Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le
Politiche Attive e Passive del Lavoro

Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione pubblica

fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

valutazione delle performance

www.qualitapa.gov.it

Webinar: Il miglioramento del ciclo di gestione della performance

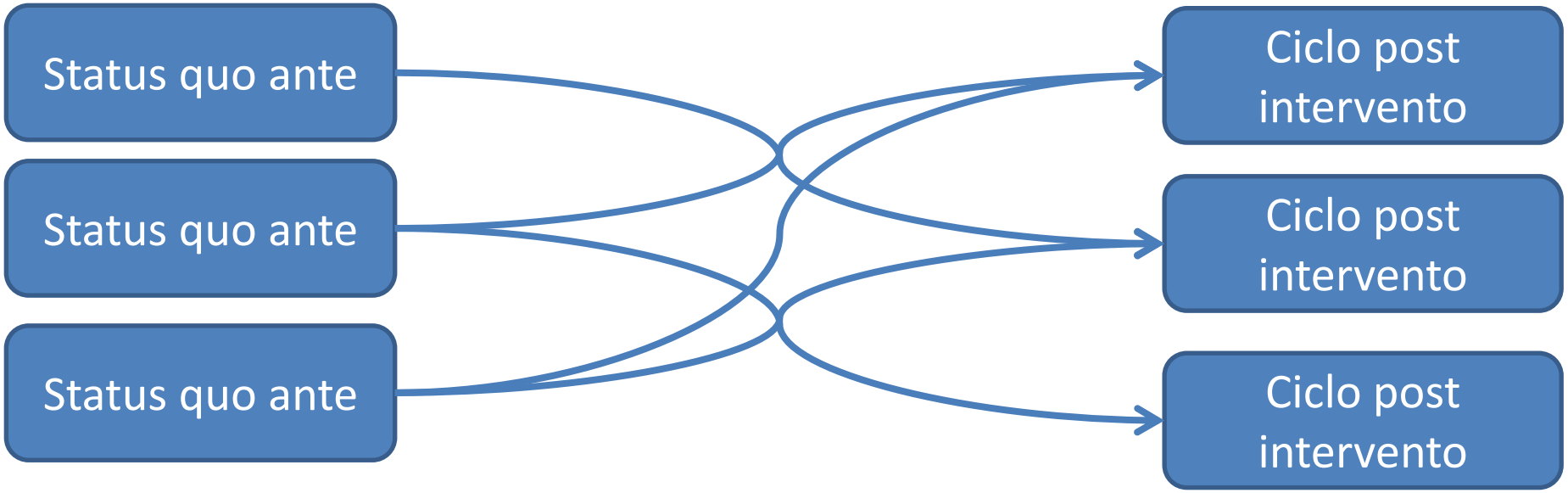
Elementi per la progettazione del cambiamento

Davide Galli

Università Cattolica del Sacro Cuore

Il modello di intervento

- Diversi punti di partenza;
- Diverse traiettorie di intervento (azioni di miglioramento);
- Diversi livelli di sviluppo del ciclo della performance.



Il percorso di progettazione del cambiamento

- **Review del sistema di misurazione e delle fasi del ciclo in essere:**
  - Creazione del gruppo di lavoro;
  - Analisi del livello di attuazione di principi e criteri;
  - Identificazione delle criticità.
- **Progettazione delle azioni di miglioramento:**
  - Definizione delle azioni di miglioramento (obiettivi, fasi, attori coinvolti);
  - Programmazione della sequenza di intervento.
- **Monitoraggio e valutazione del cambiamento:**
  - Verifica periodica del livello di attuazione e dello stato di avanzamento;
  - Definizione di eventuali azioni correttive;
  - Valutazione del livello di miglioramento ottenuto.

Il ruolo degli esperti

- Supporto organizzativo**:**
  - Introduzione del progetto e creazione del *committment* interno;
  - Avvio operativo dei lavori;
  - Attivazione del confronto.

- Supporto metodologico:
  - Diagnosi dei sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa;
  - Identificazione delle criticità;
  - Progettazione e realizzazione del percorso di miglioramento.

Importanza di identificare un soggetto che svolga un ruolo propulsore del cambiamento

L'approccio al miglioramento nell'ambito del progetto

- Il progetto ha l'obiettivo di incrementare il livello di convergenza fra amministrazioni;
- Non è sufficiente aver definito e realizzato azioni di miglioramento ma va verificata nel tempo la permanenza delle condizioni;
- Al termine dell'attuazione delle azioni, il miglioramento è misurato in termini di presenza o meno di alcuni elementi;
- Il percorso di miglioramento innescato nella fase di accompagnamento deve poi proseguire.

Apprendimento e confronto in fase di progettazione

Sistema di misurazione, monitoraggio, valutazione del cambiamento

Le Fasi del progetto

Formez PA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

- Focus sullo sviluppo del sistema di misurazione e del Piano della Performance

Misurazione

Piano della Performance

Indicatori

- Focus sullo sviluppo del ciclo di gestione e della Relazione sulla performance.

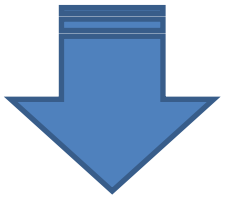
Valutazione

Relazione sulla Performance

Processi decisionali

Lo strumento di diagnosi: la check list

- Temi e fattori;



- Principi e criteri;

- Dinamica di intervento.

Fase 1

1. Governance e organizzazione
2. Programmazione e controllo
3. Gestione del personale
4. Ambiti di misurazione
5. Processo e responsabilità
6. Informatizzazione
7. Trasparenza

Fase 2

8. Riflessi su processi decisionali
9. Metodologie di valutazione
10. Processo e responsabilità

Principio 8
Criterio 8.2

Analisi: attualmente l'amministrazione **non** da evidenza del livello di performance raggiunto

Azione: intervento ad hoc sui sistemi di rendicontazione

Il monitoraggio del livello di cambiamento

- Evoluzione nel livello di attuazione dei criteri Check List;

Livello di attuazione del criterio **prima** dell'intervento	Azione di miglioramento	Livello di attuazione del criterio **dopo** l'intervento

- Presenza di alcuni elementi indispensabili.

Presenza prima dell'intervento	Elemento	Presenza **dopo** l'intervento

La scheda di progettazione del piano di miglioramento Fase 1

- Descrizione e obiettivo del piano di miglioramento
- Fattori di intervento;
  - Fattori Abilitanti;
  - Ciclo della performance e sistema di misurazione.
- Risultati attesi;
- Attori e livello di *committment*;
- Azioni e tempi di realizzazione.

AZIONE	DESCRIZIONE	INIZIO	FINE

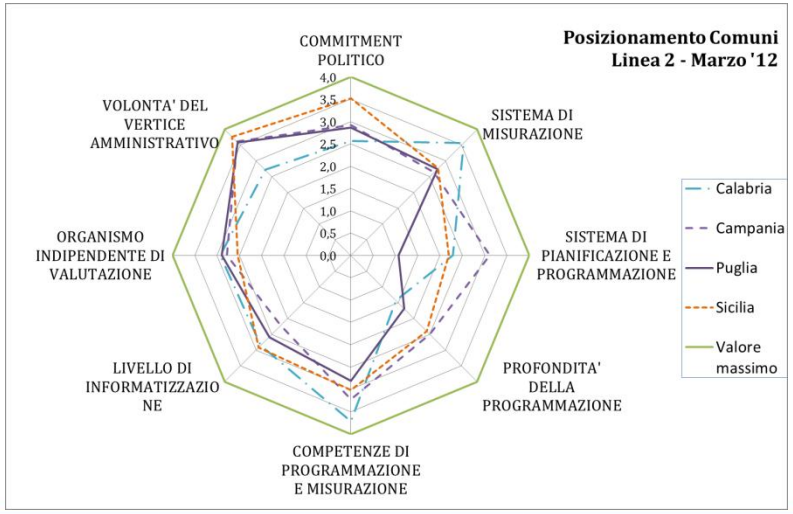
Le tipologie più frequenti di azioni di miglioramento relative alla fase 1

- **Azioni relative al sistema di misurazione:**
  - Rafforzamento dei sistemi informativi;
  - Estensione indicatori relativi allo stato di salute;
  - Estensione indicatori relativi ad attività e servizi;
  - Estensione indicatori relativi a obiettivi strategici e impatti.

- **Azioni relative al ciclo di gestione della performance:**
  - Valutazione delle condizioni abilitanti;
  - Sviluppo degli obiettivi strategici;
  - Predisposizione del primo schema di Piano della Performance;
  - Revisione dei regolamenti interni.

Gli elementi di valutazione del miglioramento nella Fase 1

- Livello di *commitment* politico;
- Esistenza di SMVP e di sistemi di pianificazione e programmazione;
- Profondità della programmazione;
- Competenze di programmazione e misurazione;
- Livello di informatizzazione;
- Presenza e ruolo dell'OIV;
- Volontà del vertice amministrativo.



Alcune lezioni apprese dalla Fase 1

Formez PA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

- Obiettivo dell'introduzione del CgP non è il rispetto della normativa, ma la creazione del valore pubblico;
- Occorre definire in modo chiaro ruoli e responsabilità relativi al CgP;
- Quando NV-OIV dispongono delle competenze richieste il CgP è operante ed efficace;
- Si può e si deve agire innovando in modo che l'organizzazione si abitui al cambiamento e non la subisca passivamente;
- E' importante fare leva sulla comunicazione e sul coinvolgimento di tutto il personale;
- La valutazione della performance individuale è parte integrante della valutazione della performance organizzativa.

La scheda di progettazione delle azioni di miglioramento Fase 2

Azione										
Fattori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Risultati attesi										
Output										
Soggetti coinvolti										
Fasi e tempi	Descrizione						Inizio		Fine	
fase 1							mmaa		mmaa	
fase 2							mmaa		mmaa	
fase 3							mmaa		mmaa	
fase 4							mmaa		mmaa	

Le tipologie più frequenti di azioni di miglioramento relative alla fase 2

- **Azioni relative al sistema di misurazione:**
  - Rafforzamento dei sistemi informativi;
  - Estensione indicatori.

- **Azioni relative al ciclo di gestione della performance:**
  - Incremento del livello di coinvolgimento degli stakeholder nel processo di pianificazione;
  - Sviluppo dell'albero della performance e della traduzione operativa degli obiettivi strategici;
  - Sviluppo degli strumenti di rendicontazione e del livello di trasparenza;
  - Aggiornamento del Piano della Performance;
  - Predisposizione del primo schema di Relazione sulla Performance.

Gli elementi base di valutazione del miglioramento nella Fase 2

1. Riedizione del Piano della Performance coerente ovvero evoluta rispetto all'edizione precedente;

2. Pluriennalità del Piano della Performance;

3. Presenza nel Piano della Performance degli Obiettivi di servizio QSN;

4. Presenza della Relazione sulla Performance;

5. Coerenza della Relazione sulla Performance con i contenuti del Piano della Performance.

Gli elementi evoluti di valutazione del miglioramento nella Fase 2

6. Centralità del ruolo svolto dall'Organismo Indipendente di Valutazione;

7. Aggiornamento del sistema di misurazione della performance mediante estensione degli ambiti di misurazione e degli indicatori;

8. Informatizzazione;

9. Miglioramento delle modalità di diffusione delle informazioni contenute nel Piano e nella Relazione;

10. Integrazione tra programmazione economico-finanziaria e ciclo di gestione della performance.

Alcune lezioni apprese dalla Fase 2

- La presenza degli elementi di base non assicura di per sé che il ciclo della performance sia un buon ciclo della performance;
- Il miglioramento degli elementi evoluti richiede tempo e un orizzonte temporale pluriennale;
- Un attenzione costante al miglioramento innesca dinamiche di apprendimento e conduce a un miglioramento progressivo della qualità dei documenti dell'amministrazione;
- Ciò che più conta non sono i documenti ma i processi che si collocano a monte e a valle degli stessi.

L'e-book

Formez PA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

Presentazione e guida alla consultazione del Manuale

Lo sviluppo del ciclo della performance.

Principi e criteri

- Tema 1. Le condizioni abilitanti
- Tema 2. Il sistema di misurazione
- Tema 3. La valutazione della performance

La Check List

Esperienze e Leading practice in alcune Amministrazioni locali

1. L'attuazione della riforma negli EELL
2. Il ciclo della performance nelle amministrazioni pilota
3. Lesson learned e miglioramenti intrapresi

- L'esperienza del Comune di Arezzo
- L'esperienza del Comune di Bergamo
- L'esperienza del Comune di Novara
- L'esperienza del Comune di Reggio Emilia
- L'esperienza del Comune di Verona
- L'esperienza dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna

L'evoluzione in corso nei Comuni capoluogo di Provincia

- L'analisi delle esperienze in corso
- Approfondimento delle esperienze di alcuni Comuni

I percorsi di miglioramento nei Comuni delle ROC

- Il percorso di analisi e miglioramento
- I Comuni della Regione Calabria
- I Comuni della Regione Campania
- I Comuni della Regione Puglia
- I Comuni della Regione Sicilia