



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA
DIREZIONE PIANIFICAZIONE, VALUTAZIONE E FORMAZIONE



“Come adempiere ai requisiti della Legge Brunetta e costruire un processo di miglioramento tramite l'autovalutazione”

(all'interno del confronto con gli altri Atenei del Laboratorio CAF-Università)

Non un adempimento ma il senso di una sfida/opportunità col futuro e con noi stessi

dr. Giovanni Mattana



“Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre ma nell'aver nuovi occhi” - M. Proust

“Ogni viaggio di mille miglia inizia con un piccolo passo” - Lao Tse



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA
DIREZIONE PIANIFICAZIONE, VALUTAZIONE E FORMAZIONE



CONTENUTI

1-MISURARE LA PERFORMANCE DELLE ORGANIZZAZIONI

2-LA SFIDA DELL'ECCELLENZA

3-IL MODELLO CAF PER L'UNIVERSITÀ

**4-LA VALUTAZIONE DELLE RISULTANZE -IL PIANO D'AZIONE -IL CAF
COME PERCORSO DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO**

dr. Giovanni Mattana



MEGATREND

1-MISURARE LA PERFORMANCE DELLE ORGANIZZAZIONI

(richiami alla legge150/2009)

La sfida epocale

Gli obiettivi

Gli strumenti

dr. Giovanni Mattana

La riforma della Pubblica amministrazione: una sfida epocale



- Negli ultimi 20-30 anni quasi tutti i Paesi si sono dovuti misurare con la necessità di una trasformazione radicale della propria PA: quella di passare da una **logica degli adempimenti** ad una **logica dell'efficacia**, congiunta ad una logica di **priorità delle risorse** (divenute , nel contempo sempre più limitate e controllate).
- Si possono citare,tra i tanti:
 - D. Osborne eT. Gaebler '*Reinventing Government*', 1992,
 - H. Guillome et Al. '*Gestion Publique- L'Etat et la performance*', 2002 che considera anche l'evoluzione in vari Paesi,
 - Elke Löffler, *The modernisation of the public Sector in an International Comparative Perspectives: Concepts and Methods of Awarding and Assessing Quality in the public Sector in OECD Countries*, Speyer 1995

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

5

da D. Osborne eT. Gaebler '*Reinventing Government*', 1992,



- Se non si misurano i risultati,
non è possibile distinguere i successi dai fallimenti;
- Se non si distinguono i successi, non è possibile premiarli;
- Se non si premiano i successi, si finisce quasi sempre per premiare gli insuccessi;
- Se non si distinguono i successi, non si può apprendere dai successi;
- Se non è possibile riconoscere gli insuccessi, non è possibile correggerli;
- Se si possono dimostrare i risultati, si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica.

maggio 2011

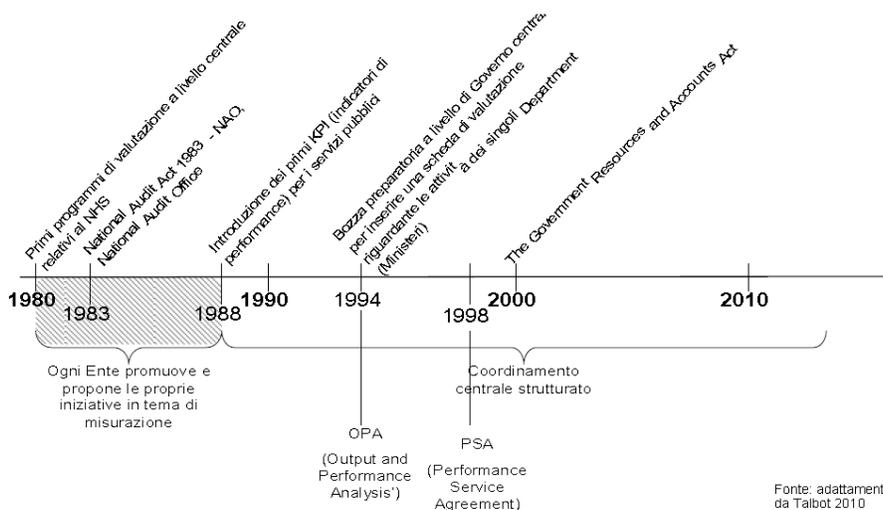
G. Mattana- Misurare la performance

6

Evoluzione nel Regno Unito



Figura A.2: cronologia evolutiva dei Sistemi di misurazione e gestione della *performance* nel Regno Unito



