



Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Formez PA

Webinar 4: Il ciclo della performance

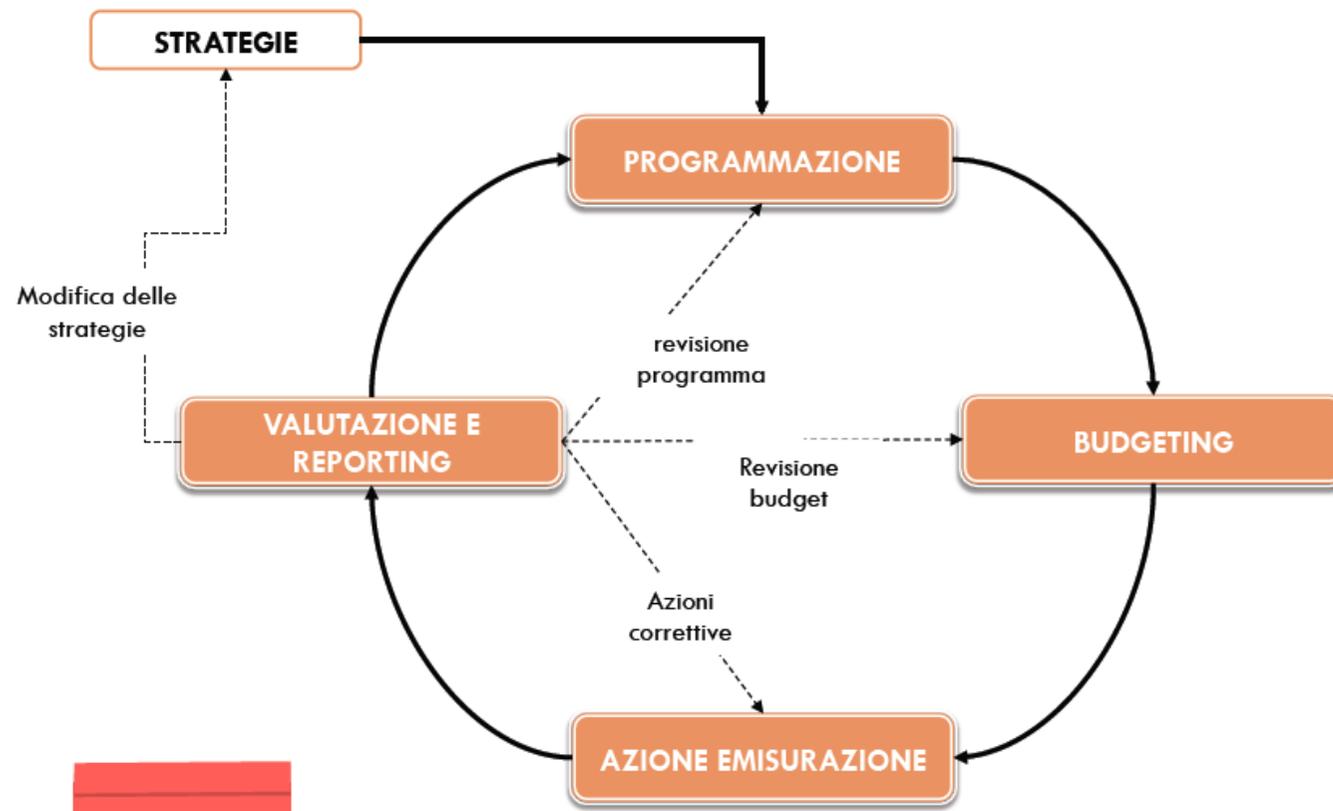
27 marzo 2012

AUTOVALUTAZIONE CAF E CICLO DELLA PERFORMANCE

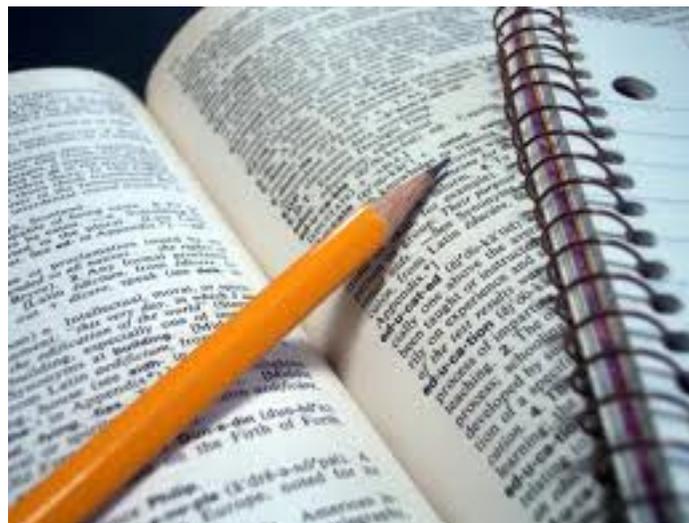


GIANCARLO VECCHI

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE



Alcune definizioni



“Performance”

Il termine è utilizzato per definire ciò che le organizzazioni pubbliche ottengono, intendendo sia gli “esiti” delle attività messe in opera sia l’utilizzo parsimonioso e conforme delle risorse che utilizzano.

