



MSA

Master Scienze Amministrazione

VALUTAZIONE, TRASPARENZA E QUALITA' DEI SERVIZI

Luciano Hinna

Roma, 1 aprile 2011

Università di Macerata



I punti che si intendono toccare

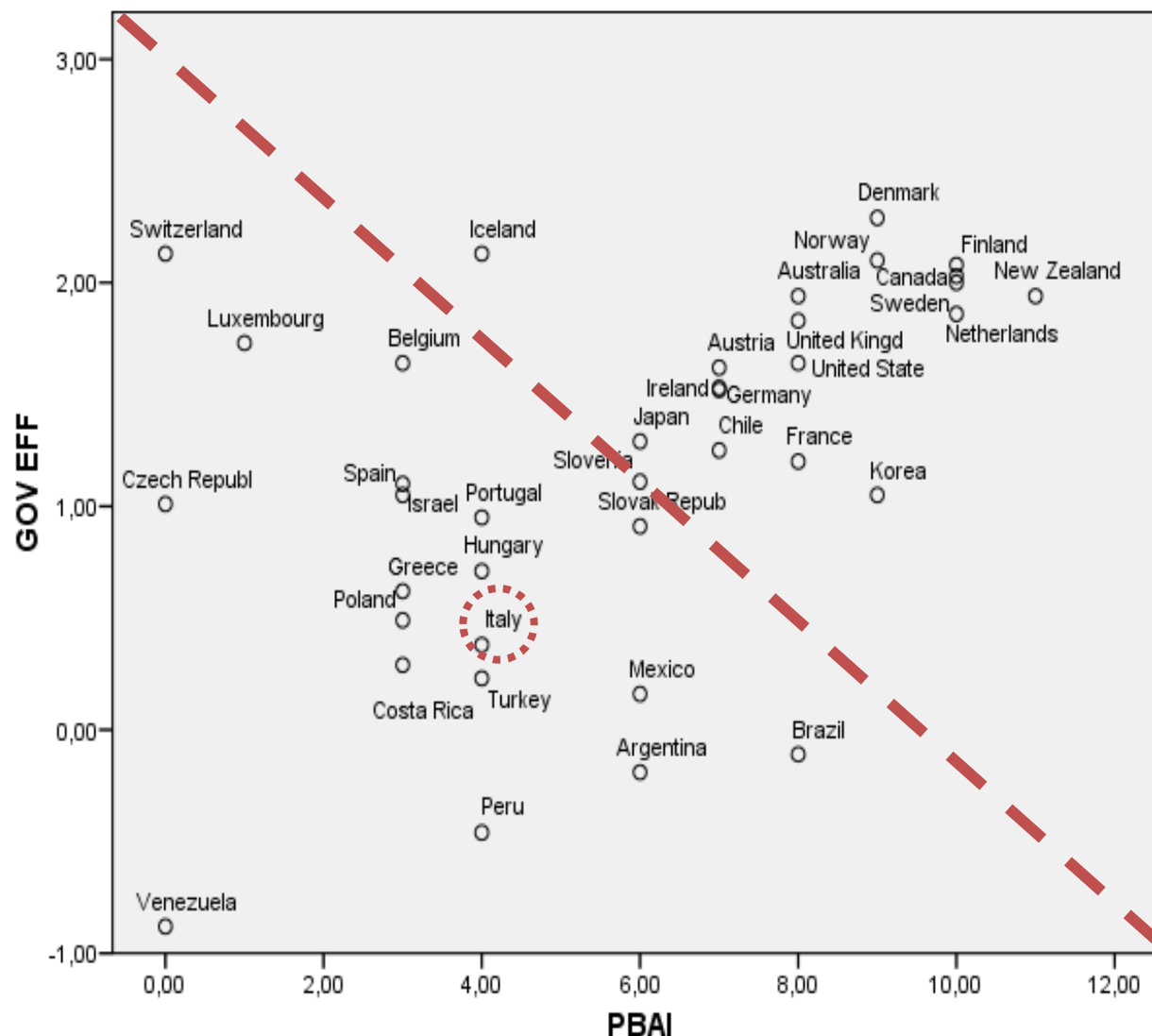
- Il perché della riforma della PA
- Gli atteggiamenti delle amministrazioni ed il 150
- Il ruolo di Civit
- Focus sulle attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Le ricadute dell'attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Criticità emerse
- Agenda aperta: le cose che stiamo facendo e con quali modalità



Il perché della riforma e la centralità della misurazione e valutazione della performance

- Utile il confronto internazionale
- Utile il confronto con le riforme precedenti
- Le risposte del decreto 150

La relazione tra “Performance management” e efficacia della PA

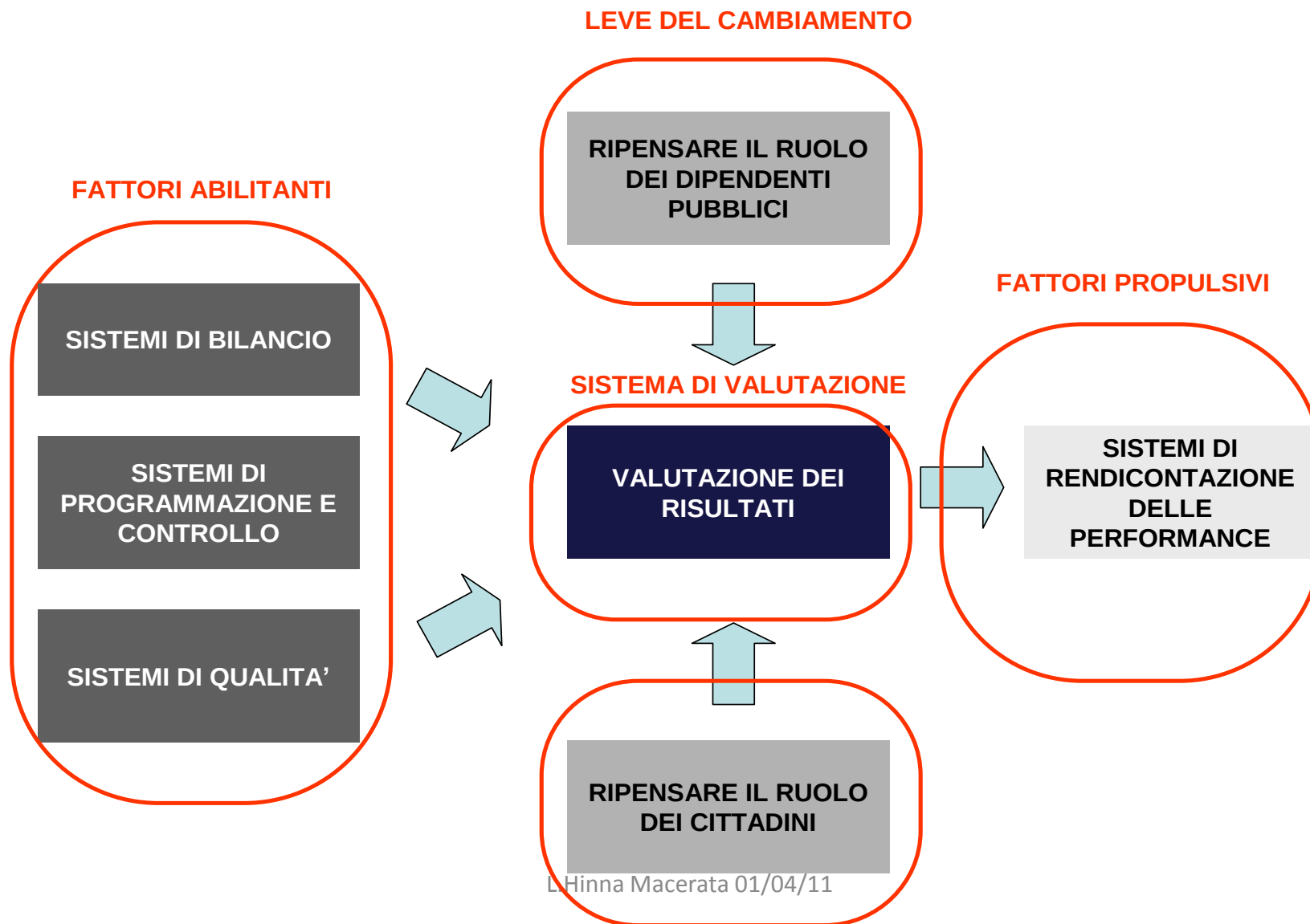


F. Monteduro (2009), Performance-based accountability ed efficacia della PA: prime evidenze empiriche di una comparazione internazionale, in Azienda Pubblica n. 1.



