





**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
*il futuro è un lavoro quotidiano*



UNIONE EUROPEA  
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI



REPUBBLICA  
ITALIANA



REGIONE  
CALABRIA

# Word cloud del Laboratorio



FormezPA - Progetto per il miglioramento dei sistemi di gestione e valutazione delle performance



## Capacità istituzionale

La capacità istituzionale è l'insieme dei processi d'intervento messi in campo per "costruire" o "rafforzare" le capacità della Pubblica Amministrazione **funzionali all'efficienza ed all'efficacia delle politiche pubbliche**. È prevista come uno degli obiettivi tematici (OT 11) da sostenere con i fondi SIE.

La Capacità istituzionale **va distinta dall'Assistenza Tecnica**; laddove quest'ultima **"dovrebbe concentrarsi solo sull'attuazione dei fondi SIE** (ad esempio, rafforzando le risorse umane necessarie per la gestione dei fondi, l'assunzione di consulenti per gli studi, la preparazione di progetti o attività di monitoraggio / valutazione, formazione, networking, ecc.) ed è quindi limitata al periodo di programmazione, **la capacità istituzionale** ha invece un **obiettivo molto più ampio** e di più lungo termine **e si concentra sulla riforma e il cambiamento sistemico per migliorare le prestazioni intrinseche della pubblica amministrazione**, indipendente dalla gestione dei fondi UE". Sia l'OT 11 che l'Assistenza Tecnica possono contribuire alla realizzazione del Piano di rafforzamento amministrativo (PRA).

Fonte: Linee Guida DPS per la programmazione operativa dell'OT 11; Guidance Fiche (CE) for desk officer "Institutional Capacity Building (Thematic Objective 11)" vers. 2 del 22/01/2014



