



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2022

Corso di 1° livello online

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Misurare la performance organizzativa ed individuale

Martedì 7 novembre 2023, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (5° modulo)

Docenti

Luca Mazzara e Giulia Leoni

AGENDA

- Il ciclo di gestione della performance
- La **programmazione, misurazione e valutazione** della performance
- Il ruolo della **performance individuale e organizzativa**
- Individuazione delle **variabili di performance** da misurare
- La **progettazione** di un **sistema di misurazione e valutazione della performance**



Il concetto di performance

- La **performance** è «il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un **soggetto** (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria **azione** al raggiungimento delle **finalità** e degli **obiettivi** e, in ultima istanza, alla **soddisfazione dei bisogni** per la quale l'organizzazione è costituita»

Ampiezza e profondità della performance

Ampiezza (tipologia di analisi):

input, output, outcome intermedi e finali

Profondità (oggetto di analisi):

società, organizzazioni, politiche/programmi, individui/gruppi

> Anti-corruption and integrity in the public sector

> Budgeting and public expenditures

> Digital government

> Gender mainstreaming, governance and leadership

> Illicit trade

> Infrastructure governance

> Innovative government

> Open government

> Policy coherence for sustainable development

> Public employment and



Government at a Glance 2021

The 2021 edition includes input indicators on public finance and employment; process indicators include data on institutions, budgeting practices, human resources management, regulatory governance, public procurement, governance of infrastructure, public sector integrity, open government and digital government. Outcome indicators cover core government results (e.g. trust, political efficacy, inequality reduction) and indicators on access, responsiveness, quality. [More](#)

Published on July 09, 2021

Also available in: [French](#), [Chinese](#), [German](#), [Korean](#), [Spanish](#)

([view previous editions](#))



Read online



Download PDF



Buy this book



Get citation details

TABLE OF CONTENTS

▾ Expand

Government at a Glance 2023 - available from 30 June 2023

<https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm>

Worldwide Governance Indicators

HOME

INTERACTIVE
DATA ACCESS

DOCUMENTATION

FAQ

The Worldwide Governance Indicators (WGI) project reports aggregate and individual governance indicators for over 200 countries and territories over the period 1996–2021, for six dimensions of governance:

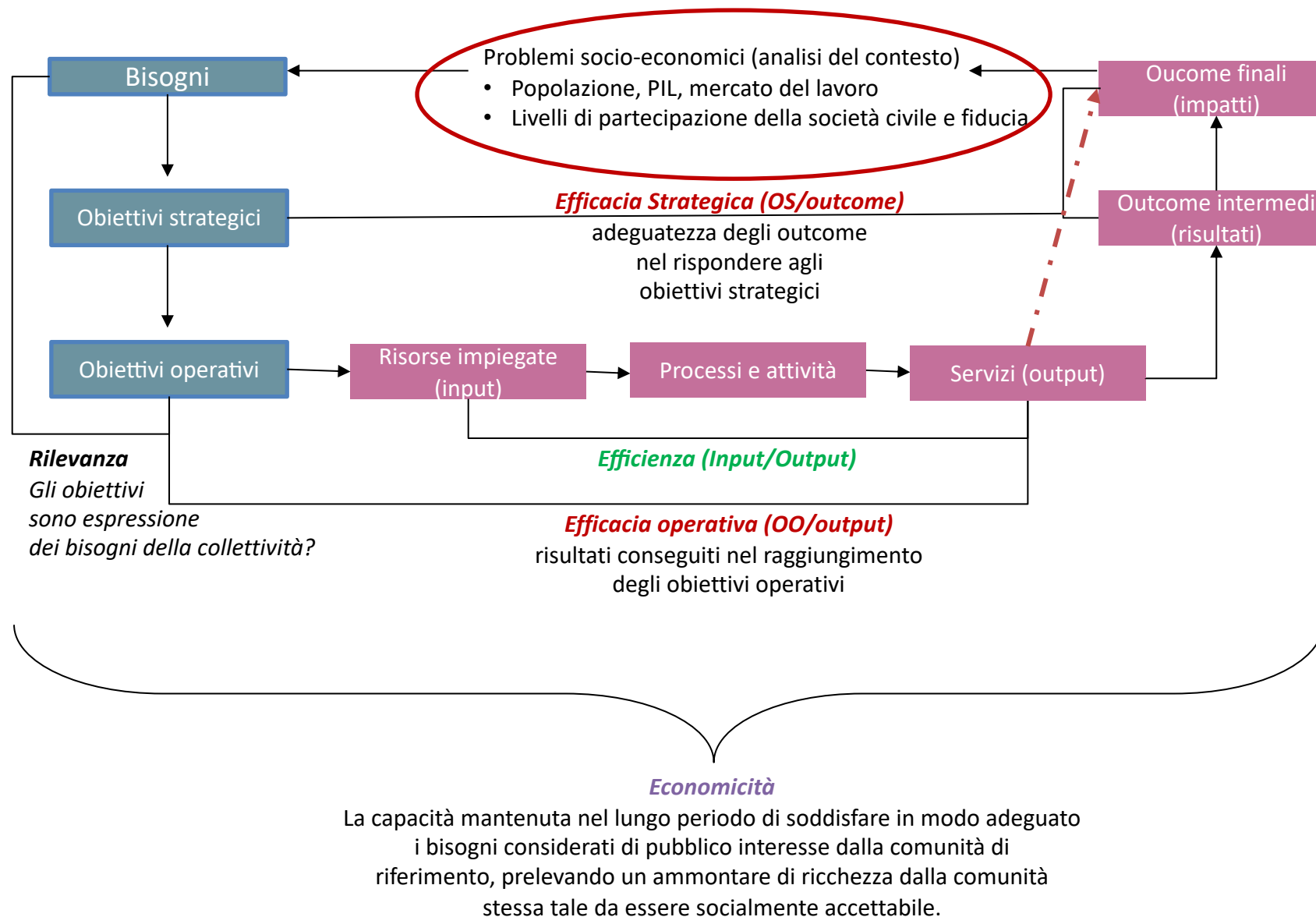
- 📌 Voice and Accountability
- 📌 Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- 📌 Government Effectiveness
- 📌 Regulatory Quality
- 📌 Rule of Law
- 📌 Control of Corruption

