

Dalle leading practices al rafforzamento delle competenze: la gestione del ciclo della performance nei Comuni

1

***Comuni e valutazione della performance. Le
leading practice emerse e le condizioni per
rafforzare il Ciclo di Gestione delle
Performance***

Giovanni Valotti

Dean Undergraduate School Università Bocconi

Il tema della misurazione della performance

2



Dalla riforma al cambiamento A/R

3

Riforma
Definisce la
traiettoria
Fornisce
l'impulso al
cambiamento

**Percorsi di
attuazione**
Producono
innovazione

**Esperienze
positive**
Forniscono un
impulso alla
propagazione
dell'innovazione

Progettazione

Sperimentazione

Attuazione

La review effettuata nelle amministrazioni pilota. Approccio

4

- Ricercare **esperienze qualificate** di amministrazioni che hanno cominciato ad attuare la riforma
- Evidenziare i **punti di forza** di percorsi di attuazione caratterizzati da approcci e stadi di maturità differenziati
- Individuare **leading practice** che identificano modelli e pratiche di progettazione e gestione del ciclo della performance
- Fornire **raccomandazioni** e istruzioni per lo sviluppo del ciclo di gestione della performance



Attraverso quale strumento?

La review dei sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa in una selezione di amministrazioni pilota

La review effettuata nelle amministrazioni pilota. Amministrazioni selezionate

5

Amm.ne	Arezzo	Bergamo	Casarano	Nola	Novara	Reggio Emilia	Unione Bassa Romagna	Verona
Elementi								
Abitanti	103.136	120.694	21.000	32.761	105.024	170.086	103.136	264.475
Dirigenti	15	16	3	7	18	33	4 + 5 segretari	60
Dipendenti	710	934	117	238	866	1487	364 (680 con comuni)	2.463

La review effettuata nelle amministrazioni pilota. Metodo

6

Contenuti

1. Le condizioni abilitanti

(Leadership e organizzazione, Sistema di programmazione e controllo, Sistema di gestione del personale)

2. Il sistema di misurazione

(Gli ambiti di misurazione e valutazione; le metodologie di misurazione e valutazione, il processo, i soggetti e le responsabilità del sistema, il livello di informatizzazione del sistema, il livello di trasparenza del sistema)

3. Gli indicatori per i diversi ambiti

(Contesto e fattori di complessità, Impatti, Strategie, Servizi, Stato di salute)

La review effettuata nelle amministrazioni pilota. Metodo

7

Processo

1. Definizione di una **check list** di criteri corrispondenti ai contenuti di analisi del sistema di misurazione della performance organizzativa
2. Affiancamento alle amministrazioni pilota per eseguire una **diagnosi** e delineare il percorso di attuazione intrapreso e le esperienze positive
3. Identificazione delle **leading practices**

La review effettuata nelle amministrazioni pilota. Risultati (1/2)

8

Leading Practices in relazione alle condizioni abilitanti:

- Ampio e diffuso **commitment** interno;
- Chiarezza dei **ruoli** e delle **responsabilità**;
- Investimento sulle **strutture di supporto** e sull'integrazione dei **sistemi informativi**;

La review effettuata nelle amministrazioni pilota. Risultati (2/2)

9

Leading Practices in relazione al sistema di misurazione:

- Chiara identificazione degli **ambiti** (di misurazione) della performance e dei collegamenti che sussistono fra essi;
- Ampio ricorso a **indicatori** rilevati attraverso metodologie selezionate in relazione a ciascuno degli ambiti;
- Apertura del processo di misurazione e del sistema a **interlocutori** interni ed esterni;
- Integrazione della **rilevazione** contabile finanziaria con rilevazioni economico patrimoniali ed extra contabili;

Il Piano delle Performance

10

Le leading practices si caratterizzano per un ripensamento del ciclo della performance che, nei diversi casi, ha prodotto:

- Un **nuovo** documento ad hoc;
- Un'**evoluzione** dei documenti esistenti (es. RP, PEG);
- Una maggiore **integrazione** e coordinamento tra i documenti esistenti.

Gli aspetti qualificanti per progettare ed attuare il ciclo della performance.

11

Le leading practices ci insegnano che:

- Maggiore attenzione viene dato al tema della **trasparenza** e maggiore sforzo viene profuso nella costruzione di documenti user friendly, maggiore innovazione viene prodotta nei processi e nei documenti di misurazione della performance;
- E' importante progettare un collegamento tra sistemi di misurazione della performance **organizzativa** e **individuale** e con il sistema premiante;
- La riprogettazione del sistema di misurazione può essere un'occasione di **coinvolgimento**, interazione e motivazione del gruppo dirigente, oltre che di sensibilizzazione degli amministratori.

La riforma come opportunità

12

Le esperienze analizzate dimostrano:

- Che la riforma ha dato un **impulso sostanziale** a fare cose che le amministrazioni altrimenti non avrebbero fatto e a rafforzare progetti in corso;
- Che è **possibile** per le amministrazioni realizzare un percorso di attuazione verso il miglioramento dei propri sistemi di misurazione;
- Che tale percorso è non solo possibile ma anche **utile**;
- Che tale utilità è tanto più probabile laddove le amministrazioni lavorano con **continuità** su questi temi

Migliorare il ciclo della performance per migliorare la performance

13

La continuità di investimento sul ciclo di gestione della performance ha senso ed è utile se conduce ad un miglioramento della performance dell'amministrazione e non del sistema di misurazione in sé.

Diventa importante quindi valutare l'efficacia del sistema di misurazione, nei suoi diversi stadi evolutivi, rispetto all'obiettivo finale di miglioramento della performance dell'amministrazione.

*Grazie per l'attenzione
Giovanni Valotti*