**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
*il futuro è un lavoro quotidiano*



UNIONE EUROPEA  
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI

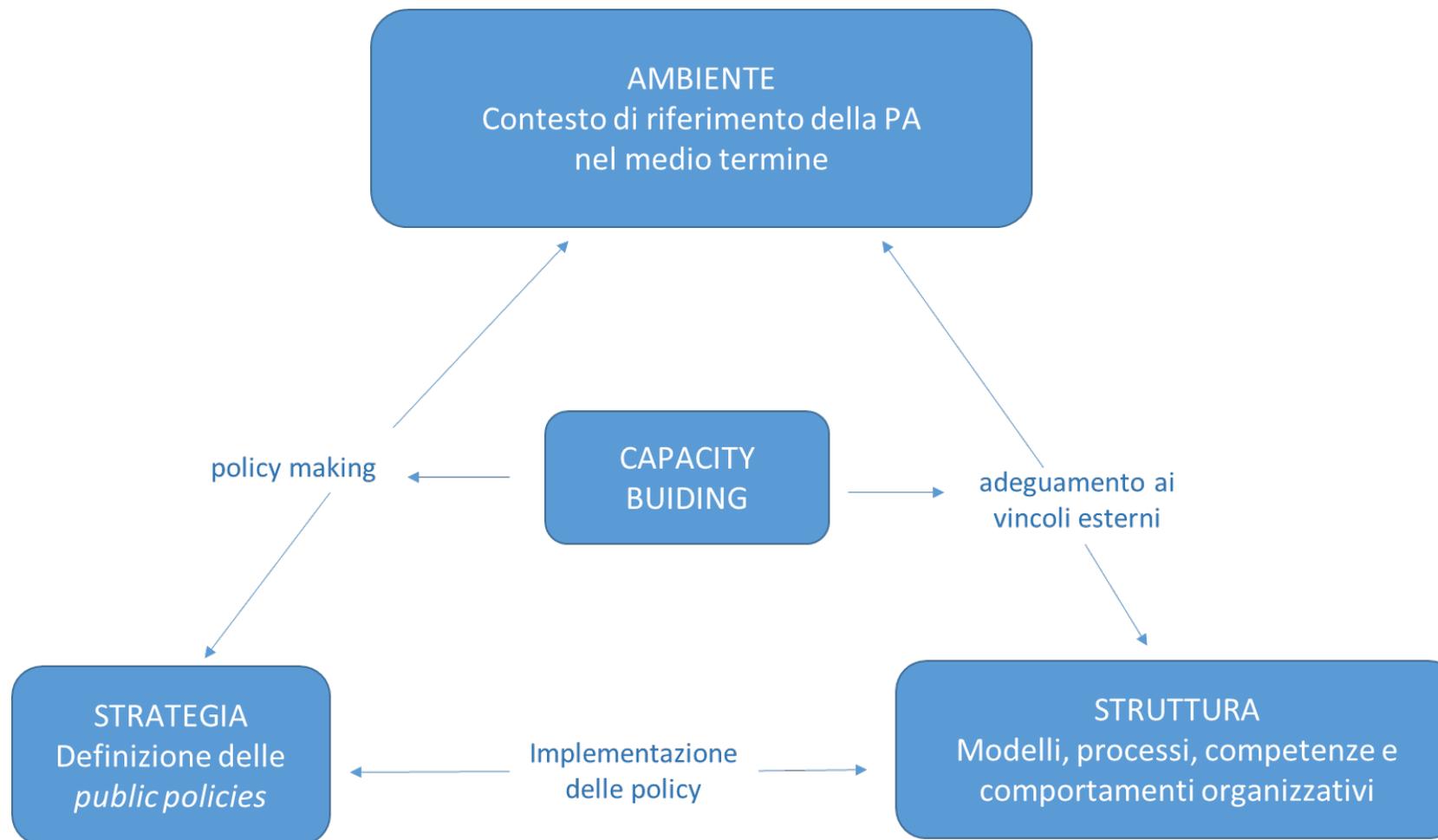


REPUBBLICA  
ITALIANA



REGIONE  
CALABRIA

## CAPACITY BUILDING APPROCCIO INTEGRATO





# Competitività e performance management



**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
*il futuro è un lavoro quotidiano*



UNIONE EUROPEA



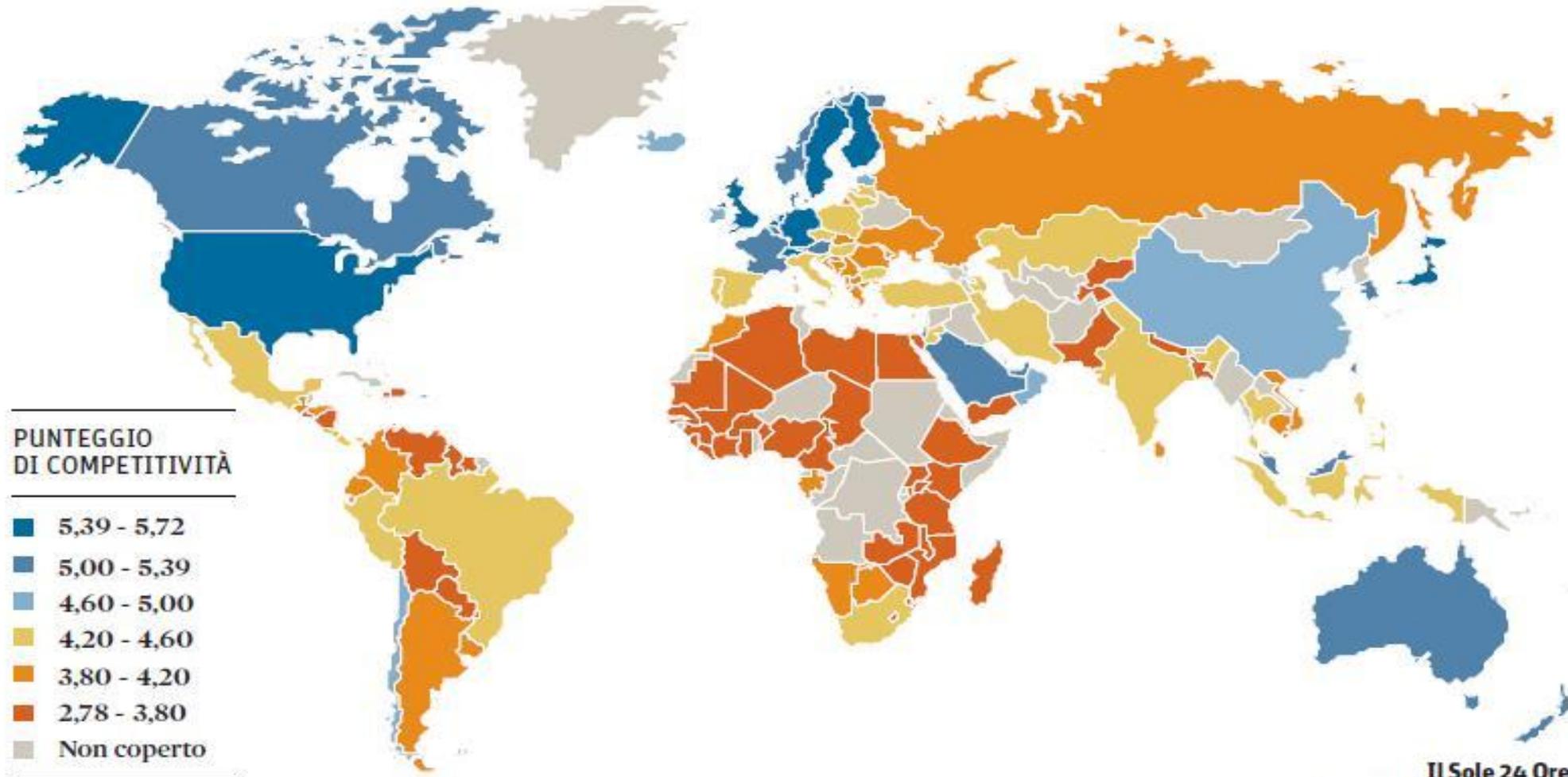
REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE CALABRIA