Fonte: adattamento da Talbot 2010

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

7

Una panoramica di varie Nazioni



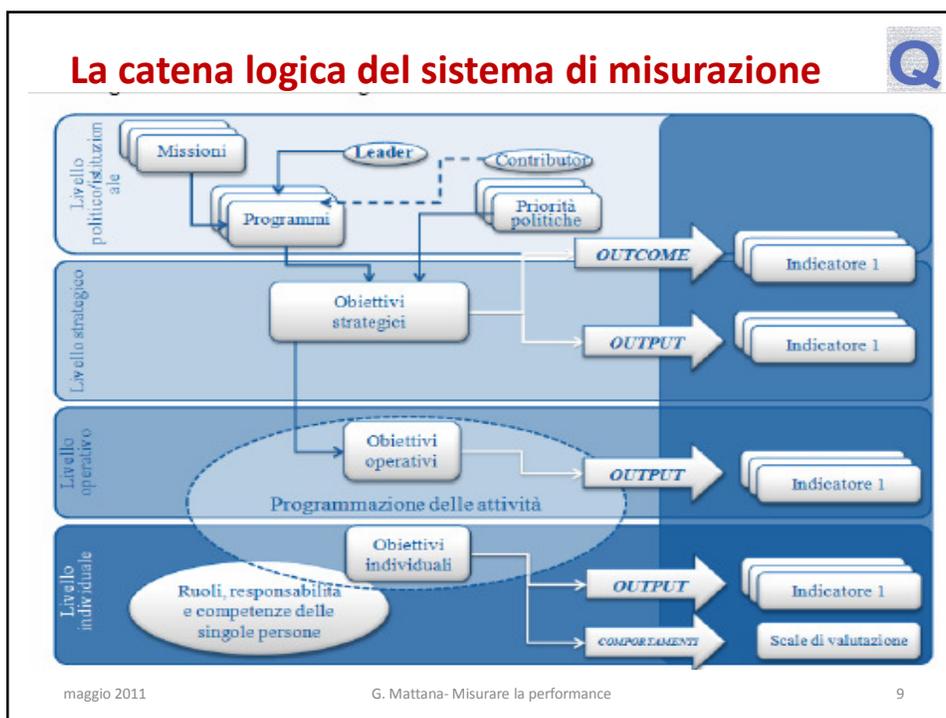
Tabella A.1: generalità degli Stati considerati

Nome dello Stato		Francia	Inghilterra	Australia	USA	Canada
Stato	Tipo di Governo	Repubblica semipresidenziale	Monarchia parlamentare	Sistema parlamentare federale	Repubblica presidenziale federale costituzionale	Sistema federale parlamentare
	Popolazione	65.447.374	61.113.205	21.472.900	303.824.640	33.098.932
Enti di valutazione	Nome	Court des Comptes	NAO	ANAO	GAO	Treasury Board
	Legge di attuazione	Costituzione della Repubblica francese	National Audit Act 1983	Auditor General Act 1997	Budget and Accounting Act 1921	Financial Administration Act 1985
	Status	Indipendente dal parlamento, dalla camera e dal potere giuridico	Indipendente	Indipendente	Indipendente	Dipendente dal Presidente della Camera
	Performance Audit	No	Si	Si	Si	Si
	Financial Audit	Si	Si	Si	Si	Si
	n. di persone	1.751	850	354	3.141	1.179
	Spese annue totali	116,96 milioni di Euro	n.d.	n.d.	538,6 milioni di Dollari	n.d.

