

# **Il ciclo di gestione delle performance**

**Dr Pietro Micheli**  
**Centre for Business Performance**  
**Cranfield School of Management, Regno Unito**

**Commissione indipendente per la Valutazione, l'Integrità' e  
la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (CiVIT)**

# Programma

- Prospettiva e logiche alla base del ciclo delle performance
- Cos'è la misurazione delle performance e a cosa serve?
- Scelte da compiere nell'introduzione e utilizzo dei sistemi di misurazione e valutazione.

# Prospettiva “post-burocratica”

---

	<b>New Public Management (anni '80 e '90)</b>	<b>Open Government model</b>
Ruolo dei cittadini	Cittadini considerati come clienti/consumatori	I cittadini non solo solo consumatori, ma anche finanziatori e partner nell'erogazione del servizio
Flussi informativi	I cittadini ricevono, in qualità di utenti finali, dati riguardo ai servizi di loro interesse	I cittadini ricevono informazioni che li mettono in condizione di partecipare attivamente all'erogazione del servizio (co-production)
Prospettiva principale	Ispirato a un approccio tradizionale del settore privato; importanza di efficienza ed efficacia	Concetto di valore pubblico e strategie al di là del mero ottenimento dei risultati (cooperazione, coinvolgimento degli stakeholder, ecc.)

---

# Logiche

- miglioramento continuo
- inclusione degli stakeholder
- accountability
- trasparenza
- erogazione dei servizi e funzionamento degli enti: “tirare dagli obiettivi” (“pull”) vs. “spingere i servizi” (“push”).

# Il sistema di misurazione dell'Agenzia dell'Ambiente inglese

## La nostra missione

**Creare un  
posto migliore  
per le persone  
e la natura**

## Per raggiungere la nostra missione

**Agiremo per  
contrastare il  
cambiamento  
climatico e le  
sue  
conseguenze**

**Proteggeremo e  
miglioreremo la  
qualita' dell'aria,  
dell'acqua e  
della terra**

**Metteremo i  
cittadini al  
centro del  
nostro operato**

**Lavoreremo in  
collaborazione con  
aziende e  
amministrazioni  
per usare meglio le  
nostre risorse**

**Faremo del nostro  
meglio (investendo nei  
nostri dipendenti)**

Cummins, 2010

# Il sistema di misurazione dell'Agenzia dell'Ambiente inglese

Act to reduce climate change and its consequences							
CSC1	We reduce emissions of green house gases	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Status</td></tr> </table>	RAQ Status	Status	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status	
RAQ Status							
Status							
RAQ Status							
CSC2	Climate change adaption is integrated into our business plans and ways of working		<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status			
RAQ Status							
Protect and improve air, land and water quality		Work with people and communities to create better places					
CSC3	The water chemistry in Surface, ground, transitional and coastal waters achieves or is improving toward having "good status or good potential" under the Water Framework Directive	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Status</td></tr> </table>	RAQ Status	Status	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Current</td></tr> </table>	RAQ Status	Current
RAQ Status							
Status							
RAQ Status							
Current							
CSC4	Over-abstraction within water bodies is reduced and fewer abstractions cause environmental damage	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Status</td></tr> </table>	RAQ Status	Status	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Amended</td></tr> </table>	RAQ Status	Amended
RAQ Status							
Status							
RAQ Status							
Amended							
CSC5	More businesses comply with permit conditions	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Status</td></tr> </table>	RAQ Status	Status	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Current</td></tr> </table>	RAQ Status	Current
RAQ Status							
Status							
RAQ Status							
Current							
CSC23	More properties are better protected from flooding		<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status			
RAQ Status							
CSC24	More households and businesses at high risk of flooding take up our flood warnings		<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status			
RAQ Status							
CSC25	Our flood and coastal risk management programme delivers economic benefits		<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status			
RAQ Status							
CSC38	We manage our assets, including money, to the highest standards	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Status</td></tr> </table>	RAQ Status	Status	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status	
RAQ Status							
Status							
RAQ Status							
CSC39	We achieve more for the environment and people for every pound we spend	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Status</td></tr> </table>	RAQ Status	Status	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status	
RAQ Status							
Status							
RAQ Status							
CSC40	We have the right knowledge, expertise and experience	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> <tr><td>Status</td></tr> </table>	RAQ Status	Status	<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status	
RAQ Status							
Status							
RAQ Status							
CSC43	External funding helps us achieve our priority environmental outcomes		<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status			
RAQ Status							
CSC44	All our staff have personal objectives that are clearly linked to the strategy		<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status			
RAQ Status							
CSC45	Our FCRM assets are in the required condition		<table border="1"> <tr><td>RAQ Status</td></tr> </table>	RAQ Status			
RAQ Status							