Misurazione delle performance (performance measurement)

Indica il monitoraggio e le modalità di reporting riguardanti il progresso di attività e comportamenti verso i risultati attesi (obiettivi e target). Il monitoraggio implica la definizione del livello di copertura (quante attività analizzare), delle dimensioni da analizzare, delle misure da ottenere e delle regole di rilevazione. Il reporting implica la decisione sulla periodicità delle rilevazioni e sulle modalità di elaborazione dei report.



Gestione delle performance (performance management)

Indica le attività, basate sulla valutazione delle misurazioni e sul reporting, messe in opera per migliorare in continuo la performance.

Parliamo anche di:

- Performance organizzativa
- Performance di processi di servizio, progetti, programmi e politiche
- Performance individuale



Performance organizzativa

Si concentra sull'efficacia complessiva di una struttura pubblica, definita come la variabile dipendente influenzata da una serie di fattori organizzativi interni, i cosiddetti “fattori abilitanti” (*enablers*).

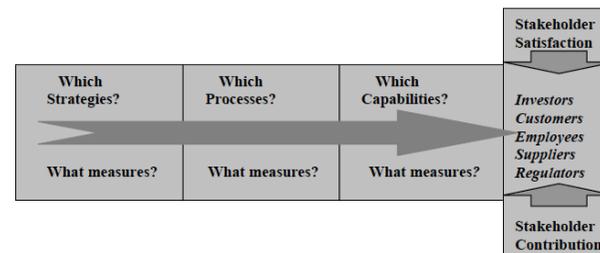
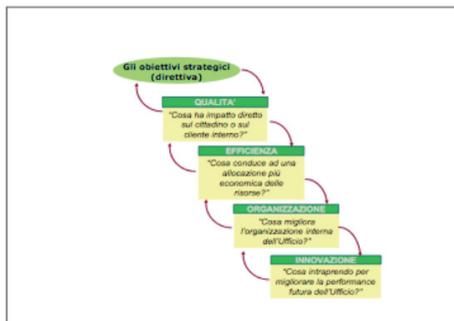
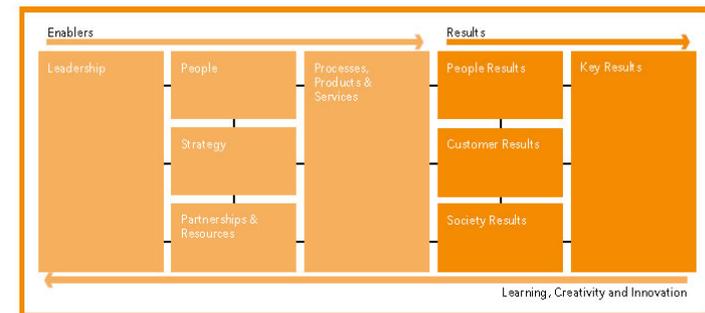
Si tratta di un approccio (derivato dal settore privato) che risponde ad alcune esigenze:

- a) La domanda di accountability (responsabilità sull' utilizzo delle risorse in relazione ai compiti istituzionali e agli obiettivi)
- b) Il governo e lo sviluppo delle organizzazioni (pianificazione strategica e direzionale)
- c) La possibilità di considerare e rappresentare entrate e costi comuni, spesso non facilmente articolabili per linee di attività/processi/politiche