*Commissione per la
Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità
delle Amministrazioni Pubbliche*

IL MODELLO EMERGENTE dall'analisi degli altri paesi





Il focus sulla performance ed il suo ciclo

La frequenza delle parole

• **L. delega** **Decreto**
150

• **Performance**

0

109

• **Misurazione**

6

31

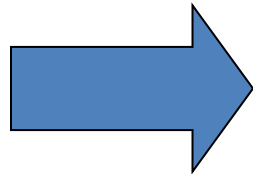
• **Trasparenza**

33

85



I punti che si intendono toccare



- Il perché della riforma della PA
- **Gli atteggiamenti delle amministrazioni ed il 150**
- Il ruolo di Civit
- Focus sulle attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Le ricadute dell'attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Criticità emerse
- Agenda aperta: le cose che stiamo facendo e con quali modalità



Gli atteggiamenti delle amministrazioni ed il 150

Approcci diversi

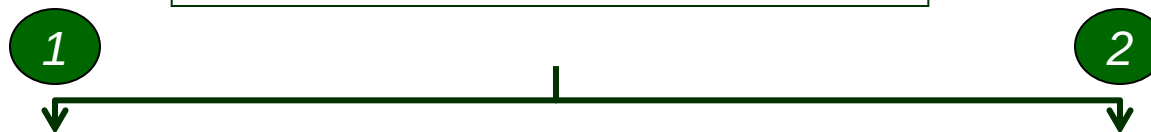
Coinvolgimento
di soggetti diversi

Momenti diversi



Gli approcci diversi

Sono possibili due strade



Analisi in chiave giuridica della
riforma

Analisi in chiave manageriale
della riforma



Gli approcci possibili

Sono possibili due strade

1

Analisi in chiave giuridica della riforma

- Quali articoli si applicano alla mia amministrazione?
- Quali adempimenti comportano e con quale tempistica?
- Quali sanzioni ci sono in caso di mancato adempimento
- Come realizzo gli adempimenti?

Si può adempiere ad una norma senza riformare nulla.

L'adempimento diviene il fine invece che essere il mezzo

2

Analisi in chiave manageriale della riforma



Gli approcci possibili

Sono possibili due strade

1

Analisi in chiave giuridica della riforma

- Quali articoli si applicano alla mia amministrazione?
- Quali adempimenti comportano e con quale tempistica?
- Quali sanzioni ci sono in caso di mancato adempimento
- Come realizzo gli adempimenti?

**Si può adempiere ad una norma senza riformare nulla.
L'adempimento diviene il fine invece
che essere il mezzo**

2

Analisi in chiave manageriale della riforma

- Quale è la *ratio* della norma e quali i presupposti?
- Quali sono i principi fondamentali ed i meccanismi organizzativo - gestionali?
- Come posso riformare la mia amministrazione attraverso la norma?
- Come colgo le opportunità e gestisco le criticità?

**Si può riformare anche senza norme,
ma con buone norme è meglio.
L'adempimento è un mezzo per un
fine**

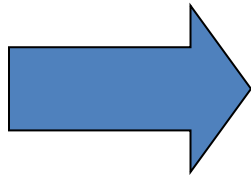


Coinvolgimento di soggetti diversi

- CiVIT
- OIV
- Dirigenti - dipendenti
- Stakeholder
- Organi politico amministrativi



I punti che si intendono toccare



- **Il perché della riforma della PA**
- **Gli atteggiamenti delle amministrazioni ed il 150**
- **Il ruolo di Civit**
- Focus sulle attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Le ricadute dell'attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Criticità emerse
- Agenda aperta: le cose che stiamo facendo e con quali modalità



Il ruolo di CIVIT

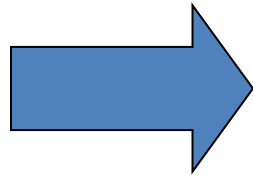
- Regolamentazione
- Indirizzo
- Monitoraggio
- Accompagnamento
- Progetti speciali
- Relazioni esterne con altri enti

In materia di:

- OIV
- Performance
(Piano
misurazione e
valutazione)
- Trasparenza
- Qualità



I punti che si intendono toccare



- Il perché della riforma della PA
- Gli atteggiamenti delle amministrazioni ed il 150
- Il ruolo di Civit
- Focus sulle attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Le ricadute dell'attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Criticità emerse
- Agenda aperta: le cose che stiamo facendo e con quali modalità



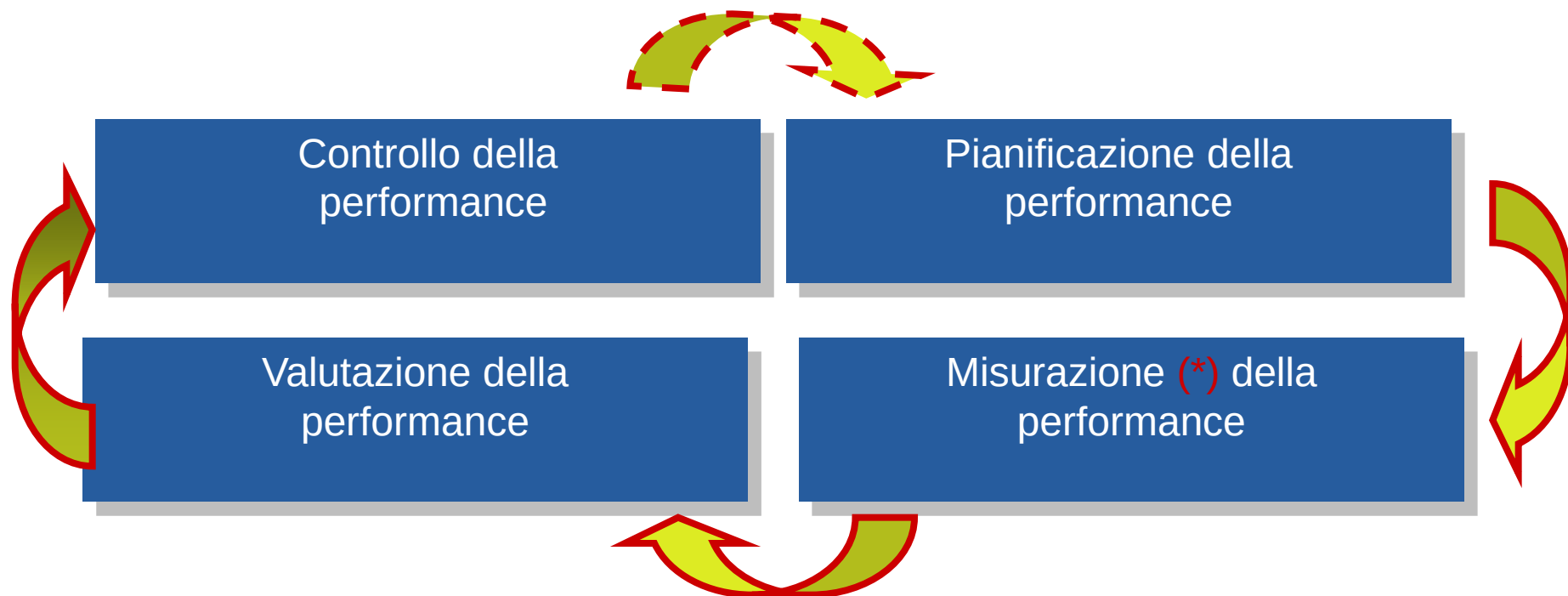
Focus su performance





Il ciclo della performance e le criticità ricorrenti: l'anello
più debole rende debole tutta la catena

**Gestione della performance
(performance management)**



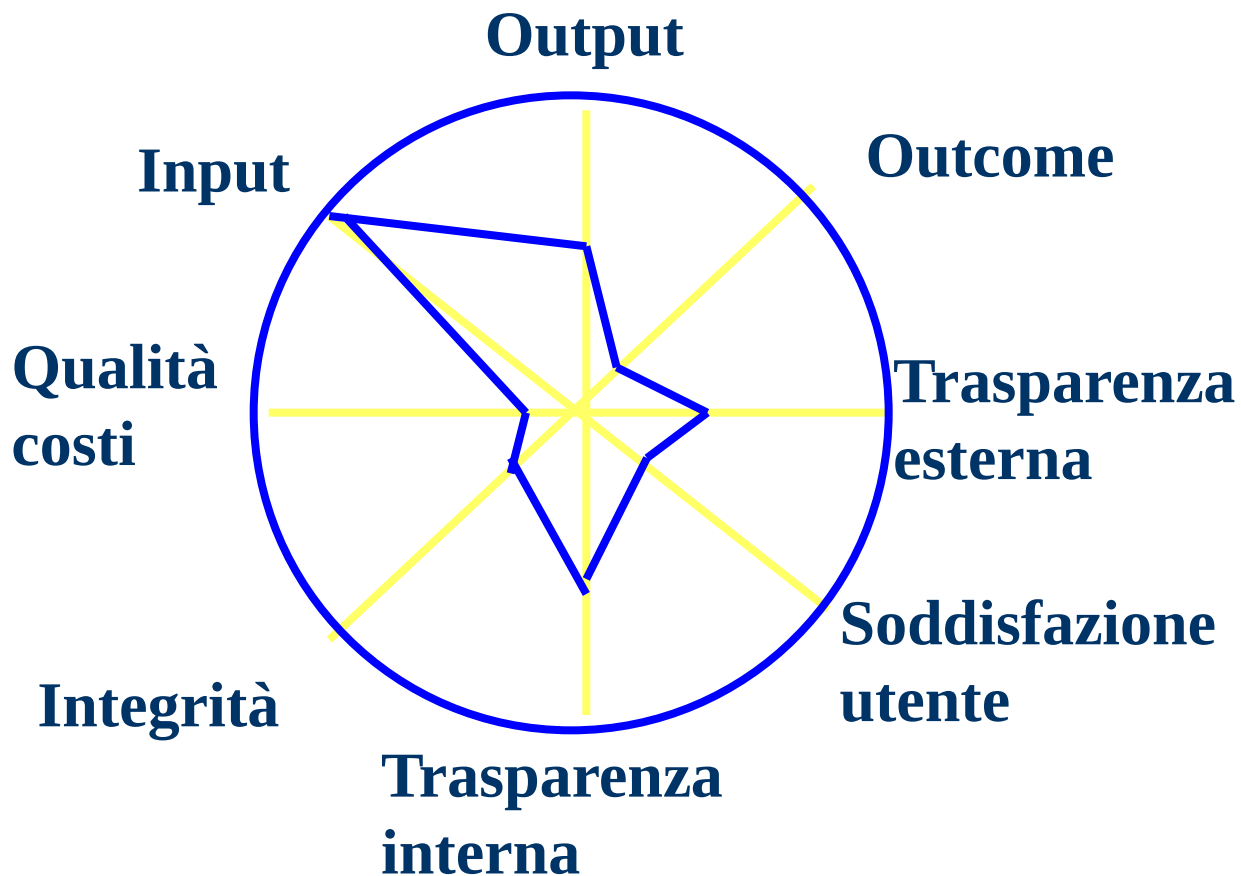
Elemento che non si misura non si gestisce e non si migliora