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

8



dl. 150/09 (attuazione legge n. 15/2009): ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico ed efficienza e trasparenza delle PA

- ***“Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e 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” (art. 3, comma 2).***
- **Il modello su cui si basa la valutazione viene definito Sistema di misurazione e valutazione della performance.**
- **Tale Sistema deve essere stabilito da ciascuna amministrazione in accordo alle linee guida fornite dalla CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche).**
- **In sede di prima attuazione spetta agli OIV, Organismi Indipendenti di Valutazione di ciascuna amministrazione pubblica definire il Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 30).**

maggio 2011 G. Mattana- Misurare la performance 10

PRIME FASI DELLA PROGRAMMAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE



- **Entro dicembre 2010** gli Organi individuino le linee strategiche ed operative, in coerenza con i documenti della programmazione finanziaria e di bilancio;
- **entro gennaio 2011** gli Organi di indirizzo presentino alla CIVIT il cosiddetto "Piano della performance 2011-2013", un documento programmatico triennale che individua indirizzi, obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori (art. 10 del D.lgs 150/09);
- **a cascata gli Organi assegnino gli obiettivi strategici a ciascuna struttura, corredati dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (individuali e organizzativi);**
- **durante l'anno gli Organi di indirizzo, con il supporto dei dirigenti, monitorino l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati e propongano eventuali interventi correttivi.**

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

11

I requisiti minimi del Sistema



Elementi indispensabili (delibere CIVIT n. 88, 89 e 104 del 2010) :

- **Descrizione del Sistema**
 - Descrizione delle **caratteristiche distintive** dell'organizzazione
 - Metodologia adottata per la misurazione e la **valutazione della performance complessiva**
 - Metodologia adottata per la misurazione e **valutazione della performance individuale**
 - Modalità con cui verrà garantita la **trasparenza totale del Sistema** e della sua applicazione
 - Modalità con cui si intendono realizzare **indagini sul personale dipendente** (benessere organizzativo, grado di condivisione del Sistema e valutazione del proprio superiore)
 - Modalità con cui l'amministrazione intende **promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema**
- **Processo.** La definizione del processo dovrà contenere: **Fasi, Tempi, Modalità di attuazione** (con particolare importanza all'integrazione delle risorse umane e strumentali)
- **Soggetti e responsabilità:** soggetti chiamati a svolgere la funzione e soggetti consultati come stakeholder esterni ed interni
-

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

12

I requisiti minimi del Sistema



- Chiara definizione degli **obiettivi**
- presenza di **indicatori di output e di outcome** (impatto, risultato ultimo sugli stakeholder)
- specificazione dei **legami tra obiettivi, indicatori e target**
- caratterizzazione degli **indicatori secondo il formato proposto dalla CIVIT (figura 1)**
- **rilevazione effettiva della performance**, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori (delibera CIVIT n. 89/2010),

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

13

Processo



La definizione del processo dovrà contenere:

- **Fasi** (da inquadrare nel ciclo di gestione della performance indicato dall'art. 4 del D.lgs 150/09)
- **Tempi** (la programmazione delle tempistiche dovrà garantire il rispetto delle scadenze imposte per legge e l'ottimizzazione dei tempi interni)
- **Modalità di attuazione del processo** (con particolare importanza alla integrazione delle risorse umane e strumentali)

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

14

Ambiti a cui si dovrà fare riferimento

(art. 8 del D.lgs 150/09 e delibera CIVIT n. 104/2010):



- L'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- 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;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

15

CIVIT- Delibera 88/2010

'Linee Guida per la definizione degli Standard di Qualità'



Definizione e adozione:

- a) del "Sistema di misurazione e valutazione della performance": è il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- b) del "Piano della Performance": è l'ambito in cui le amministrazioni pubbliche esplicitano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire.
- c) della "Relazione sulla performance", in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance.
- d) delle misure in materia di "Trasparenza e Rendicontazione della Performance", ossia l'attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell'ente e i risultati raggiunti.

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

16

<p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> <p>Delibera CIVIT n. 104/2010 (D.lvo 150/09, art.7). <u>Definito, in sede di prima attuazione del decreto, dagli OIV</u></p> <p><u>Contenuti necessari:</u></p> <p>1.descrizione del Sistema 2.processo 2.1 fasi 2.2 tempi 2.3 modalità 3. soggetti e responsabilità 4. procedure di conciliazione 5.modalità di raccordo e integrazione con sistemi di controllo esistenti 6.idem con doc. di programmazione finanziaria e di bilancio</p>	<p>PIANO DELLA PERFORMANCE</p> <p>Delibera CIVIT n. 112/2010 (D.lvo 150/09, art. 10). <u>Definito da organo di indirizzo politico-amministrativo</u></p> <p>Definisce indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, individua gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori</p> <p><u>Contenuti necessari:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentazione del Piano e indice 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Chi siamo 2.2 Cosa facciamo 2.3 Come operiamo 3. Identità <ol style="list-style-type: none"> 3.1 L'amministrazione "in cifre" 3.2 Mandato istituzionale e Missione 3.3 Albero della <i>performance</i> 4. Analisi del contesto <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Analisi del contesto esterno 4.2 Analisi del contesto interno 5. Obiettivi strategici 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi <ol style="list-style-type: none"> 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle <i>performance</i> <ol style="list-style-type: none"> 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle <i>performance</i> 8. Allegati tecnici 	<p>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</p> <p>D.lvo 150/09, art. 10. <u>Definita da organo di indirizzo politico-amministrativo</u></p> <p>Relazione che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevanza degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.</p>
---	---	---

Tre elementi fondamentali del Sistema di misurazione della performance



Un Sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali:

1. indicatori
2. target
3. infrastruttura di supporto e processi.

Un **indicatore di performance** è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni.

Un **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'**infrastruttura di supporto** e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

Sviluppo di indicatori e target



- Un **indicatore di performance** è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni.
- Affinché il processo di misurazione sia rilevante, **gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi** e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali' o a valori 'veri' [1].
- Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere **trasparente e tendenzialmente replicabile**;
- per questo **gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni** [33, 34].

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

19

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) ed i raccogliere i dati?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

20

Target



Un **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo [10]. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale [10, 11]. Questo principalmente perché l'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il target sia **ambizioso, ma realistico**;
- il target sia **quantificabile e misurabile**;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano **abilità e competenze sufficienti** e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- siano presenti **meccanismi di retroazione** per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste **forme di riconoscimento** (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia **supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi**;
- il target sia **accettato dall'individuo o dal gruppo** incaricato di raggiungerlo [10].

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

21

Tabella 4.3: test di validazione della qualità dell'indicatore



Strategia	Questo target è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
Performance	Questo target è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo target attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo target stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo target?
Processo	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo target?
Feedback	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo target?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo target?
Accettazione	Il target assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

22

FASI



Il sistema si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della *performance* articolato, secondo l'articolo 4, comma 2, del decreto, nelle seguenti fasi:

- a) **definizione e assegnazione degli obiettivi** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) **collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse**;
- c) **monitoraggio in corso di esercizio** e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) **misurazione e valutazione della performance**, organizzativa e individuale;
- e) **utilizzo dei sistemi premianti**, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) **rendicontazione dei risultati** agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

3 -Esempi di modelli di misurazione esistenti



La finalità di questa sezione non è suggerire l'implementazione di uno specifico modello di misurazione ma, attraverso un confronto tra alcuni di essi, **indirizzare verso una scelta** che rifletta le esigenze specifiche di ogni organizzazione. Si tratta di modelli multidimensionali che hanno trovato sovente applicazione nel settore pubblico anche in Italia. I modelli più diffusi sono:

- 1 -**Balanced Scorecard (BSC)** – probabilmente più noto, caratterizzato da un forte legame sia tra risultati, processi e risorse, nonché tra obiettivi, indicatori ed azioni [15];
- 2 -.....;
- 3 -**Common Assessment Framework (CAF)** - utilizzato anche in alcune pubbliche amministrazioni italiane (principalmente negli enti locali) e ispirato ai sistemi di qualità (EFQM, European Foundation for Quality Management), si fonda sull'autovalutazione e utilizza una larga gamma di indicatori [17].

Asetti / Modelli	Balanced Scorecard	Common Assessment Framework -CAF
Scala	Applicabile a livello organizzativo e, a cascata, anche a livello di dipartimento, gruppo e individuo	Applicabile a singole organizzazioni secondo un approccio olistico; in organizzazioni di grandi dimensioni anche in servizi o dipartimenti
Gestione dei dati	Richiede software abbastanza avanzati, utili Business Intelligence ed altri pacchetti software in organizzazioni complesse	Non richiede software sofisticati
Risorse	Consistenti, a tutti i livelli dell'organizzazione	Limitate, anche se coinvolgono soprattutto i vertici organizzativi
Scopo / Risultati attesi	Esecuzione della strategia, monitoraggio, valutazione risultati ottenuti vs. processi eseguiti e risorse impiegate, reportistica, miglioramento, premialità, etc.	Autovalutazione in ottica di miglioramento continuo
Utilizzo informazioni	Sia interno che esterno	Prevalentemente interno, in quanto basato sull'autovalutazione, a meno che il processo di sviluppo non preveda il coinvolgimento di certificatori esterni
Comparabilità / Contesto	Entrambi	Legato al contesto, in quanto consente la comparabilità solo all'interno
Punti di forza e debolezza	Utilizzabile in vari modi e per diversi fini; può essere modificato a seconda delle esigenze; consente di introdurre indicatori generali e standard; ampiamente utilizzato all'estero sia nel privato che nel pubblico e anche nel contesto pubblico italiano; richiede adeguate competenze; comporta il rischio che si esaurisca in un mero sforzo di reporting.	Facile da usare come profilo di partenza; utile per avviare e promuovere il miglioramento continuo; utilizzato molto in Italia negli enti locali; comporta il rischio che rimanga in una fase iniziale non si sviluppi in piani d'azione orientati all'outcome
Possibilità di utilizzo congiunto con altri approcci	Possibilità di considerare maggiormente la partecipazione degli stakeholder (in modo potenzialmente simile al Prism), spingendo la relativa prospettiva fino all'individuazione degli outcome	Possibilità di migrazione verso modelli più sofisticati che siano rivolti all'esterno

Scopi del Sistema di misurazione



Questo Sistema di misurazione renderà le organizzazioni capaci di [12]:

- **acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi** ottenuti rispetto ai target individuati;
- **legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia** allo svolgimento dei piani d'azione;
- **comunicare obiettivi e risultati** all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare la propria performance in un'ottica di benchmarking nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- **influenzare i comportamenti organizzativi;**
- **generare cicli di apprendimento [14].**

Un progetto di medio-lungo periodo Fasi di maturità dei Sistemi di misurazione



Questo percorso vuole non solo contribuire alla strutturazione di Sistemi di misurazione più "robusti", ma soprattutto favorire la trasparenza, l'accountability e la qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

La prima fase in questo percorso è costituita dai **requisiti minimi previsti dalla Commissione**; questi corrispondono essenzialmente alle **condizioni necessarie per l'esistenza di un Sistema di misurazione [12]**, coniugate a indicazioni specifiche per lo sviluppo di indicatori di outcome.

La seconda fase di maturità presenta un Sistema di misurazione **strutturato attorno a tutti gli obiettivi strategici e di outcome previsti**. Inoltre, viene specificata una **traiettoria di miglioramento per ogni obiettivo e la mappatura di processi.....**

La terza fase include l'utilizzo di **una mappa strategica a livello di vertice**. Questa mappa consente di comprendere più a fondo i fattori di successo dell'organizzazione e le modalità di raggiungimento degli obiettivi. **Le responsabilità associate a target e indicatori sono trasparenti all'interno e all'esterno dell'organizzazione**. I report pubblicati con cadenza semestrale o annuale sono di facile fruizione per un pubblico non specializzato, anche attraverso l'utilizzo di diversi sistemi di rappresentazione [21]. **L'organo di indirizzo politico-amministrativo è coinvolto nel processo di valutazione della performance, di revisione e adeguamento periodico del Sistema di misurazione.**

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

27

Aspetti del tema

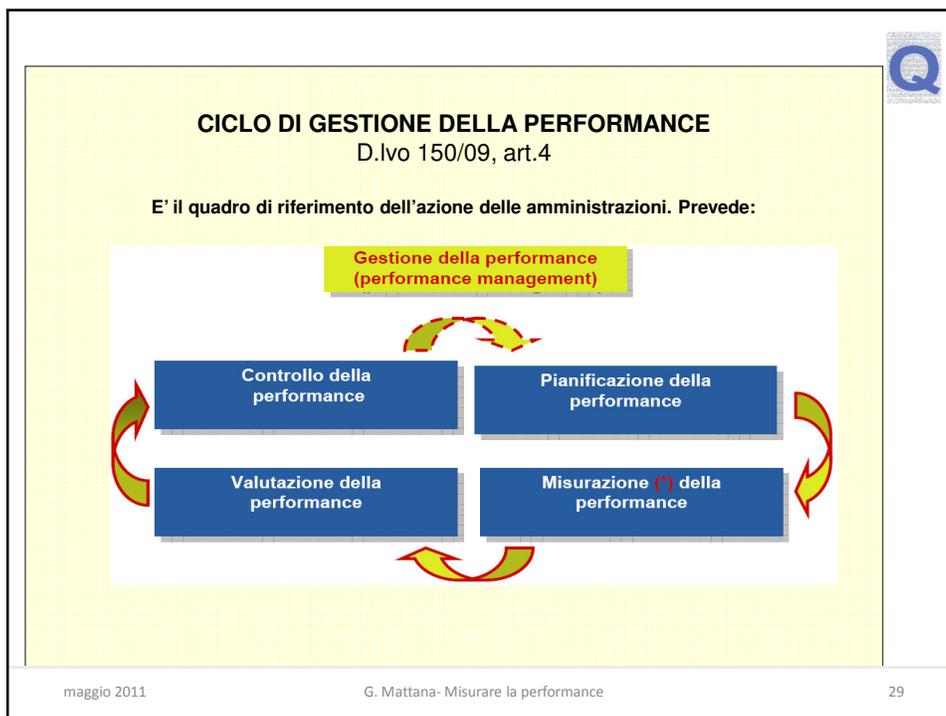


- **Sfida epocale**
- **Scelta di un approccio globale (vantaggi/svantaggi)**
- **Una attuazione 'forzata' sul breve, ma**
- **Un approccio di medio-lungo periodo.**

maggio 2011

G. Mattana- Misurare la performance

28



<p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> <p>Delibera CIVIT n. 104/2010 (D.lvo 150/09, art.7).</p> <p><u>Definito, in sede di prima attuazione del decreto, dagli OIV</u></p> <p><u>Contenuti necessari:</u></p> <p>1.descrizione del Sistema</p> <p>2.processo</p> <p style="margin-left: 20px;">2.1 fasi</p> <p style="margin-left: 20px;">2.2 tempi</p> <p style="margin-left: 20px;">2.3 modalità</p> <p>3. soggetti e responsabilità</p> <p>4. procedure di conciliazione</p> <p>5.modalità di raccordo e integrazione con sistemi di controllo esistenti</p> <p>6.idem con doc. di programmazione finanziaria e di bilancio</p>	<p>PIANO DELLA PERFORMANCE</p> <p>Delibera CIVIT n. 112/2010 (D.lvo 150/09, art. 10). <u>Definito da organo di indirizzo politico-amministrativo</u></p> <p>Definisce indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, individua gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori</p> <p><u>Contenuti necessari:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentazione del Piano e indice 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Chi siamo 2.2 Cosa facciamo 2.3 Come operiamo 3. Identità <ol style="list-style-type: none"> 3.1 L'amministrazione "in cifre" 3.2 Mandato istituzionale e Missione 3.3 Albero della <i>performance</i> 4. Analisi del contesto <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Analisi del contesto esterno 4.2 Analisi del contesto interno 5. Obiettivi strategici 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi <ol style="list-style-type: none"> 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle <i>performance</i> <ol style="list-style-type: none"> 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle <i>performance</i> 8. Allegati tecnici 	<p>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</p> <p>D.lvo 150/09, art. 10. <u>Definita da organo di indirizzo politico-amministrativo</u></p> <p>Relazione che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.</p>
--	---	--

