

Performance Management per la PA

PROF. CARMINE VIOLA
FACOLTÀ DI ECONOMIA
UNIVERSITÀ DEL SALENTO



Il Piano delle Performance

Contenuto

1. Finalità, contenuti e principi generali del Piano
2. Struttura del Piano
3. Contenuto delle sezioni
4. Albero della performance e obiettivi
5. Processo di redazione del Piano
6. Allegati tecnici

Art. 4.

Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, **le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.**

2. Il **ciclo di gestione della performance** si articola 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**;

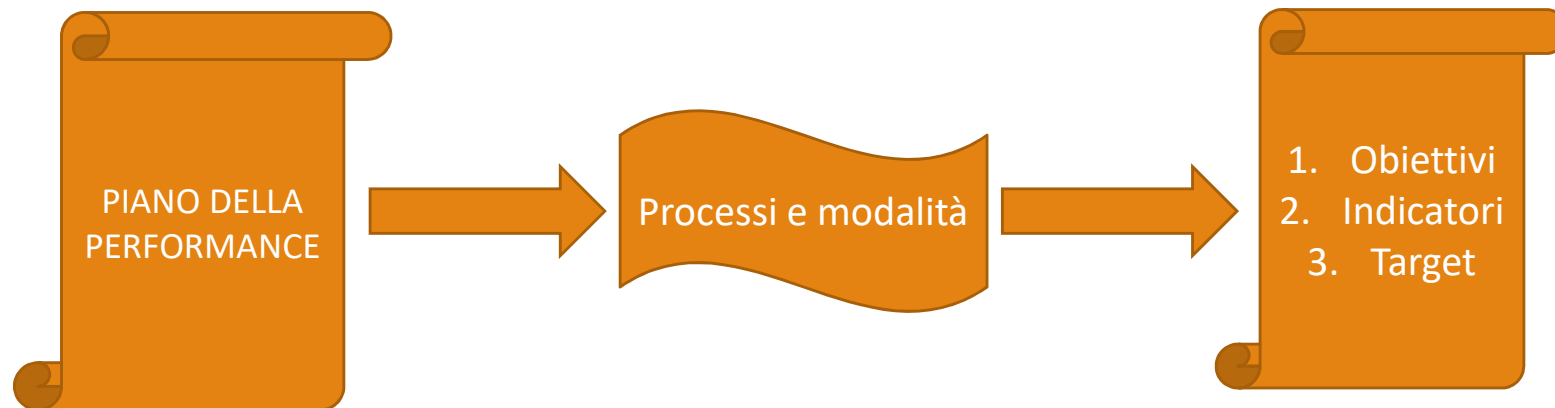
d) **misurazione** e **valutazione** della performance, organizzativa e individuale;

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.

1. Le finalità

Il Piano ha lo scopo di assicurare la **QUALITÀ** della rappresentazione della Performance



Gli obiettivi

Art. 5.

Obiettivi e indicatori

2. Gli obiettivi sono:

*a) **rilevanti e pertinenti** rispetto ai *bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;**

*b) **specifici e misurabili** in *termini concreti e chiari;**

*c) tali da determinare un **significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;***

*d) riferibili ad un **arco temporale determinato**, di norma corrispondente ad *un anno;**

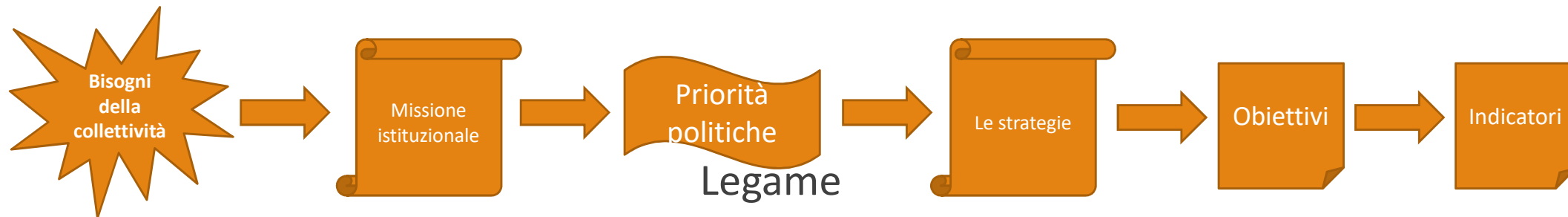
*e) **commisurati ai valori di riferimento** derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;*

*f) **confrontabili** con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*

*g) **correlati** alla **quantità** e alla **qualità** delle risorse disponibili.*

1. Le finalità

Il Piano deve assicurare la **COMPRESIBILITÀ** della rappresentazione della performance



