

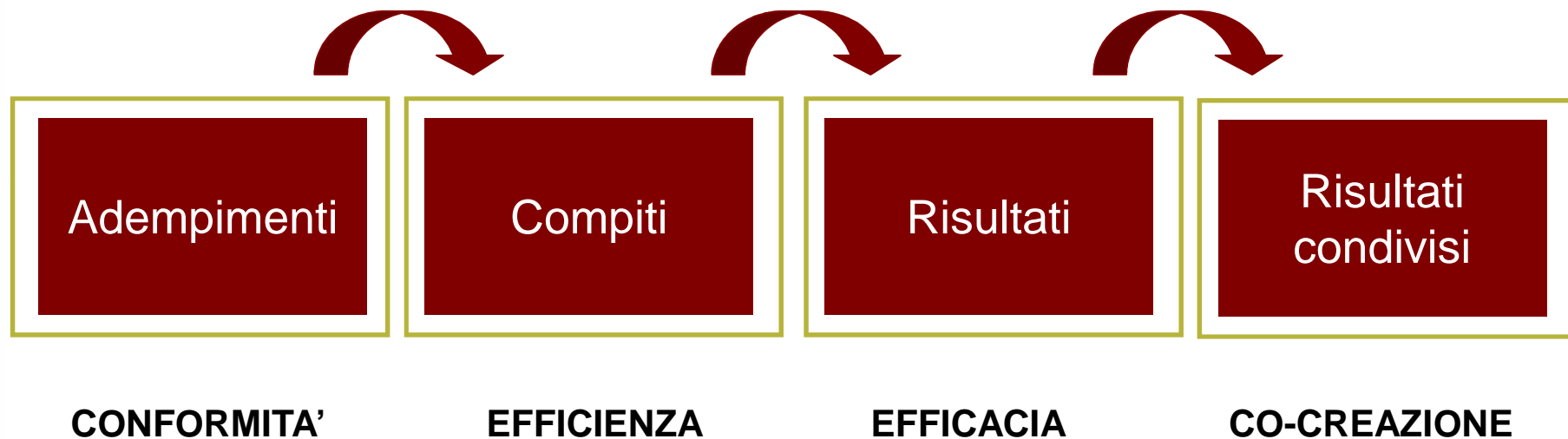
# Il nuovo ruolo dei funzionari dell'amministrazione pubblica alla luce della riforma della pubblica amministrazione

Programmazione degli assetti organizzativi.  
Misurazione e valutazione della performance

a cura di Fabrizio Bocci



# EVOLUZIONE DELLA PA



# PERFORMANCE

CHE COSA È LA PERFORMANCE?

È L'INSIEME DELL'AGIRE E  
DEL RISULTATO DELL'AGIRE



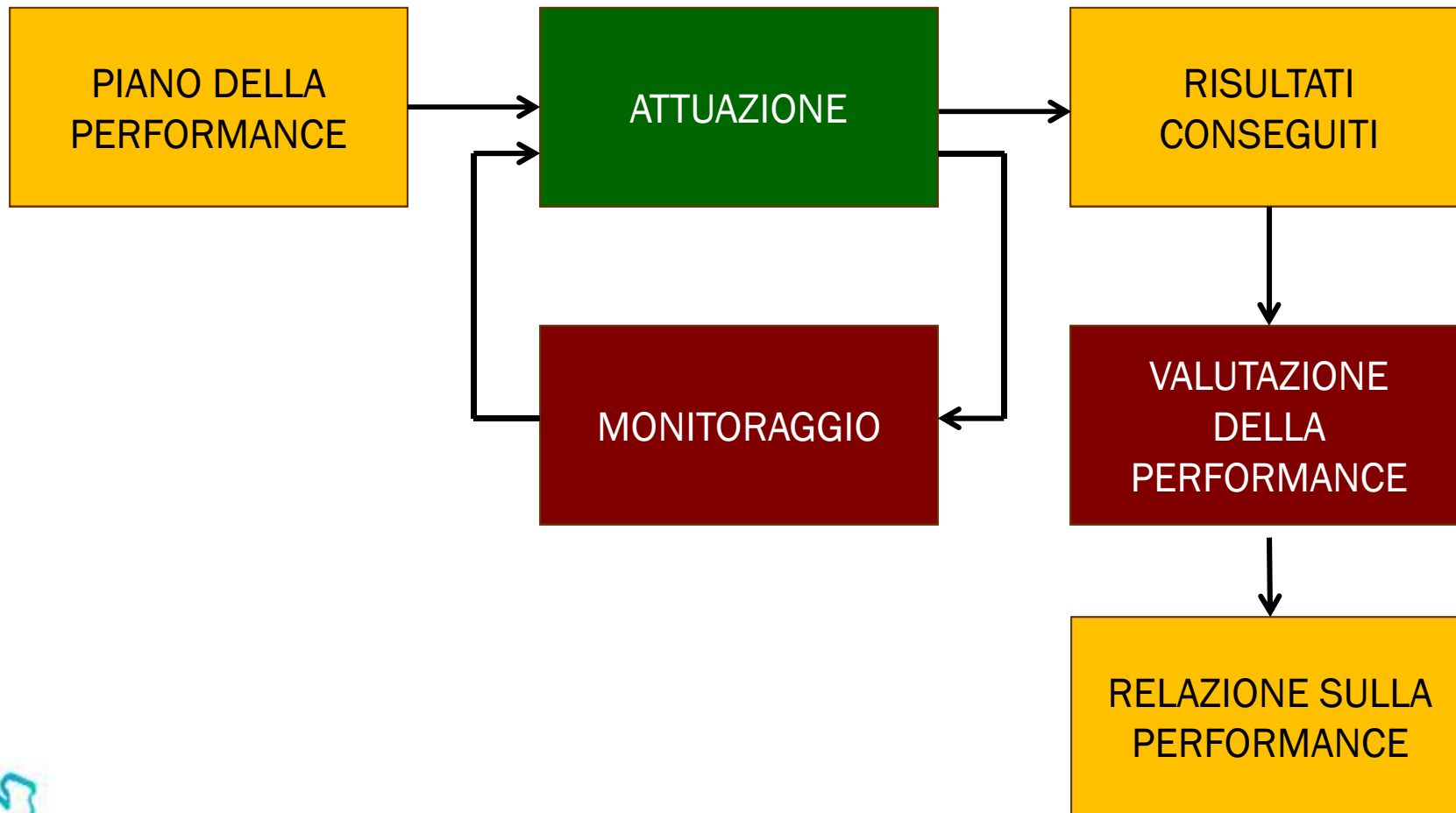
# PERFORMANCE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PERFORMANCE INDIVIDUALE



# IL CICLO DELLA PERFORMANCE



# IL CICLO DELLA PERFORMANCE

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

LE MODALITA'

GLI ATTORI

LE FASI

I CRITERI



# IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Si definisce il sistema di misurazione, gestione e valutazione della performance

Si elabora il Piano della Performance

Si monitora la performance durante l'esercizio di riferimento evidenziando eventuali scostamenti tra i valori attesi e quanto si sta realmente ottenendo e mettendo in atto azioni correttive

Si valuta la performance organizzativa ed individuale alla fine dell'esercizio di riferimento

Si redige la Relazione sulla Performance



# IL CICLO DELLA PERFORMANCE

REALIZZARE UN CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE SIGNIFICA

PIANIFICARE

PIANO DELLA PERFORMANCE

GESTIRE

MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

VALUTARE

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

RENDICONTARE

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE





# PIANO DELLA PERFORMANCE

OBIETTIVI

INDICATORI

VALORI ATTESI

RIDURRE LA  
DISPERSIONE  
SCOLASTICA

TASSO DI  
DISPERSIONE

- 5% RISPETTO  
AL 2010



# PIANO DELLA PERFORMANCE

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
<b>Incrementare la produttività</b>	<b>N. di pratiche per dipendente</b>	<b>120 al mese</b>
Ciò che si vuole perseguire	Ciò che si usa per misurare i progressi ottenuti	La quantificazione dell'obiettivo ( <i>incremento della produttività</i> ) nella dimensione misurata dall'indicatore ( <i>pratiche per addetto</i> )



# COME ESPRIMERE UN OBIETTIVO

Un obiettivo è generalmente espresso con un verbo che implica un cambiamento di stato di una o più caratteristiche di un oggetto tangibile o intangibile.

Nella gestione della performance, tipicamente, un obiettivo esprime in modo qualitativo il desiderio di un miglioramento della performance o del mantenimento della performance da ottenere in condizioni più sfavorevoli rispetto al passato



# COME ESPRIMERE UN OBIETTIVO

VERBO	ESEMPIO DI OBIETTIVO
Migliorare	Migliorare la qualità di un servizio
Aumentare	Aumentare l'efficienza dell'unità organizzativa
Incrementare	Incrementare il numero di dimissioni protette da una struttura ospedaliera
Ridurre	Ridurre il numero degli errori
Diminuire	Diminuire il tasso di assenteismo
Minimizzare	Minimizzare i costi di gestione
Ottimizzare	Ottimizzare l'uso del parco auto
Sviluppare	Sviluppare le competenze del personale ispettivo
Facilitare	Facilitare l'accesso agli ammortizzatori sociali
Mantenere	Mantenere il livello di servizio a fronte di una riduzione delle risorse disponibili
Assicurare	Assicurare il rilascio del passaporto entro i tempi stabiliti
Rispettare	Rispettare gli standard definiti dal regolatore
Contribuire	Contribuire ad incrementare il PIL della nazione
Creare	Creare nuovi canali di comunicazione con l'utente

# COME ESPRIMERE UN OBIETTIVO

SOSTANTIVO	ESEMPIO DI OBIETTIVO
Miglioramento	Miglioramento della qualità di un servizio
Aumento	Aumento dell'efficienza dell'unità organizzativa
Incremento	Incremento del numero di dimissioni protette da una struttura ospedaliera
Riduzione	Riduzione del numero degli errori
Diminuzione	Diminuzione del tasso di assenteismo
Minimizzazione	Minimizzazione dei costi di gestione
Ottimizzazione	Ottimizzazione dell'uso del parco auto
Sviluppo	Sviluppo delle competenze del personale ispettivo
Mantenimento	Mantenimento del livello di servizio a fronte di una riduzione delle risorse disponibili
Rispetto	Rispetto degli standard definiti dal regolatore



# ESPRESSIONI “BORDERLINE”

OBIETTIVO COME CONCLUSIONE DI UNA ATTIVITA' ENTRO  
TERMINI PRESTABILITI

SIGLARE UN PROTOCOLLO DI INTESA CON ... ENTRO TRE MESI

OBIETTIVO COME COMPLETAMENTO DI UNA FASE DI PROGETTO

INFORMATIZZARE I SERVIZI EROGATI DALLE SEDI TERRITORIALI  
DI UNA AMMINISTRAZIONE



# ESPRESSIONI SCONSIGLIATE

AVVIARE L'ATTIVITA' DI .....

ATTIVAZIONE DI .....

NO

COMPLETARE LA PRIMA FASE DELL'ATTIVITA'

SI



# COME ESPRIMERE L'INDICATORE

## FORMULAZIONE ERRATA

OBIETTIVO	INDICATORE
Migliorare la qualità del servizio	Ridurre la percentuale di pratiche errate rispetto a quelle completate

## FORMULAZIONE CORRETTA

OBIETTIVO	INDICATORE
Migliorare la qualità del servizio	Numero di pratiche errate / numero di pratiche completate (espresso in percentuale)





# PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



MIUR

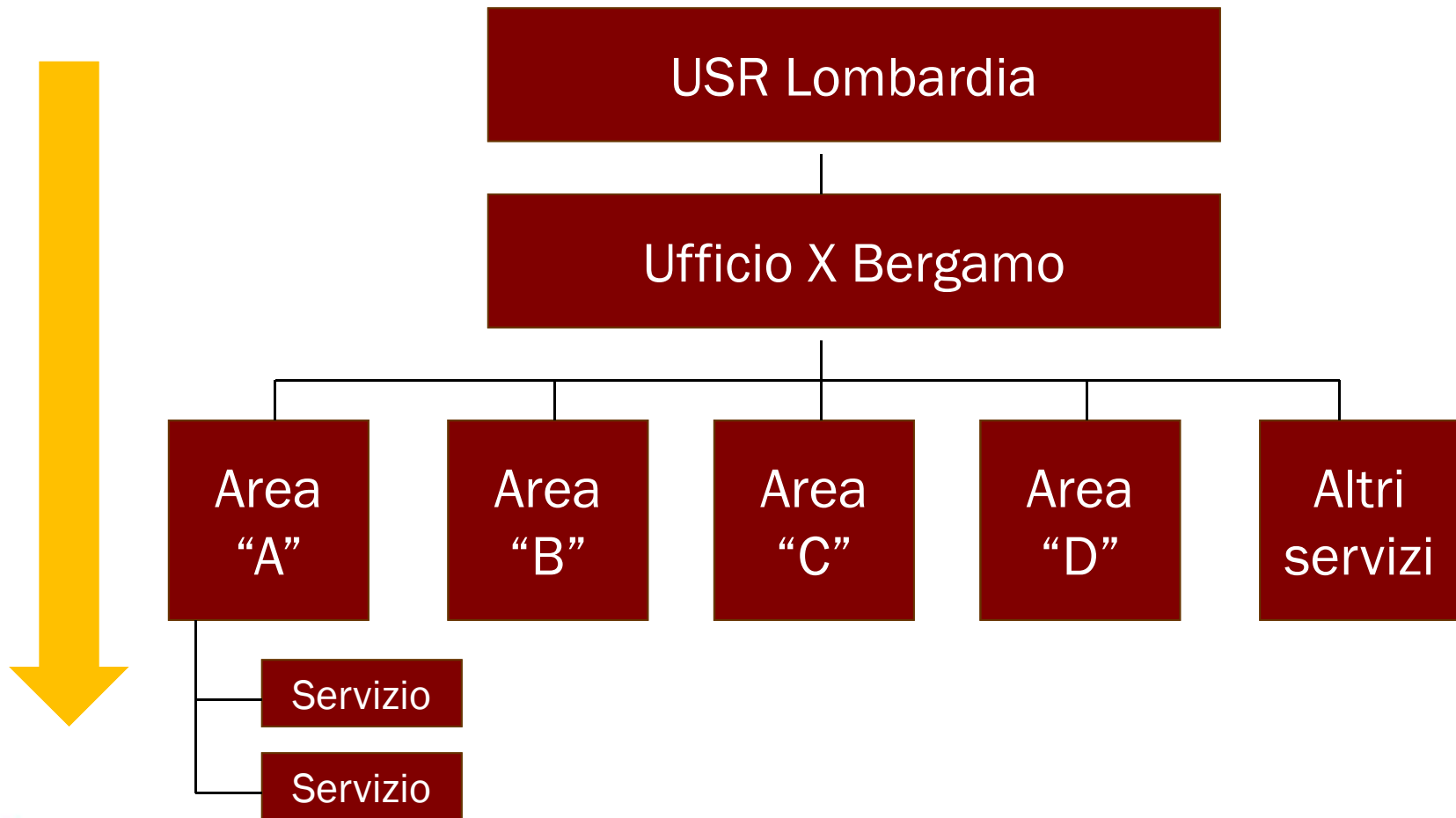
USR Lombardia

Uffici  
centrali

Ambiti  
territoriali



# PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



# OBIETTIVI A CASCATA

COME PUO' L'USR CONTRIBUIRE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL MIUR?

COME POSSONO GLI AMBITI TERRITORIALI E GLI UFFICI DELLA SEDE CENTRALE CONTRIBUIRE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'USR?

COME POSSONO LE VARIE AREE CONTRIBUIRE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'AMBITO TERRITORIALE O DELLA SEDE CENTRALE?

COME POSSONO I SERVIZI CONTRIBUIRE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI AREA?

COME POSSONO I MIEI COLLABORATORI CONTRIBUIRE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL GRUPPO CHE COORDINO?



# PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'ESECUZIONE ED I RISULTATI DI  
ATTIVITA' ORDINARIE

L'ESECUZIONE ED I RISULTATI DI  
PROGETTI AD HOC



# MISURARE E QUANTIFICARE DATI QUALITATIVI



# MISURARE

Il vocabolario

Determinare il rapporto tra una grandezza ed un'altra omogenea assunta come unità di misura

Una definizione più ampia

Assegnare una scala numerica alla dimensione, al valore o ad un'altra caratteristica di un oggetto tangibile o intangibile



# POSSIAMO MISURARE DI TUTTO?

Dipende dallo scopo della misurazione

**NO**

se lo scopo della misurazione è fornire un numero preciso e inequivocabile che indica a chi deve decidere esattamente quello che ha necessità di conoscere

**SI**

se lo scopo della misurazione è quello di fornire significative informazioni che migliorano la qualità delle decisioni del decisore



# POSSIAMO MISURARE DI TUTTO?

## ESEMPIO

Quantificare la soddisfazione dell'utente per le azioni intraprese dall'ente in risposta ad un reclamo





# POSSIAMO MISURARE DI TUTTO?

SI

Quantificare la soddisfazione dell'utente per le azioni intraprese dall'ente in risposta ad un reclamo

- 9 Manda un biglietto di ringraziamento al dirigente del servizio
- 8 Manda un biglietto di ringraziamento alla persona che ha curato la pratica
- 7 Esprime soddisfazione in termini specifici
- 6 Accetta la soluzione e ringrazia
- 5 Accetta la soluzione con atteggiamento neutrale
- 4 Esprime insoddisfazione in termini specifici
- 3 Insulta la persona che ha curato la pratica
- 2 Minaccia di fare causa all'ente
- 1 Fa causa all'ente

Adattato da  
Kaydos

# LE TECNICHE DI SCALING

Scaling è l'assegnazione di numeri a oggetti secondo una regola

LIKERT

DIFFERENZIALE SEMANTICO



# LE TECNICHE DI SCALING

## LIKERT

Si chiede di esprimere un'opinione in merito ad un'affermazione scegliendo tra un numero limitato di alternative

Le competenze del relatore sono adeguate al corso

Non sono per niente d'accordo

Non sono d'accordo

Sono indeciso

Sono d'accordo

Sono completamente d'accordo

# LE TECNICHE DI SCALING

## DIFFERENZIALE SEMANTICO

Consiste nella valutazione di un oggetto o un evento attraverso una scala ancorata a due aggettivi opposti

Le competenze del relatore sono

Scadenti 1 2 3 4 5 6 7 Ottime



# L'INTERPRETAZIONE DEI DATI



# INTERPRETAZIONE DEI DATI - 1

## LA SCELTA DEGLI INDICATORI

### DIPARTIMENTO SANITA' PUBBLICA

OBIETTIVO

MIGLIORARE L'EFFICACIA DEI CONTROLLI NEGLI  
AMBIENTI DI LAVORO

INDICATORE

N. UNITA' CONTROLLATE

N. UNITA' PIU' A RISCHIO CONTROLLATE /  
N. UNITA' PIU' A RISCHIO DA CONTROLLARE

N. UNITA' GIA' SANZIONATE CONTROLLATE /  
N. UNITA' GIA SANZIONATE

N. UNITA' SANZIONATE/  
N. UNITA' CONTROLLATE



## COSA POSSIAMO COGLIERE?

L'INDICATORE PUO' AIUTARCI A DEFINIRE MEGLIO L'OBIETTIVO CHIARENDO TRA LE DIVERSE ALTERNATIVE POSSIBILI PER PERSEGUIRLO, QUALE E' O QUALI SONO QUELLE PRESELTE

IL FATTO CHE SIA STATO SCELTO UN INDICATORE PIUTTOSTO CHE UN ALTRO CI FORNISCE UN'INDICAZIONE DI COME L'ORGANIZZAZIONE INTENDE PERSEGUIRE UN DETERMINATO OBIETTIVO



# INTERPRETAZIONE DEI DATI - 2

## I VALORI MEDI

NON E' DETTO CHE AD UN VALORE MEDIO MIGLIORE  
CORRISPONDA UNA PERFORMANCE MIGLIORE

CORRIERE	TEMPO MEDIO DI CONSEGNA	DISTRIBUZIONE INTORNO AL VALORE MEDIO
A	44 H	DA 35 A 48 H
B	40 H	DA 24 A 60 H





# INTERPRETAZIONE DEI DATI

## I VALORI MEDI

	8	8
	4	6,5
	9	6
	10	6
	4	6
	4	6
	9	6,5
	4	7
<b>MEDIA</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>



## COSA POSSIAMO COGLIERE?

IN ALCUNI CASI IL VALORE MEDIO NON CI FORNISCE INFORMAZIONI SUFFICIENTI PER VALUTARE I RISULTATI CONSEGUITI. E' NECESSARIO CONOSCERE ANCHE LA DISTRIBUZIONE DEI DATI INTORNO AL VALORE MEDIO



# INTERPRETAZIONE DEI DATI - 3

## LE CORRELAZIONI

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET	RISULTATO CONSEGUITO		
MIGLIORARE L'EFFICACIA DELL'ORIENTAMENTO	N. DI ALUNNI CHE CAMBIANO INDIRIZZO SU TOTALE N. ALUNNI	1%	0,8%	1,1%	1%
POTENZIARE LA FORMAZIONE DEI DOCENTI SULL'ORIENTAMENTO	N. DI DOCENTI COINVOLTI NELLA FORMAZIONE	3000	2700	3000	3200



## COSA POSSIAMO COGLIERE?

I DATI DEVONO ESSERE INTERPRETATI IN MODO INTEGRATO.  
NON BISOGNA INTRODURRE DEGLI AUTOMATISMI.  
L'INTERPRETAZIONE NON DEVE ESSERE MECCANICISTICA.

I DATI CI SERVONO PER:

- COMPRENDERE FENOMENI E DINAMICHE
- INTERPRETARE AL MEGLIO LA REALTA' CHE CI CIRCONDA
- PRENDERE DECISIONI "INFORMATE"



# INTERPRETAZIONE DEI DATI - 4

## IL CONSEGUIMENTO DI UN OBIETTIVO

QUANDO UN OBIETTIVO E' MISURATO ATTRAVERSO DUE O PIU' INDICATORI COME SI FA A DETERMINARE SE E' STATO CONSEGUITO O MENO?

OBIETTIVO	INDICATORI	VALORI ATTESI
A	M1	xx
	M2	yy



# INTERPRETAZIONE DEI DATI - 4

	OBIETTIVI	INDICATORI	VALORI ATTESI	VALORI CONSEGUITI
RISULTATI PER LA COLLETTIVITA'	Contribuire a ridurre il tasso di dispersione scolastica	Tasso di dispersione scolastica		
PROCESSI	Miglioramento dei percorsi di orientamento	% Alunni orientati promossi		
		% Alunni orientati che cambiano indirizzo		
	Migliorare la collaborazione con altri enti	N. Accordi territoriali		
RISORSE	Potenziare la formazione dei docenti sulla tematica	N. Partecipanti		
		N. Corsi dedicati		



# INTERPRETAZIONE DEI DATI - 4

## IL CONSEGUIMENTO DI UN OBIETTIVO

### OBIETTIVI

Potenziare la formazione dei docenti sulla tematica della dispersione scolastica

INDICATORI	VALORI ATTESI	VALORI CONSEGUITI	VALORI CONSEGUITI	VALORI CONSEGUITI
N. Partecipanti	3000	3010	3030	2900
N. Corsi dedicati	100	115	80	102

# INTERPRETAZIONE DEI DATI - 4

## IL CONSEGUIMENTO DI UN OBIETTIVO

<b>OBIETTIVO</b>	<b>Miglioramento dei percorsi di orientamento</b>			
<b>INDICATORI</b>	<b>VALORI ATTESI</b>	<b>VALORI CONSEGUITI</b>	<b>VALORI CONSEGUITI</b>	<b>VALORI CONSEGUITI</b>
% N. alunni orientati promossi	90%	91%	86%	89%
% N. alunni orientati che hanno cambiato indirizzo	5%	8%	4%	4,8%



## COSA POSSIAMO COGLIERE?

QUANDO UN OBIETTIVO E' MISURATO ATTRAVERSO DUE O PIU' INDICATORI, SONO POSSIBILI PIU' APPROCCI PER INTERPRETARE I RISULTATI OTTENUTI

LE ALTERNATIVE POSSIBILI DIPENDONO FORTEMENTE DALL'OBIETTIVO E DAGLI INDICATORI SELEZIONATI. NON NE ESISTE UNA MIGLIORE A PRIORI



# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE



# ESSERE MANAGER

ESSERE MANAGER CONSISTE NEL LAVORARE  
CON ED ATTRAVERSO GLI ALTRI PER  
RAGGIUNGERE  
GLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI  
IN MODO EFFICIENTE ED ETICO