## La mappa mondiale della competitività

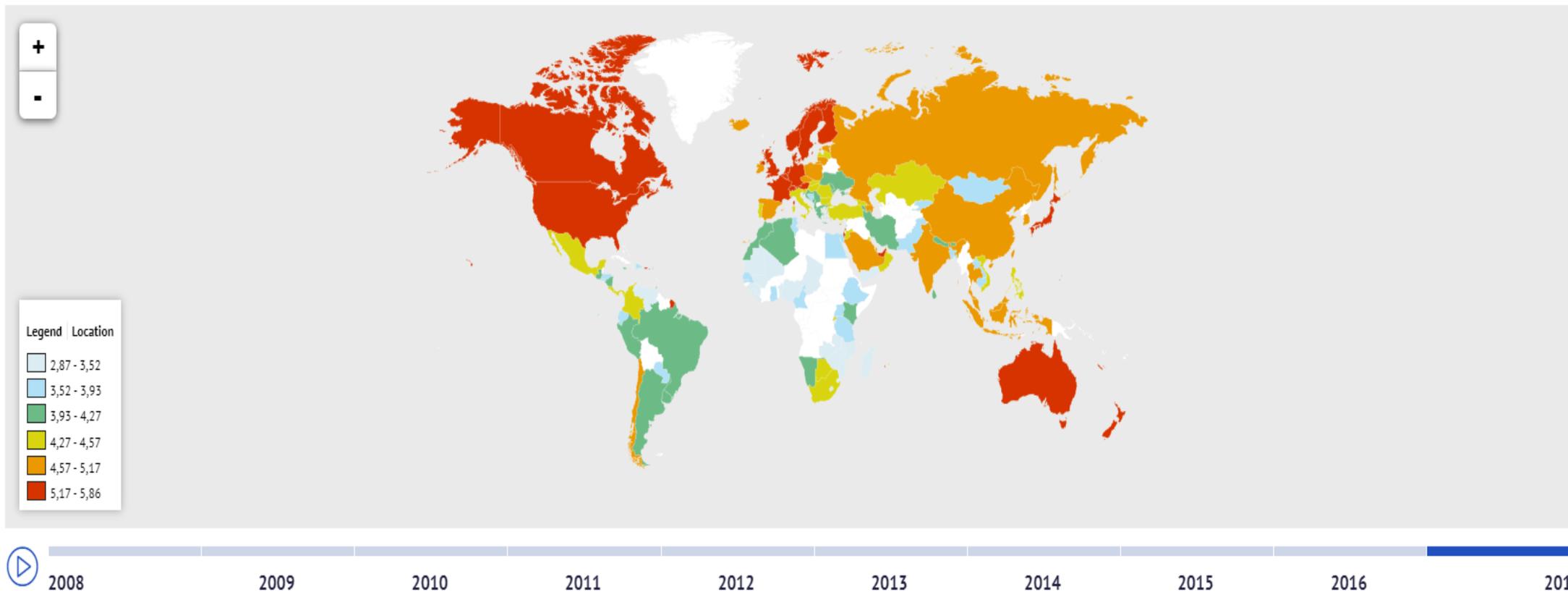
## Indice di competitività del WEF





# Global Competitiveness Index

Scale, 1=lowest, 7=Best





**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
*il futuro è un lavoro quotidiano*



UNIONE EUROPEA  
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI

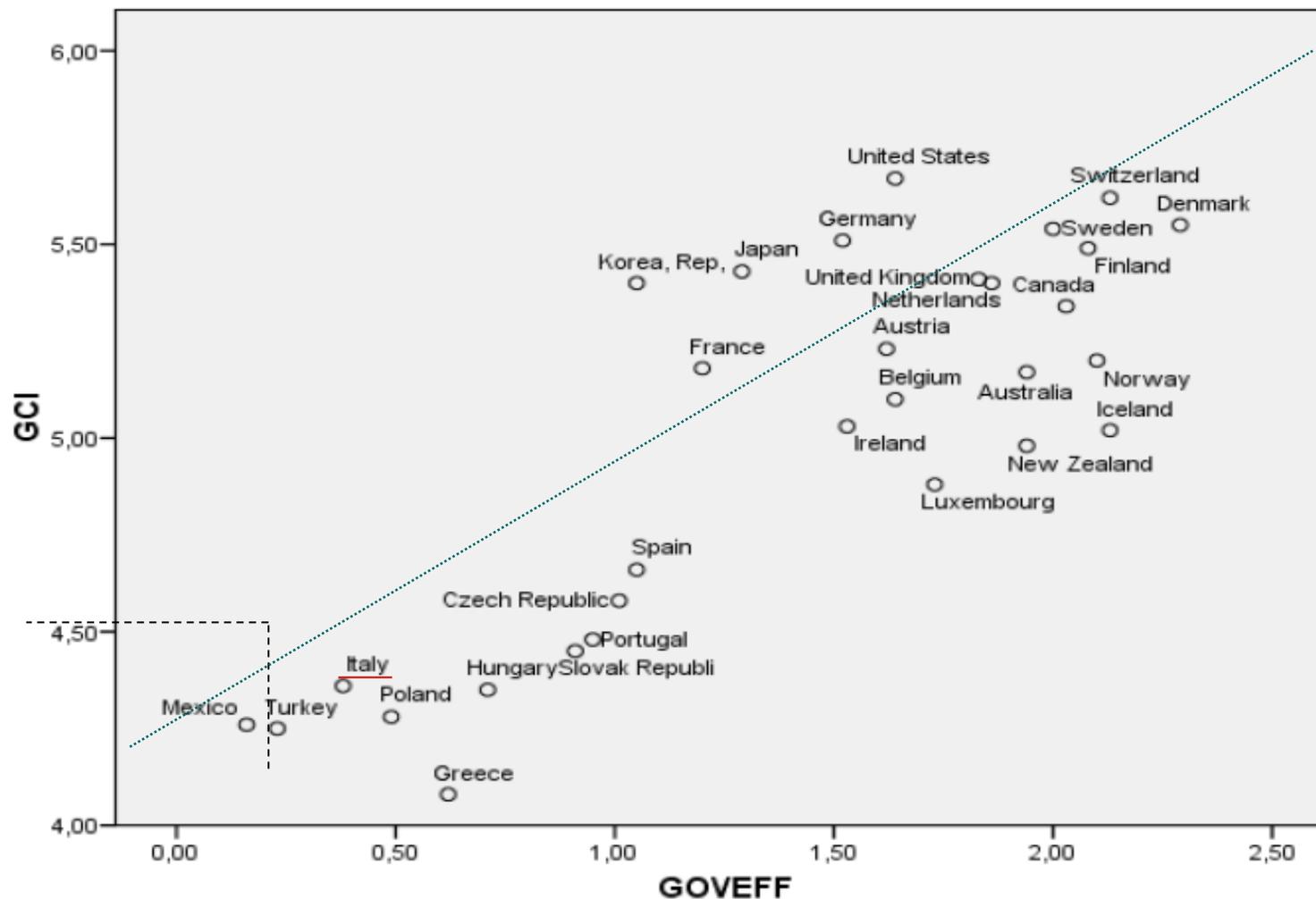


REPUBBLICA  
ITALIANA



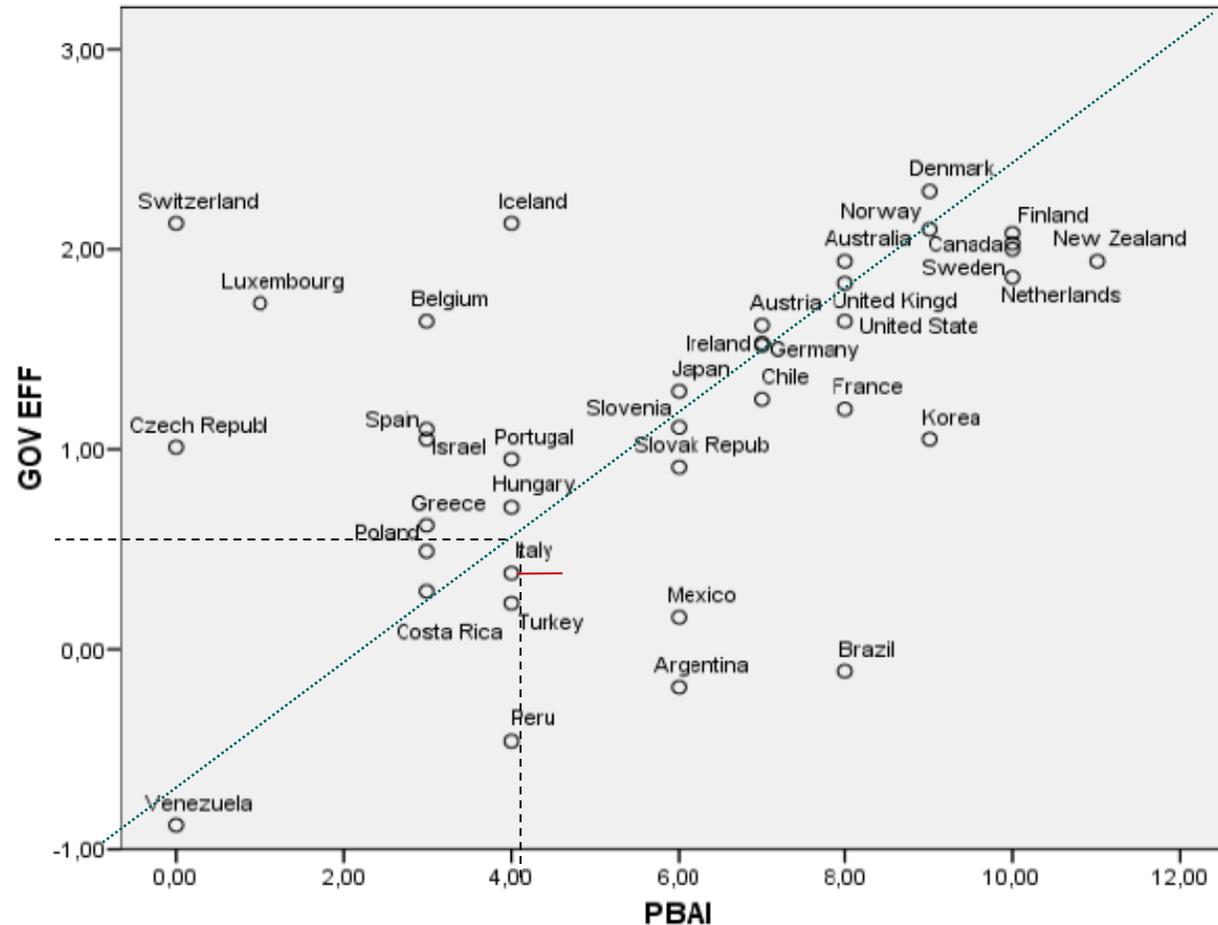
REGIONE  
CALABRIA

## Competitività del paese ed efficacia della PA



Dott. Giuseppe Gioioso - FormezPA

## Performance management e efficacia della PA

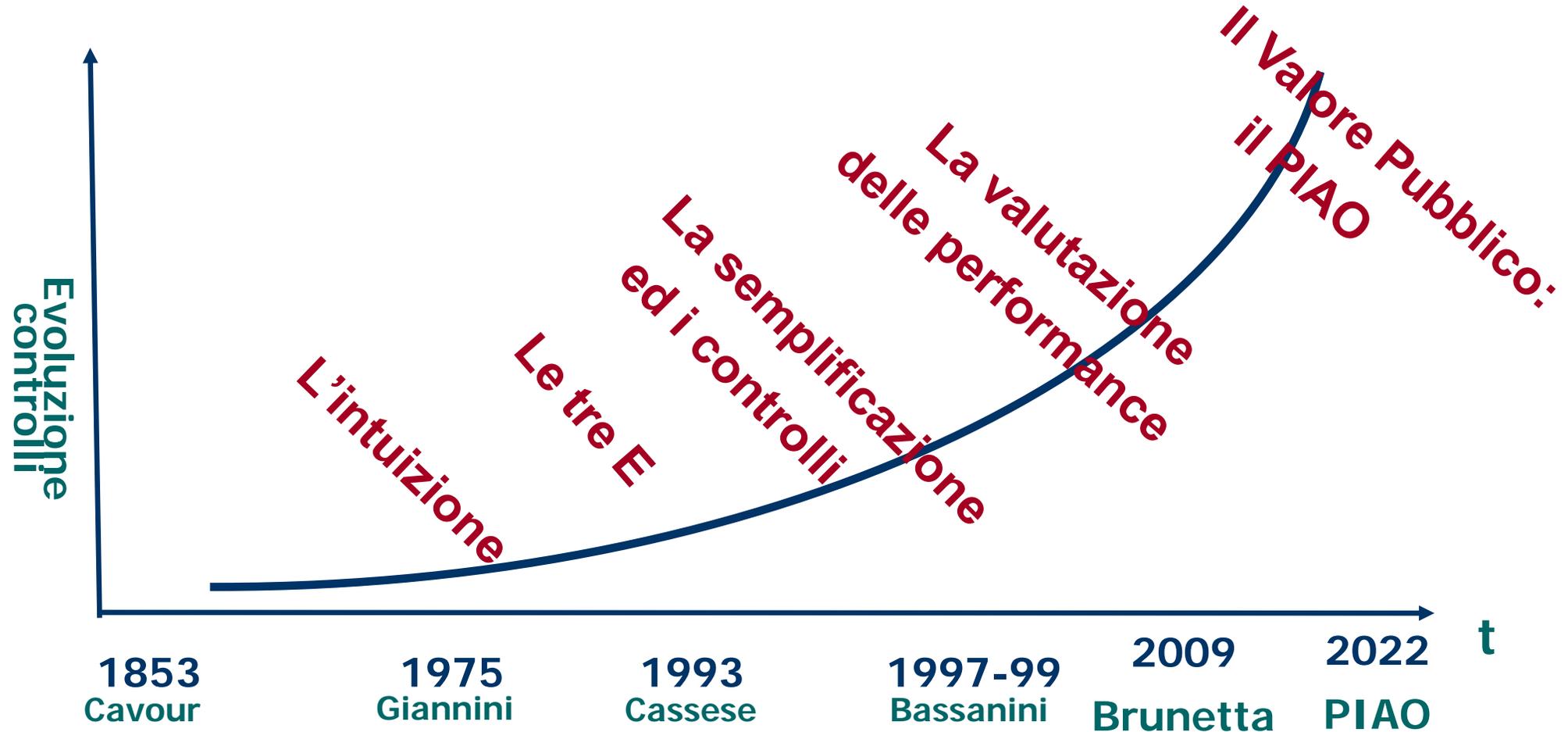


5. Monteduro (2009), Performance-based accountability ed efficacia della PA: prime evidenze empiriche di una comparazione internazionale, in Azienda Pubblica n. 1.