L'ampiezza e la profondità della performance

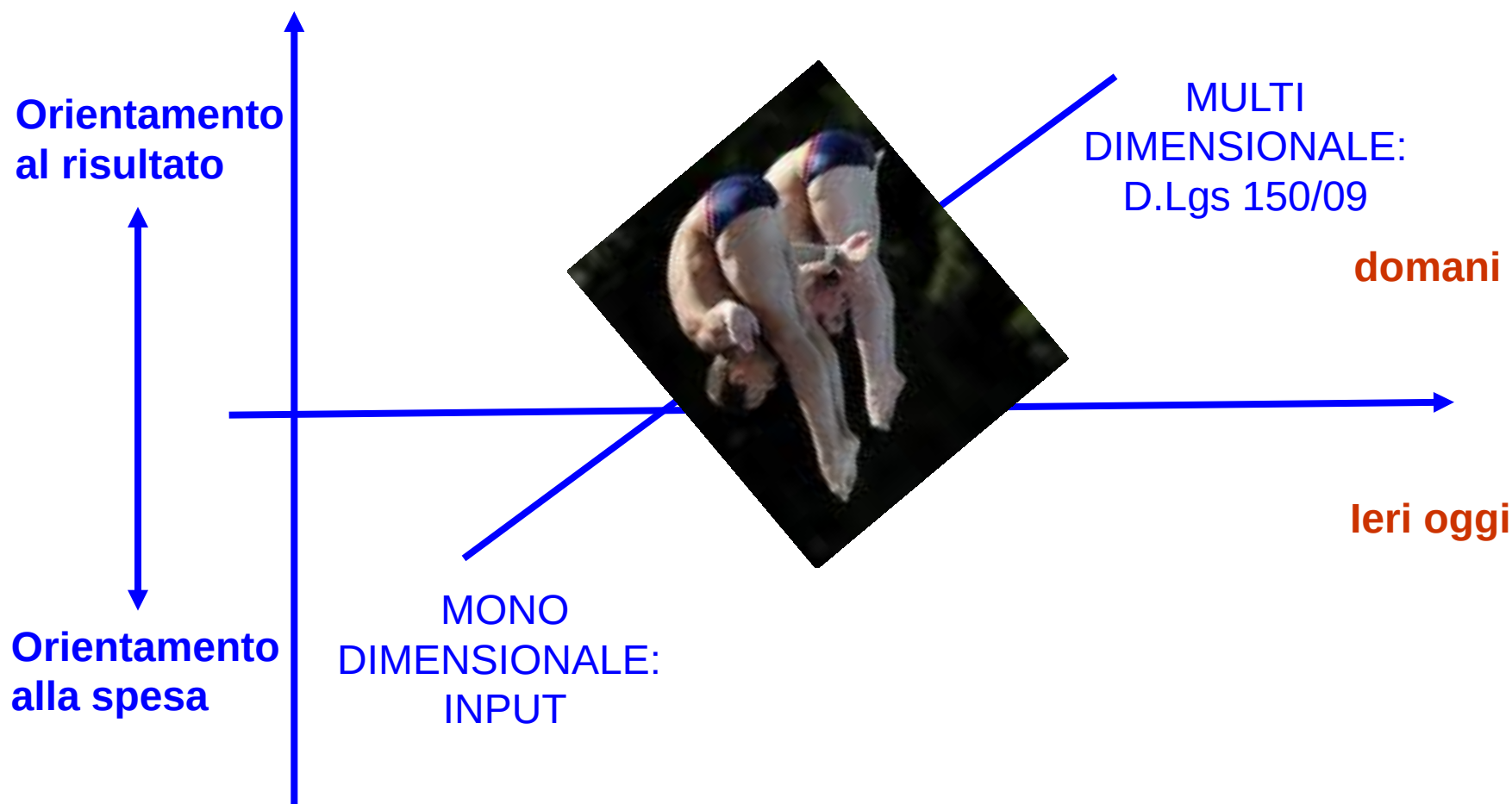
18

profondità





Evoluzione del concetto di performance nella PA italiana





Il ciclo di gestione delle performance

1. Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
3. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
4. Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
5. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
6. 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



Che cosa ha fatto Civit sul piano della performance

FINALITÀ

- assicurare “la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance
- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder);
- favorire una effettiva accountability e trasparenza

CONTENUTI

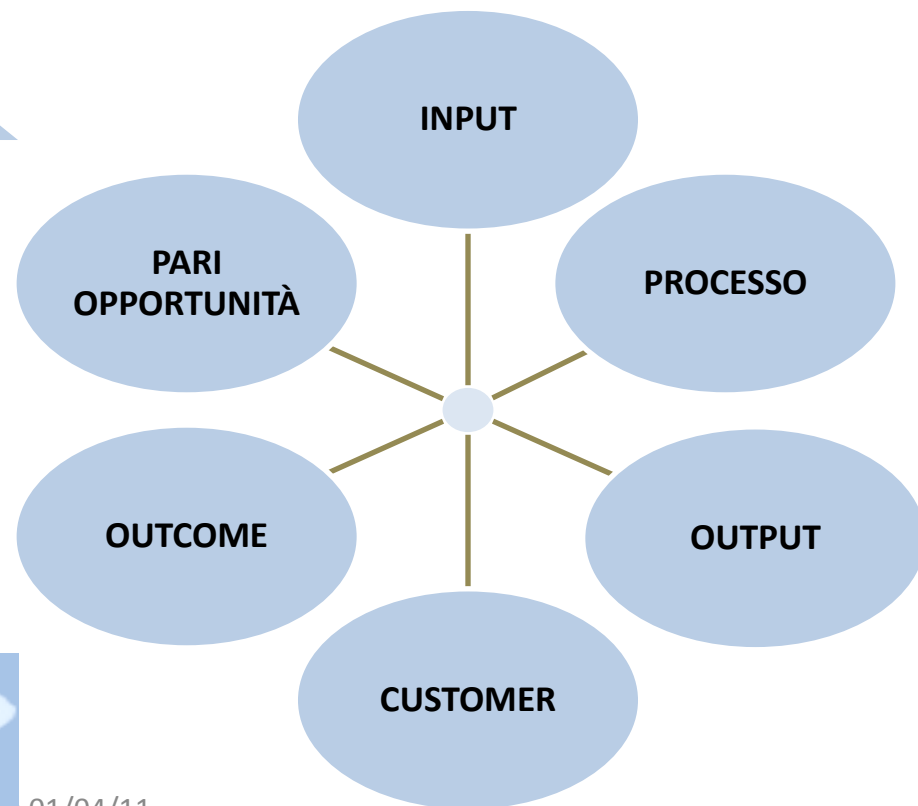
- La descrizione della “identità” dell’amministrazione
- L’evidenza delle risultanze dell’analisi del contesto interno ed esterno all’amministrazione
- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori
- L’evidenza del processo seguito



La profondità e l'ampiezza della performance

Profondità della performance

Ampiezza della performance





L'attività svolta da CiVIT

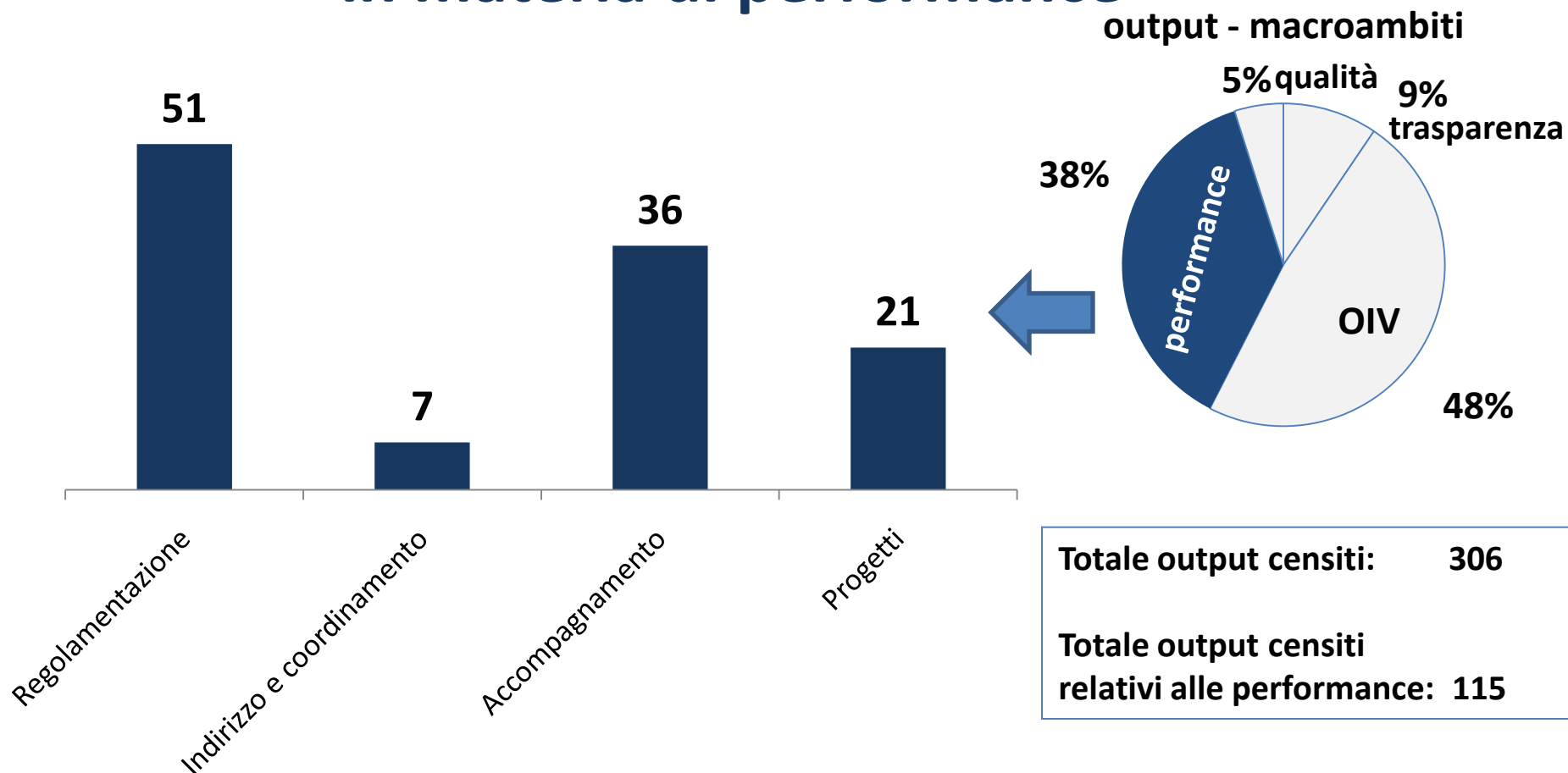
il sistema di misurazione (**performance**)

Missioni	Tipologia Output
Regolamentazione	Linee guida
	Pareri e avvisi
	Graduatorie
	Documenti in consultazione
Indirizzo e coordinamento	Protocolli e Convenzioni
	Audizioni
	Risposte a quesiti
	Osservazioni
	Position paper
Accompagnamento	Incontri
	Tavoli tecnici
	Seminari formazione
	FAQ
	Materiali di supporto
	Glossario

Missioni	Tipologia Output
Monitoraggio	Analisi e ricerche
	Case studies
	Segnalazione good practices
Relazioni esterne	Eventi CIVIT
	Interventi a convegni
	Relazioni con i media
	Relazioni istituzionali
	Rapporti internazionali
Progetti	Istruttoria
	Monitoraggio SAL
Funzionamento	Atti di organizzazione interna
	Monitoraggio performance



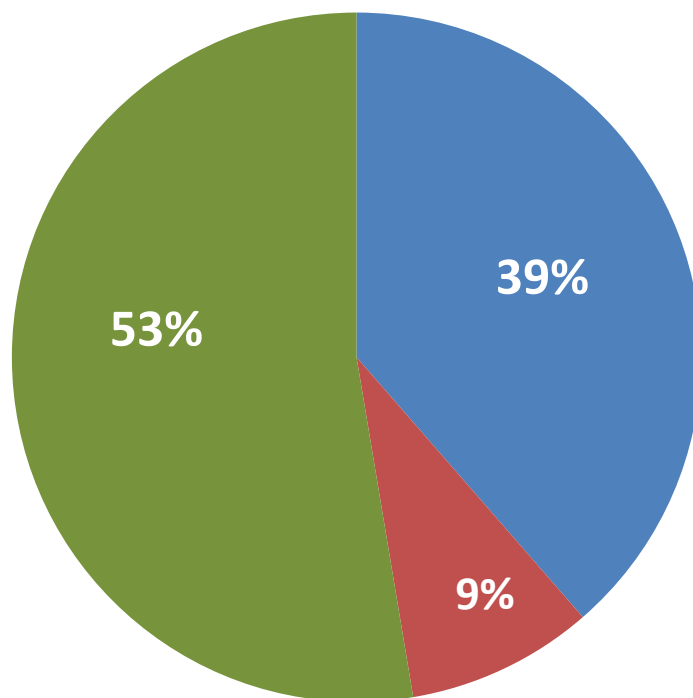
L'attività svolta da CiVIT in materia di performance





L'attività svolta da CiVIT in materia di performance

Totale output CiVIT



■ Piano della Performance

■ Relazione

■ Sistema di misurazione e valutazione



L'attività svolta da CiVIT in materia di performance

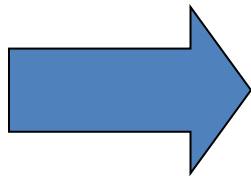
**Convegni organizzati da altri enti a cui sono intervenuti
come relatori i componenti CiVIT**

Numero di Enti	Numero delle iniziative	Totale dei partecipanti
32	43	3.990



I punti che si intendono toccare

- Il perché della riforma della PA
- Gli atteggiamenti delle amministrazioni ed il 150
- Il ruolo di Civit
- Focus sulle attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Le ricadute dell'attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Criticità emerse
- Agenda aperta: le cose che stiamo facendo e con quali modalità



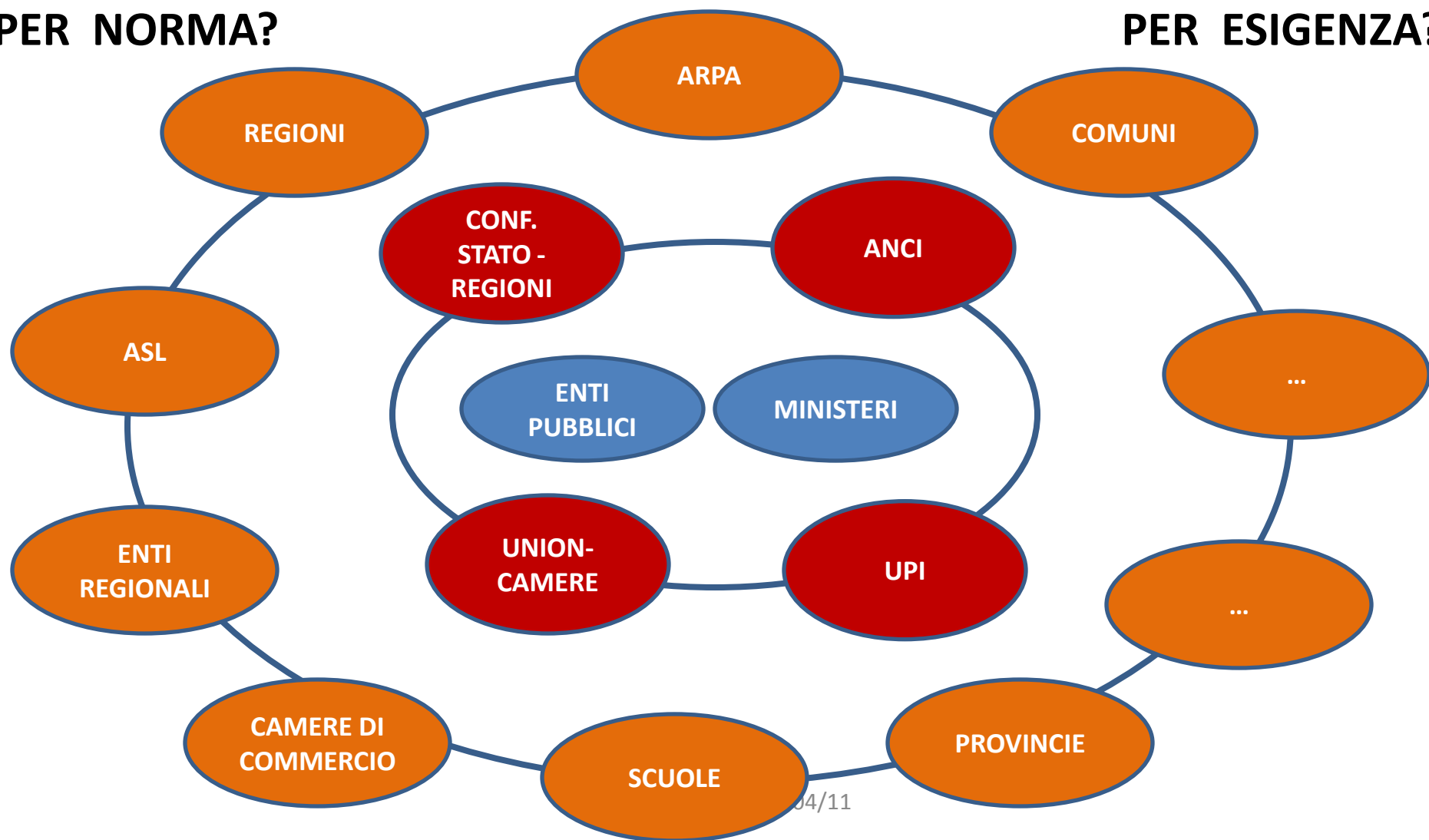


Le ricadute

una chiave di lettura

PER NORMA?

PER ESIGENZA?





Le ricadute

“indotto” delle attività svolte in materia di performance

Iniziative (convegni, seminari, eventi di formazione) svolte da soggetti esterni in cui sono stati sviluppati gli output CiVIT su performance

Tipologia enti	N. giornate	N. partecipanti
SSPA	72	968
SSPAL	184	7.128
FORMEZ	276	5.269
FormezItalia Spa	7	300
SSEF	79	854
Unioncamere	11	285
UPI	4	850
Altri Enti Pubbl e Priv	63	2.146
TOTALE	696	17.800

Nota: dati tratti da una indagine svolta dalla CiVIT sui principali enti di formazione ed accompagnamento

L.Hinna Macerata 01/04/11

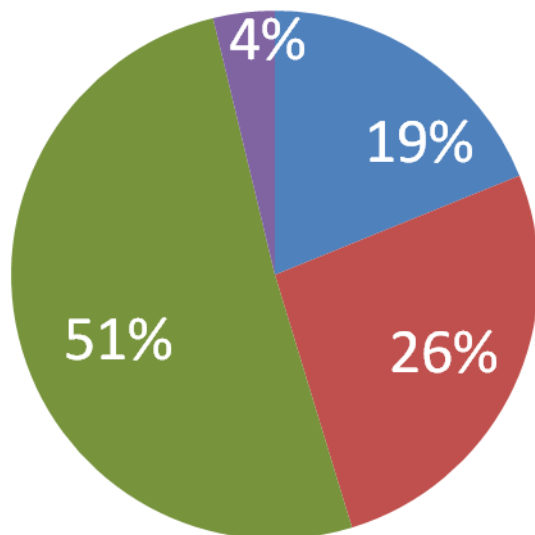


Le ricadute

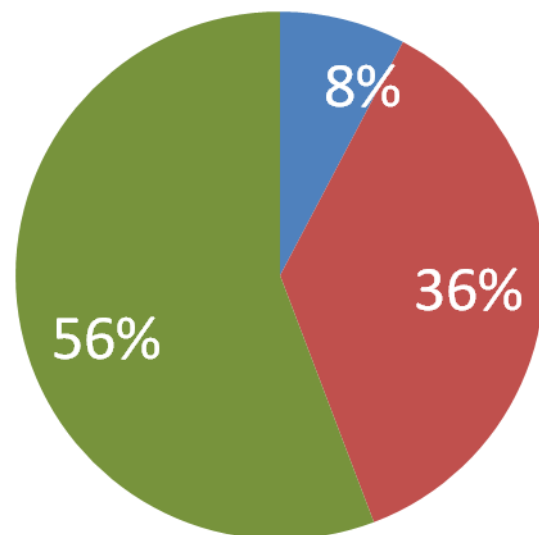
“utilità percepita” delle linee guida CiVIT in materia di performance

**Sistema di misurazione e valutazione
(89/2010; 104/2010; 114/2010)**

Piano delle performance (112/2010)



■ moltissimo ■ molto
■ abbastanza ■ poco



■ moltissimo ■ molto
■ abbastanza ■ poco

Nota: dati tratti dall'indagine svolta dal Fornez su un campione di 53 amministrazioni centrali



Le ricadute

“feedback” delle attività svolte in materia di performance

Amministrazioni che hanno adottato il sistema di misurazione e valutazione delle performance (delibere 89/2010; 104/2010; 114/2010)

Livello di adozione	Numero	% sul totale delle amministrazioni che hanno costituito OIV	% sul totale delle amministrazioni tenute ad applicare da subito il Dlgs 150
In corso	2	3%	2%
Definito ma non adottato	10	13%	9%
Adottato formalmente ma NON trasmesso alla CiVIT	2	3%	2%
Adottato formalmente e trasmesso alla CiVIT	46	58%	43%
TOTALE	60	77 %	56 %

Nota: dati ottenuti attraverso l'incrocio dei dati CiVIT con i dati tratti dall'indagine svolta dal Formez su un campione di 53 amministrazioni centrali



Le ricadute

“feedback” delle attività svolte in materia di performance

**Amministrazioni che hanno adottato
il piano della performance (delibera 112/2010)**

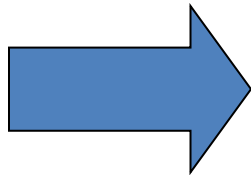
Livello di adozione	Numero	% sul totale delle amministrazioni che hanno costituito OIV	% sul totale delle amministrazioni tenute ad applicare da subito il Dlgs 150
In corso	6	8%	6%
Definito ma non adottato	4	5%	4%
Adottato formalmente ma NON trasmesso alla CiVIT	4	5%	4%
Adottato formalmente e trasmesso alla CiVIT	49	62%	46%
TOTALE	63	80%	60 %

Nota: dati ottenuti attraverso l'incrocio dei dati CiVIT con i dati tratti dall'indagine svolta dal Formez su un campione di 53 amministrazioni centrali



I punti che si intendono toccare

- Il perché della riforma della PA
- Gli atteggiamenti delle amministrazioni ed il 150
- Il ruolo di Civit
- Focus sulle attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Le ricadute dell'attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Criticità emerse
- Agenda aperta: le cose che stiamo facendo e con quali modalità





Criticità specifiche

Sistema di misurazione e valutazione (89/2010; 104/2010; 114/2010)

Piano delle performance (112/2010)

- 1) Coinvolgimento degli stakeholder**
- 2) Competenze disponibili all'interno dell'amministrazione**
- 3) Processi e procedure esistenti**
- 4) Sistemi informativi**

- 1) Collegamento obiettivi-risorse**
- 2) Esplicitazione degli obiettivi individuali**
- 3) Esplicitazione degli obiettivi organizzativi**



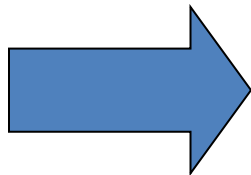
Criticità generali

1. Emerge una esigenza di **accompagnamento** molto forte.
2. Sugli OIV-STP permane una criticità in ordine al **bilanciamento di dimensioni e competenze**
3. C'è un problema di **coinvolgimento** e **riconoscimento** interno (ruolo dell' OIV e rapporto con l'organo di indirizzo politico) ed esterno (nella collettività e negli stakeholder)
4. **Performance:** nel vocabolario di molti (oggi) e nel “bagaglio culturale e tecnico” (ancora) di pochi



I punti che si intendono toccare

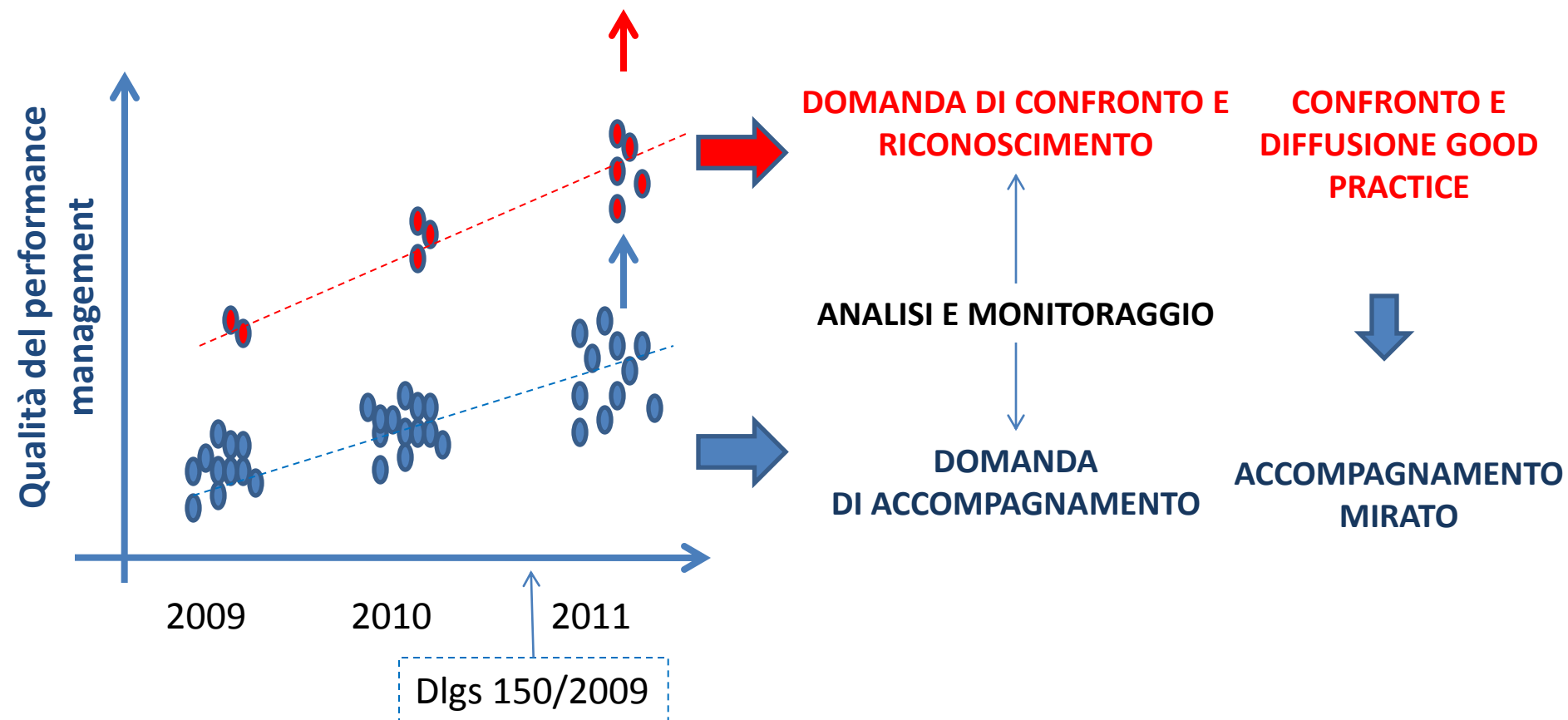
- Il perché della riforma della PA
- Gli atteggiamenti delle amministrazioni ed il 150
- Il ruolo di Civit
- Focus sulle attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Le ricadute dell'attività svolte da CiVIT in materia di performance
- Criticità emerse
- Agenda aperta: le cose che stiamo facendo e con quali modalità





Agenda aperta

CiVIT 2.0



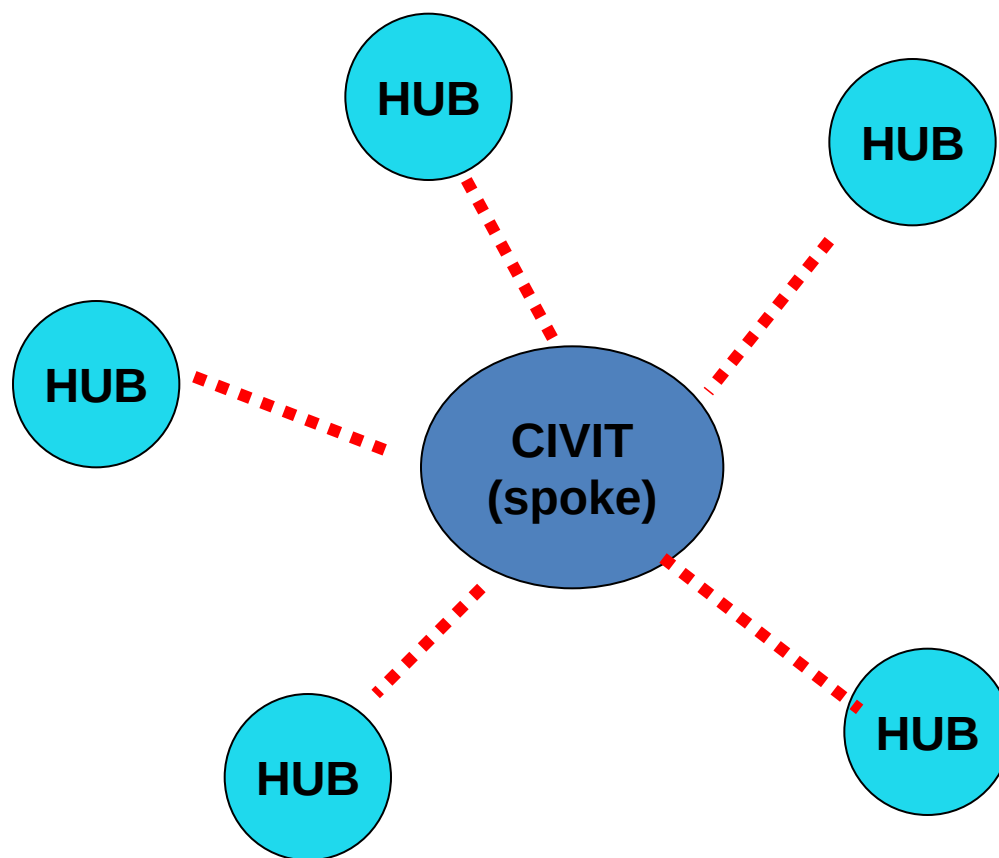


Con quale modalità

- La logica dello Spoke & Hub (lavorare insieme ad altri con competenze alte su particolari temi)
- Aprendo dei cantieri (gruppi di lavoro informali per produrre position paper da concordare e far circolare nel resto della comunità professionale di riferimento)
- Avviando il monitoraggio sulla base di apposite griglie di rilevazione che consentano confronti e l'individuazione delle aree di miglioramento



La logica dello Spoke & Hub



I cantieri aperti:

- Benessere organizzativo
- Pari opportunità
- Bilancio di genere
- Programma di audit x OIV
- Etc
- Etc



Civit sta avviando il monitoraggio

- Su piani della performance
- Sistemi di misurazione e valutazione
- Su trasparenza ed integrità
- Su qualità dei servizi



Esempio Struttura della griglia per piani della performance a tre livelli:

1. 3 Ambiti
2. 23 criteri
3. 157 sotto-criteri

Ambiti Generali:

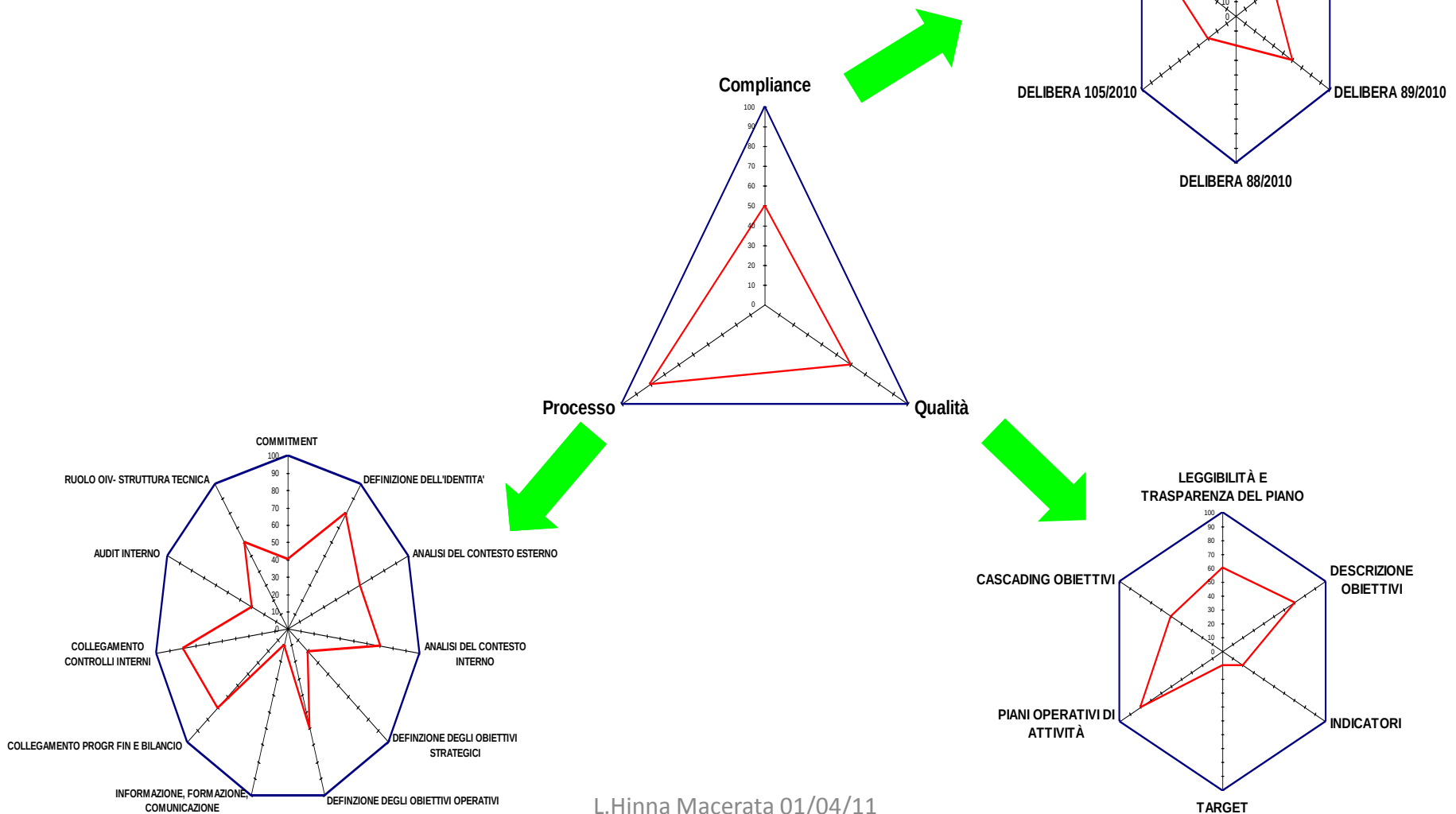
1. Compliance del Piano (SI/NO)
2. Qualità del Piano (5 livelli di giudizio CAF)
3. Qualità del Processo (5 livelli di giudizio CAF)

Esempio presentazione

Risultati

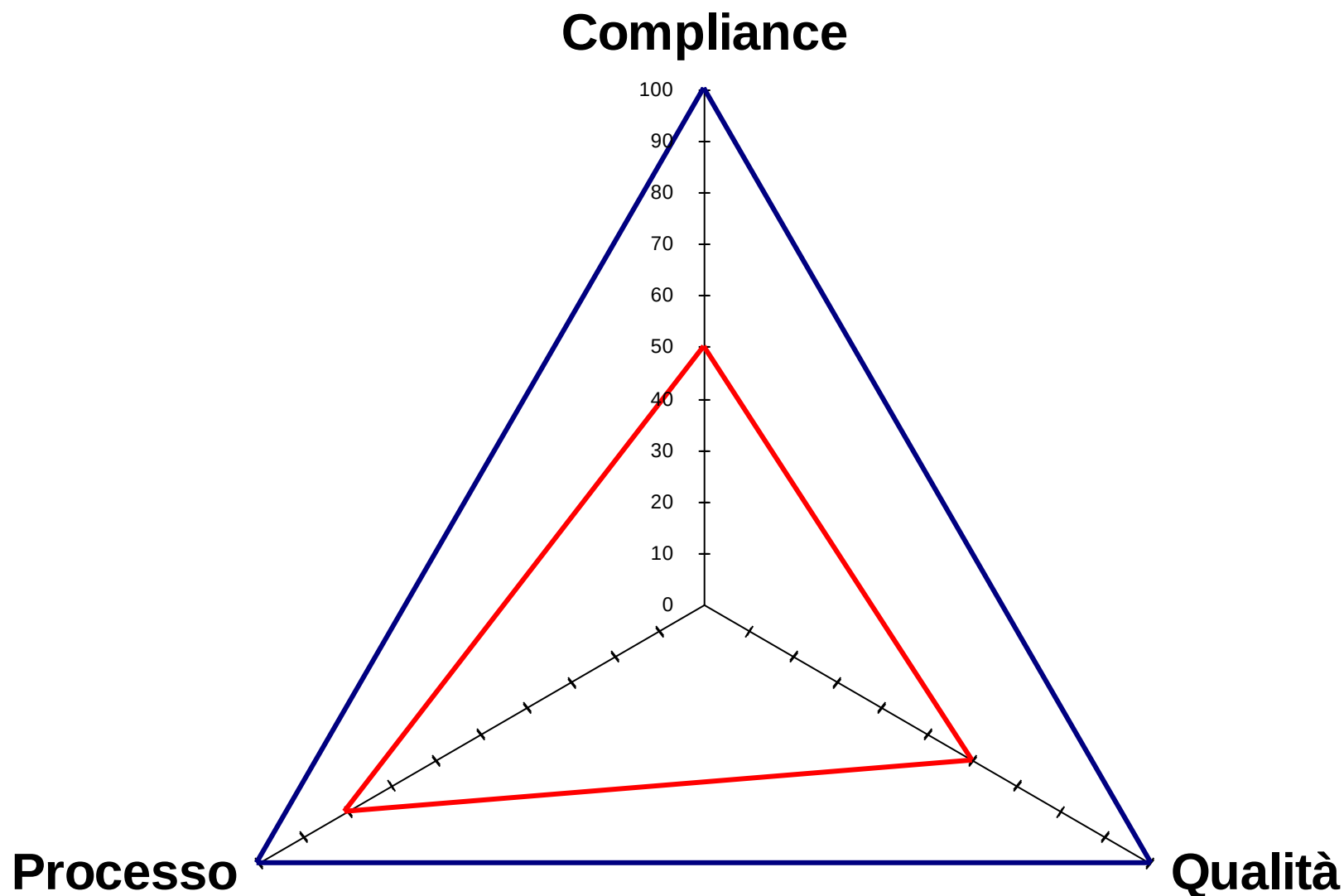


Commissione per la
Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità
della Amministrazione Pubblica



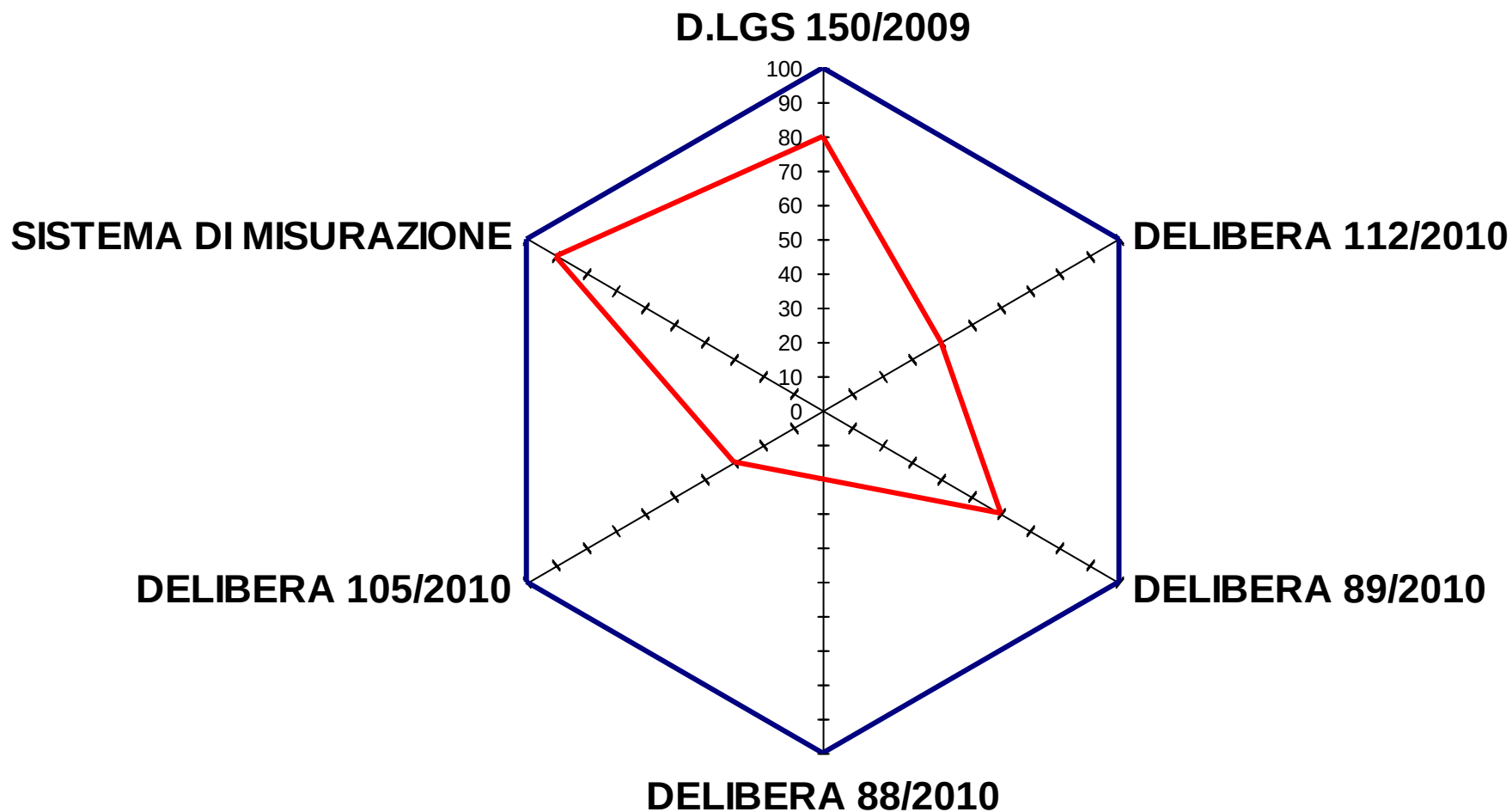


Esempio rappresentazione generale dei risultati



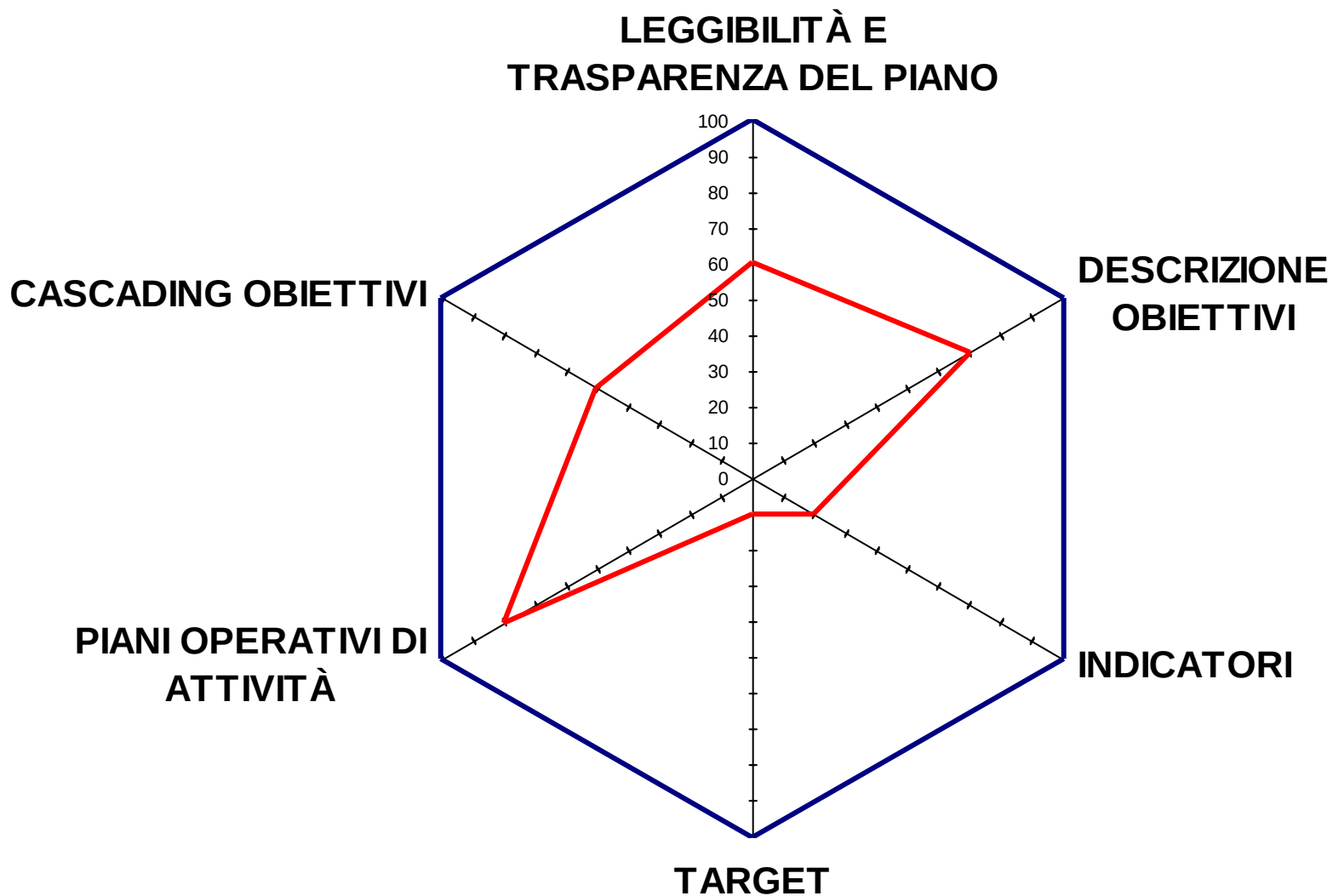


Esempio rappresentazione dei risultati per la compliance



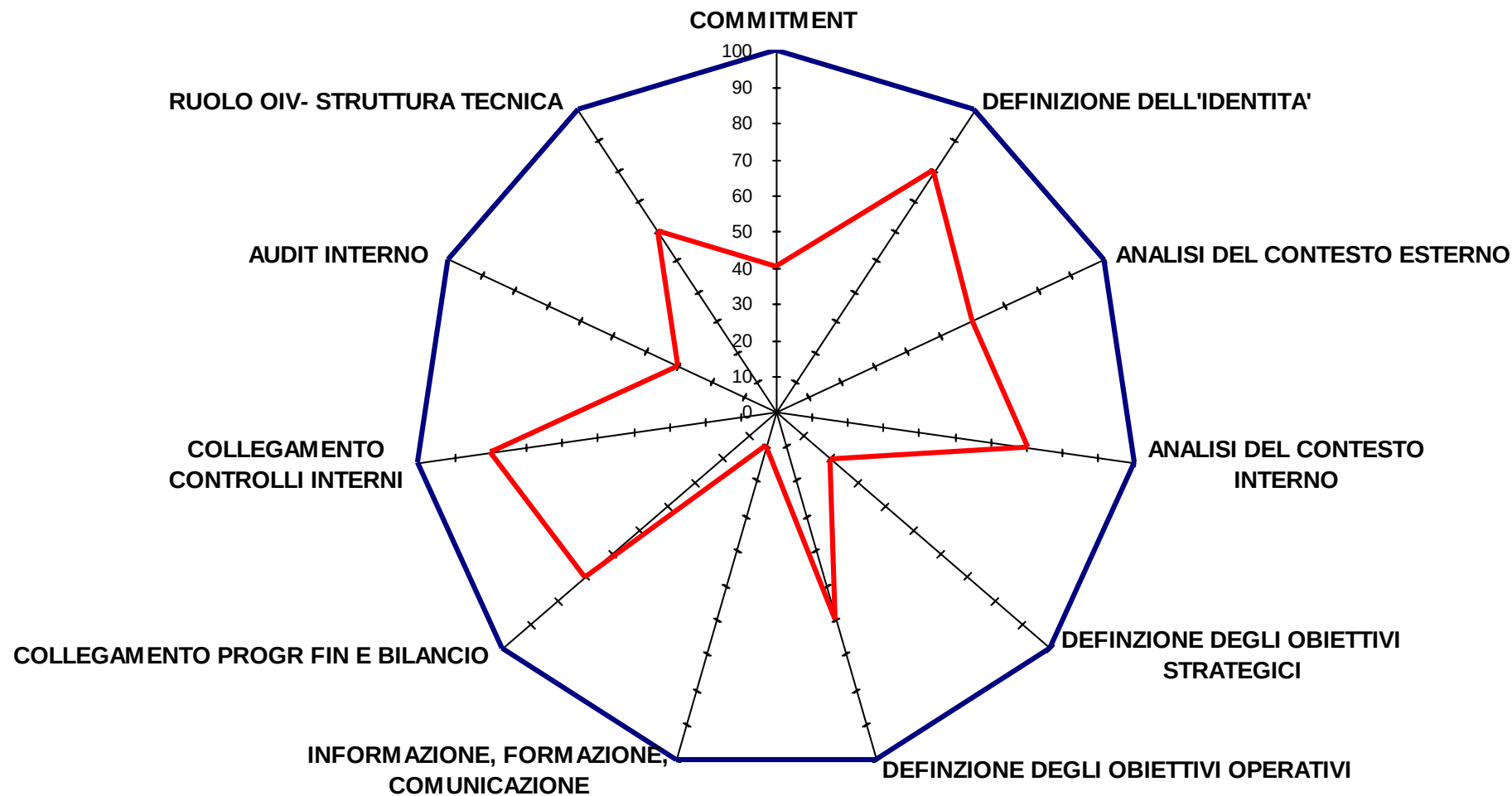


Esempio rappresentazione dei risultati per la qualità del piano





Esempio rappresentazione dei risultati per la qualità del processo



Dallo spartito alla musica dalle norme alle riforme

Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale" n. 254 del 31 ottobre 2009 - Serie generale

Spazio abbi. post. 40% - art. 2, comma 205
Legge 26-12-1996, n. 692 - Poste di Roma

GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA

PARTE PRIMA

Roma - Sabato, 31 ottobre 2009

SI PUBBLICA TUTTI I
GIORNI NON FESTIVI

DIREZIONE E REDAZIONE PRESSO IL MINISTERO DELLA GIUSTIZIA - UFFICIO PUBBLICAZIONE LEGGI E DECRETI - VIA ARCADELLA 70 - 00186 ROMA
AMMINISTRAZIONE PRESSO L'ISTITUTO POLIGRAFICO E DELLA BIBLIOTECA DI STATO - UFFICIO DELLA BIBLIOTECA - PIAZZA CLAUDIUM 40 - 00186 ROMA - TELEFONO 06-47121

N. 197/L

DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150.

Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