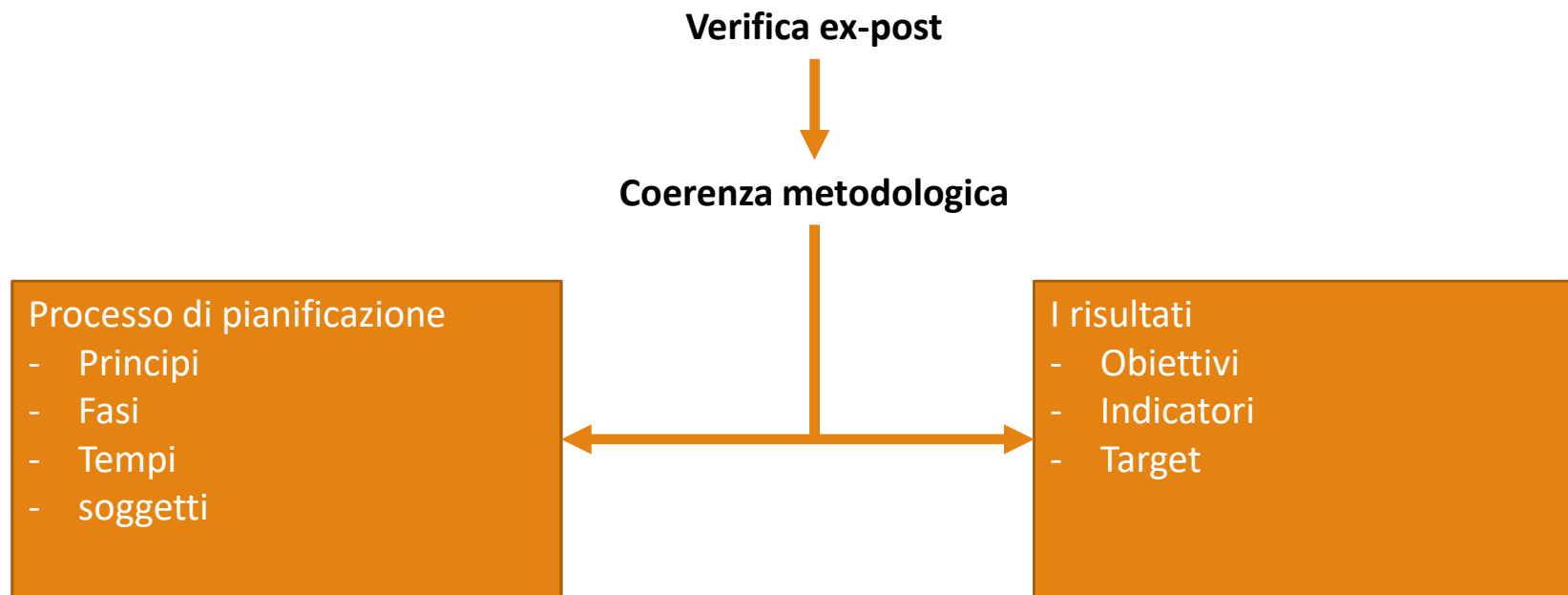
Facile lettura e comprensione dei contenuti

Attenzione a: linguaggio; livello di sintesi e modalità di strutturazione dei contenuti

Art. 11. *Trasparenza*

1. Le finalità

Il Piano deve assicurare l'**ATTENTIBILITÀ** della rappresentazione della performance



1. Le finalità

1. Vantaggi organizzativi
2. Vantaggi gestionali
3. Individuare gli stakeholder
4. Migliorare l'accountability e la trasparenza
5. Migliorare i meccanismi di comunicazione interna ed esterna
6. Migliorare il coordinamento tra le differenti funzioni e strutture organizzative

2. I contenuti

Art. 10.

Piano della performance e Relazione sulla performance

1. Al fine di assicurare la **qualità, comprensibilità ed attendibilità** dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'articolo 15, comma 2, lettera *d*), redigono annualmente:

a) **entro il 31 gennaio**, un documento programmatico triennale, denominato **Piano della performance** da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che

individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi (1) e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse,

gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione (2),

nonché **gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori (3);**

2. I contenuti

- A. Descrizione dell'«identità» dell'ente
- B. Analisi del contesto interno e esterno
- C. Processo seguito per la realizzazione del Piano e delle azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance:

1. Descrizione delle fasi, soggetti e tempi

← Trasparenza

2. Collegamento con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

← Coerenza

3. Criticità (eventuali)

← Qualità, Comprensibilità
e attendibilità

Principi generali

1- La Trasparenza

Art. 11.