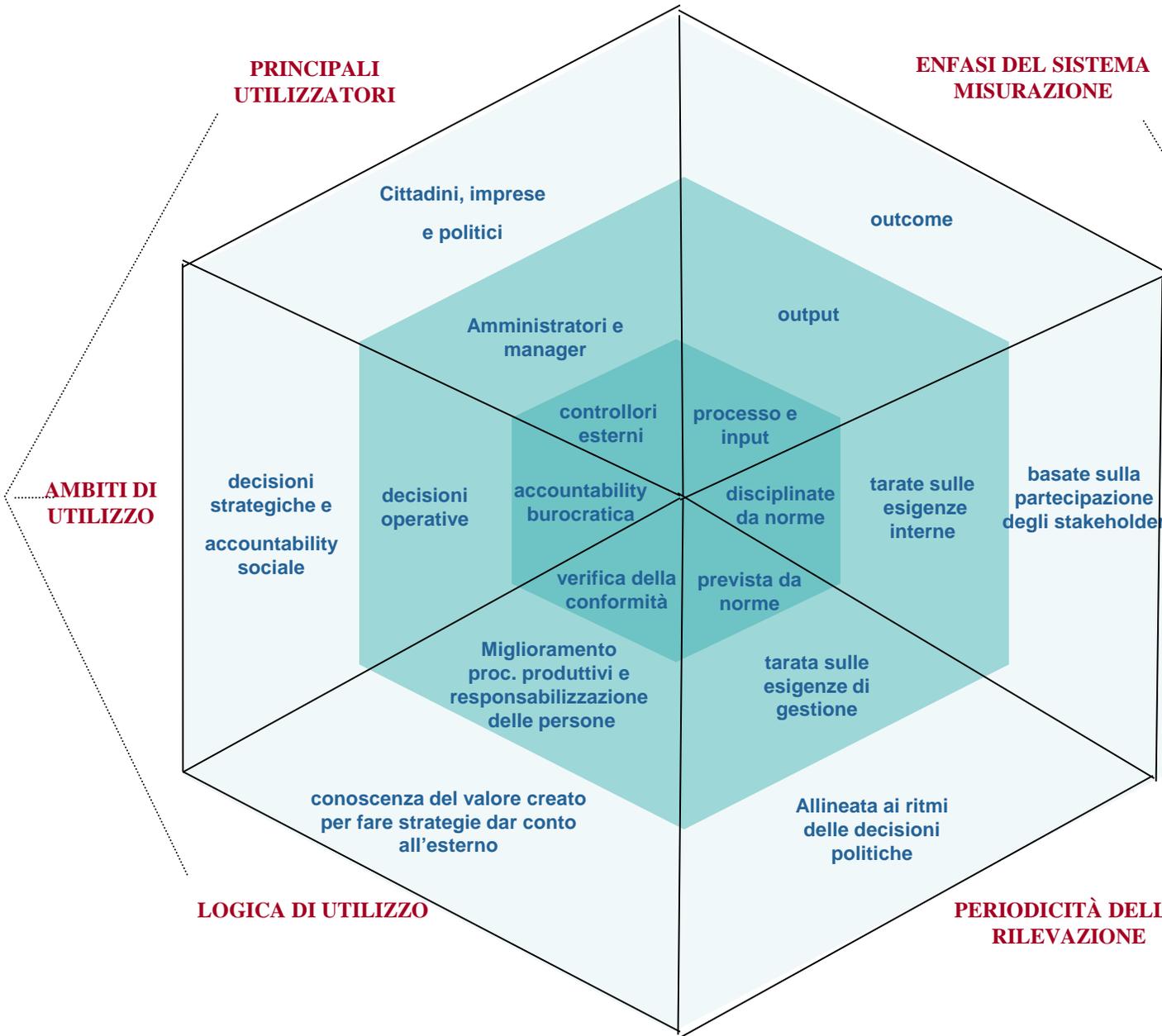


# L'evoluzione del concetto di performance nel processo di riforma delle PA

## L'evoluzione della PA scandita dalle riforme



UTILIZZO DELLA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE



Public Governance    PA manageriale orientamento ai risultati    PA "tradizionale" orientamento ai compiti    PA manageriale orientamento ai risultati    Public Governance





# Ciclo di gestione delle performance



## Ciclo di gestione della performance

Le funzioni di **pianificazione, controllo, valutazione ed erogazione dei premi** erano già previste da normative precedenti, sia a livello statale che locale.

