

Obiettivi e indicatori

Unioncamere Emilia-Romagna, Maggio-Giugno 2010

Dott. Pietro Bevilacqua

Il ciclo di gestione della performance

... 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**.

Il **ciclo di g. d. p.** 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.

Ciclo di gestione della performance

check-list per verifica

- I nostri attuali strumenti di programmazione pluriennale ed annuale, di monitoraggio, di valutazione e correlata premialità, di rendicontazione rispondono efficacemente all'articolazione delle fasi del ciclo di gestione della performance?

Attuiamo il ciclo di g.d.p. NON dotandoci di ulteriori strumenti (piano annuale/triennale delle performance ...), ma migliorando quelli già esistenti.

Miglioriamo, alla luce anche del ciclo di g.d.p., gli strumenti di programmazione di mandato, pluriennale (RPP) e annuale (PEG/PDO), le modalità del monitoraggio in itinere, di valutazione, premialità, rendicontazione ai vari livelli.

Inseriamo ulteriori informazioni q/q all'interno di detti strumenti.

Punti deboli tipici: lett. a, c, d, e .

Obiettivi e indicatori

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.**

Obiettivi e Indicatori

check-list per verifica

- I nostri obiettivi e indicatori **attuali** di PEG/PDO rispondono ai requisiti anzidetti?

Dobbiamo verificare, eventualmente adeguandoli sin dal 2010, primariamente se i nostri obiettivi sono:

- **Rilevanti** (lett. a) cioè veri: il ciclo della performance deve garantire che gli obiettivi siano tali mediante il radicamento dell'obiettivo nelle linee strategiche dell'Amministrazione
- **Misurabili** (lett. b), e se sono veri di solito sono anche misurabili. Attenzione all'adeguatezza degli indicatori di risultato
- **Confrontabili** con le serie storiche dell'Ente (lett. f), aspetto tipico delle produzioni ricorrenti
- **Correlati a q/q di risorse attribuite** (lett. g) per poter capire se impieghiamo economicamente dette risorse (con particolare attenzione all'impiego del personale)

... e se non lavoro per obiettivi? Bisogna che inizi ...

Il sistema deve essere attuato per gradi e con senso pratico. Ogni Ente ha propria struttura e propria cultura organizzativa, e quanto è di veloce implementazione in una organizzazione, per diversi motivi può essere difficile in altre;

Deve essere avviato in modo semplice e migliorato anno per anno. I risultati positivi emergono nel tempo. La cultura organizzativa cambia lentamente e non cambia per legge;

Una volta attivato, il sistema si autoalimenta, e nel tempo sarà sempre più semplice e veloce elaborare programmi ed obiettivi precisi e realistici, monitorarli e misurarne la realizzazione;

E' indispensabile che sia contemporaneamente attivato un monitoraggio semplice ma sistematico dell'avanzamento dei risultati in corso d'opera. I risultati anche parziali debbono essere portati a conoscenza di tutto il gruppo dirigente e valutati dall'Organo Esecutivo;

Ci si può avvalere del contributo metodologico del soggetto preposto alla valutazione (Nucleo o Organismo Indipendente che sia) in relazione alla costruzione degli obiettivi, alla valutazione del loro peso, al monitoraggio dell'avanzamento e della realizzazione, alla valutazione finale;

E' indispensabile che sia collegato in modo chiaro al sistema premiante delle figure apicali e di tutto il personale. A tal fine è indispensabile disporre di un sistema congruente di valutazione.

COME GIUNGERE ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

- Punto di partenza sono le **indicazioni contenute nei documenti programmatici** prodotti dalla Giunta.
- Può, in taluni casi, essere opportuna la **predisposizione di un documento di indirizzo annuale** contenente le priorità che l'Amministrazione intende perseguire nell'anno.
- Partendo dai documenti programmatici pre-esistenti o da un atto di indirizzo elaborato ad hoc, **le figure apicali costruiscono la proposta degli obiettivi.**
- **Anche in assenza di atto di indirizzo espresso, le figure apicali predispongono COMUNQUE la proposta degli obiettivi**
- Una volta formulata la proposta tecnica di obiettivi sulla base degli indirizzi, si attua la fase di "**negoziazione**" con l'Amministrazione
- **Poi le figure apicali, "a cascata" con proprio provvedimento, attribuiscono alla propria struttura obiettivi congruenti e sinergici con il predetto Piano**
- **Gli obiettivi possono essere modificati/integrati/meglio definiti durante l'anno**

LINEE STRATEGICHE PER LA FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI D'ESERCIZIO

Non è sempre possibile disporre di chiare indicazioni strategiche che permettano l'individuazione di coerenti obiettivi d'esercizio. E ciò perché:

- documenti programmatici sono in **forma narrativa**, non tabellare, non articolati per temi e argomenti;
- documenti **elaborati a più mani** e male coordinati,
- nell'atto d'indirizzo **prevalgono gli aspetti politico-valoriali** su quelli concreti di natura propriamente amministrativa,
- **voluta genericità** frutto di mediazioni politiche interne alla compagine amministrativa,
- **sottovalutazione dell'importanza degli atti d'indirizzo** da parte dell'amministratore,
- **timore che un atto di indirizzo possa "ingessare"** l'azione dell'amministratore
- ...