## Qualita' dell'aria e dell'acqua

- Piu' siti produttivi hanno "sistemi di gestione ambientali" accettabili (numero, standard, ecc.)

- Piu' aziende quotate rendono pubbliche le loro performance ambientali

## Servizio erogato alle persone

- Piu' proprieta' protette dal rischio di inondazione

Cummins, 2010

# Legami tra

- politica e amministrazione - attraverso la definizione, misurazione e rendicontazione di obiettivi, anche di outcome
- strategia e operatività
- misurazione e valutazione a livello organizzativo e individuale
- reportistica interna ed esterna.

# Allineamento – Fife Council



# Che cos'è la misurazione delle performance?

Processo **formalizzato**, che mira ad ottenere ed esprimere **informazioni** descrittive riguardo alle **proprietà** di un oggetto (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone).

Il sistema di misurazione svolge le funzioni di **acquisizione**, **analisi e rappresentazione** di informazioni.

(adattata da Micheli e Mari, 2010)

# Scheda di sviluppo di un indicatore

<b>Nome dell'Indicatore</b>	Titolo dell'indicatore (se necessario, fornire una definizione operativa)
<b>Razionale</b>	Perchè vogliamo misurare questo aspetto?
<b>Programma / Outcome / Obiettivo</b>	A quale programma, outcome o obiettivo si riferisce questo indicatore?
<b>Legami con altri indicatori</b>	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
<b>Data di approvazione dell'indicatore</b>	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
<b>Tipo di calcolo / Formula / Formato</b>	Se quantitativo, come e' calcolato? Qual e' la formula? Quale l'unita' di misura?
<b>Descrizione del numeratore e dell'eventuale denominatore</b>	Quali dati sono considerati?
<b>Fonte/i dei dati</b>	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
<b>Qualità dei dati</b>	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
<b>Frequenza di rilevazione</b>	Quanto spesso e' rilevato questo indicatore? Quanto ci costa la sua rilevazione?
<b>Target (valore desiderato)</b>	A che livello di performance puntiamo?
<b>Processo di sviluppo</b>	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
<b>Responsabile dell'indicatore e del target se diverso</b>	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
<b>Responsabile delle performance legate all'indicatore</b>	Chi e' <i>accountable</i> e responsabile per le performance rilevate tramite questo indicatore?
<b>Che cosa sarà fatto?</b>	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo target/indicatore?
<b>Reportistica</b>	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Note:

© Pietro Micheli (2010)

## Che cos'è un Sistema di Misurazione delle Performance (del. 89)?

Un sistema di misurazione delle performance consiste dei seguenti elementi:

1. **Indicatori singoli** robusti e legati agli obiettivi
2. **Target** per esprimere valori desiderati e quantificare gli obiettivi
3. Indicatori che si combinano in un **insieme**, per valutare la **performance complessiva** di un'organizzazione
4. **Un'infrastruttura di supporto e risorse** che consentano che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi (adattato da Neely et al., 1998).