Trasparenza

1. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo **strumento della pubblicazione sui siti istituzionali** delle amministrazioni pubbliche, **delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione**, degli **indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali**, **dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti**, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.
3. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la **massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance**.
6. Ogni amministrazione **presenta il Piano e la Relazione sulla performance** [...] alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Principi generali

1- La Trasparenza del Piano

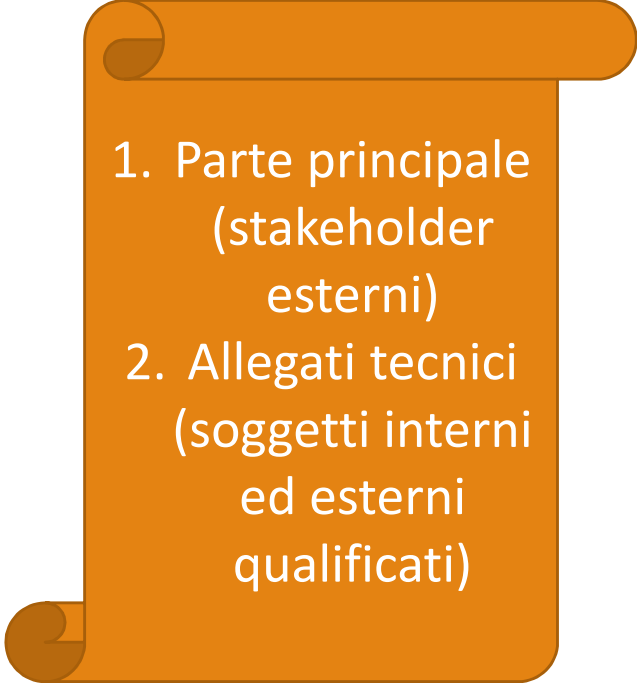
Delibera CIVIT 105/2010

- Sito internet
- Presentazione agli stakeholder
- Coinvolgimento degli stakeholder
- Chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari
- Scelta dei canali di comunicazione in funzione dei destinatari