Alcuni modelli di riferimento

Oltre al CAF

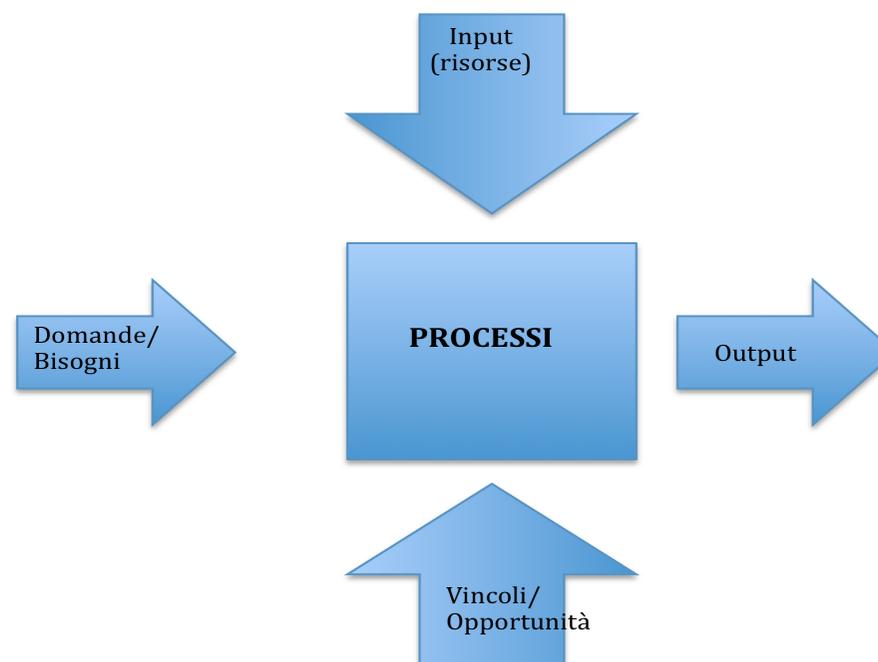
- Organizational Excellence Model (Canada)
- Baldrige Excellence Awards (USA)
- EFQM Model (Europe)
- Balance scorecard per il pubblico
- Performance Prism (UK)



The Performance Prism

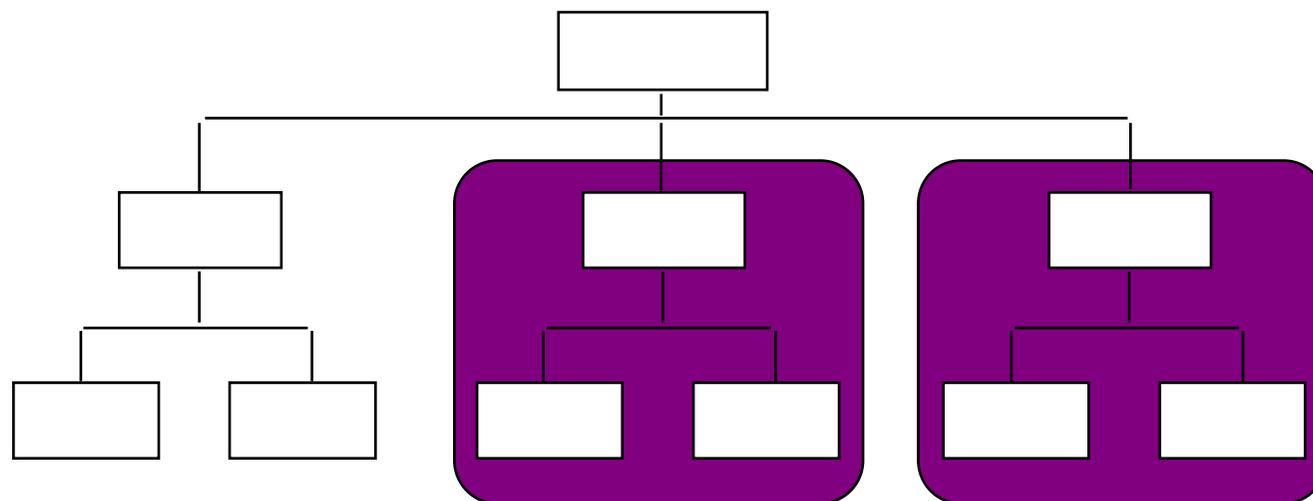
Performance di processi di servizio, progetti, programmi, politiche

Il modello logico di questo approccio suddivide l'attività di una organizzazione pubblica in unità di analisi concettualizzate sulla base dei bisogni che definiscono situazioni/condizioni che devono essere migliorate.