## Le performance si misurano al fine di:

- formulare e comunicare gli **obiettivi strategici**, e verificare che questi siano stati conseguiti
- informare e guidare i **processi decisionali**
- gestire piu' efficacemente sia le **risorse** che i processi organizzativi
- influenzare e valutare i **comportamenti** di gruppi e individui
- rafforzare **accountability e responsabilita'** a diversi livelli gerarchici
- incoraggiare il **miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo**.

Verificare gli esiti delle politiche, coinvolgere gli utenti, benchmarking...

## La misurazione delle performance NON crea valore se:

- non e' legata agli obiettivi strategici
- non supporta decisioni e azioni/attivita'
- e' utilizzata solo per la reportistica
- e' percepita come un dovere/adempimento
- il personale non ne comprende l'utilita'
- e' utilizzata per effettuare un confronto fine a se' stesso...

# Scelte da compiere

## 1- Contesto o comparabilità':

- importanza degli obiettivi strategici (locali)
- investimento iniziale (software, formazione)
- coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni
- risultati ottenibili.

Esempio - Enti locali in Inghilterra:

- da comparabilità' (pro ranking) e approccio top-down
- a focus sui servizi locali (pro partnership – cfr. 'total place').

# Scelte da compiere

## 2- Logica interna vs. esterna:

Sistemi di misurazione fondati sulle risorse disponibili (ad es. Balanced Scorecard tradizionale) vs. sistemi piu' legati al coinvolgimento attivo degli stakeholder, cittadini in testa (Performance Prism e Mission-oriented scorecard)

## 3- Disseminazione delle informazioni

Strategia di comunicazione, ruolo dell'ICT e diverse tipologie di visualizzazione dei dati/informazioni, coinvolgimento degli stakeholder...

## Ulteriori indicazioni

- I criteri di valutazione per il raggiungimento degli obiettivi devono essere contenuti nel piano delle performance.
- Definire gli obiettivi dell'ente e gli obiettivi delle unità organizzative in modo coerente (gli obiettivi devono essere collegati)
- Non focalizzarsi sul contenuto dei documenti, ma sulla coerenza e le connessioni tra:  
Visione → Missione → Strategia → Sistema di misurazione → Azioni e progetti → Verifica → Feedback (attraverso il Sistema di misurazione)
- Considerazione e possibilmente coinvolgimento degli stakeholder nelle diverse fasi del “ciclo delle performance”
- Tempi: importante riconciliare la tempistica del piano della performance, dell'RPP, del PEG e del PDO nella definizione degli obiettivi strategici e operativi, e della revisione a consuntivo (performance review).

# Contatti

**Dr Pietro Micheli**

**Commissione indipendente per la  
Valutazione, l'Integrità' e la Trasparenza  
delle amministrazioni pubbliche (CiVIT)**