Principi generali

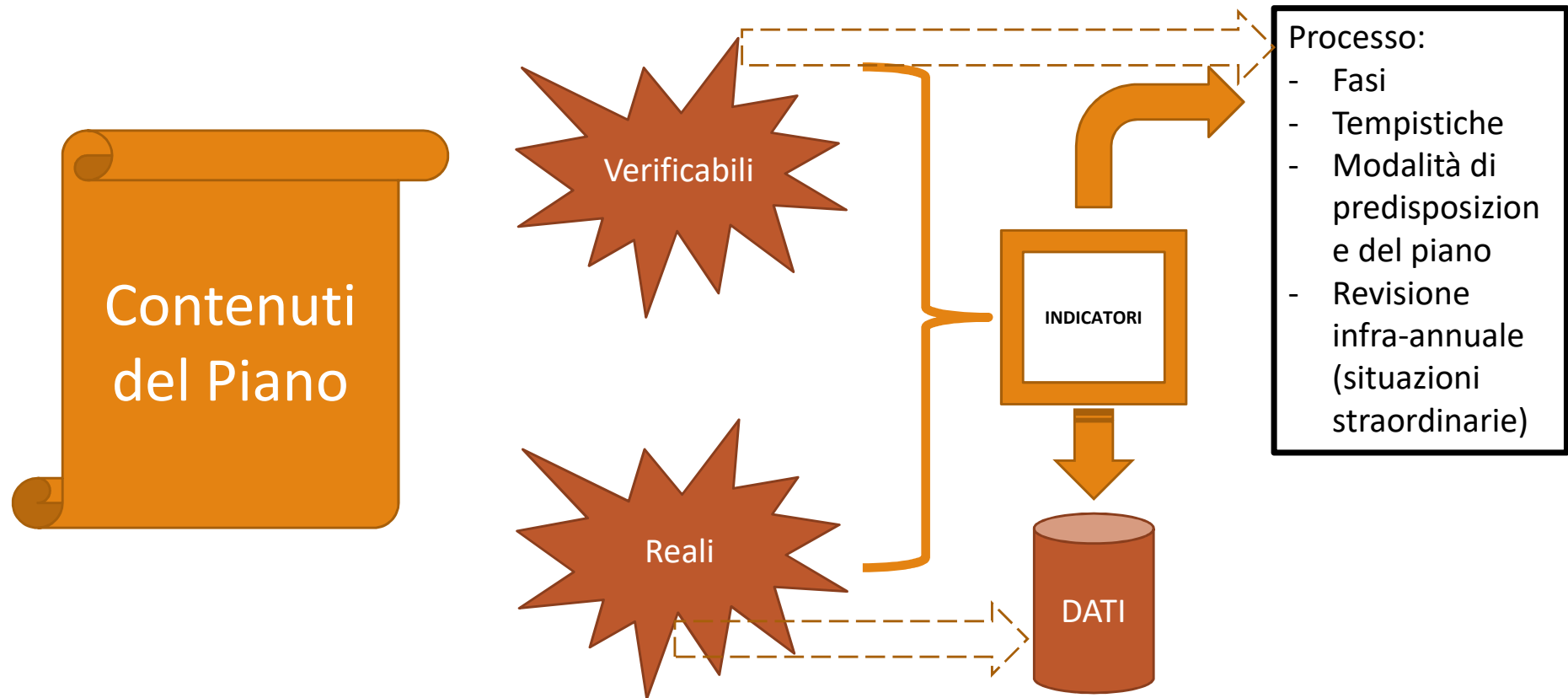
2. Immediata intelligibilità

**Struttura
multilivello**

- 
1. Parte principale
(stakeholder
esterni)
 2. Allegati tecnici
(soggetti interni
ed esterni
qualificati)

