

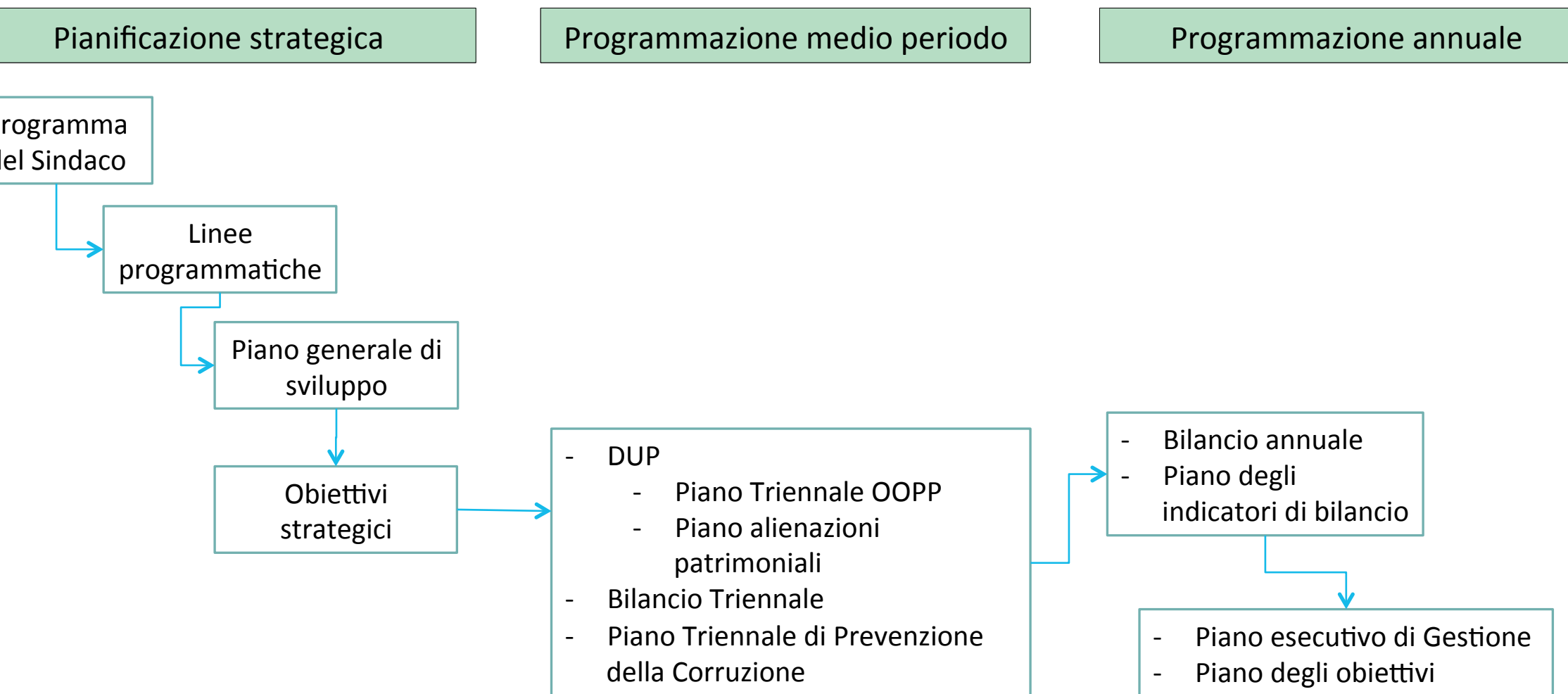
# Un sistema di valutazione utile all'organizzazione pubblica

---

XX CONGRESSO NAZIONALE ASSOCIAZIONE ITALIANA DI VALUTAZIONE  
PADOVA – 22 APRILE 2017  
ERMANNO MATASSI

A solid blue horizontal bar spanning the width of the slide, located at the bottom.