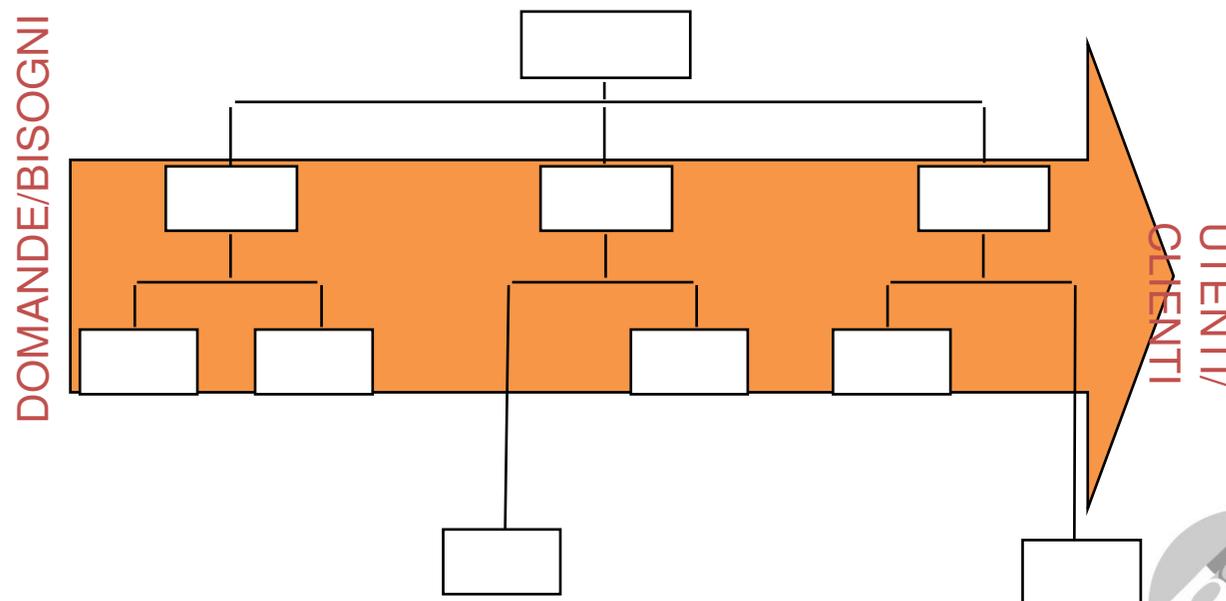


1° CICLO DI CAF WEBINAR

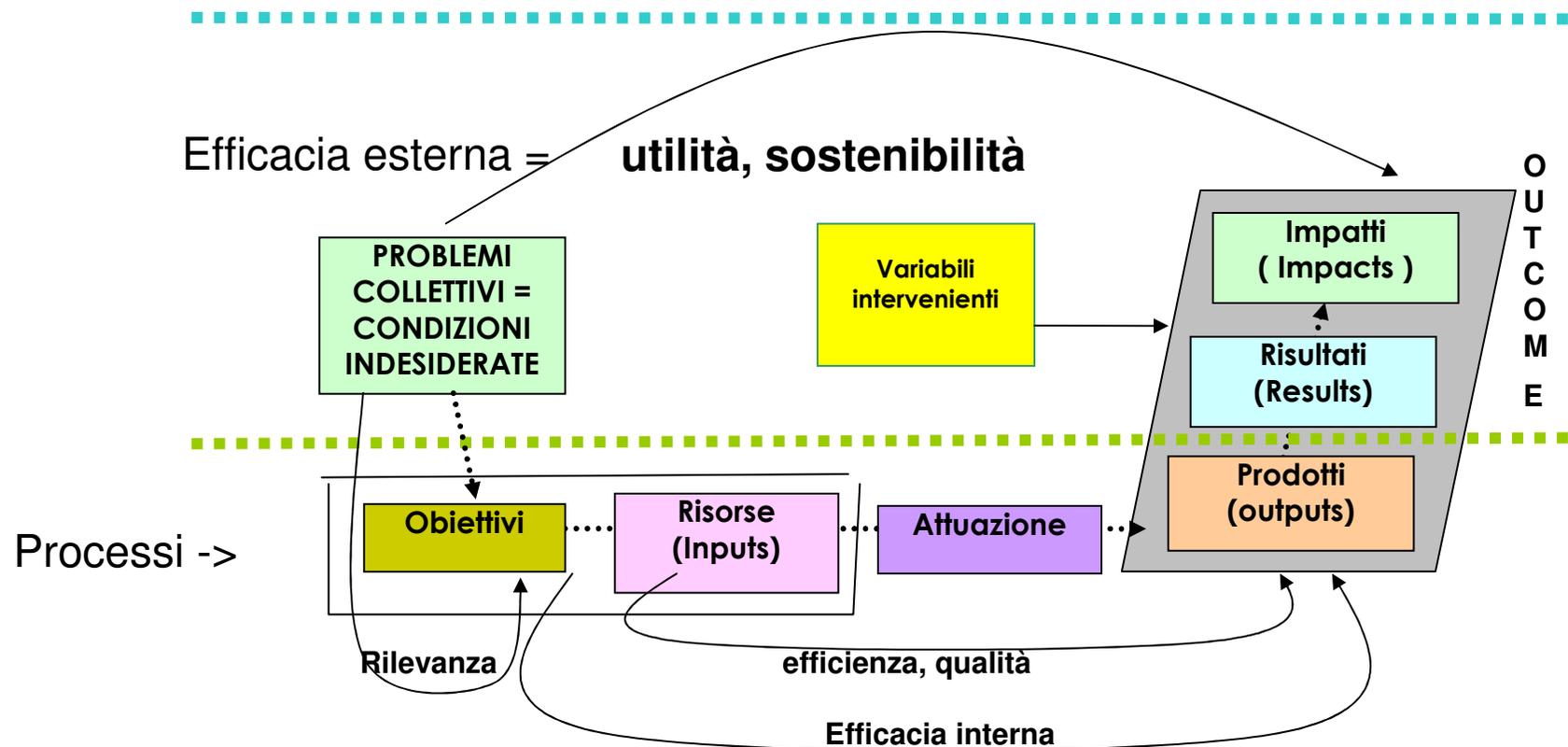
Rappresentazione
per funzioni



Rappresentazione
per processi



Il modello IPOO: INPUT-PROCESSI-OUTPUT-OUTCOME



La performance individuale

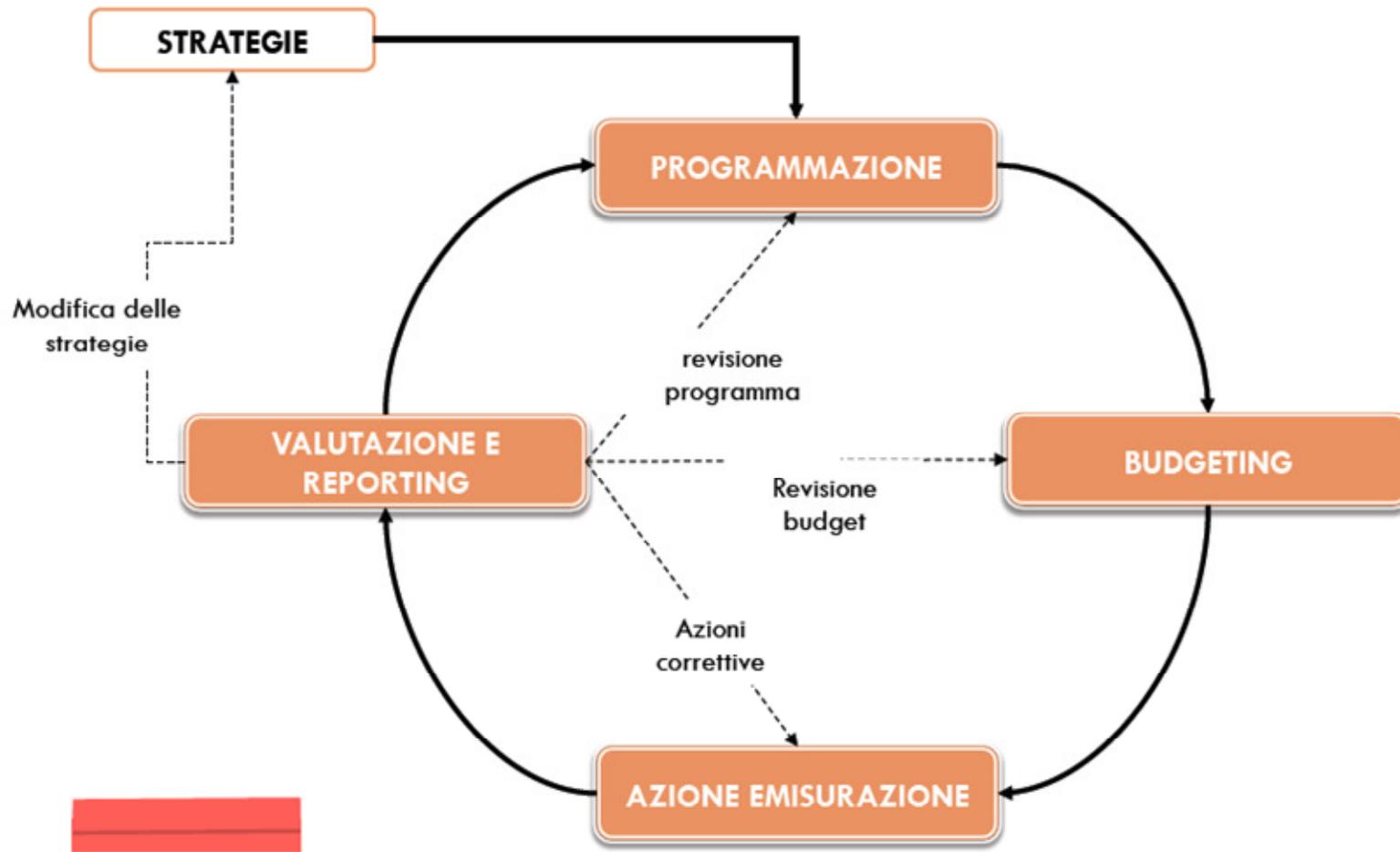
La misurazione della performance individuale è parte integrante della politica di gestione delle risorse umane ed ha lo scopo di motivare e valorizzare il contributo e le capacità dei singoli (e di unità organizzative) mediante: incentivi monetari e non, progressioni di carriera, riconoscimenti di vario tipo. Nello stesso tempo, costituisce una leva dei vertici per indirizzare l'organizzazione verso obiettivi organizzativi.