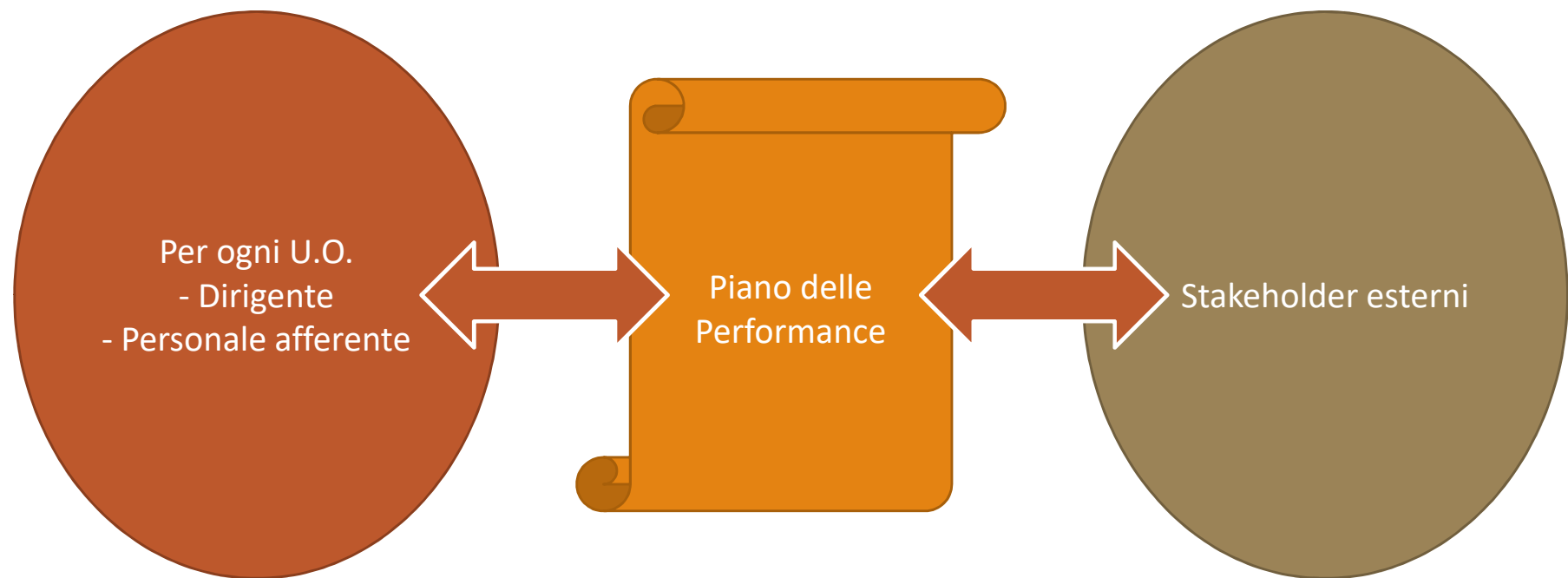
Principi generali

3. Veridicità e verificabilità



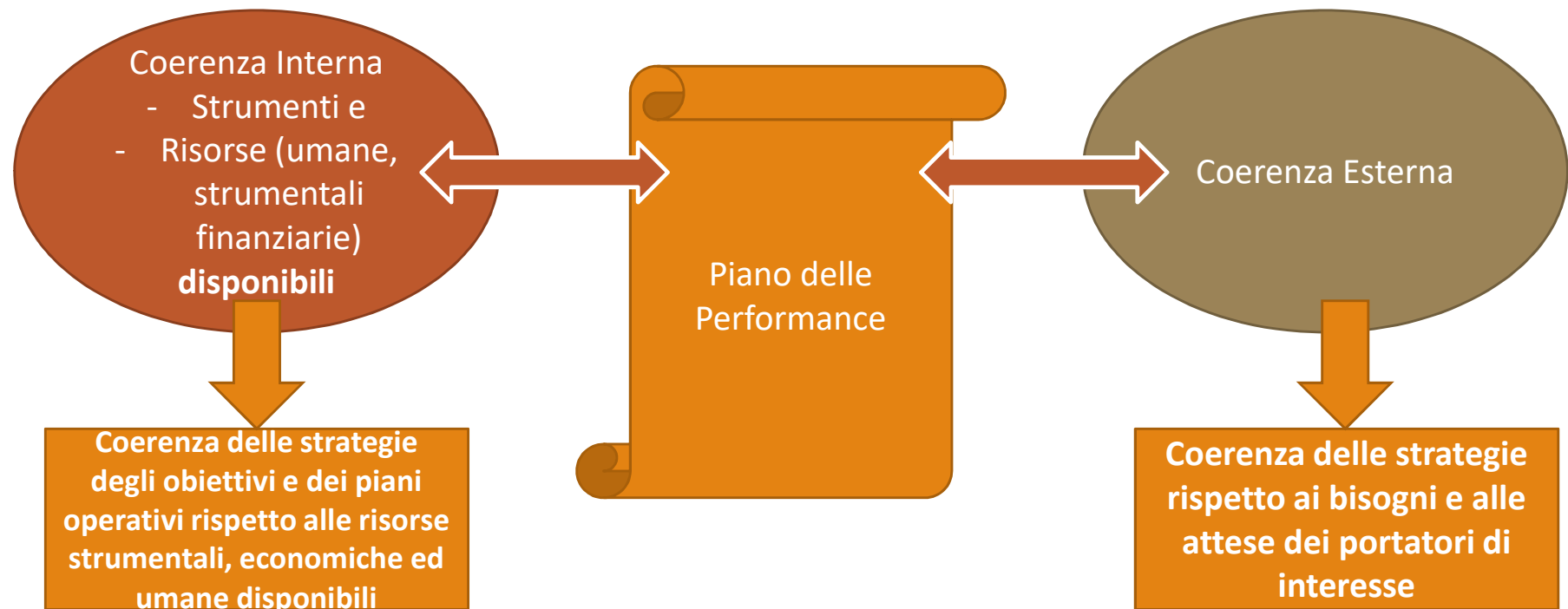
Principi generali

4. Partecipazione



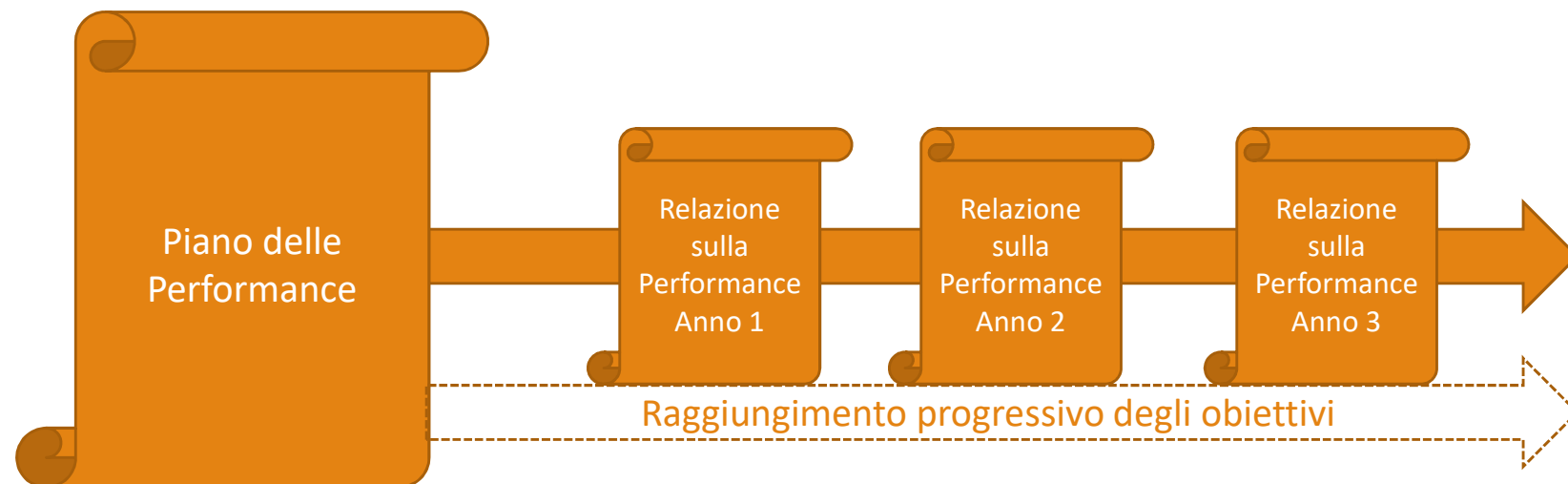
Principi generali

5. Coerenza interna e esterna



Principi generali


6. Orizzonte Pluriennale



3. Struttura, contenuti e definizione del Piano

FASI

1. Definizione dell'identità dell'organizzazione
2. Analisi del contesto di riferimento
3. Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie
4. Definizione degli obiettivi operativi e dei piani operativi;
5. Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno.