La necessità di rivederle nasce dalla scarsa efficacia che esse hanno dimostrato in ambito pubblico, in larga parte dipendente dal fatto che questi sistemi **sono sempre stati visti come elementi separati invece che interdipendenti ed integrati.**



## Problemi del passato e possibili soluzioni offerte dal titolo II del D.lgs.150/09

| Problemi   |
|--|
| Forti carenze nei sistemi di programmazione            |
| Forti carenze nei sistemi di misurazione e valutazione |
| Deficit di trasparenza sulle performance               |
| Carenze relative ai soggetti                           |



## Approccio sistemico

Il ciclo di gestione della performance si pone dunque in una ottica sistemica di risultato (la verifica per le amministrazioni di un concreto miglioramento in tutti questi ambiti) e di trasparenza (la messa a disposizione, anche su internet, delle risultanze di questo sistema).

L'approccio sistemico mira al conseguimento di 5 obiettivi:

- pianificare meglio,
- misurare meglio,
- valutare meglio,
- premiare meglio e
- rendicontare meglio.



## Performance

La “performance” è:

- Il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato)
  - che un **soggetto** (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo)
  - apporta attraverso la propria **azione** (attività e comportamento)
  - al **raggiungimento** delle finalità e degli **obiettivi**
- ed, in ultima istanza, alla **soddisfazione dei bisogni** per i quali l'organizzazione è stata costituita

## Principi generali per la misurazione e la valutazione delle performance **Art. 3 (Principi generali)**

**comma 1:** La misurazione e la valutazione della performance sono volte al **miglioramento della qualità** dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla **crescita delle competenze professionali** [...]



**PERCHE'**

**comma 2:** Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con **referimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti**, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13



**CHI**

**comma 4:** Le amministrazioni pubbliche adottano **metodi e strumenti idonei** a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo **criteri** strettamente **connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi**.



**COME**



## Misurare le performance significa:

- fissare degli obiettivi
- stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che siano specchio fedele degli stessi
- rilevare sistematicamente (ad intervalli di tempo definiti) il valore degli indicatori.

## Valutare le performance significa:

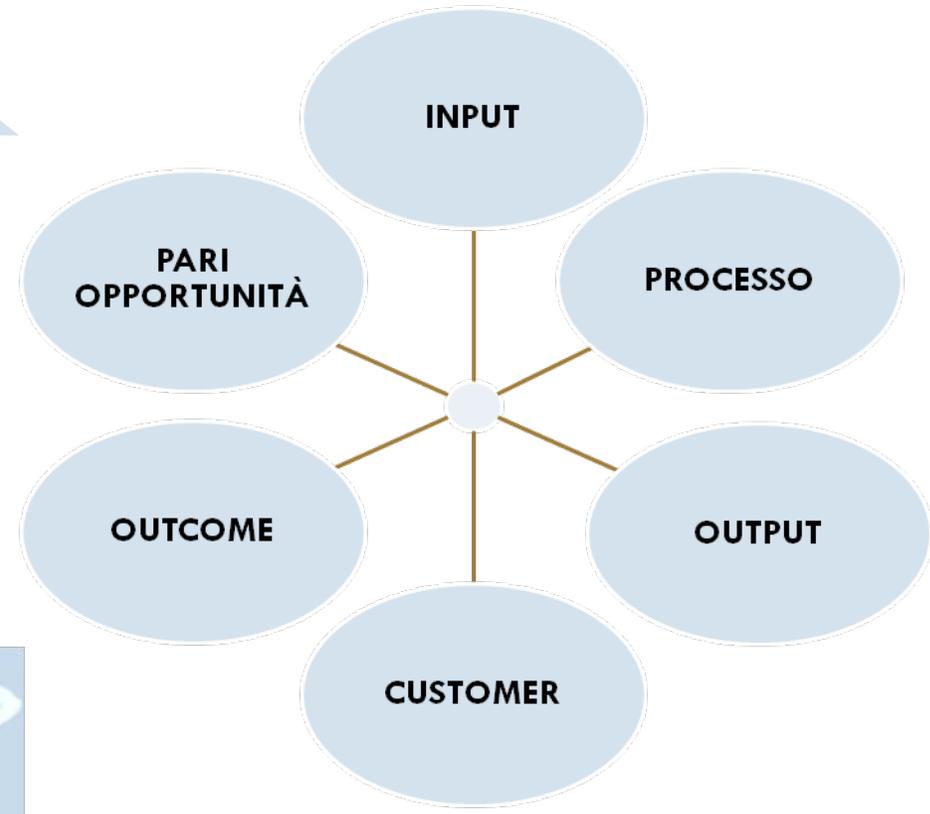
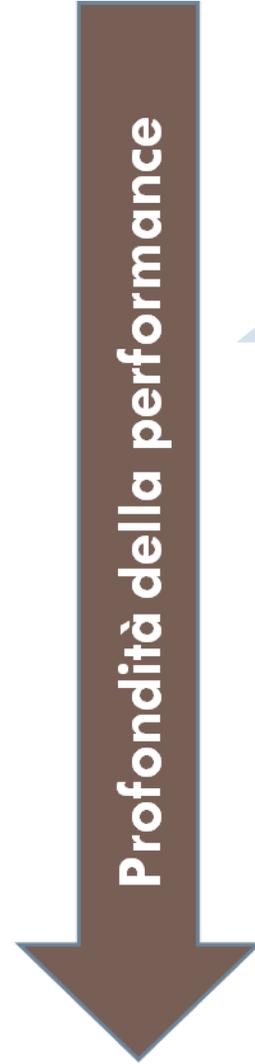
- Interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto) e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione



Il D.Lgs. 150/09 definisce un disegno, una misurazione ed una valutazione delle performance necessariamente di tipo multidimensionale, enfatizzando il grado di interrelazioni tra i diversi livelli e dimensioni delle performance.



Ampiezza e profondità della performance



## Ampiezza della performance: la declinazione della performance organizzativa

### Art. 8

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) **l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; (efficacia - utilità)**
- a) **l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (efficacia interna/gestionale);**
- b) **la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; (customer satisfaction)**
- c) **la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (modernizzazione e miglioramento continuo);**
- d) **lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; (trasparenza e partecipazione)**
- e) **l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; (efficienza tecnica ed allocativa)**
- a) **la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;**
- b) **il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.**



## Performance

Il **concetto di performance** non è la versione inglese del “rendimento” o della “produttività”, ma è un concetto che rappresenta il **passaggio fondamentale dalla logica di mezzi a quella di risultato**.

La **produttività** infatti fa unicamente riferimento all'**efficienza**, la **performance** è collegata ad un **insieme di dimensioni** (efficienza, efficacia, economicità e competenze) ed è strettamente connessa alla missione dell'organizzazione



**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
*il futuro è un lavoro quotidiano*



UNIONE EUROPEA  
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI

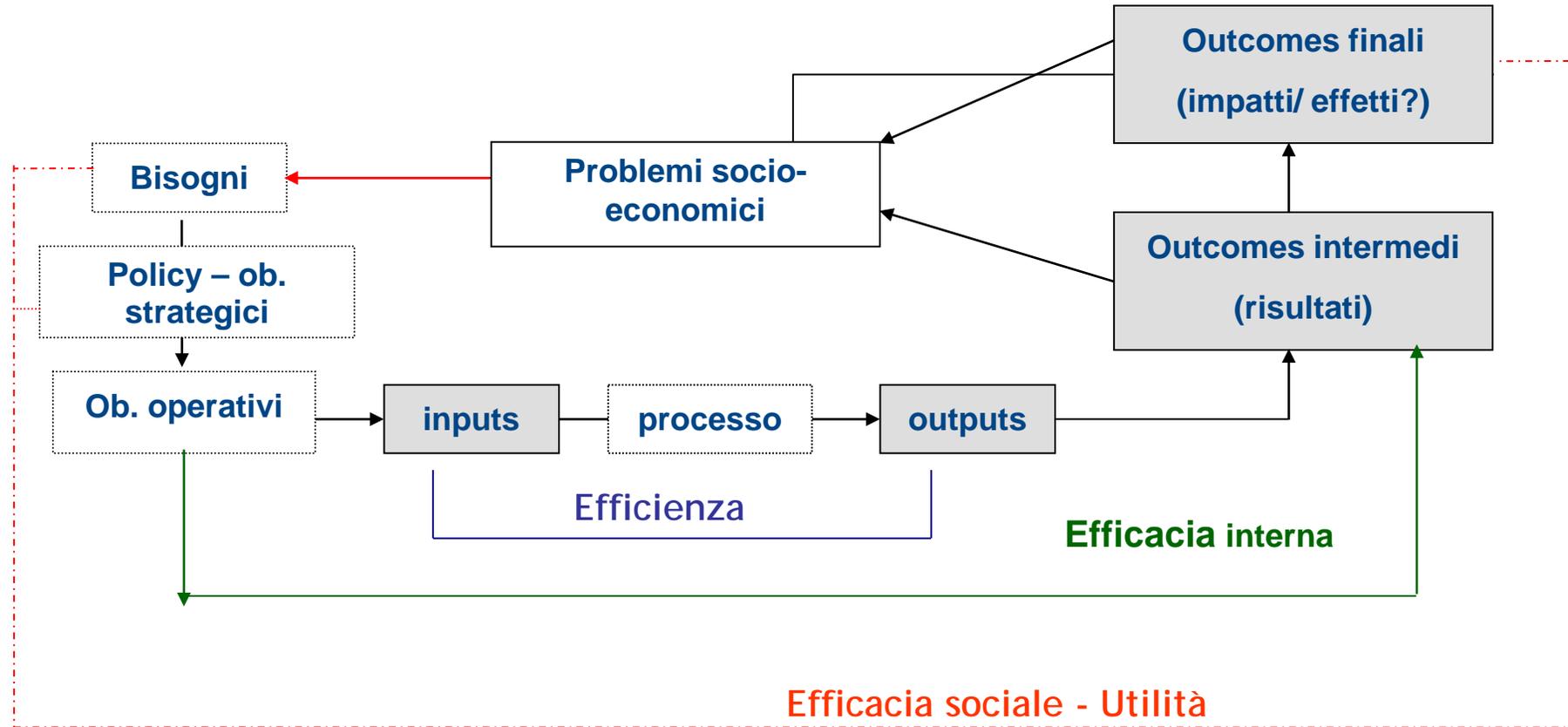


REPUBBLICA  
ITALIANA



REGIONE  
CALABRIA

## Ciclo delle politiche pubbliche e dimensioni di valutazione





**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
*il futuro è un lavoro quotidiano*



UNIONE EUROPEA  
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI



REPUBBLICA  
ITALIANA



REGIONE  
CALABRIA

## Le dimensioni delle performance: l'efficienza

La dimensione dell'efficienza valuta **l'ottima allocazione delle risorse.**

Si distingue in **tecnica ed allocativa.**

- Nel primo caso si fa riferimento **alla combinazione ottimale dei fattori produttivi per la massimizzazione dell'output a parità di input** e corrisponde alla situazione di un'impresa che si trova sull'isoquanto di produzione;
- nel secondo caso ci si riferisce alla **minimizzazione di costi per l'ottenimento dell'output** - l'azienda si trova sull'isocosto.

Laddove l'azienda realizza contemporaneamente la situazione di efficienza tecnica ed allocativa (punto di tangenza isoquanto ed isocosto) si parla di efficienza complessiva

## Le dimensioni delle performance: l'efficacia

Può essere interpretata a due livelli:

1. come rapporto tra obiettivi conseguiti /obiettivi programmati (**efficacia interna/gestionale**)
2. come rapporto tra le modificazioni ottenute nei bisogni di riferimento per effetto delle prestazioni erogate e l'entità e le caratteristiche dei bisogni stessi (**efficacia sociale – utilità\***)

Il concetto di efficacia sociale indica in che misura l'azione dell'ente è in grado di incidere nell'ambiente esterno, letto in termini di bisogni pubblici da soddisfare. Chiama in causa il concetto di politica pubblica

\* Secondo il significato proprio dell'economia si definisce utilità la capacità di un bene o di un servizio di soddisfare un bisogno



La politica pubblica (**policy**) può essere intesa come lo **sforzo consapevole**, condotto da parte di **attori pubblici**, di “**curare**” un certo problema collettivo.

Per “problema collettivo” intendiamo una **situazione socialmente percepita come insoddisfacente** e quindi meritevole di cambiamento (ed eventualmente meritevole di un intervento pubblico)



**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
*il futuro è un lavoro quotidiano*



UNIONE EUROPEA  
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI



REPUBBLICA  
ITALIANA



REGIONE  
CALABRIA

| <b>Il problema collettivo</b>  | <b>La politica pubblica</b>                         | <b>Una possibile misura del successo della politica (outcome)</b> |
|--|---|---|
| Disoccupazione in seguito a licenziamento collettivo                                     | Sgravi fiscali per chi assume lavoratori licenziati | Riduzione della durata della disoccupazione                       |
| Incidenti stradali causati da comportamenti scorretti alla guida                         | Introduzione della patente a punti                  | Riduzione del numero di decessi in seguito a incidente stradale   |
| Infortuni sul lavoro   | Norme di sicurezza sul luogo di lavoro              | Diminuzione del tasso di infortuni                                |
| Emarginazione degli anziani non autosufficienti  | Servizio di assistenza domiciliare                  | Riduzione della frequenza dei ricoveri in casa di riposo          |
| Disoccupazione tra i giovani senza titolo di studio                                      | Formazione professionale                            | Aumento della probabilità di trovare un lavoro qualificato        |
| Difficoltà di accesso al credito da parte dei giovani che vogliono "mettersi in proprio" | Credito agevolato per l'imprenditoria giovanile     | Aumento delle imprese create da giovani                           |



# Outcome o effetto

*L'outcome* è il risultato ultimo di un'azione.

Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*.

**Esempi di *outcome*** sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

## Le domande di valutazione

### Gli “obiettivi” di una politica pubblica

- **Effetto su cosa?**

**Specificare la variabile-risultato**

- **Effetto di cosa?**

**Specificare la variabile-trattamento**



**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
*il futuro è un lavoro quotidiano*



UNIONE EUROPEA  
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI



REPUBBLICA  
ITALIANA



REGIONE  
CALABRIA

## Una definizione rigorosa di “effetto”

*l'effetto di una politica si identifica nel cambiamento nella variabile-risultato attribuibile in senso causale alla variabile-trattamento*



La valutazione del successo della politica: analisi controfattuale

L'**effetto** della politica che desideriamo stimare per valutarne il successo *non* sarà **semplicemente** il *livello* della **variabile-risultato** osservato *ex post* tra i soggetti esposti alla politica

L'effetto rappresenta il “**contributo netto**” dato dalla politica al cambiamento osservato nella variabile-risultato, cioè quella parte del cambiamento **causato interamente** dall'intervento pubblico (***attribuzione di causalità***).

L'effetto di una politica è *definito* come *differenza* tra due valori della variabile-risultato: *il valore osservato nella variabile-risultato **dopo** l'attuazione della politica e il valore che si sarebbe osservato **senza** la politica.*

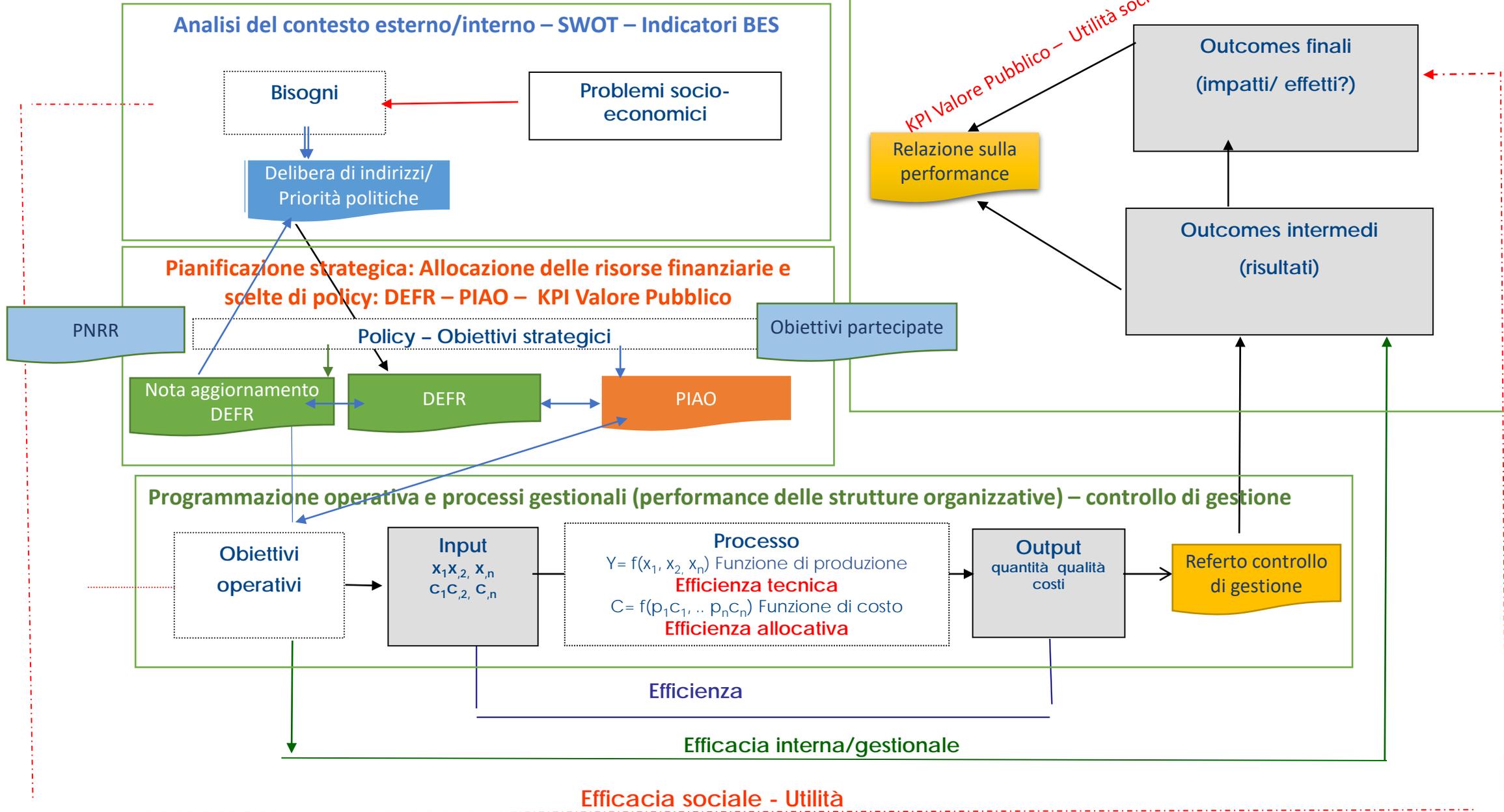
Ma di questi due valori:

- uno è *osservabile*, tra i soggetti esposti alla politica, *dopo* l'esposizione (**valore fattuale**)
- l'altro è un valore *ipotetico* e si riferisce a ciò che *si sarebbe* osservato tra gli stessi soggetti, nello stesso momento, se costoro non fossero stati esposti alla politica (**valore controfattuale**)



# Le dimensioni delle performance: l'economicità

Il concetto di *economicità* è presente e molto studiato dall'economia aziendale che, con riferimento alla gestione delle amministrazioni pubbliche, la configura come **la capacità mantenuta nel lungo periodo di soddisfare in modo adeguato i bisogni considerati di pubblico interesse dalla comunità di riferimento, prelevando un ammontare di ricchezza dalla comunità stessa tale da essere socialmente accettabile**. L'economicità è una condizione di aziendalità e pertanto non è sintetizzabile in un indicatore, ma è un concetto con il quale si intende far riferimento alla realizzazione contestuale di tutti gli altri elementi finora considerati: rilevanza, efficienza ed efficacia.





Per Valore Pubblico in senso stretto, le Linee Guida DFP intendono: il livello complessivo di BENESSERE economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto ad una baseline, o livello di partenza.

Quello che il concetto di Valore Pubblico ambirebbe a richiamare è la dimensione dell'efficacia/utilità sociale intesa come capacità di un bene\oggetto\organizzazione di soddisfare i bisogni che sono ancorati a stati del mondo ossia a livelli di benessere sociale.