**Via del Corso, 476 - Roma**

**Centre for Business Performance**

**Cranfield School of Management**

**Cranfield, Bedfordshire**

**United Kingdom**

**E-mail [p.micheli@cranfield.ac.uk](mailto:p.micheli@cranfield.ac.uk)**



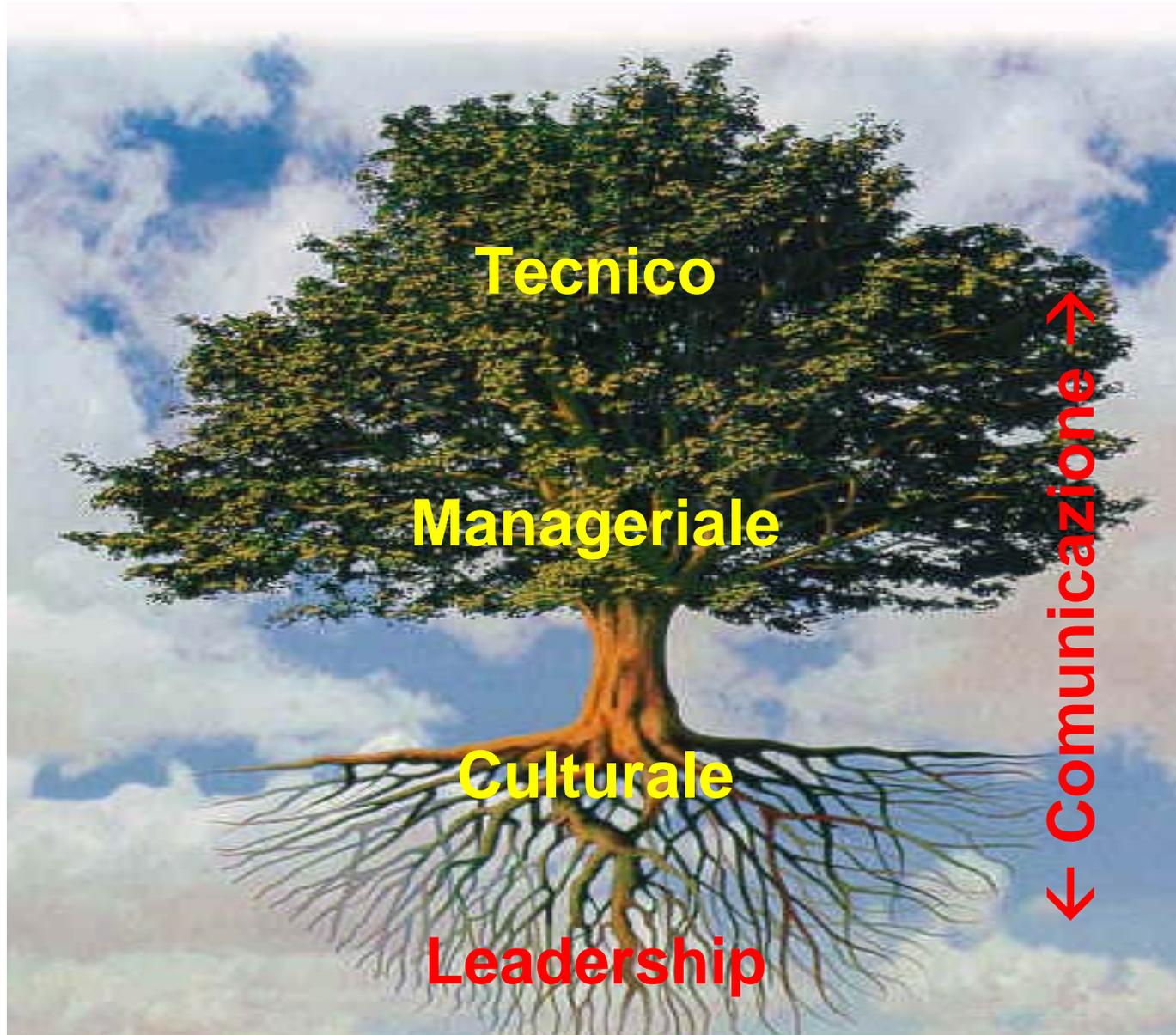


# **Le sfide delle performance**

# Le sfide della gestione delle performance

1. **Tecnica**: raccolta dati, sviluppo di obiettivi, target e indicatori, utilizzo di sistemi informativi, strumenti e tecniche di miglioramento, sviluppo di capacità, competenze e abilità del personale, ecc.
2. **Manageriale**: formulazione ed esecuzione della strategia, gestione dei processi, cambiamenti nella struttura organizzativa, allocazione delle risorse, promozione di un orientamento ai risultati, ecc.
3. **Culturale**: condivisione di valori comuni, allineamento di comportamenti e attitudini, sviluppo di pratiche condivise e routine, ecc.
4. **Leadership**: formulazione e comunicazione di una visione condivisa, supporto manageriale, empowerment dei dipendenti all'interno della struttura gerarchica, creazione di un appropriato ambiente di lavoro, promozione dell'innovazione, ecc.
5. **Comunicazione**: sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, utilizzo di sistemi di knowledge management, ecc.