Fasi Propedeutiche alla
redazione del Piano

Sezioni del Piano

1. Presentazione ed indice
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
3. Identità
4. Analisi di contesto
5. Obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici a quelli operativi
7. Processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance
8. Allegati tecnici

Sezioni del Piano

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

1. Chi siamo

Caratteristiche organizzative e gestionali

2. Cosa facciamo

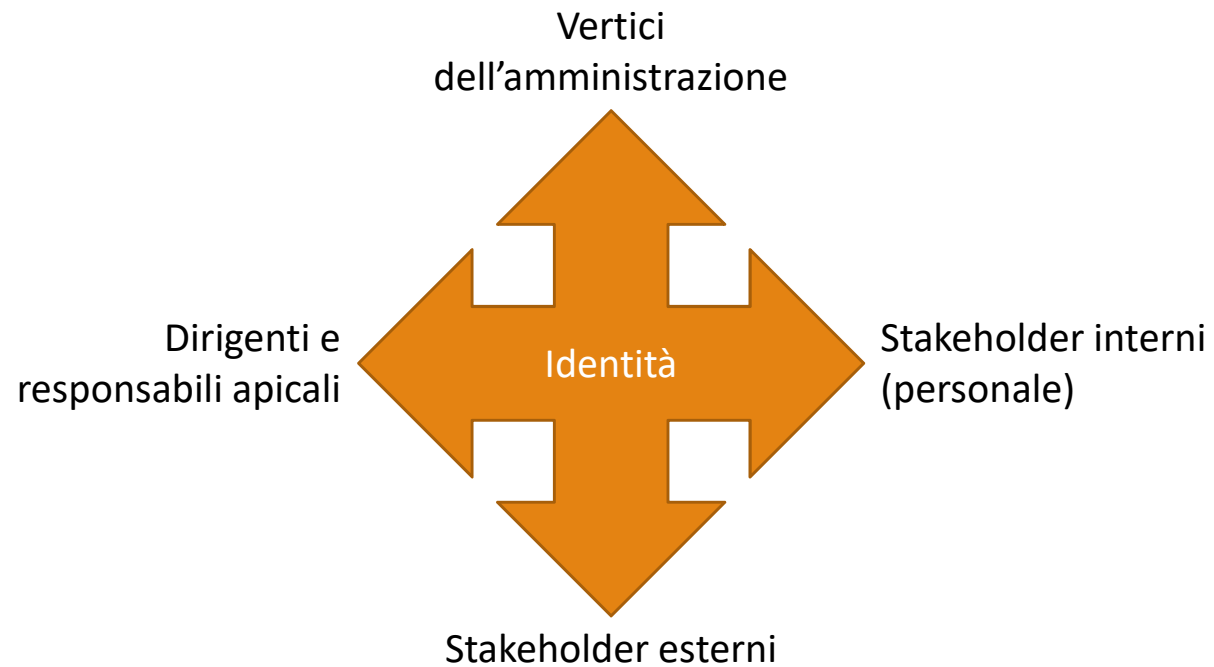
Principali aree di intervento, gli outcome e i risultati desiderati

3. Come operiamo

Come si perseguono gli outcome

Sezioni del Piano

3. Identità



3. Identità l'amministrazione «in cifre»

Descrizione qualitativa e quantitativa dell'ente

3. Identità

Mandato istituzionale e missione

Mandato istituzionale = perimetro

Missioni = cosa si vuol fare, come e perché



Derivano dal processo partecipativo, devono essere **intellegibili**

3. Identità

Albero della Performance



Sezioni del Piano

4. Analisi di contesto

Scopi:

1. Visione complessiva delle territorio
2. Stima di potenziali interazioni e sinergie
3. Vincoli e opportunità
4. Punti di forza e debolezza