# Il modello di pianificazione / programmazione



# Il puzzle delle rendicontazione

---

- Rendiconto della Gestione (30 aprile)
- Relazione al Rendiconto (30 aprile)
  - Rendicontazione per missione e programma
  - Piano degli indicatori e dei risultati di bilancio
  - Analisi dei costi per missione e programma
  - Tempi medi di pagamento
- Bilancio Consolidato (30 settembre)
- Conto annuale delle spese del personale (30 maggio)
- Referto annuale sul funzionamento sui controlli interni alla Corte dei Conti (30 aprile / 30 giugno)
- **Relazione sulla Performance organizzativa e individuale (30 giugno)**

# I punti di debolezza del ciclo di pianificazione

*Fonte: Relazione NIV Comune di Milano sul funzionamento del SMVP – anno 2015*

La **pluralità dei ruoli** che insistono sul processo di pianificazione genera spesso punti di vista non collegati tra loro ed una **condivisione e conoscenza del ciclo solo parziale**, con l'evidenza di criticità a livello di comunicazione interna;

E' diffusa la logica di **considerare la programmazione come ancillare alla valutazione**: questo approccio genera una forte enfasi sulla premialità, a scapito dell'orientamento ai risultati e con il rischio di “giocare al ribasso”;

La **definizione degli obiettivi deriva dalla struttura organizzativa** e non dalla focalizzazione sui risultati attesi. Questo genera il rischio elevato di frammentazione e scarsa vision;

Il PDO, strumento fondamentale della programmazione, **non comprende in modo esaustivo i grandi progetti** e non mette in evidenza gli obiettivi “sfidanti”;

Gli **indicatori si riferiscono a fasi di attività** (indicatori di processo), mentre è debole e non omogenea la presenza di indicatori di output e outcome; la prevalente natura degli indicatori si riferisce a processi interni e non a emergere significativi collegamenti con gli stakeholder e con gli utenti. Le attività di programmazione hanno una rilevanza prevalentemente interna.

# I Rischi

---

Un quadro molto complesso



sistemi molto rigidi, fortemente proceduralizzati

Un quadro molto frammentato



sistemi poco organici, da cui non emerge un approccio strategico

Un quadro troppo articolato



corsa all'adempimento

# Un quadro frammentato (perf dei dirigenti)

---

Diverse casistiche di adempimenti/inadempimenti che le leggi in diversi ambiti collegano ad effetti e riflessi sulla valutazione del risultato:

- obblighi di pubblicità,
- tempi dei procedimenti,
- rapporti di impiego con forme flessibili,
- controlli successivi di regolarità amministrativo/contabile,
- violazioni disciplinari, violazioni del codice di comportamento,
- violazioni dei piani anticorruzione,
- violazione degli obblighi di comunicazione per la certificazione crediti

# Obiettivi del SMVP

---

Costituire uno strumento di supporto alla guida dell'organizzazione;

Favorire l'allineamento strategico del personale verso gli obiettivi prioritari (le politiche) dell'amministrazione;

Rappresentare un sistema di accountability verso i cittadini dei risultati conseguiti in rapporto alle risorse impiegate;

Diffondere la cultura del merito e valorizzare l'apporto delle risorse umane.

A solid blue horizontal bar spanning the width of the slide at the bottom.

# Attuare il programma dell'amministrazione

---

Definizione di obiettivi in grado di orientare l'attività dell'organizzazione ed il sistema di responsabilità verso l'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione.

## Caratteristiche:

- obiettivi pluriennali (continuità)
  - obiettivi trasversali che coinvolgono diversi ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione
  - da connotare attraverso indicatori di output (per valutare le performance) e di outcome (per valutare l'esito delle politiche)
  - condivisi con gli organi politici di riferimento (la Giunta si deve riconoscere nel Piano della Performance)
  - individuazione degli stakeholder e del loro ruolo (coinvolti nella valutazione?)
- 

# Focus sull'attività istituzionale

---

La *mission istituzionale* degli enti è costituita da processi ricorrenti: la performance può essere rappresentata, misurata e valutata attraverso indicatori e parametri stabili, idonei ad individuare il valore secondo l'ottica degli utenti (per i servizi esterni) o dell'organizzazione (per i processi interni).

L'incidenza delle politiche potrà essere valutata attraverso la misurazione dell'andamento di questi parametri nel tempo e dal confronto con altri enti

## Caratteristiche degli obiettivi:

- annuali
- relativi a processi gestionali che fanno riferimento a specifiche responsabilità organizzative
- da connotare attraverso indicatori di output, qualità o economico - finanziari, stabili nel tempo, utili ad alimentare un confronto temporale e benchmark con altri enti
- individuazione degli utenti esterni e interni (coinvolti nella valutazione?)

# Ricerca la flessibilità del Sistema

---

nell'arco di un mandato amministrativo, ma anche nel corso di un anno, le politiche e gli obiettivi possono cambiare in relazione al mutare del contesto di riferimento, al manifestarsi di nuove opportunità, all'effettiva disponibilità delle risorse preventivate



I sistemi di performance si devono adeguare ai mutamenti, non rappresentare un vincolo.



Codificare processi tempestivi di modifica / integrazione degli obiettivi

Definire un termine oltre il quale non è possibile modificare obiettivi annuali

Codificare la possibilità di prevedere obiettivi di PEG pluriennali

# Investire sui sistemi di misurazione

---

La diffusione della «cultura del dato» quale elemento essenziale per le scelte politiche e gestionali è parte integrante ed irrinunciabile di un sistema che vuole misurare e valutare la performance.

- investire sugli strumenti di misurazione, per rilevare i valori degli indicatori periodicamente è condizione essenziale per garantire il controllo concomitante della performance;
- investire sui sistemi di reporting, per favorire l'interpretazione dei dati rilevati e la loro diffusione a decisori – gestori.



Attraverso:

- Introduzione nei Piani di Performance di *meta-obiettivi* finalizzati a costruire un sistema stabile di rilevazione quantitativa ed economico-finanziaria;
- Agire sull'organizzazione attraverso figure di integrazione (controller, planner) professionalizzate e con un ruolo riconosciuto (ad es: riporto al Direttore / Segretario generale).

# Narrazione, divulgazione, confronto

---

Occorre usare meno tempo a scrivere documenti di programmazione / rendicontazione onnicomprensivi e di complessa lettura ed investire tempo nel raccontare e diffondere la conoscenza di obiettivi e risultati all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

**Ogni momento di confronto con gli stakeholder interni ed esterni è un momento di crescita e costituisce un incentivo a proporre obiettivi sfidanti.**

La conoscenza degli obiettivi e dei risultati incrementa il senso di responsabilità verso l'organizzazione, permette al personale di contestualizzare il proprio lavoro ed il proprio contributo rispetto ai fini dell'amministrazione.

Nelle realtà territoriali medio – piccole contribuisce a rafforzare il ruolo del funzionario pubblico all'interno della propria comunità.

# Valutazione individuale: strumento di valorizzazione del personale

---

**Il SMVP non ha come fine prevalente la distribuzione delle risorse incentivanti**

- Se fosse vero il contrario, si tratterebbe di un processo altamente inefficiente, con costi eccessivi: quanto costa all'organizzazione erogare 1€ di premio?;
- nel medio periodo diventerebbe anche inefficace: la valutazione fatta dallo stesso dirigente sulla performance dello stesso collaboratore, nello stesso ruolo, tende a cristallizzarsi;

Affinché i processi di valutazione individuale abbiano significato, devono essere inseriti all'interno delle politiche di valorizzazione del personale:

- opportunità di carriera: progressioni orizzontali, verticali, concorsi;
  - formazione professionale;
  - nuove e più impegnative sfide professionali.
- 