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/>



Gli elementi chiave delle performance

Adattamento da: Pollitt, Bouckaert, *Public Management Reform: a comparative analysis*, 2004



La programmazione

Processo che ha per esito la definizione degli **obiettivi** da raggiungere nel **medio-lungo** e nel **breve** periodo.

Finalità: orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico.

La misurazione della performance

Il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite **indicatori**, dei **risultati ottenuti** dall'amministrazione in termini di:

- Obiettivi attribuiti;
- Risorse affidate (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome)



Le variabili in cui si esprime la performance

- **Efficienza:** capacità di realizzare gli obiettivi migliorando il rapporto tra risorse utilizzate e output prodotti
- **Efficacia:** connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici, soprattutto in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dalla comunità di riferimento.
 - **Efficacia operativa** (output): quantità e qualità di beni o servizi in un dato arco temporale, direttamente correlabile all'attività cui si fa riferimento. Adeguatezza dei risultati conseguiti nel raggiungimento degli obiettivi operativi. Es. numero criminali arrestati per furto.
 - **Efficacia strategica** (outcome): elementi che si intendono massimizzare o minimizzare. Non rappresenta ciò che è stato fatto ma le conseguenze. Adeguatezza degli outcome ottenuti nel rispondere agli obiettivi strategici. Es. riduzione del tasso di criminalità



Le variabili in cui si esprime la performance

- **Economicità:** capacità mantenuta nel lungo periodo di soddisfare in modo adeguato i bisogni considerati di pubblico interesse dalla comunità di riferimento, prelevando un ammontare di ricchezza dalla comunità stessa tale da essere socialmente accettabile.

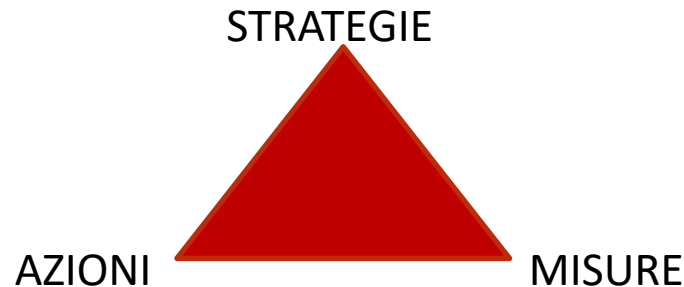


Gli indicatori di performance

Quantificazione dei risultati ottenuti. Rilevano il raggiungimento o l'eventuale distanza dai valori attesi prefissati, denominati target.

Sono efficaci quando:

a) **coerenti con le strategie** del contesto organizzativo e orientato all'azione;



b) **semplici e selettivi**;

c) **favoriscono il cambiamento.**

I sistemi di misurazione della performance

Chi **progetta un sistema di misurazione delle performance** deve assumere due tipi di decisioni.

1. Il primo insieme di decisioni riguarda le **caratteristiche del progetto**: che **tipo di informazioni** devono essere raccolte e con quale **frequenza** devono essere riportate.
2. In secondo luogo si devono prendere delle decisioni sull'**utilizzo dei sistemi di misurazione delle performance**: chi deve ricevere i dati e come deve o non deve utilizzarli.



Informazioni e indicatori di input

- Input: ammontare delle **risorse impiegate**, espresse in termini finanziari (spese) ed economici (costi) oppure in termini fisici (per esempio, numero di personale impiegato).
- Indicatori di input: rilevano l'ammontare delle **risorse effettivamente impiegate** e non le risorse preventivate nei budget.
- Nella **definizione degli indicatori di input** occorre considerare i vari **costi** che influiscono sui processi produttivi includendo **tutti gli elementi rilevanti**.



Informazioni e indicatori di processo

- **Tempi e attività** svolte per il raggiungimento dell'output finale
- Servono a misurare la **qualità dei sistemi e processi organizzativi** (per es. coerenza tra documenti di pianificazione, esistenza sistemi informativi adeguati, o strumenti appropriati di comunicazione esterna)
- Servono anche a misurare la **qualità della gestione o attività individuali** (per es. tempo di attesa per un servizio, numero e tipologia di stakeholder coinvolti in una iniziativa, ecc.)
- Gli **indicatori di processo** devono essere selezionati in funzione degli aspetti della qualità gestionale che si desidera misurare (es. digitalizzazione dei processi).



Indicatori tipici di processo\1

Dimensioni della qualità	Fattori da misurare	Declinazione operativa/Indicatori
Efficienza attuativa	Tempi medi di erogazione (dalla messa a bando all'attivazione dei progetti)	Quantificazione dei tempi medi di erogazione
	Sistemi e procedure di controllo	Tipologia di controllo sui progetti/attività Modalità di gestione dei problemi registrati in sede di controllo
	Rapporto tra progetti avviati e progetti approvati	Numero di progetti avviati sul numero di progetti approvati e sua variazione Annuale
Concertazione	Presenza e funzionalità di tavoli, gruppi, comitati di concertazione	Numero e tipologia di strumenti di concertazione Ruolo e funzione di tavoli, gruppi, comitati di concertazione Contenuto della concertazione in merito a tematiche, interventi, destinatari, ecc.



Indicatori tipici di processo\2

Dimensioni della qualità	Fattori da misurare	Declinazione operativa/Indicatori
Monitoraggio	Estensione e livello di utilizzabilità dei sistemi di monitoraggio	Processi e output del sistema di monitoraggio Procedure e meccanismi per l'utilizzo e la valorizzazione degli output del monitoraggio Integrazione tra monitoraggio a diversi livelli (per esempio, regionale e provinciale)
Valutazione	Esistenza di procedure e meccanismi di valutazione	Modalità di valutazione ex ante dei progetti Presenza di indagini valutative sull'impatto Tipologia e frequenza di reporting dei risultati della valutazione
Trasparenza e comunicazione	Presenza di strumenti di diffusione delle informazioni rivolti agli stakeholder	Quantificazione, descrizione e localizzazione degli strumenti di diffusione delle informazioni (numeri verdi, sportelli, ecc.)
	Tempestività delle informazioni su internet	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento dei siti rispetto alla data di emissione delle informazioni

Informazioni e indicatori di output

- Possono misurare sia la **quantità** sia la **qualità** dei beni e servizi prodotti in un dato arco temporale.
- risultano direttamente correlabili agli **obiettivi operativi** dell'organizzazione.
- Ne sono esempi: il numero di criminali arrestati per furto, o il numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto pubblico urbano, le tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti, ecc.
- Per quanto riguarda le informazioni sulla **qualità degli output**, si utilizzano misure sulle modalità con cui è fornito un servizio in termini di caratteristiche rilevanti per gli utenti.



Informazioni e indicatori di outcome\1

- Rilevano il livello di raggiungimento della **missione** e degli **obiettivi strategici** di una organizzazione (una politica o un programma).
- A differenza delle misure di output, non rappresentano ciò che è stato fatto ma le **conseguenze** generate da questo, in termini di **risoluzione delle istanze espresse dal territorio**. Può fare riferimento ad aspetti come salute, benessere, sicurezza etc.
- Possono essere interpretate come elementi che si intende massimizzare (per es. il livello di conoscenze degli studenti) o minimizzare (il tasso di criminalità).
- Dovrebbero includere anche gli effetti collaterali, intenzionali e accidentali, positivi e negativi.



Informazioni e indicatori di outcome\2

Si distingue tra **outcome intermedi** e **finali**:

- Gli **outcome intermedi**: sono i risultati degli output che ci si aspetta conducano alle finalità desiderate ma non coincidono con esse. Sono dimostrabili nelle **trasformazioni dei comportamenti dei beneficiari diretti di una politica o di un servizio erogato**. Sono spesso misurabili subito dopo la conclusione di un intervento e a volte prima che un programma sia concluso;
- Abilita l'outcome finale ma non coincide con questo.



Informazioni e indicatori di outcome\3

Gli **outcome finali**: rappresentano gli **impatti sulla società** che è possibile generare attraverso **l'azione dell'amministrazione**, in termini di soddisfacimento dei bisogni espressi dai cittadini. Possono far riferimento ad aspetti come la **salute**, la **sicurezza**, **l'occupazione**, il **benessere**, **l'incremento delle conoscenze** ecc.

Non è semplice stabilire un rapporto di causalità diretta tra gli interventi pubblici e i cambiamenti al livello del benessere collettivo che subisce influenze di molti altri fattori. Perciò attribuire un'accountability diretta all'amministrazione pubblica per il raggiungimento di outcome finali rimane difficile. È più opportuno collegarla alle misure di outcome intermedi. Inoltre, richiedono **lunghi tempi per realizzarsi**, (e per essere misurati).



Criteri di qualità degli indicatori\1

Criteri S.M.A.R.T

- **Specifici**, rispetto all'obiettivo da misurare;
- **Misurabili**, quantitativamente e/o qualitativamente;
- **Accessibili**, cioè tali che le informazioni si possano reperire ad un costo accettabile;
- **Rilevanti** (o pertinenti) rispetto ai bisogni informativi;
- **Temporalmente definiti**, cioè con una chiara indicazione dell'orizzonte temporale di riferimento.



Criteri di qualità degli indicatori\2

Validità e Affidabilità: le misure devono esprimere in modo coerente le dimensioni che ci si proponeva di rilevare, e non devono alterarsi qualora mutino le condizioni di misurazione o i soggetti incaricati della misurazione.

Comprensibilità: le misure devono essere facilmente comprensibili dai decisori, dagli operatori, dai cittadini e dagli altri stakeholder.

Tempestività: il sistema di misurazione deve mettere a disposizione le informazioni in tempo utile per la gestione e la presa delle decisioni.



Criteri di qualità degli indicatori\3

Invariabilità rispetto a comportamenti opportunistici: la realizzazione di un sistema di misurazione fa sì che l'attenzione si concentri in larga misura su ciò che viene misurato (per es. se le performance della polizia municipale è misurata solo attraverso il numero delle contravvenzioni effettuate, si possono determinare situazioni di eccesso di zelo nel controllo del traffico). La soluzione più tipica è quella di creare un set di misure bilanciato (non solo l'efficienza ma anche l'efficacia). Inoltre è necessario che il sistema di misurazione non venga utilizzato meccanicamente ma in maniera critica.

Focalizzazione su ambiti di influenza: le misure di performance devono riferirsi ad aspetti della performance che possono essere influenzati da una politica o da un'attività dell'amministrazione



I sistemi di misurazione della performance

3 elementi essenziali:

1. il **risultato**, espresso **ex ante** come **obiettivo** ed **ex post** come **esito**;
2. il **soggetto** cui tale risultato è riconducibile e l'attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato;
3. Distinzione tra **performance organizzativa** (dell'amministrazione) e **performance individuale** (singolo soggetto).



Dimensione normativa sulla performance (D.Lgs. 150/2009 Riforma Brunetta)

- Il **Ciclo della Performance** (art. 4 come modificato dal D.lgs. 74/2017) contempla la *pianificazione, la programmazione, la misurazione, il monitoraggio e la valutazione del risultato e delle prestazioni*.
- **Finalità del Ciclo della Performance**: strumento finalizzato a migliorare la qualità dei servizi offerti, accrescere le competenze professionali, mediante la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, favorire la trasparenza dei risultati delle AP e delle risorse impiegate per raggiungere tali risultati.
- **Figura dell'OIV**: soggetto che da una posizione indipendente è preposto a garantire la corretta applicazione del ciclo della performance.



Dimensione normativa sulla performance

(D.Lgs. 150/2009 Riforma Brunetta)

- Il **Sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP)** (art. 7) rappresenta lo strumento metodologico con il quale ogni amministrazione definisce la metodologia per la valutazione della performance organizzativa e individuale. Il SMVP individua **fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità** del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le **modalità di raccordo** con i **sistemi di controllo esistenti** e con i **documenti di programmazione contabile**.
- Il **Piano (triennale) della Performance** (art. 10 lett. A), documento programmatico triennale in cui sono fissati gli obiettivi *strategici e operativi*, in linea con il ciclo di *programmazione economico-finanziaria*, e sono specificati i relativi indicatori e target per tutto l'Istituto, le per unità organizzative e per i dirigenti;
- La **relazione sulla performance** (art. 10 lett. B), documento annuale consuntivo in cui sono evidenziati i risultati conseguiti e questi sono confrontati con gli obiettivi programmati, anche in termini di utilizzo delle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti.



Dimensione normativa sulla performance

L'introduzione del D.lgs. 150/2009 ha statuito l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di predisporre ed utilizzare un sistema di **misurazione e valutazione** della propria **performance non solo individuale ma anche organizzativa**:

“Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a 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 ...” (DLgs 150/2009 art. 3 c. 2)



La performance organizzativa (art. 8 Dlgs 150/2009)

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione delle **politiche attivate** sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di **piani e programmi**, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del **grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi** anche attraverso modalità interattive;
- d) la **modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione** e delle **competenze professionali** e la **capacità di attuazione di piani e programmi**;
- e) lo sviluppo quali/quantitativo delle **relazioni con cittadini, soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi**, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'**efficienza nell'impiego delle risorse**, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di **promozione delle pari opportunità**.



Performance organizzativa: una check list metodologica

a) l'attuazione delle **politiche attivate** sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività

Si parla di **strategia!**

- Sono state espresse nell'ente le linee strategiche d'esercizio?
- Sono state annualizzate le Linee Programmatiche di Mandato?
- Gli obiettivi sono esplicitamente correlati ai programmi/progetti inclusi nel DUP?



Performance organizzativa: una check list metodologica

b) l'attuazione di **piani e programmi**, la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi

Si parla di **obiettivi**!

- Gli obiettivi sono esplicitamente correlati ai programmi/progetti rispettivamente inclusi nella Sezione Ses (obiettivi strategici) e nella Sezione Seo (obiettivi operativi) del DUP?
- Gli obiettivi rispondono alle caratteristiche previste all'art. 5 c. 2 DLgs 150/2009, cioè sono S.M.A.R.T. (Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti, Temporalmente definiti)?



Performance organizzativa: una check list metodologica

c) la rilevazione del **grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi**

Si parla di **customer satisfaction!**

- Nell'ente vengono realizzate "sistematiche" indagini di customer satisfaction? E con quali frequenze temporali?
- Disponiamo comunque di informazioni sulla soddisfazione del destinatario dei servizi erogati?
- Viene sfruttata la tecnologia digitale disponibile per comunicare in modo biunivoco con i destinatari dei servizi erogati?



Performance organizzativa: una check list metodologica

d) la **modernizzazione** e il **miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze**

Si parla di **miglioramento organizzativo!**

- Vengono programmate puntuali azioni di miglioramento?
- Sono aggiornate costantemente le competenze dei responsabili apicali e dei rispettivi collaboratori?
- Vi è un costante orientamento della capacità di programmare da parte dei dirigenti/responsabili apicali?



Performance organizzativa: una check list metodologica

e) lo sviluppo quali/quantitativo delle **relazioni con i cittadini**

Si parla della **comunità locale** di riferimento!

- Viene curata l'informazione a 360° in modo non burocratico, nei confronti dell'intera Comunità locale?
- Sono rispettati gli obblighi di trasparenza nella ratio e nella lettera?



Performance organizzativa: una check list metodologica

f) l'**efficienza nell'impiego delle risorse** e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti

Si parla di **tempo** e **denaro**!

- Vengono previsti obiettivi concreti di compressione di spesa attraverso ricercate misure di efficienza? E obiettivi di incremento di entrata attraverso maggiori proventi?
- Vengono inclusi obiettivi concreti di miglioramento o mantenimento dei servizi a risorse decrescenti?



Performance organizzativa: una check list metodologica

g) la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**

Si parla del **“core business”** dell’ente!

- Si conoscono e sono oggetto di valutazione gli aspetti quali-quantitativi dei servizi oggetto di erogazione?
- Vi è nell’ente una tensione finalizzata al monitoraggio della qualità e quantità dei servizi erogati?
- Relativamente ai dati che raccogliamo, si è in grado di disporre di serie storiche almeno “triennali” e vengono utilizzate per comprendere la gestione e migliorarla nel tempo?



Performance organizzativa: una check list metodologica

h) la promozione delle **pari opportunità**

Si parla di un **principio fondamentale e ineludibile!**

- Sono previsti nell'ente obiettivi di promozione delle pari opportunità?
- Sono perseguite costantemente all'interno dell'Ente e comunicate periodicamente nei rapporti con la Comunità locale?

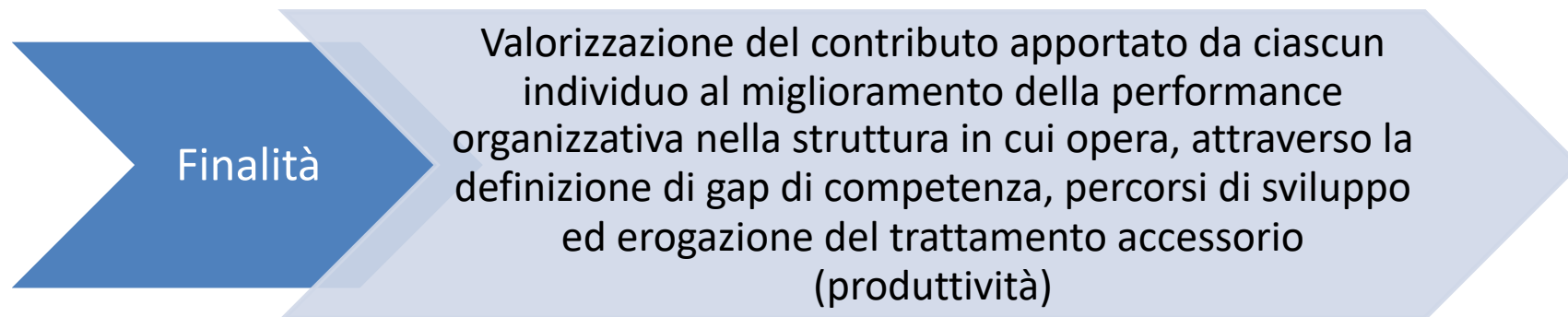


Performance individuale

Performance individuale (art. 9 d.lgs. N. 150/2009 Linee Guida DFP n.5/2019):

l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione.

- a) **Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità** ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) Raggiungimento di **specifici obiettivi individuali**;
- c) 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) **Capacità di valutazione dei propri collaboratori**, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.



Performance individuale: il principio di differenziazione

Il D.Lgs. 150/09, come modificato dal D.Lgs. 74/17, prevede che competa al CCNL l'individuazione di criteri idonei a garantire la traduzione della differenziazione dei giudizi in un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici premiali.

DIFFERENZIARE LE VALUTAZIONI significa far emergere i diversi contributi di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi.



Il piano della performance

Il **Piano della performance** secondo le indicazioni delle Linee guida n. 1/2018 del Dipartimento Funzione Pubblica

Il Piano individua gli **obiettivi specifici triennali ed annuali** e definisce le **risorse**, gli **indicatori** per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione. Con il Piano vengono assegnati gli obiettivi al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

La relazione sulla performance

La **Relazione sulla performance** secondo le indicazioni delle Linee guida n. 3/2018 del Dipartimento Funzione Pubblica, conclude il Ciclo della performance ed evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alla risorse disponibili, con rilevazione degli eventuali scostamenti, come disposto dall'art. 10, comma 1, lett. b), del D.Lgs. n. 150/2009 (e s.m.i.)

Ai sensi dell'art. 14, comma 6, del D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 «la validazione della Relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito»



Dimensione normativa sulla performance

Focus sbilanciato sul tema della performance individuale a scapito di quella organizzativa:

Il D.lgs. ambiva allo stesso tempo a meglio connettere la valutazione della performance con l'erogazione della premialità. Ancora una volta la grande parte dell'attenzione degli Enti Locali è stata posta sulla misurazione e valutazione delle prestazioni individuali, più facilmente collegabili all'erogazione dei premi, mentre molto meno spazio è stato dedicato a quelle organizzative.

Nel 2017 il decreto 150/2009 è stato riformato dal c.d. **Decreto Madia** (D.lgs. 75/2017), che ha inteso superare i suddetti limiti, rimarcando la stretta correlazione delle performance individuali con quelle organizzative.

Art. 13 Decreto Madia: **partecipazione dei cittadini** al processo di misurazione della performance (Linee guida n.4 del 28/11/2019).



Dimensione normativa sulla performance

Se, infatti, «solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente [...] il raggiungimento di risultati organizzativi» (Funzione Pubblica 2017), ciò implica un **rovesciamento di logica** nella quale **raggiungimento degli obiettivi organizzativi** è requisito fondamentale per la **valutazione delle performance individuali**.

La riforma Madia riconosce alla **performance organizzativa piena centralità** e affida al Dipartimento della Funzione Pubblica il compito di elaborare appositi modelli a cui gli enti possono rifarsi per progettare il proprio sistema di misurazione.

Sebbene ad oggi siano disponibili soltanto le **Linee Guida (LG) per i Ministeri** «le indicazioni metodologiche in esse contenute sono da considerarsi di carattere generale e, quindi, applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato»



Focus sulla performance organizzativa

Le LG proposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica descrivono la performance organizzativa come

*«l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero **di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto)**»*



Le linee guida del Dipartimento di Funzione Pubblica	Oggetto	Scopo
LG n. 1, giugno 2017	Piano della performance	si intendono delineare le modifiche al precedente quadro degli indirizzi così come definito dalle delibere CIVIT/ANAC relativamente al ciclo della performance relativamente alle innovazioni introdotte dal l.gls. n 74/2017 rispetto al d.lgs. N. 150/2009
LG n. 2, dicembre 2017	Sistemi di misurazione e valutazione della performance	fornire alle amministrazioni indicazioni metodologiche utili alla progettazione e revisione dei propri sistemi alla luce delle innovazioni introdotte dal d.lgs. n. 74/2017
LG n.3, novembre 2018	Relazione sulla performance	si intendono delineare le modifiche al precedente quadro degli indirizzi così come definito dalle delibere CIVIT/ANAC relativamente ai contenuti e alle modalità di redazione e approvazione della Relazione relativamente alle innovazioni introdotte dal d.lgs. n. 74/2017 rispetto al d.lgs. n. 150/2009
LG n.4, novembre 2019	Valutazione partecipativa	fornire alle amministrazioni indicazioni metodologiche in ordine alle modalità attraverso le quali assicurare coinvolgimento di cittadini ed utenti nel processo di misurazione della performance organizzativa
LG n.5, dicembre 2019	Valutazione delle performance individuali come sistema di sviluppo delle risorse umane	indicazioni di maggior dettaglio in ordine alla misurazione e valutazione della performance individuale rispetto a quanto già previsto dalla LG n. 2 2017
LG n.6, luglio 2020	Piano organizzativo del lavoro agile e indicatori di performance	indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria

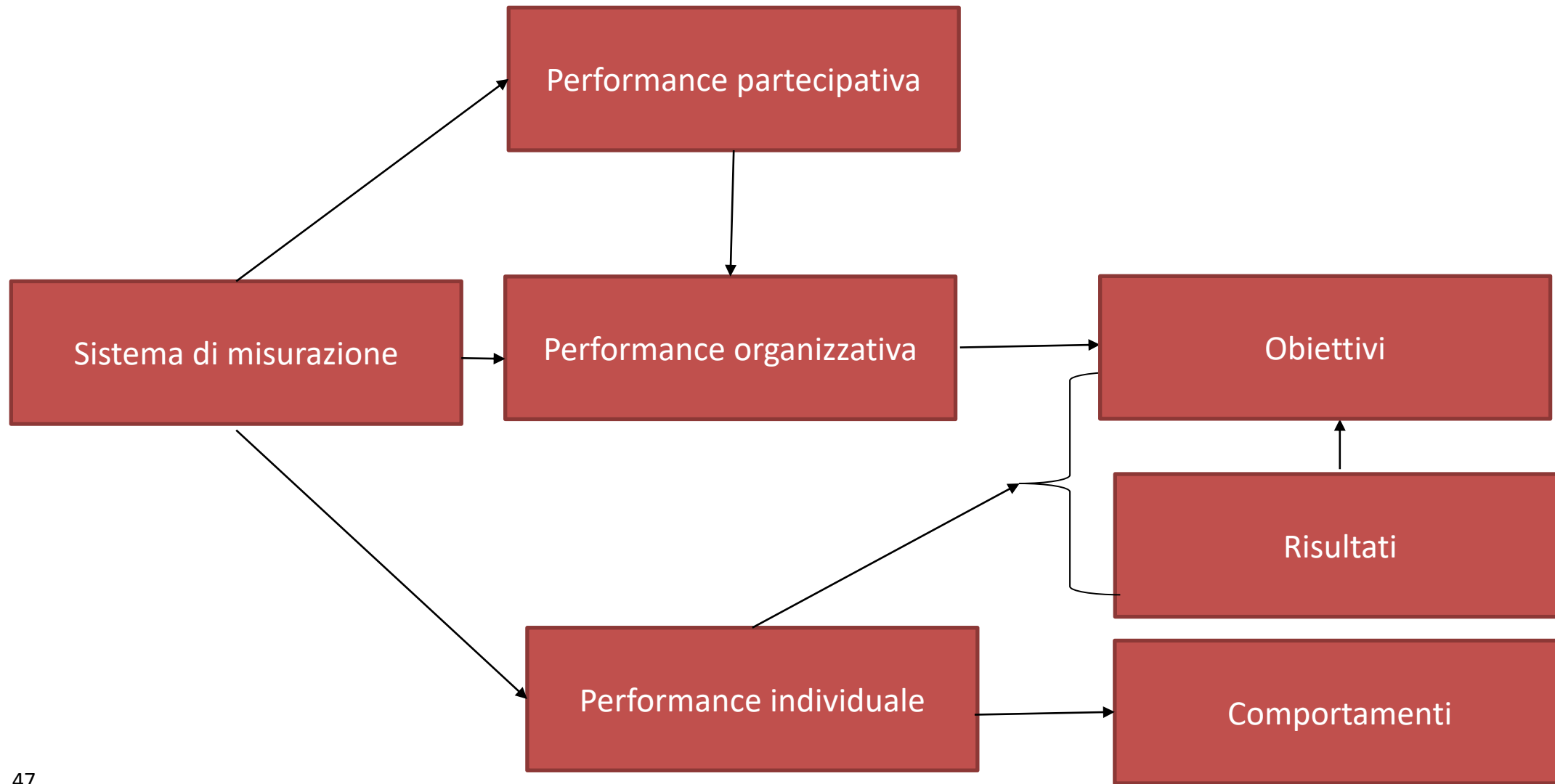
La performance partecipativa (art. 13 D.lgs. 74/2017)

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.

Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.



Performance organizzativa e performance individuale



Il sistema di misurazione della performance

I **sistemi di misurazione delle performance** sono un complesso di processi, tecniche e strumenti volti a rilevare i risultati conseguiti per differenti finalità, quali:

1. supporto ai **processi decisionali strategici** (i.e. orientamento delle scelte dell'amministrazione) ed **operativi** (misurazione economica in termini di efficienza, efficacia, salute finanziaria, equilibri di bilancio etc.);
2. re-indirizzare i comportamenti individuali verso gli obiettivi desiderati (**valutazione**);
3. innescare, dove necessario, percorsi di miglioramento e apprendimento organizzativo (**valutazione**);
4. riprogettare i processi aziendali (**Business Process Reengineering, BPR**);
5. confronto e condivisione di esperienze (**benchmarking**).



La valutazione

Processo che riguarda l'analisi e la contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati.

$$\text{Scostamento} = \text{performance a consuntivo} - \text{performance programmata}$$

Lo scostamento è la base numerica per avviare l'analisi dei fattori che hanno portato a variazioni significative, che possono essere legate a:

- **Fattori esogeni** (non direttamente controllabili dall'amministrazione);
- **Fattori endogeni** (controllabili dall'amministrazione).



PERFORMANCE INDIVIDUALE E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - art.80 ccnl enti locali 16/11/2022

- Il ccnl degli enti locali ha distinto la premialità collegata alla performance organizzativa da quella collegata alla performance individuale;
- Prevede la necessità di stabilire in quale % la premialità si suddivide tra le 2 tipologie

2 possibili modelli:

- 1) + orientato a premiare i risultati di gruppo (peso maggiore p. organizzativa);
- 2) + orientato a premiare i risultati individuali (peso maggiore su p. individuale).



Compiti dell'organizzazione

- **chiarire le proprie regole e i propri obiettivi** per fornire una visione complessiva ai dipendenti (dovrà essere chiaro il senso del proprio contributo individuale) ai cittadini (i reali risultati dell'ente);

Due sono le azioni necessarie da parte dell'organizzazione:

1. **comunicare a tutta la struttura**, quindi a tutti i dipendenti e non solo ai Dirigenti, quali sono gli **obiettivi di lungo e breve periodo**, quali sono i **valori dell'ente** e **quali i contributi che ci si aspetta dai dipendenti** in modo tale che tutti si sentano parte di un gruppo, quindi sviluppino senso di appartenenza verso l'organizzazione;
2. **attivare un ascolto attivo** non solo all'esterno ma anche all'interno verso tutti i dipendenti in modo da capire eventuali problemi e criticità ai vari livelli.



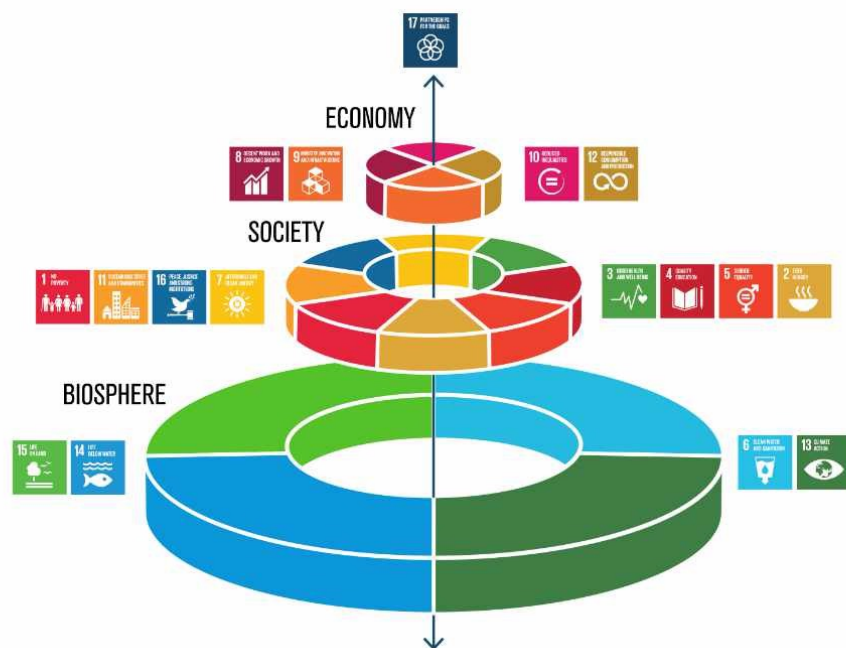
La misurazione della performance

La misurazione della performance assume un **duplice significato**:

1. **INFORMATIVO/VALUTATIVO**: fornisce indicazioni circa il percorso da seguire per raggiungere il risultato;
2. **VALENZA DIRETTIVA E MOTIVAZIONALE**: al raggiungimento di obiettivi esplicitamente quantificati.



per creare Va



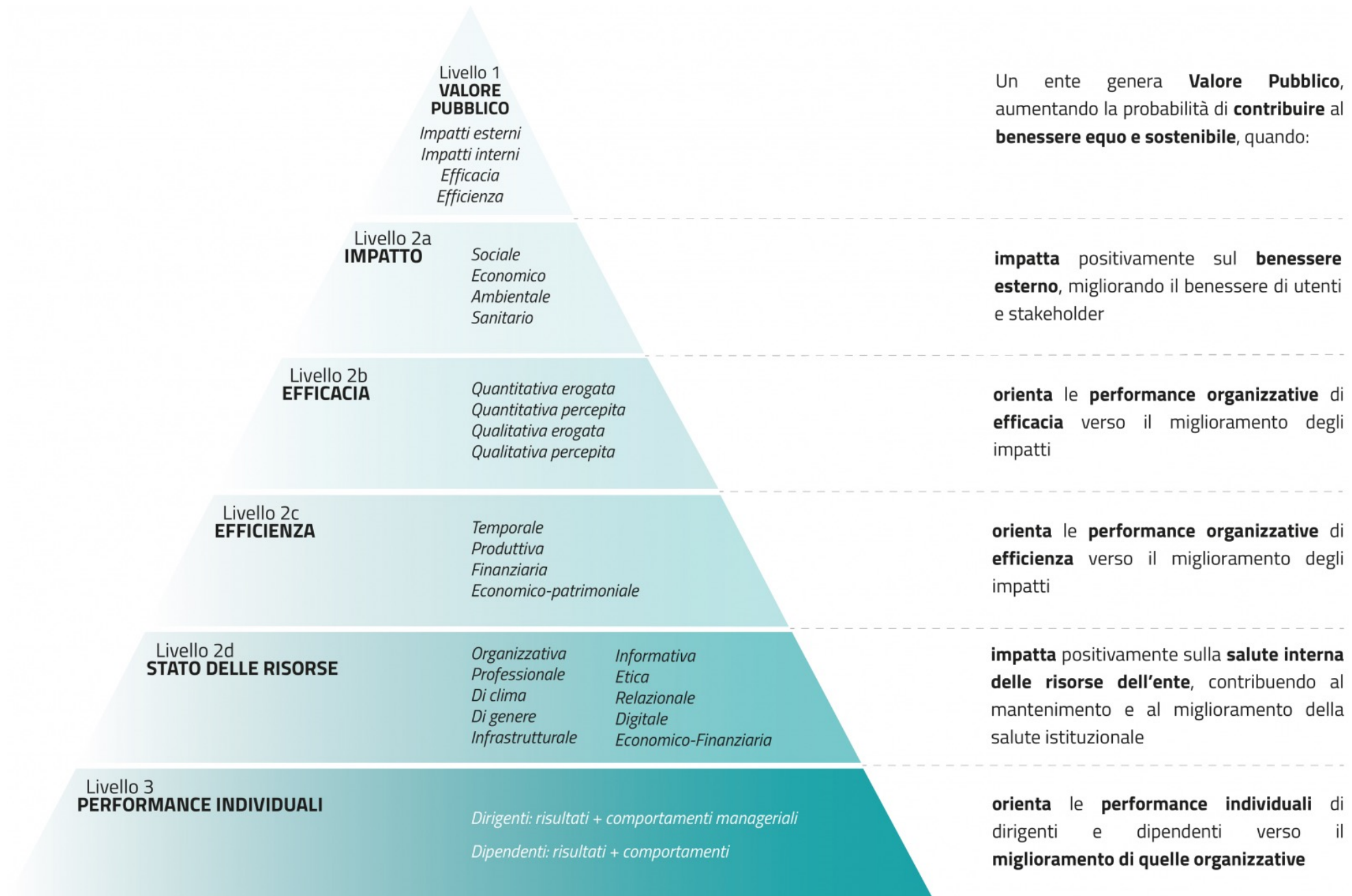
Buon Vivere
(Good Living)
as Relationship Economy

edited by
Monica Fantini
Stefano Farolfi
Fabio Lazzari
Luca Mazzara

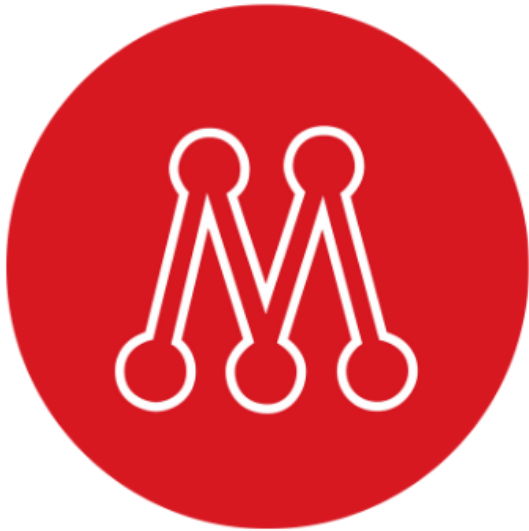
il Mulino



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
CAMPUS DI FORLÌ



Master I livello sulla pubblica amministrazione locale



**MASTER IN CITY
MANAGEMENT**

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA - CAMPUS DI FORLÌ

<https://master.unibo.it/citymanagement/it>



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
CAMPUS DI FORLÌ