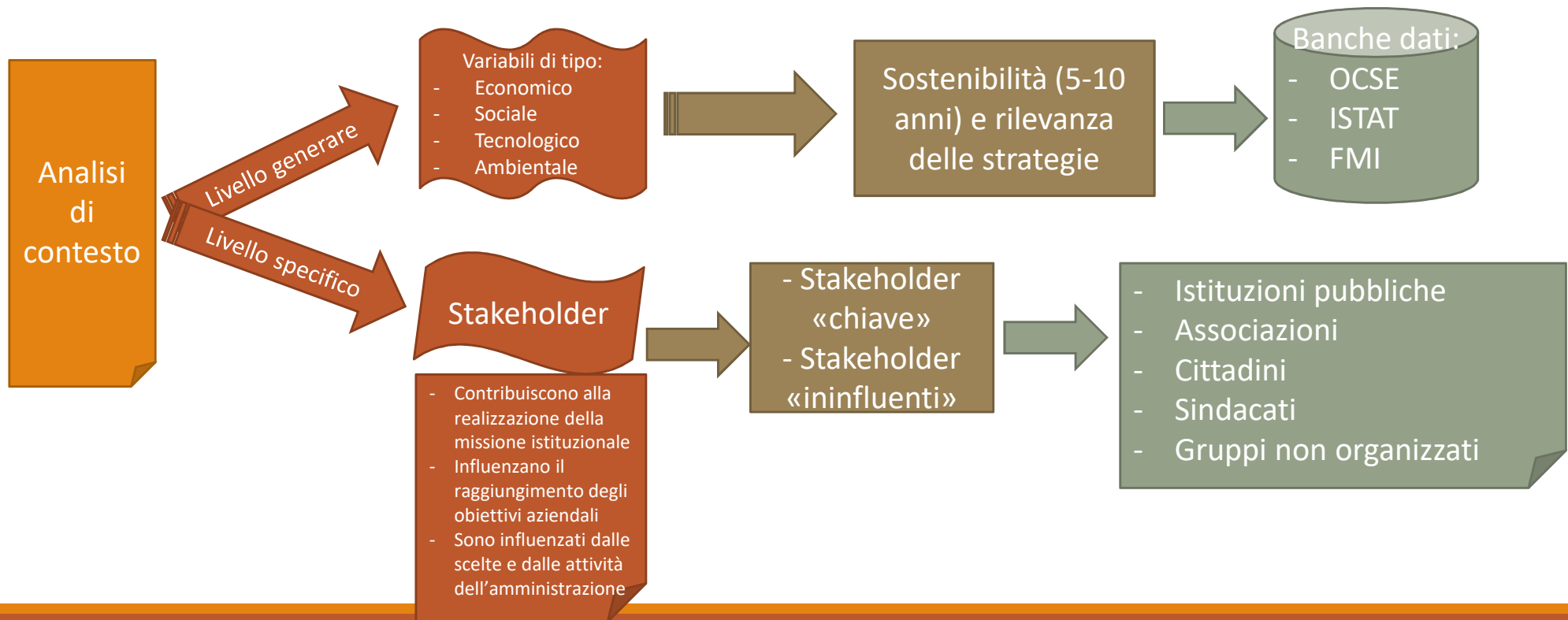


Soggetti coinvolti:

Strutture di staff; dirigenti o responsabili apicali dei vari uffici; stakeholder esterni; stakeholder interni.