Nei casi di retribuzione legata **ai risultati** (*performance related pay*) la performance individuale è associata a:

- a) raggiungimento di obiettivi di attività (individuali, di gruppo e organizzativi)
- b) raggiungimento di obiettivi di comportamento relativi a competenze manageriali/professionali

Decreto Legislativo 150/2009

Art.4 – il ciclo di gestione della performance



FASI LOGICHE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

		NORMA	SCADENZE
1	• Pianificazione strategica	Artt. 4, 5 e 10	Max 31.12. X
2	• Programmazione operativa e budgeting	Artt. 4, 5 e 10	Max 31.12.X
3	• Misurazione della performance (organizzativa-individuale)	Artt.4, 7, 8 e 9	Dal 01.2.X+1
4	• Monitoraggio ed interventi correttivi	Artt.4, 6.	Dal 01.2.X+1
5	• Valutazione della performance organizzativa	Artt. 4, 7, 8	Max 30.06.X+2
6	• Valutazione della performance individuale e utilizzo sistemi premianti	Artt. 4, 7, 9, Artt. 17-27	Dal 01.07.X+2
7	• Feedback interni	Artt. 4, 10.	Dal 30.06.X+2
8	• Rendicontazione esterna	Artt. 4, 10	Dal 30.06.X+2

Come gestire il ciclo di gestione della performance se....

- la **programmazione strategica** è assente e/o disallineata dalla programmazione operativa
- i sistemi di **misurazione** sono carenti per copertura e qualità dei dati raccolti
- il **monitoraggio** delle attività non è sistematico e finalizzato al miglioramento



PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE OPERATIVA - FATTORI CRITICI DI SUCCESSO



MISURAZIONE E MONITORAGGIO - FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

MISURAZIONE DELLA
PERFORMANCE –
MONITORAGGIO
3 - 4

Risorse per gestire
l'ampiezza delle
rilevazioni

Coinvolgimento
stakeholders per
aumentare la pressione
sulla esigenza di
tempestività e periodicità
delle misurazioni

Affidabilità dei dati

Report specifici per
tipo di attore

Anticipare
comportamenti
opportunistici

Monitoraggio come
valutazione intermedia:
istituzionalizzare analisi in
corso d'anno

OUTPUT

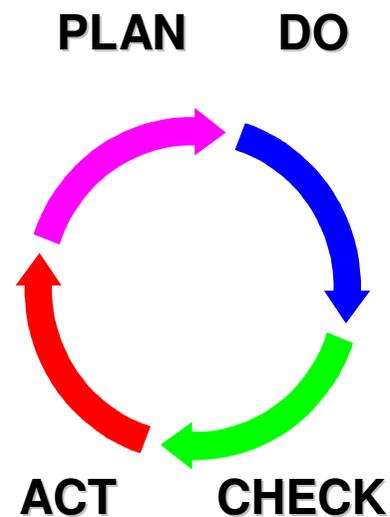
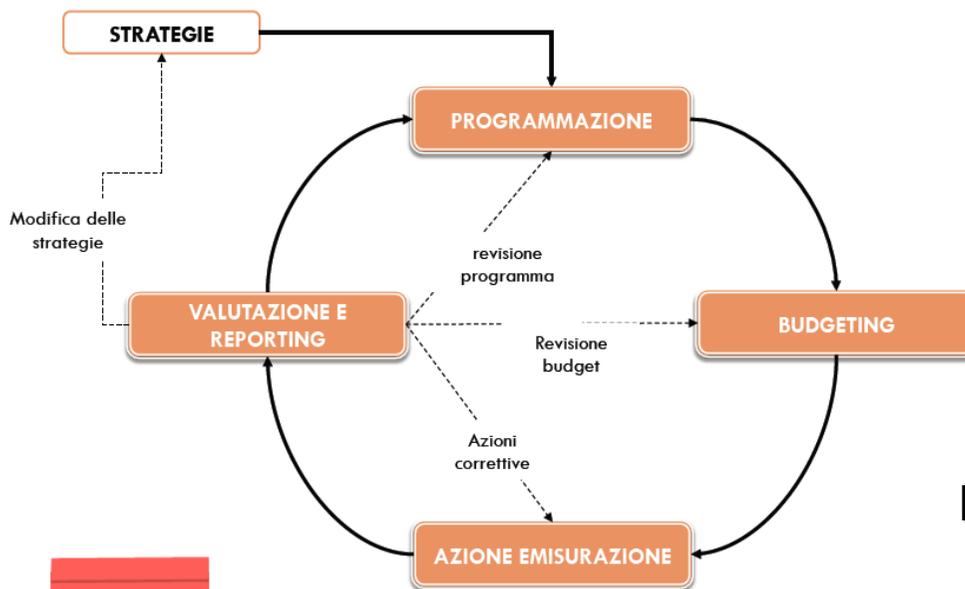
- LE SPECIFICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE (LINEE GUIDA, MANUALI, ECC.) + PROGRAMMA DI AUDIT DEL SISTEMA DI MISURAZIONE + PIANO DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE
- AGGIORNAMENTO PIANO ANNUALE E TRIENNALE