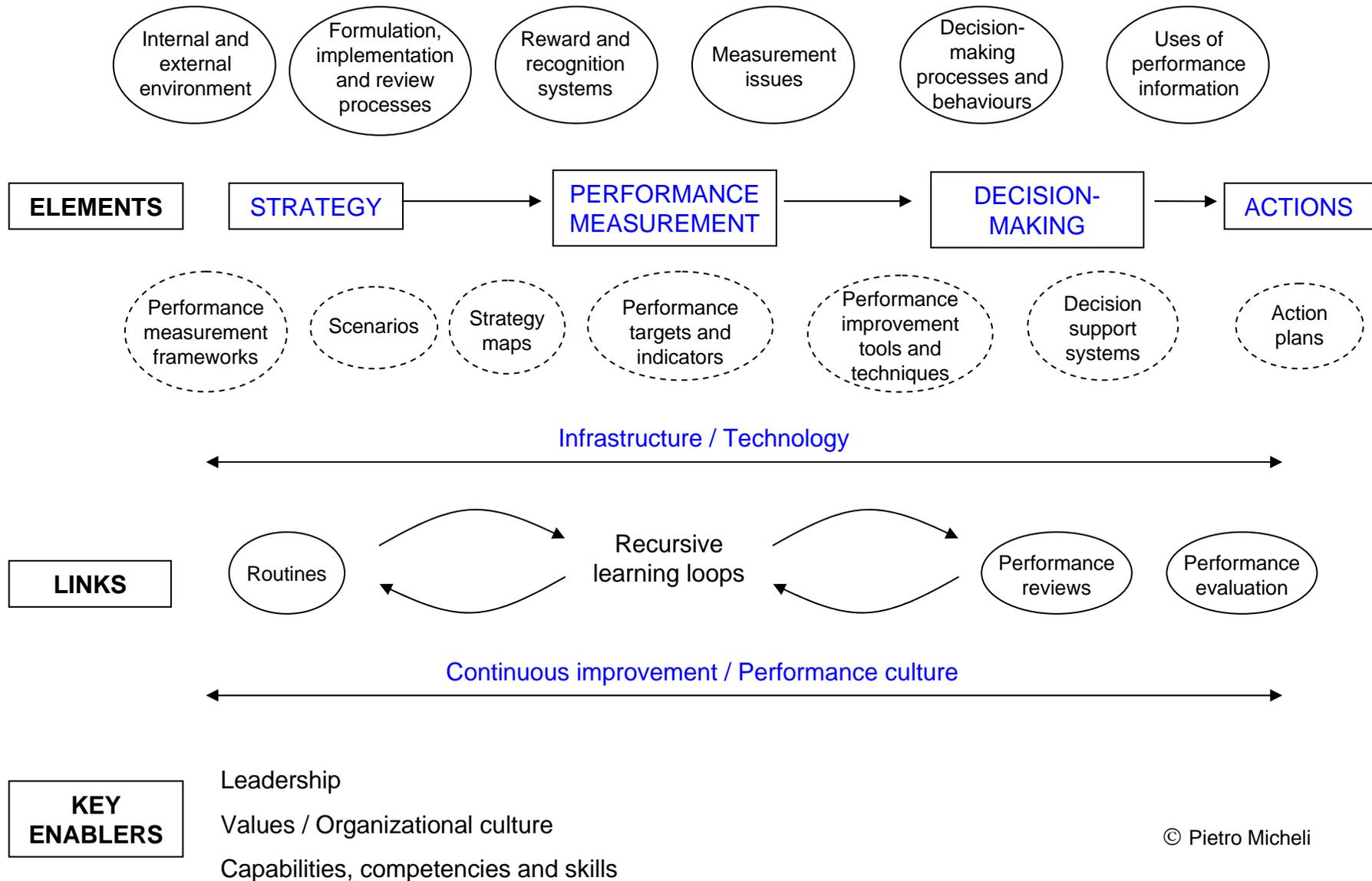
# Le sfide della gestione delle performance



# Le *sfighe* della gestione delle performance



# The performance management framework



© Pietro Micheli