Sezioni del Piano

4. Analisi del contesto esterno



Sezioni del Piano

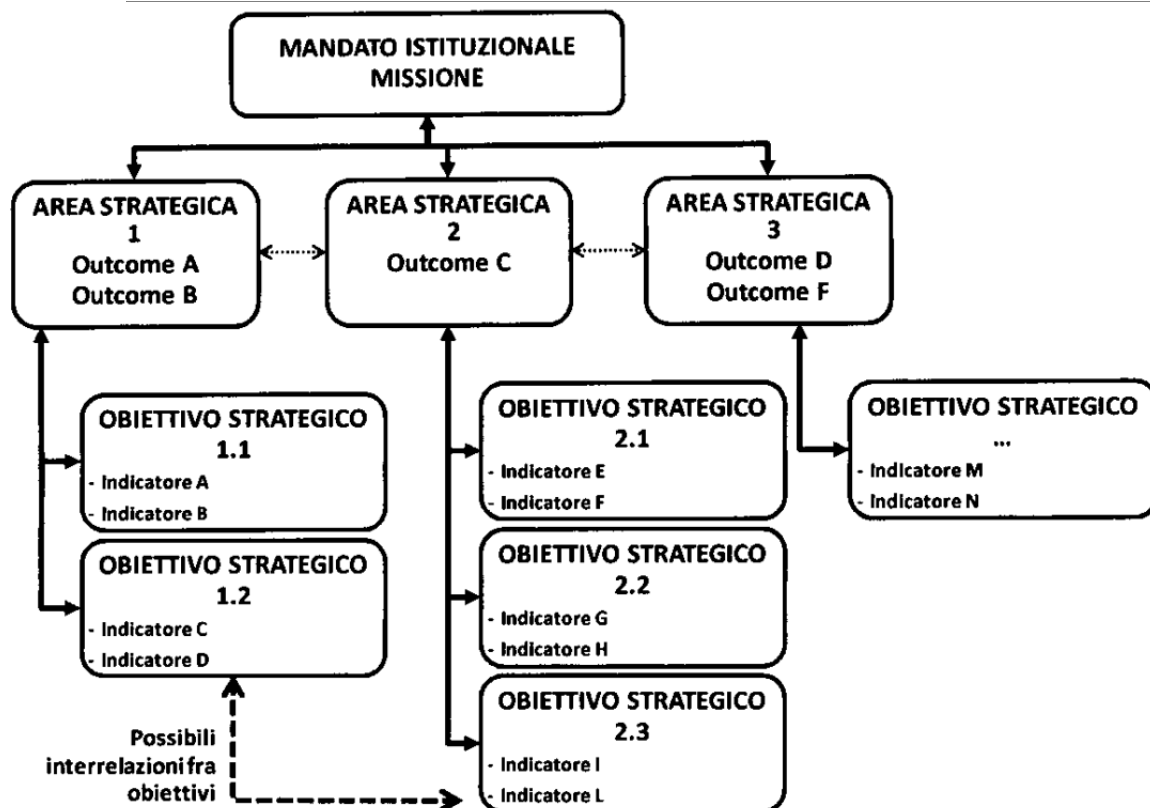
4. Analisi del contesto interno

Almeno le seguenti quattro dimensioni:

1. Organizzazione
2. Beni strumentali ed economici
3. Risorse umane
4. Salute finanziaria

Sezioni del Piano

5. Obiettivi strategici



Obiettivi strategici:
definiti in funzione degli stakeholder (triennali, aggiornati annualmente)

Obiettivi strategici trasversali: Efficacia ed efficienza

Sezioni del Piano

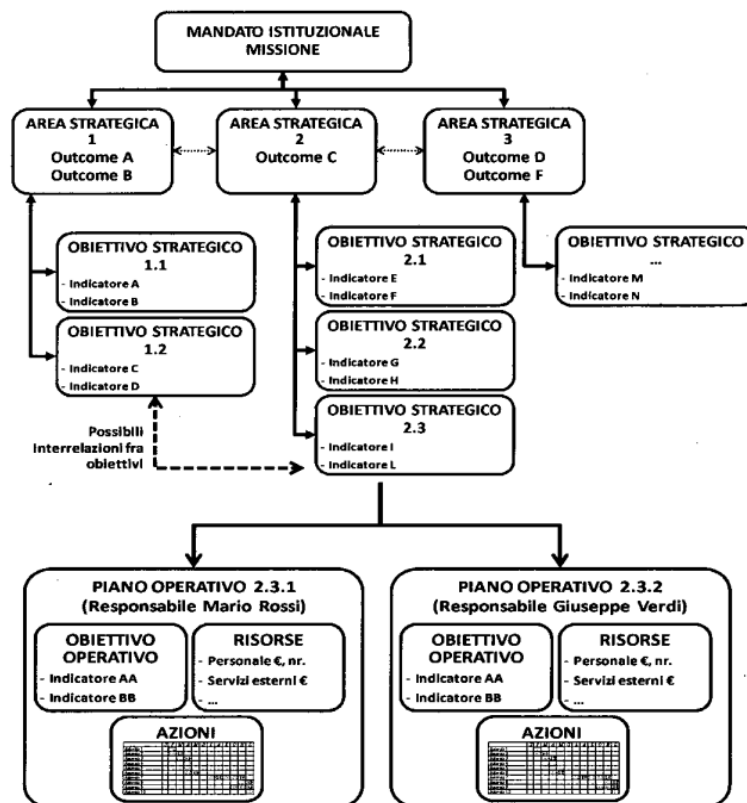
5. Obiettivi strategici

Nella definizione degli obiettivi strategici, partendo dalla missione istituzione, concorrono:

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- Dirigenti di uffici dirigenziali generali o responsabili apicali dei vari settori;
- Stakeholder esterni
- Strutture di staff

Sezioni del Piano

6. Dagli obiettivi strategici a quelli operativi



I piani operativi individuano:

1. Obiettivo operativo
2. Azioni
3. Le risorse economiche, umane e strumentali
4. Responsabilità organizzative

Obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa

Sezioni del Piano

7. Processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione															
2	Analisi del contesto esterno ed interno															
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie															
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi															
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno															

2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

3. Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance



Sezioni del Piano

8. Allegati tecnici

Funzioni:

1. Forniscono strumenti di supporto alla redazione di contenuti del Piano
2. Alleggerisco la parte introduttiva da contenuti tecnici che potrebbero compromettere l'intellegibilità del documento

Allegati raccomandati dal CIVIT:

1. Scheda analisi SWOT
2. Scheda analisi quali-quantitativa delle risorse umane
3. Scheda rilevazione obiettivi/indicatori
4. Scheda tipo per i piani operativi
5. Scheda descrizione gruppo di lavoro
6. Scheda di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti