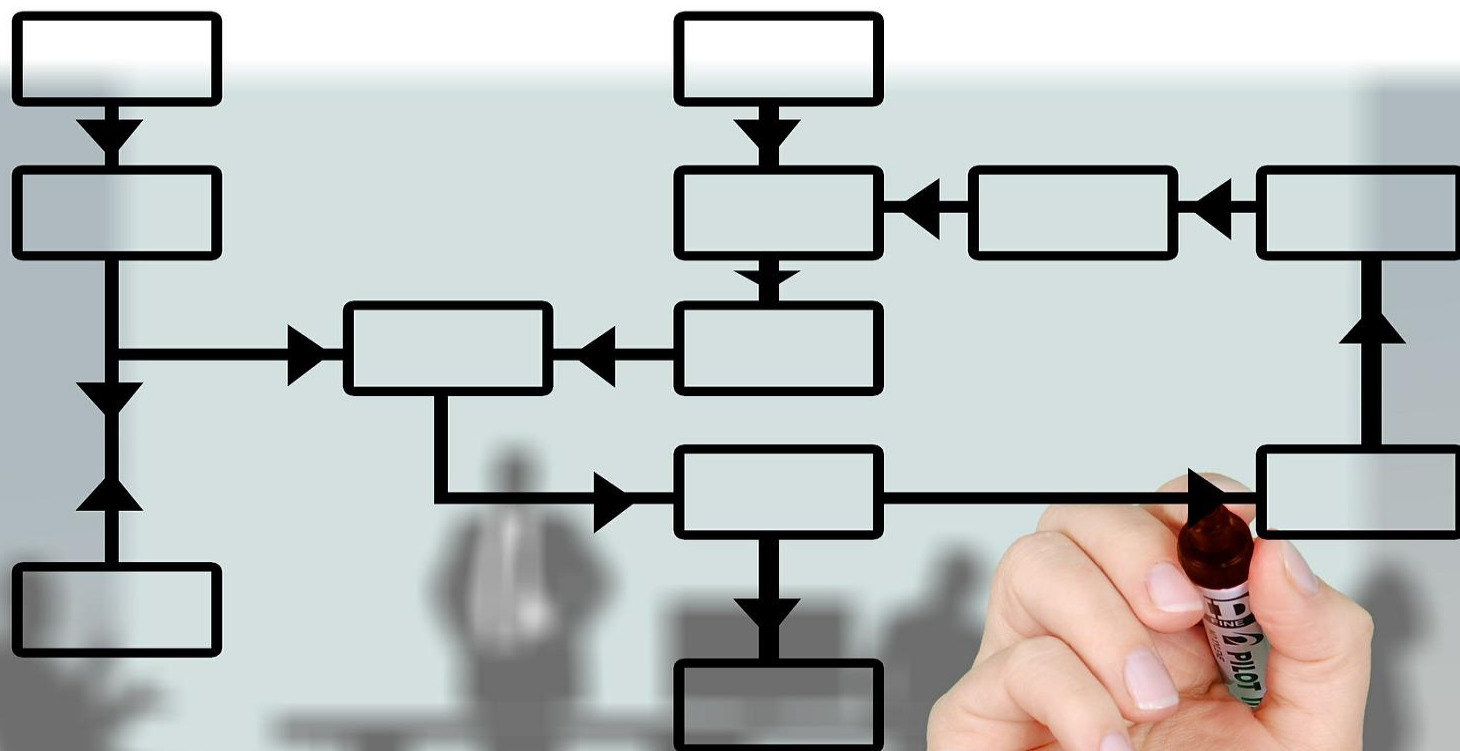
3) Le Performance Organizzative e le Performance “Istituzionali”

a) il perimetro organizzativo

b) le dimensioni e gli indicatori delle Performance



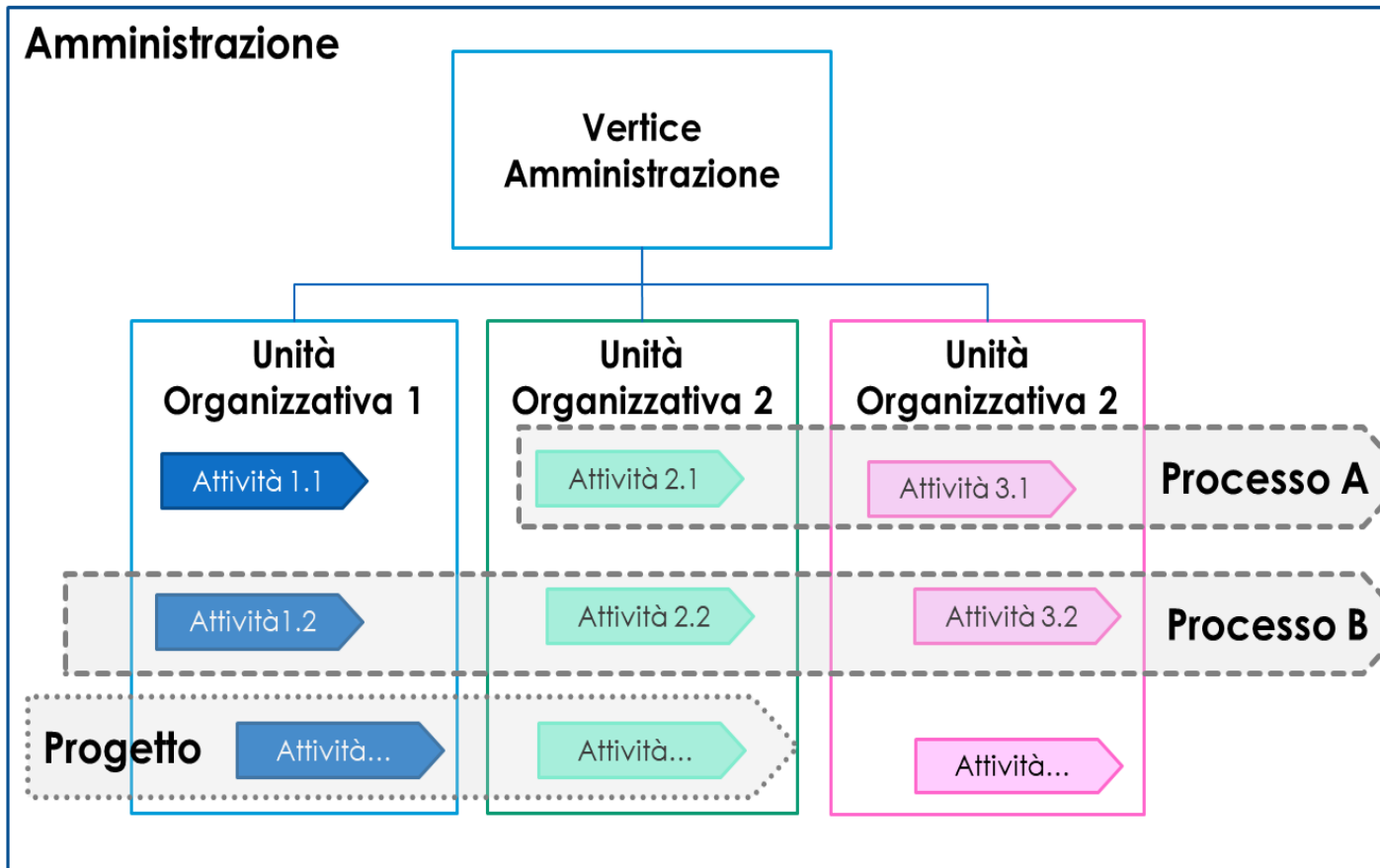
3A) IL PERIMETRO ORGANIZZATIVO



Unità di analisi

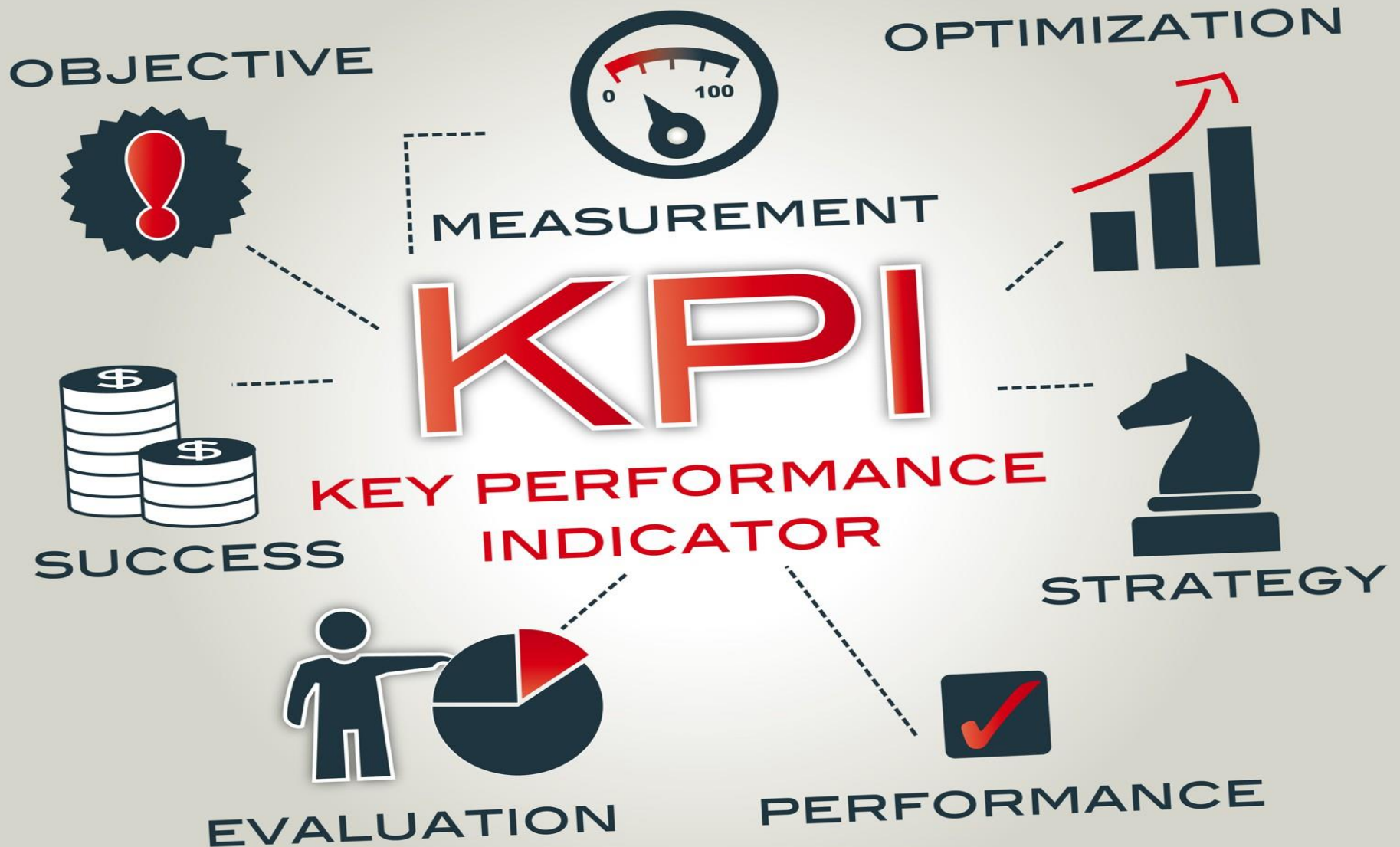
- 1. Amministrazione nel suo complesso** (*ad es. il Ministero “XY”*).
- 2. Unità organizzative** centrali (*ad es. Dipartimenti, Direzioni, Uffici*) o periferiche (*ad es. articolazioni territoriali*).
- 3. Progetti** trasversali a più strutture organizzative (*ad es. gruppi trasversali per l’implementazione della Semplificazione o della Digitalizzazione*).
- 4. Processi** trasversali a più strutture organizzative (*ad es. processi erogativi, regolamentativi, ecc.*).

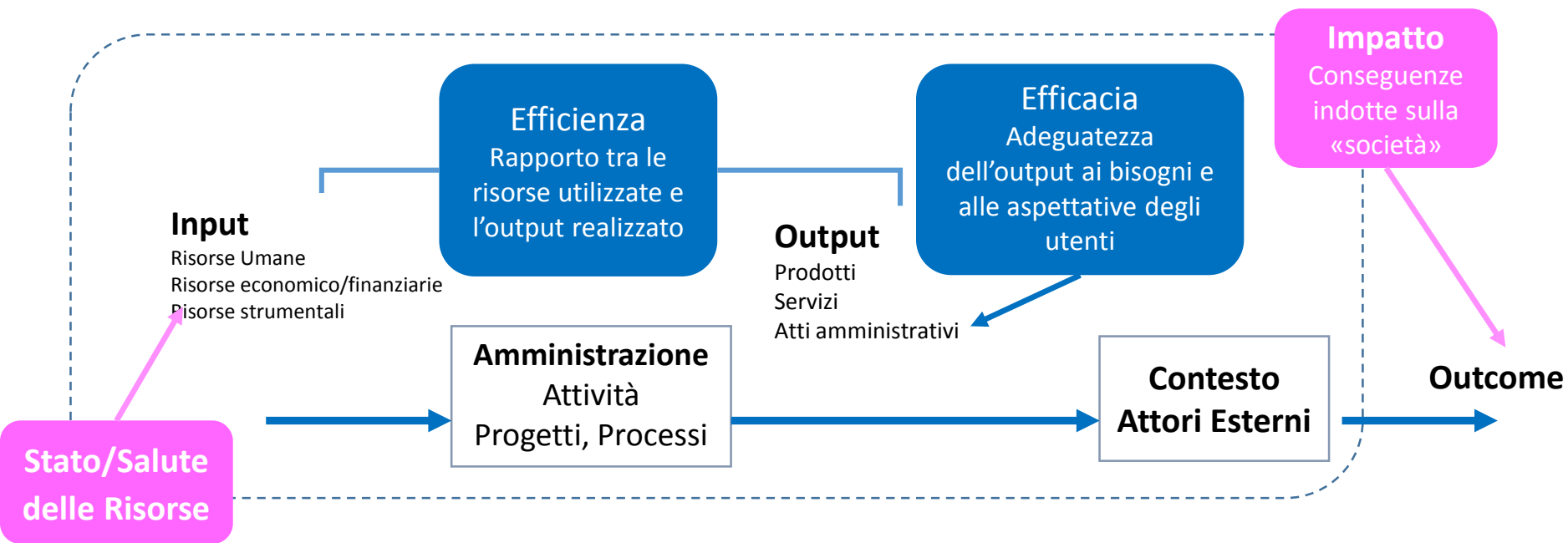
**Le Attività
costituiscono il mattone elementare
di tutte e 4 le Unità di Analisi**



3B) LE DIMENSIONI E GLI INDICATORI

DELLE PERFORMANCE





- **Al centro: *efficienza ed efficacia***
- **Presupposto/vincolo: *stato delle risorse e salute dell'ente***
- **Orizzonte/traguardo: *impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico***

La performance organizzativa

permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione,

consapevole della quantità e della qualità delle risorse a disposizione

*(**stato delle risorse e salute dell'amministrazione**)*

*utilizza le stesse in modo economico (**economicità**)*

*e razionale (**efficienza**)*

*per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (**efficacia**),*

e migliorare il livello di benessere sociale ed economico

*degli utenti e degli stakeholder (**impatto**)*

*al fine ultimo di creare **Valore Pubblico**.*

Esempi di indicatori per un obiettivo di formazione professionale finalizzata al miglioramento occupazionale

	Tipologia	Indicatore (esempio)
Stato delle risorse (salute dell'amministrazione)	Qualità dello stato delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> - Salute professionale: n. tutor interni/medicati - Salute digitale: presenza di strumenti per l'e-learning e per le simulazioni interattive
Efficienza	Come si intende utilizzare le risorse per ottenere i risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> - Efficienza economica: costo di gestione del corso
Efficacia	Quali risultati ci si aspetta di ottenere in termini di quantità e qualità	<ul style="list-style-type: none"> - quantità erogata: n. corsi realizzati/n. corsi previsti; n. ore erogate/n. ore progettate - quantità fruita: n. corsisti effettivi/n. corsisti previsti - qualità erogata: n. corsisti che hanno conseguito una valutazione positiva - qualità percepita: % di soddisfazione dei corsisti
Impatto	Quali impatti mi aspetto che i servizi generino sui destinatari diretti e indiretti degli stessi	<ul style="list-style-type: none"> - impatto sociale: n. corsisti che trovano lavoro negli ambiti tematici/occupazionali dei corsi entro 3 mesi/1anno/2anni - impatto economico: stipendi medi dei corsisti che trovano lavoro negli ambiti tematici/occupazionali dei corsi entro 3 mesi/1anno/2anni

Quali i possibili comportamenti delle PA?

bassa

SOCIALITA'

alta

ECONOMICITÀ

alta

Quadrante
3

ECONOMICITA' MIOPE

Per creare Valore Pubblico
occorre presidiare e migliorare

Quadrante
4

VALORE PUBBLICO

VALORE PUBBLICO

Valore sociale, economico, intangibile
Accountability
Legalità
Organizzazione
Responsabilità
Efficienza, efficacia, economicità
Performance individuali, organizzative istituzionali
Utenti e Stakeholders
Beneficiari, sacrifici
Benessere
Lungimiranza
Integrità
Co-esecuzione
Ottimizzazione

bassa

FALLIMENTO
ISTITUZIONALE,
FINANZIARIO

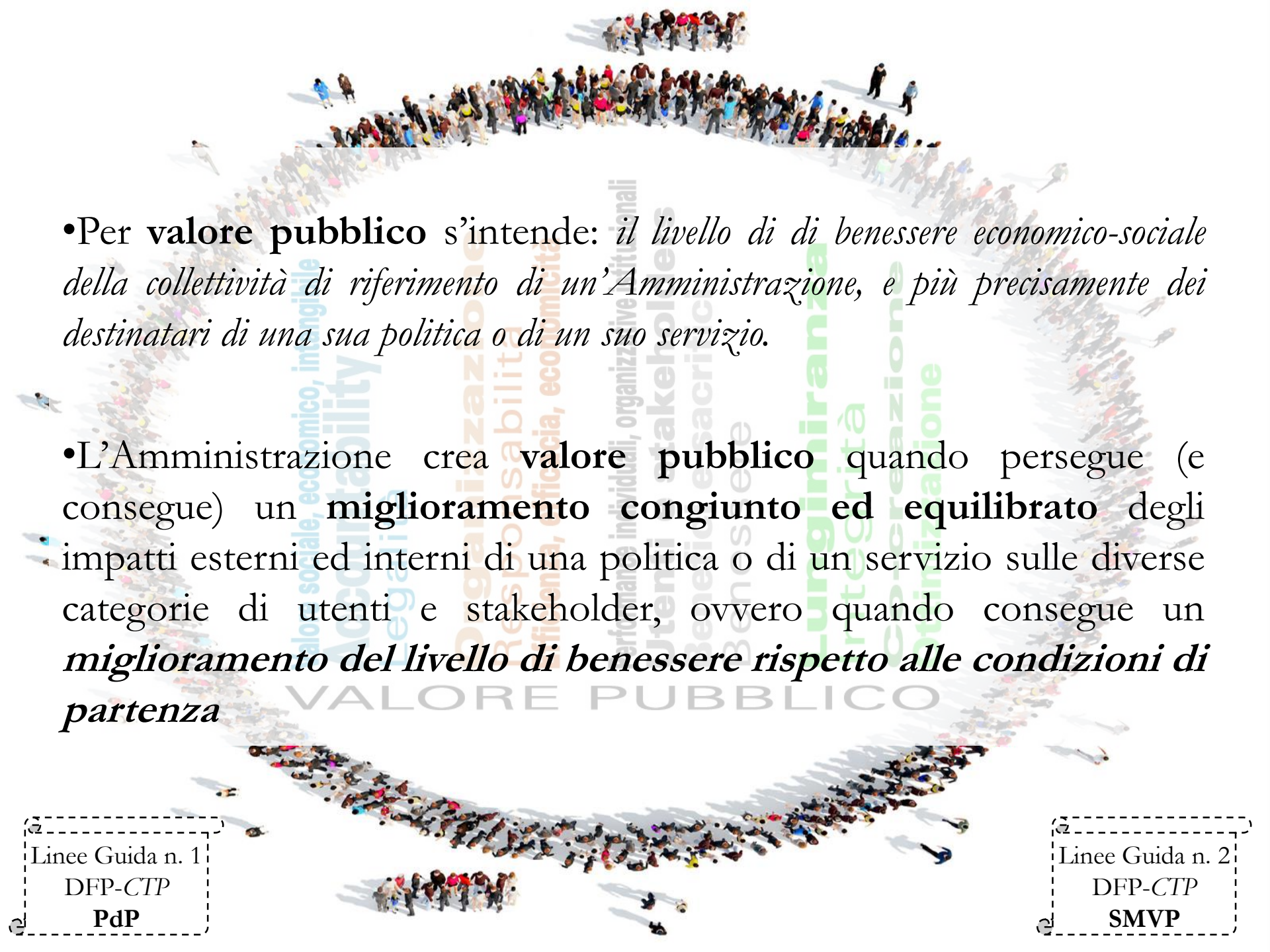
Lo STATO e LA SALUTE
DELLE RISORSE

bassi

Quadrante

SOCIALITA' MIOPE

Quadrante



• Per **valore pubblico** s'intende: *il livello di benessere economico-sociale della collettività di riferimento di un'Amministrazione, e più precisamente dei destinatari di una sua politica o di un suo servizio.*

• L'Amministrazione crea **valore pubblico** quando persegue (e consegue) un **miglioramento congiunto ed equilibrato** degli impatti esterni ed interni di una politica o di un servizio sulle diverse categorie di utenti e stakeholder, ovvero quando consegue un **miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza**

- Per ottenere impatti capaci di creare valore pubblico le **PA devono finalizzare verso tale traguardo le performance organizzative**, cercando di migliorare il livello di economicità, di efficienza e di efficacia della propria azione, *a partire dalla consapevolezza sullo stato delle risorse e sul livello di salute dell'ente.*
- **Per creare Valore Pubblico**, ovvero per impattare positivamente sul livello di benessere sociale, economico, ambientale, ecc., dei cittadini di oggi, favorendo la possibilità di generarlo **anche a favore dei cittadini futuri**, l'Amministrazione deve essere efficace, efficiente ed economica tenuto conto delle risorse disponibili.
- In altri termini, *solo le Amministrazioni che presidiano e migliorano il proprio livello di salute hanno la possibilità di creare valore per gli utenti di oggi e di domani.*

Equità inter-generazionale

Linee Guida n. 1
DFP-CTP
PdP

Linee Guida n. 2
DFP-CTP
SMVP

Creazione di Valore Pubblico
 (miglioramento benessere comunità,
 rispetto alle condizioni di partenza,
 preservando il livello di salute dell'ente)

Impatti degli obiettivi/risultati **specifici** e delle performance organizzative

Orizzonte delle Performance Organizzative: **PERFORMANCE ISTITUZIONALI**

Outcome

PROGRAMMI
ONE
 Indirizzi
 per le PF
 organizzative

MISURAZIONE e VALUTAZIONE
 Contributi agli
 impatti

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE (risultati)

Performance Organizzativa globale dell'ente

Obiettivi/Risultati specifici e contributi di efficienza e di efficacia

Output Ente

Performance Organizzative di singole/i Unità o Progetti

Permanenti (strutture interne e articolazioni periferiche), Procedurali (attività e processi), Progettuali (gruppi, task force)

Obiettivi/Risultati specifici e contributi di economicità, efficienza e di efficacia

Output singoli

Presupposto delle Performance Organizzative

- **Risorse umane:** quantità e qualità (salute organizzativa, professionale, di genere, ecc.)
- **Risorse economico-finanziarie:** quantità e qualità (salute economica, finanziaria, patrimoniale)
- **Risorse infrastrutturali:** quantità e qualità (obsolescenza e sicurezza strutture, digitalizzazione processi e servizi, ecc.)
- **Risorse relazionali:** quantità e qualità (salute relazionale, partecipativa, ecc.)
- **Risorse etiche:** quantità e qualità (anticorruzione, trasparenza)

Input (stato o salute delle risorse)

PROGRAMMI
ONE
 Indirizzi
 per le PF
 individuali

MISURAZIONE e VALUTAZIONE
 Contributi alle PF
 organizzative

PERFORMANCE INDIVIDUALI

Performance Individuali dei Dirigenti (o responsabili UO)

Contributi di risultato (organizzativo di diretta influenza + individuale) + Contributi comportamentali

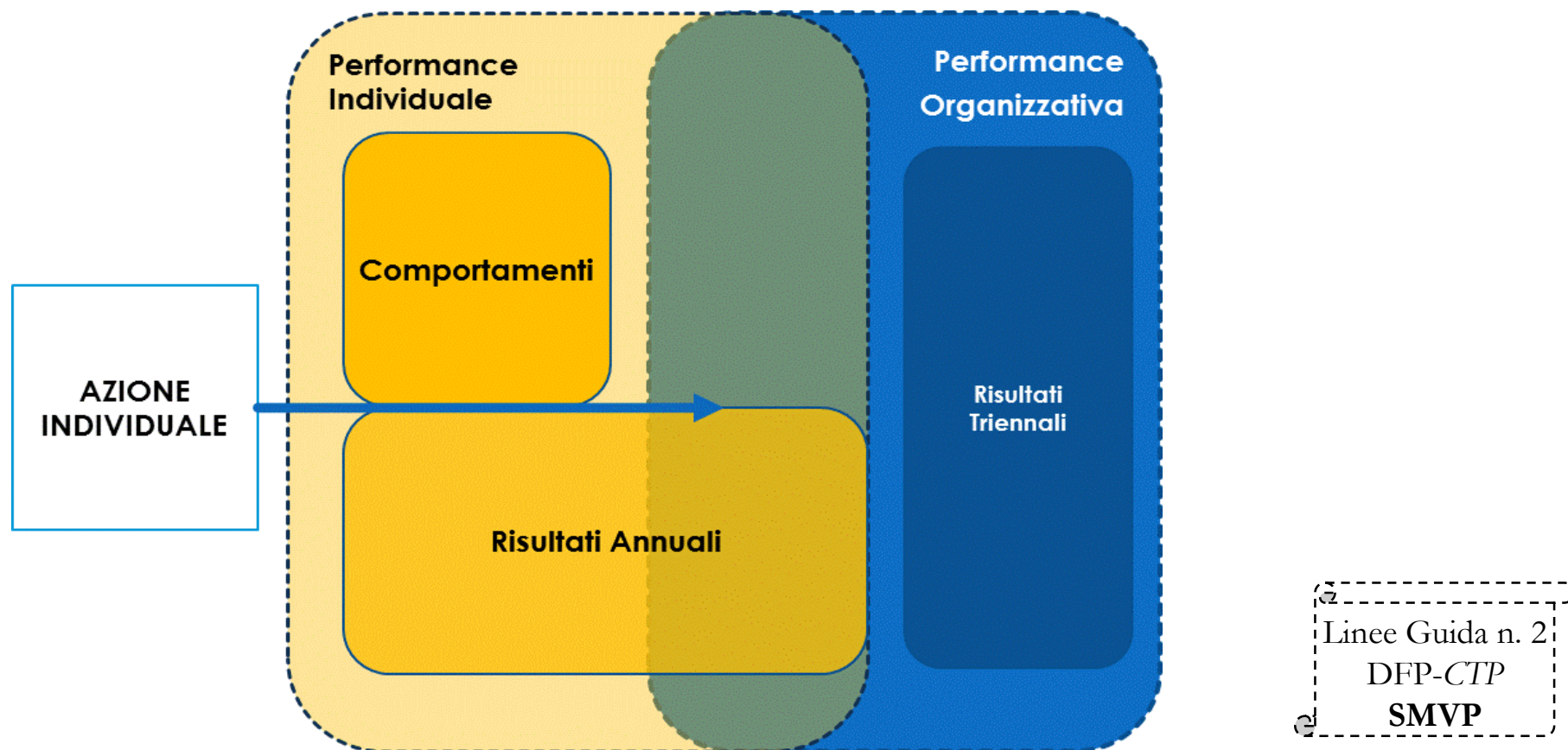
Performance Individuali dei Dipendenti

Contributi di risultato (individuale) e Contributi comportamentali

4) Le performance individuali



•La **performance individuale**, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.



LA PROGRAMMAZIONE DELLE PERFORMANCE NELLE UNIVERSITA'.

I PRINCIPI ISPIRATORI DI SPRINT

Enrico DEIDDA GAGLIARDO

21 marzo 2018



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA
- EX LABORE FRUCTUS -

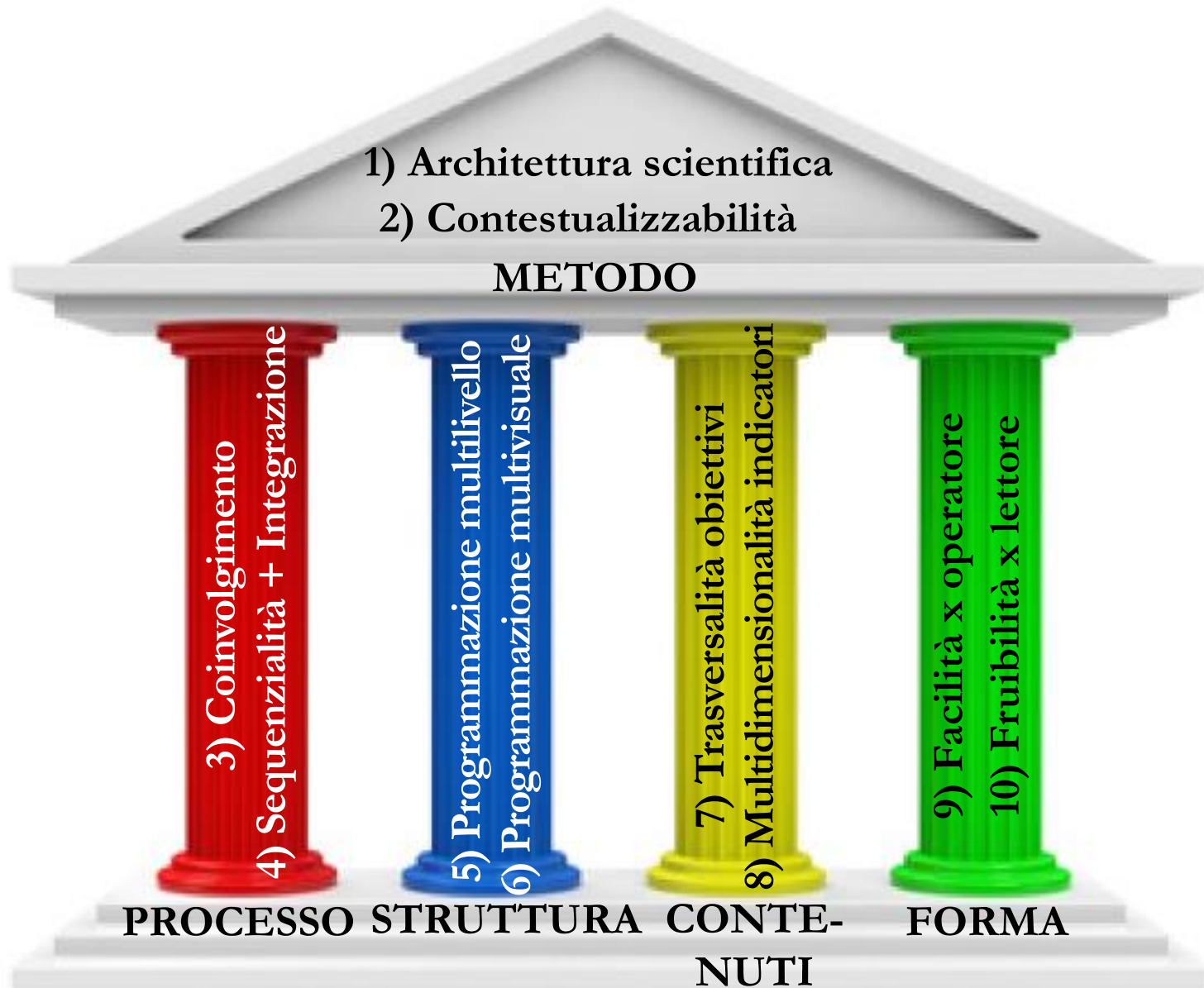
master**PERF.ET** 

 DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

www.masterperfet.it

Dobbiamo diventare *il cambiamento* che vogliamo vedere. *Gandhi*

I 10 PRINCIPI ISPIRATORI DI “SPRINT”



Grazie per l'attenzione!

Enrico DEIDDA GAGLIARDO

21 marzo 2018



master**PERF.ET** 

 DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

www.masterperfet.it

Dobbiamo diventare *il cambiamento* che vogliamo vedere. *Gandhi*