LINEE STRATEGICHE PER LA FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI D'ESERCIZIO

Esemplificazione – tabella:

- Tema/Vision/Linea strategica x progetto o azione
- Amministratore di riferimento/Dirigente
- Annualità (di cinque)
- Risorse (in costanza di trend)

PESATURA DEGLI OBIETTIVI

- PESATURA INTERNA
- PESATURA COMPARATIVA

PESATURA INTERNA

- La **PESATURA INTERNA** è riferita ai singoli di obiettivi del "pacchetto" di una stessa struttura
- Detta pesatura ha il fine di **differenziare tra gli obiettivi del pacchetto, individuando obiettivi più "leggeri" e obiettivi più "pesanti"**, dove queste due categorie sono riferibili a parametri quali criticità strategico/politica, complessità organizzativa o gestionale, onerosità nell'impiego delle risorse o nell'azione di monitoraggio/controllo, ecc..
- Questa pesatura serve a **graduare il risultato raggiunto anche in funzione sia del grado di difficoltà di ogni singolo obiettivo, sia del suo livello di realizzazione** (ad esempio, nel caso di un "pacchetto" composto da 3 obiettivi, potrò avere un obiettivo che pesa 60, uno che pesa 25 e uno che pesa 15)
- La pesatura **può** essere proposta dal dirigente e validata (o meno) dall'OIV

PESATURA COMPARATIVA

- La **PESATURA COMPARATIVA** si attua tra i “pacchetti” di obiettivi delle diverse strutture apicali dello stesso Ente.
- Detta pesatura ha il fine di **differenziare i pacchetti di obiettivi delle diverse strutture di un Ente**, differenziando tra pacchetti più “leggeri” e più “pesanti”, graduandoli.
- Queste due categorie di “pacchetti” sono riferibili a parametri quali **criticità strategico/politica**, **complessità organizzativa** o **gestionale**, **onerosità** nell’impiego delle risorse o nell’azione di monitoraggio/controllo, ecc..
- Questa pesatura **può** essere utilizzata dall’OIV, prima dell’adozione del Piano degli Obiettivi, come passaggio teso a **stimolare i dirigenti** e **migliorare rendendo più sfidante il loro pacchetto**; se ciò non avviene, può prendere corpo una situazione in virtù della quale viene già “in origine” differenziato il livello di premio conseguibile da ogni singolo titolare di struttura (ad esempio: pacchetto di obiettivi in fascia A: 100%; in fascia B: 90%; in fascia C: 80% del premio massimo conseguibile).

VALUTARE LA PERFORMANCE DELLE UNITA' ORGANIZZATIVE in relazione all'attività corrente

- A differenza della valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso, la valutazione della performance delle unità di cui si compone l'organizzazione è una valutazione possibile primariamente **mediante comparazione in serie storica degli andamenti produttivi quanti - qualitativi** delle unità organizzative stesse.
- Occorre prendere cioè in considerazione sia dati che rappresentano la produzione **quantitativa** di dette UO, sia indicatori che rappresentino gli aspetti di natura **qualitativa** del prodotto/servizio generato.

IDENTIFICARE CON CHIAREZZA LE U. O. da prendere in considerazione

- L'U. O. da considerarsi varierà a seconda del tipo di Amministrazione e dei suoi assetti strutturali: nel caso ad esempio di un Ente organizzato in Aree Funzionali, che a loro volta sono insiemi di Servizi, si dovranno considerare per primi i singoli Servizi, poi per aggregazione le Aree Funzionali.
- Si suggerisce quindi di **partire dalla struttura di base** (nell'esempio citato il Servizio) per poi **definire l'Area Funzionale per aggregazione di Servizi**.
- In Enti di piccole dimensioni **NON superare i 2 livelli** nella definizione dell'assetto organizzativo (Area e Servizio), e ciò per evitare una rappresentazione eccessivamente analitica, quindi inutilmente costosa, e una eccessiva frammentazione funzionale della struttura

INDIVIDUARE CON CHIAREZZA I PRODOTTI più tipici e rilevanti di dette UO

- Si suggerisce di non superare il numero di **10 prodotti** (indicatori quantitativi) per Unità Organizzativa per evitare un'analisi eccessivamente costosa e che sostanzialmente non aggiunge informazioni utili allo scopo
- Quantificare i prodotti su **base annua** in modo **puntuale**. Ove ciò non fosse possibile, effettuare una **stima**, segnalandola come tale, e provvedere perché i dati raccolti nei prossimi esercizi abbiano invece caratteristica di rilevazione accurata e di **puntualità** quantitativa

INDICATORI QUALITATIVI riferiti ai principali prodotti dell'attività della UO

- Esempio di indicatori qualitativi:
 - Tempi di rilascio autorizzazioni/tempi procedurali
 - Reclami
 - Esito di analisi di customer satisfaction
 - Grado di copertura della domanda espressa
 - Livello del rispetto di standard interni, regionali, UE
- in fase iniziale si scelgano POCHI indicatori qualitativi SOLO per i principali prodotti dell'UO.
- Non preoccupiamoci della parziale copertura degli indicatori, ma curiamo di iniziare **COMUNQUE** una rappresentazione qualitativa degli indicatori stessi.

Come e quando misurare la performance della UO

- Si suggerisce di far rientrare le **schede di misurazione UO** all'interno degli strumenti annuali di programmazione delle attività dell'Ente, ad esempio nel **PEG** e/o nel **PDO**.
- Ciò è utile per rendere, il più possibile, **automatico** ed **annuale** il processo di aggiornamento dei contenuti delle schede, facendo sì che l'aggiornamento avvenga contestualmente all'adozione del PEG/PDO.
- Detta attività, diversamente, rischia di essere svolta solo occasionalmente e in modo sordinato rispetto alle cadenze della programmazione