Kreitner e Kinicki



# IL MANAGER

**Rende chiari scopi ed obiettivi**

Incoraggia la partecipazione

Pianifica ed organizza

Possiede una competenza  
tecnica/amministrativa

Facilita il lavoro

Fornisce feedback

Fa funzionare le attività

Delega e controlla

Esercita una ragionevole pressione per il  
raggiungimento degli obiettivi

**Riconosce una buona performance**

Adattato da Wilson

# LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COME VALUTARLA?

APPROCCIO PER RISULTATI

APPROCCIO PER ATTRIBUTI



# APPROCCIO PER RISULTATI

L'APPROCCIO PER RISULTATI SI FOCALIZZA SULLA GESTIONE DI DIMENSIONI OGGETTIVE E MISURABILI CHE DERIVANO DALL'OPERATO DI UN SINGOLO O DI GRUPPO, INTESE COME CONTRIBUTI ALLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'ORGANIZZAZIONE

GENERALMENTE OBIETTIVI ED INDICATORI E TARGET VENGONO MUTUATI DAL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



# APPROCCIO PER RISULTATI

SI MISURA IL CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE

OBIETTIVI DELLA  
AMMINISTRAZIONE



OBIETTIVI  
INDIVIDUALI

GLI OBIETTIVI PER CREARE MOTIVAZIONE DEBONO ESSERE:

- SPECIFICI E DEFINITI IN TERMINI OGGETTIVI
- RIFERITI AD UN ARCO DI TEMPO PREDETERMINATO
- COERENTI CON LE AREE DI RISULTATO DI CUI IL TITOLARE DELLA POSIZIONE E' RESPONSABILE
- MISURABILI
- SFIDANTI, MA RAGGIUNGIBILI E REALISTICI
- COMUNICATI, POSSIBILMENTE PARTECIPATI ED ACCETTATI
- COLLEGATI ALL'IMPIEGO DI DETERMINE RISORSE ED ALLO SVILUPPO DI DETERMINE AZIONI A SUPPORTO DEL LORO PERSEGUIMENTO

# APPROCCIO PER RISULTATI

Obiettivo	Indicatore	Peso		Verifica semestrale		Risultato annuale	
			Target				
			Risultato				
			Target				
			Risultato				
			Target				
			Risultato				
			Target				
			Risultato				
			Target				
			Risultato				
				Performance semestrale		Performance annuale	





# APPROCCIO PER ATTRIBUTI

L'OGGETTO DELLA RILEVAZIONE SONO

LE COMPETENZE, RILEVANTI PER IL RUOLO, ESPRESSE IN TERMINI DI CAPACITA' E DI CONOSCENZE, E TRADOTTE IN COMPORTAMENTI OSSERVABILI

NON SONO OGGETTO DELLA RILEVAZIONE

~~LA PERSONA IN SE', LA SUA PERSONALITA'~~

~~CIO' CHE LA PERSONA POTREBBE FORSE FARE IN CIRCOSTANZE DIVERSE, MA ATTUALMENTE NON FA~~

~~IL CONFRONTO CON ALTRE PERSONE~~



# LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

DIRIGENTI E RESPONSABILI DI U.O.

OBIETTIVI DELLA PROPRIA STRUTTURA

EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA A CUI LA  
PROPRIA AFFERISCE

COMPETENZE RICHIESTE DAL RUOLO RICOPERTO



# LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

COMPARTO

CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI DELLA PROPRIA STRUTTURA

OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

COMPETENZE RICHIESTE DAL RUOLO RICOPERTO



# ESERCIZIO



# CONCLUSIONI



# GRAZIE PER L'ATTENZIONE

**FABRIZIO BOCCI**

CONSULENTE IN ORGANIZZAZIONE E STRATEGIA

VIA DEL FONTANILE 1 – LOC. MONTALE  
41051 CASTELNUOVO RANGONE (MO)  
TEL 059/574616 – CELL. 335/7089751

[fbocci@bocciconsulting.it](mailto:fbocci@bocciconsulting.it)

[www.bocciconsulting.it](http://www.bocciconsulting.it)

[www.balancedscorecardreview.it](http://www.balancedscorecardreview.it)

