



Dipartimento Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

LE LINEE GUIDA PER IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Roma, 25 gennaio 2018

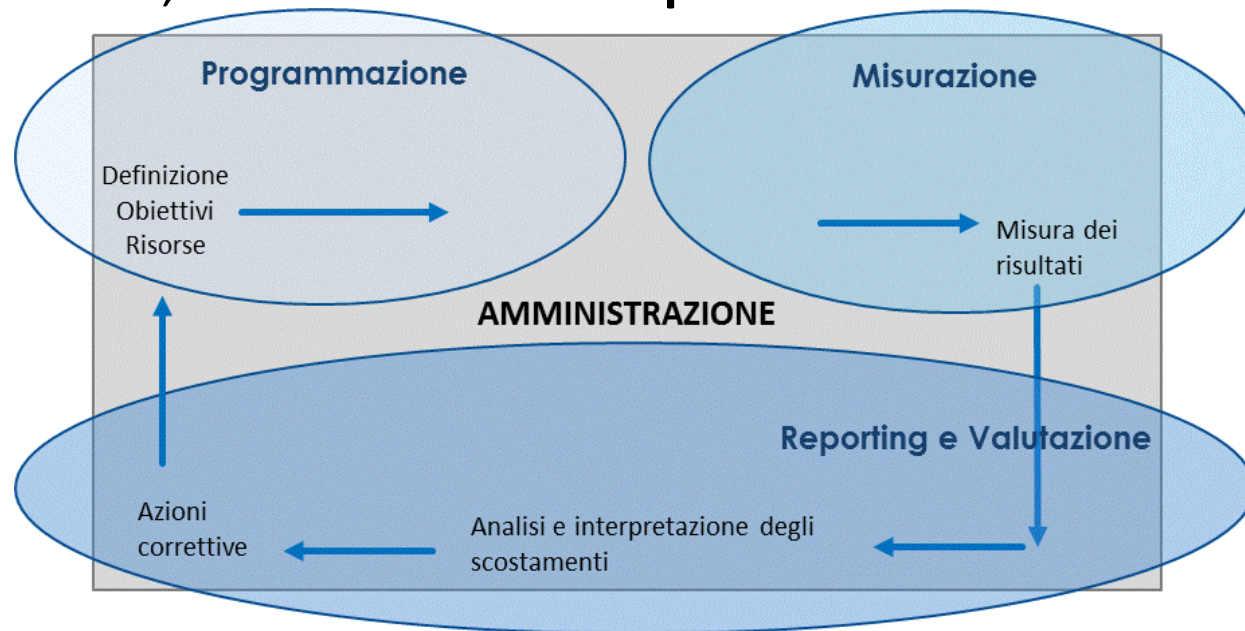
Agenda

- **Misurazione e valutazione della performance organizzativa**
 - Enrico Deidda Gagliardo
- **Attività, progetti e processi**
 - Michela Arnaboldi
- **Misurazione e valutazione della performance individuale**
 - Francesco Miggiani



SISTEMA E CICLO DELLA PERFORMANCE: *definizioni preliminari*

- Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)** [*da aggiornare annualmente previo parere vincolante dell'OIV*] è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del **ciclo della performance**.

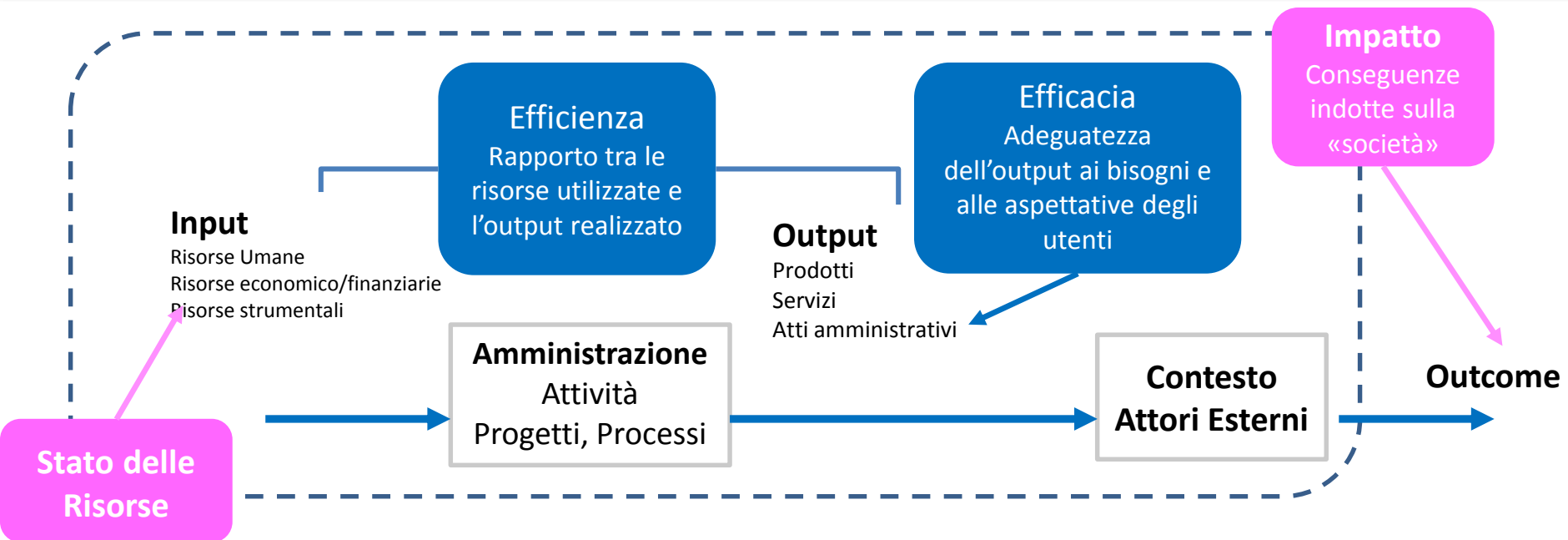


SISTEMA E CICLO DELLA PERFORMANCE: *misurazione e valutazione come attività complementari ma distinte*

- Nella fase della **misurazione** si quantifica – tramite indicatori – A) il livello di raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder; B) i contributi delle articolazioni organizzative centrali e periferiche, dei processi o dei progetti (performance organizzative); C) i contributi individuali (performance individuali).
- Nella fase della **valutazione** si analizzano e si interpretano i risultati misurati (e gli eventuali scostamenti) rispetto a obiettivi e target, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento. Ciò, anche al fine di apprendere per migliorare nel successivo ciclo della performance.



MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: *dimensioni degli indicatori*



- **Al centro:** *efficienza ed efficacia*
- **Presupposto/vincolo:** *stato delle risorse e salute dell'ente*
- **Orizzonte/traguardo:** *impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico*

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: *dimensione dello stato o salute delle risorse*

Tale dimensione e i relativi indicatori esprimono la **quantità (*stato*)** e la **qualità (*livello di salute*)** delle risorse dell'amministrazione.
Esempi:

- **Risorse umane:**
 - ✓ stato (es. numero dipendenti)
 - ✓ livello di salute **organizzativa** (es. benessere), **professionale** (es. competenze)
- **Risorse economiche-finanziarie-patrimoniali:**
 - ✓ stato (es. costi, spese, indebitamento)
 - ✓ livello di salute **economica, finanziaria, patrimoniale** (es. economicità)
- **Risorse strumentali:**
 - ✓ stato (es. mq spazi, n. computer, n. applicativi)
 - ✓ livello di salute **materiale** (es. obsolescenza, sicurezza) e **digitale** (es. adeguatezza software, % servizi digitalizzati)



MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: *dimensione dell'efficienza*

- La dimensione dell'**efficienza** e i relativi indicatori esprimono:
 - ✓ la capacità di utilizzare le *risorse* (input) *umane* (**efficienza produttiva**) ed *economico-finanziarie* (**efficienza economico-finanziaria**) in modo sostenibile e tempestivo (**efficienza temporale**) nel processo di produzione ed erogazione del prodotto/servizio (output)
 - ✓ la capacità di produrre beni o erogare servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati



MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: *dimensione dell'efficacia*

- La dimensione dell'**efficacia** e i relativi indicatori esprimono:
l'adeguatezza quantitativa e qualitativa dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti interni ed esterni

| | Prospettiva oggettiva | Prospettiva soggettiva |
|-------------------|--------------------------|---------------------------|
| Quantità servizio | Quantità <i>erogata</i> | Quantità <i>fruita</i> |
| Qualità servizio | Qualità <i>erogata</i> | Qualità <i>percepita</i> |

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: *dimensione dell'impatto*

- La dimensione dell'**impatto** e i relativi indicatori esprimono: *l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui suoi destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza.*
- L'impatto può essere **esterno** o **interno** all'amministrazione:
 - *l'impatto **esterno** si misura come peggioramento/miglioramento del livello di benessere (es. economico, sociale, ambientale) dei destinatari esterni rispetto alle condizioni di partenza*
 - *l'impatto **interno** si misura come peggioramento/miglioramento del livello di salute (es. organizzativa, digitale) dell'Amministrazione rispetto alle condizioni di partenza*



MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: *valore pubblico*

- L'Amministrazione crea **valore pubblico** quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti esterni ed interni di una politica o di un servizio sulle diverse categorie di utenti e stakeholder, ovvero quando consegue un ***miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza***
- **Per generare valore pubblico sui cittadini e sugli utenti attuali, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri**, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili



MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: *requisiti degli indicatori*

- ***Precisione (o significatività)***: capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo
- ***Completezza***: capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Amministrazione
- ***Tempestività***: capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori
- ***Misurabilità***: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili

Performance e unità di analisi

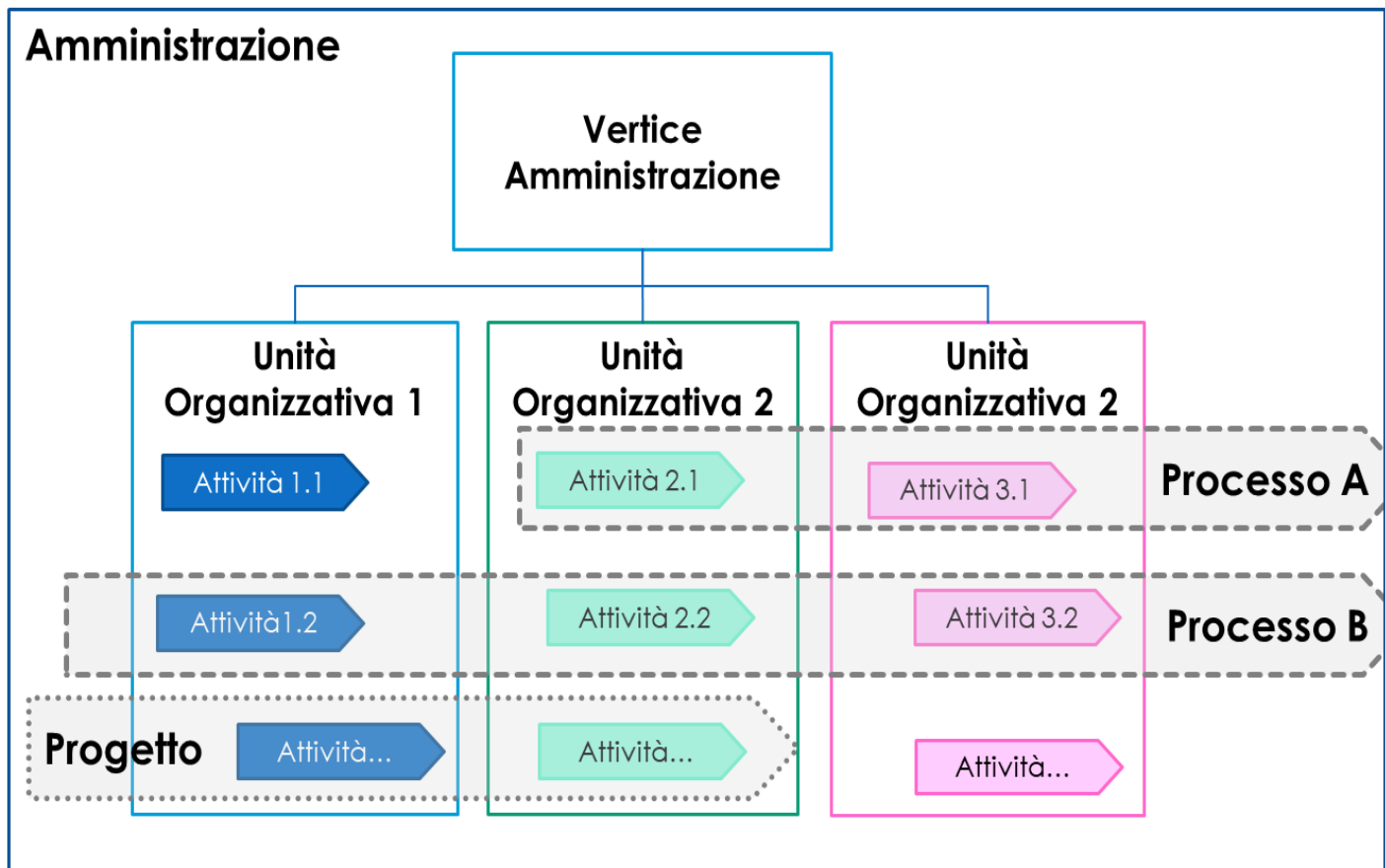
I SMVP coprono più unità di analisi:

- Amministrazione nel suo complesso
- Singole articolazioni dell'amministrazione,
- Processi e progetti
- Individui

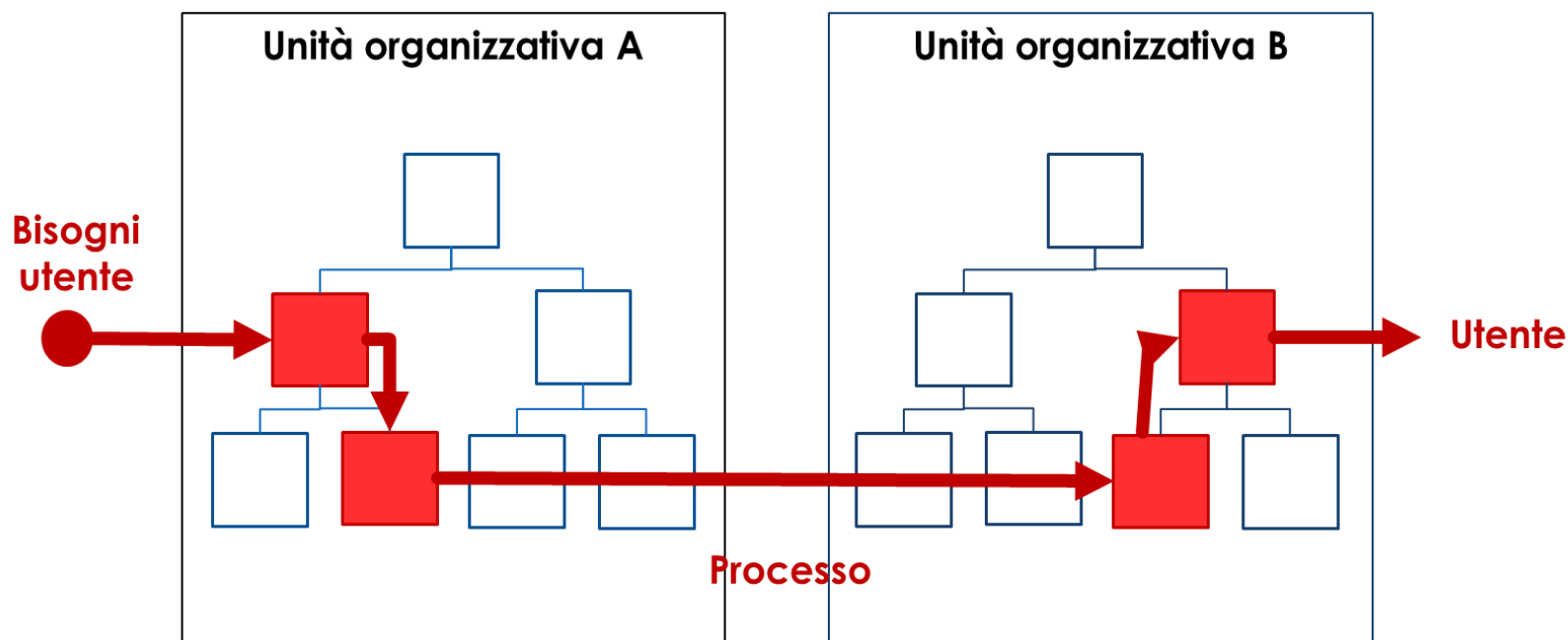


**Performance
Organizzativa**

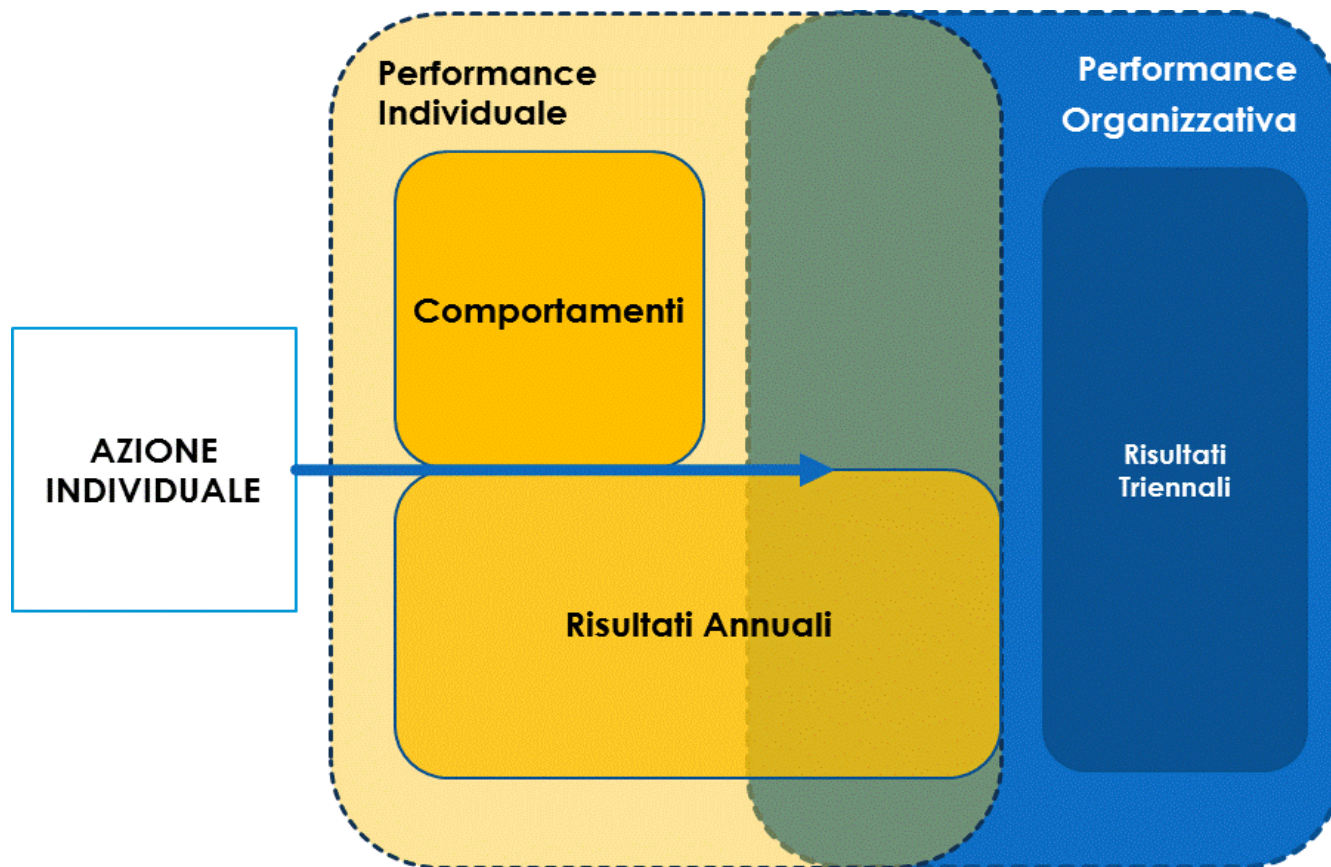
Attività come «mattoni» elementare



Attività e processi: verso l'utente



Performance Individuale (PI)



Dimensioni della PI

RISULTATI:

- Raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza
- Dell'amministrazione del suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata a cui il valutato contribuisce
- Risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati

COMPORAMENTI:

- Attengono al «come» un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'amministrazione



Ponderazioni e mappatura dei ruoli organizzativi

Nel proprio SMVP ciascuna amministrazione deve specificare quali sono le dimensioni tenute in considerazione ai fine della performance individuale e quali siano i rispettivi pesi

- Il peso attribuito alle dimensioni della performance individuale varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia con la sua posizione all'interno della struttura organizzativa
- La mappatura dei diversi ruoli organizzativi all'interno dell'amministrazione è quindi un elemento fondamentale.
- In particolare consente di individuare cluster omogenei di ruoli organizzativi posizionandoli rispetto al sistema gerarchico e operativo



Le ponderazioni veicolano messaggi specifici

- La scelta dei pesi è guidata dalla mappatura dei ruoli organizzativi presenti nell'amministrazione, tenendo conto della struttura organizzativa, della linea gerarchica e della tipologia di attività svolta
- La scelta dei pesi orienta l'azione delle persone e dei gruppi in quanto momento di «comunicazione» delle aspettative
- Peso prevalente sui risultati dell'organizzazione: focus sui traguardi collettivi
- Peso prevalente a obiettivi individuali: focus su contesto organizzativo di diretta responsabilità
- Peso elevato ai comportamenti: focus sul «come» vengono svolte le attività



Esempi

DIRETTORE GENERALE

RISULTATI:

- ✓ Legati agli obiettivi individuali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità
- ✓ Del ministero nel suo complesso o del dipartimento cui afferisce la direzione generale
- ✓ Eventuali risultati relativi ad altri obiettivi assegnati al direttore generale

COMPORAMENTI



Esempi

PERSONALE NON DIRIGENTE

Caso A

- Risultati dell'Ufficio/gruppo di lavoro di appartenenza
 - Comportamenti
- (non vengono considerati i risultati individuali)

Caso B

- Risultati individuali legati a obiettivi su attività o progetti di specifica competenza del dipendente
- Risultati dell'ufficio/gruppo di lavoro del dipendente
- Comportamenti

Performance individuale: comportamenti

- I comportamenti sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato.
- Per garantire un'adeguata omogeneità metodologica devono essere adottati cataloghi (o dizionari o framework) di riferimento.
- Requisiti minimi da formalizzare e utilizzare nel SMVP:
 - **associazione tra comportamenti e mappa dei ruoli organizzativi**
 - **descrittori dei comportamenti**
 - **scale di valutazione**



Performance individuale: chi valuta

- La valutazione della *performance* individuale è di responsabilità del superiore gerarchico, che può effettuarla con diverse modalità:
 - solo superiore gerarchico
 - superiore gerarchico preceduta da autovalutazione
 - superiore gerarchico e altre parti

Aspetti chiave del processo

- Le fasi:
 - Programmazione, Misurazioni e colloqui intermedi, Valutazione conclusiva
 - Il colloquio di feedback
 - La differenziazione delle valutazioni
 - Gli incontri di calibrazione delle valutazioni