RISULTATI DELLA POLL

L'esperienza dei partecipanti:

1. autovalutazione CAF
2. piano della performance
3. entrambi
4. Nessuno dei due

2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL CAF



La valutazione e la definizione delle priorità come fase di avvio del Ciclo

- Spesso la raffigurazione del ciclo di gestione della performance prende avvio dalla fase di **Pianificazione**
- Ogni pianificazione dovrebbe essere preceduta da una fase di **valutazione delle performance precedenti** e da un'analisi del contesto (a meno che non si adotti un rigido approccio incrementale di bilancio storico) quale premessa per l'individuazione di priorità su cui concentrare le attività di programmazione strategica e pianificazione operativa

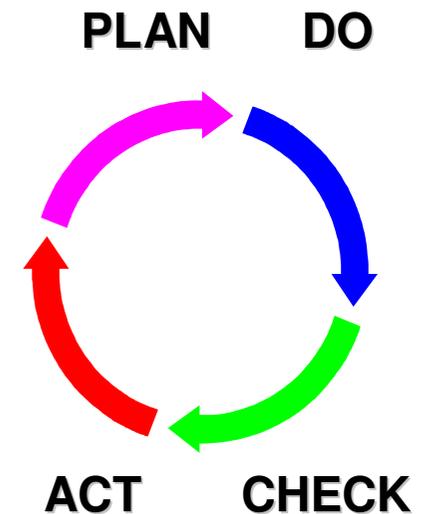
TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

COME ANCHE L'AUTOVALUTAZIONE CAF DIMOSTRA:
DALLA VALUTAZIONE DERIVANO GRAN PARTE DEGLI ELEMENTI PER
INDIVIDUARE LE PRIORITA' D'AZIONE PER GLI ANNI SUCCESSIVI



Il CAF permette di individuare, dopo aver valutato gli andamenti degli anni precedenti, le aree di miglioramento organizzativo su cui selezionare le priorità (cfr: modello euristico PDCA viene opportunamente riletto come CAPD);

E' anche un'utile guida per la costruzione degli obiettivi per la valutazione individuale.



Collegamenti concettuali tra CAF e CgP

- MISURAZIONE DEI RISULTATI: il CAF richiede l'utilizzo di sistemi informativi multidimensionali e di ragionare per priorità (key performance indicators)
- OBIETTIVI, TARGET E TREND: il sistema di valutazione del CAF sottolinea l'esigenza di definire gli obiettivi in termini operativi, con riferimento a: target attesi, andamenti nel tempo, confronti con altre amministrazioni
- OUTPUT E OUTCOME: i criteri relativi ai "Risultati" invitano a riflettere in termini di realizzazioni e di esiti nel senso di utilità e sostenibilità dell'azione pubblica

Collegamenti tra processo di AV e CgP (1)

Il processo di autovalutazione esplica la sua utilità rispetto al CgP nelle fasi di:

- elaborazione della pianificazione strategica e/o della programmazione operativa, poiché contribuisce ad individuare le priorità di intervento, in termini di politica di sviluppo organizzativo
- definizione di specifiche politiche di settore, sulla base dell'analisi dei "Risultati"
- Monitoraggio e valutazione periodici della performance

Collegamenti tra processo di AV e CgP (2)

L'autovalutazione delle performance organizzative per:

1. Evitare i tagli lineari

- a) Perché trattano le politiche e i servizi di rilievo strategici allo stesso modo di quelli meno o poco significativi;
- b) Perché oltre una certa percentuale anche i tagli lineari si scontrano con la difficoltà dei processi decisionali

L'AV CAF come strumentazione analitica per dare contenuto ai processi di spending review

2. Risolvere il disallineamento tra ciclo del bilancio e ciclo della performance

Spesso l'avvio del ciclo della performance è successivo alle decisioni di bilancio, per cui il processo di definizione delle poste finanziarie non tiene conto delle risultanze delle valutazioni relative ai risultati dell'anno precedente.

Con l'AV CAF il dialogo fra ciclo del bilancio e ciclo della performance può diventare un esercizio praticabile, pur nel rispetto dei diversi ambiti connessi a politica e amministrazione

Esistono fattori di successo comuni al processo di AV e all'attivazione del Ciclo di gestione della performance?



Fattori di successo

- Commitment del vertice
- Efficienza ed efficacia dei sistemi informativi e di controllo di gestione
- Competenze TQM diffuse nell'organizzazione

3. LE COMPENZE DEI VALUTATORI CAF PER L'ATTIVAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE



In fase di analisi preliminare al CGP

Definizione del modello di pianificazione delle performance



- Le evidenze dimostrano come la complessità di molti dei modelli proposti per la pianificazione e valutazione delle performance non sia affrontabile da tutte le organizzazioni. La capacità organizzativa è una variabile che influenza la possibilità di utilizzare strumenti evoluti di management.
- Il valutatore CAF è in grado di effettuare analisi e di giudicare il livello di maturità manageriale e di suggerire quale delle tecniche di pianificazione e controllo disponibili sia attuabile.

In fase di progettazione di obiettivi, target e indicatori

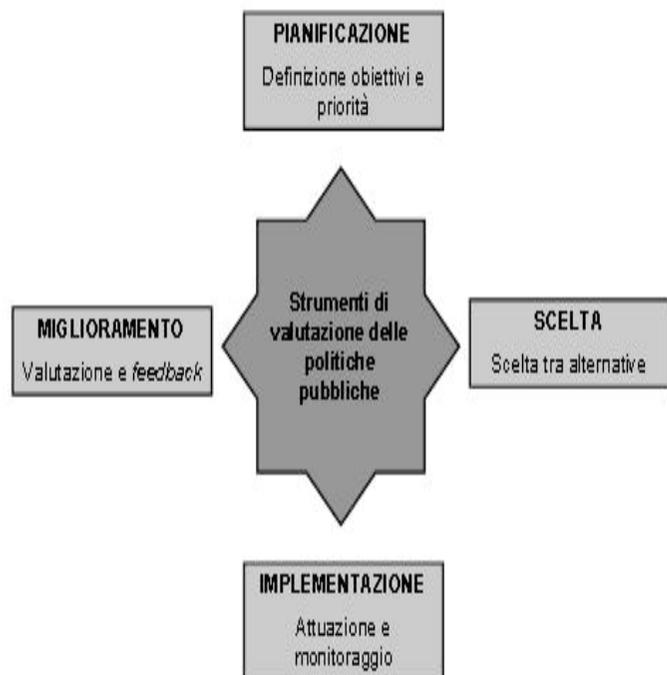
- Competenze nell'individuazione di ambiti di valutazione e di indicatori appropriati
- Competenze su tutte le dimensioni della qualità connesse alla definizione di obiettivi, target, output e outcome
- Competenze nell'analisi dei processi produttivi dei servizi e nella valutazione della soddisfazione dei bisogni di cittadini e stakeholders.

In fase di monitoraggio degli stati di avanzamento

Competenze di gestione delle relazioni con il personale, di analisi e verifica dei dati



Fase di valutazione



Competenze nell'analisi dei dati oggetto di valutazione e nell'identificazione di aree di debolezza, di priorità d'intervento per le azioni di miglioramento da intraprendere

Le competenze del valutatore CAF/CEF



- a) La valutazione esterna nell'ambito della procedura CEF introduce ulteriori competenze, tra cui:
- b) la sensibilità nella individuazione e analisi delle evidenze
- c) attenzione all'intero ciclo autovalutazione-miglioramento-autovalutazione -> utilità e sostenibilità dell'autovalutazione, nella prospettiva dell'apprendimento, utile per avere una visione complessiva anche del ciclo di gestione della performance, comprendendo non solo la misurazione ma anche il management
- d) indipendenza di giudizio

Altre competenze sviluppate (1)



- Tecniche di trattamento statistico dei dati che permettono di andare al di là della comparazione tra obiettivi e target raggiunti, per affrontare in modo più approfondito l'analisi di utilità di progetti e programmi.
- Capacità di integrare valutazione individuale e dimensione della performance organizzativa, valorizzando in questo senso i rilevanti aspetti delle interdipendenze e degli obiettivi trasversali

Altre competenze sviluppate (2)



La visione per politiche e processi enfatizzata dal CAF aiuta ad utilizzare come unità di analisi dell'allocazione delle risorse (e dell'allocazione dei tagli) i programmi e i servizi, e non le unità organizzative favorendo il collegamento tra il ciclo della performance e il ciclo delle decisioni di bilancio

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

giancarlo.vecchi@polimi.it