Tali tematiche sono state oggetto di trattazioni teoretiche di economia del benessere da parte di Pareto, Bentham, Rawls, Pigou; che hanno formulato ipotesi di aggregazione di preferenze e quindi di utilità individuali per addivenire a funzioni di benessere sociale.



Il Valore Pubblico richiama i concetti di benessere sociale, ambientale, sanitario ecc.

Quindi sorvolando sulla scarsa robustezza del concetto di valore pubblico così come proposta, il riferimento andrebbe fatto con la dimensione dell'utilità sociale alla cui massimizzazione andrebbe orientato l'intero ciclo delle public policy con i processi ad essi sottesi descritti nella figura precedente.

Come è evidente dal grafico il fine dell'utilità sociale richiede un approccio sistemico e ed una ricerca di relazioni funzionali tra variabili, risorse, leve gestionali, funzionali allo scopo. Inoltre alcuni risultati hanno un effetto diretto sul bisogno, altri indiretto, nel senso che si propagano secondo i nessi di causalità. Per questo i KPI devono necessariamente essere multidimensionali.



**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
il futuro è un lavoro quotidiano



UNIONE EUROPEA  
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI



REPUBBLICA  
ITALIANA



REGIONE  
CALABRIA

| CONTESTO INTERNO  |   | PROGETTO PERFORMANCE CALABRIA   |
|---|---|---|
| Punti di forza  | Punti di debolezza  | Realizzazioni   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampia compliance</li> <li>Presenza di un sistema informativo dedicato</li> <li>Ruolo OIV</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prolissità dei documenti di performance solo per addetti ai lavori</li> <li>Staticità del sistema informativo e anelasticità alle richieste di evoluzione</li> <li>Forte resistenza al cambiamento (confort vs innovazione)</li> <li>Performance come male rituale necessario</li> <li>Bassa propensione all'approccio sistemico e all'integrazione dei processi</li> <li>Misurazione performance gestionale: CdG</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione di un Portale per la navigazione del Piano e della Relazione della Performance secondo più chiavi di analisi: &gt; trasparenza e partecipazione stakeholder</li> <li>3 cicli di gestione delle performance (2020,2021,2022) con innovazioni incrementali</li> <li>Implementazione della Balanced Scorecard (BSC) come strumento di capacità istituzionale</li> <li>Migliore rappresentazione e comunicazione delle performance: mappe strategiche BSC</li> <li>Analisi processi gestionali come strumento per il CdG, la misurabilità dei processi e le performance gestionali</li> <li>Scheda definizione obiettivi del DEFR per integrazione con Piano della Performance</li> <li>PIAO come documento di programmazione innovativo, integrato...</li> <li>Mappatura del processo del DEFR (<i>in corso di realizzazione</i>)</li> <li>Carta dei servizi</li> </ul> |
| CONTESTO ESTERNO  |   | PROGETTO PERFORMANCE CALABRIA   |
| Minacce   | Opportunità   | Possibili sviluppi  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Tentazioni di ritorni al passato e preferenza per il confort</li> <li>Attenzione alla compliance ed ai ruoli più che all'efficacia delle scelte</li> <li>Scarsa attenzione agli stakeholder</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prosecuzione del percorso di innovazione e di rottura delle routine ed in ottica sempre più sistemica</li> <li>PIAO ed integrazione con DEFR e altri processi di programmazione</li> <li>Risorse PNRR</li> <li>Nuova Giunta e tensione sui risultati esterni</li> <li>Necessità di utilizzo delle risorse della nuova programmazione e PNRR</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Progettazione ed implementazione del processo PIAO e DEFR integrati in ottica sistemica</li> <li>PIAO in ottica di Ente pubblico allargato (in house, partecipate, ecc.)</li> <li>Eliminazione delle attività duplicate e reingegnerizzazione dei processi</li> <li>Sistema informativo integrato, flessibile e di reale supporto alla gestione per il management</li> <li>Sistema informativo condiviso con soggetti in house, partecipate, ecc.</li> <li>Prosecuzione della mappatura dei processi gestionali ed alimentazione delle misure per la performance gestionale</li> </ul>   |



## Performance utile

L'analisi del cosiddetto “stato dell'arte” del Ciclo di gestione delle performance restituiva un elevato livello di compliance consolidato nel tempo che poteva anche indurre ad un approccio di tipo “conservativo”, finalizzato a recepire le novità indotte da input normativi esterni, D.lgs. 74/2017, tradendo però probabilmente il fine del miglioramento della Capacità Istituzionale dell'Amministrazione.

Alla luce del quadro delineato ci si è chiesto quindi come strutturare l'intervento e su cosa?



## Performance utile

La risposta che si è provato ad offrire ha avuto come obiettivo ultimo il concetto di “utilità”. Ricordando che secondo l’analisi economica per utilità si intende la capacità di un bene, di un servizio, o come in questo caso di un processo di soddisfare un bisogno, si sono analizzate le singole fasi del ciclo di gestione e verificate le relative finalità, ragioni d’essere, provando a valutare se rispondessero effettivamente ai bisogni degli specifici destinatari, interni ed esterni.



## Performance utile

Ulteriore considerazione ha riguardato la necessità che la performance non venisse vissuta come un “fastidio” necessario, un esercizio “liturgico” officiato con cadenza infrannuale dai sacerdoti della performance, i controller, che periodicamente sono chiamati alla rincorsa dei responsabili delle strutture organizzative, che li rifuggono al pari di una setta religiosa fastidiosa (un po' come i testimoni di Geova che bussano alla porta la domenica mattina all'alba), accogliendoli unicamente in funzione del rito finale relativo alla distribuzione del premio di risultato.



## Performance utile

In coerenza con il D.lgs. 74/2017 ci è concentrati su una migliore definizione, rappresentazione e valutazione multidimensionale delle performance e di una maggiore efficienza e sinergia dei processi, in particolare:

- una maggiore **accountability esterna** dei documenti di definizione e di rendicontazione delle performance (Piano della Performance, Relazione sulla Performance) in funzione delle diverse categorie di destinatari;
- una **maggiore integrazione tra i processi** di programmazione economico e finanziaria e il ciclo di gestione delle performance, mirando ad un sostanziale interfacciamento del Piano della Performance con il Documento Economia Finanza Regionale, DEFR;
- uno sviluppo di modelli di **analisi dei processi gestionali** dei Dipartimenti regionali **finalizzato** alla individuazione di **misure di performance**, alla **valutazione e all'efficientamento**, finalizzato al miglioramento dell'utilità offerta dal servizio **Controllo di Gestione**;

In corso d'opera si è poi affrontata la necessità di integrazione del PdP con gli altri documenti di programmazione previsti dal nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di cui all'art. 6 del D.L. n. 80/2021.



## Performance utile

Relativamente al primo punto ci si è interrogati su come i processi sottesi al Piano e alla Relazione sulla Performance fossero in grado di rispondere alle finalità di :

- definire la migliore allocazione possibile delle risorse scarse in funzione della più ampia utilità sociale delle policy dell'amministrazione rispetto ai bisogni dei destinatari,
- essere un agile strumento di supporto al management nella gestione efficiente delle proprie strutture organizzative, di premiare e valorizzare il merito
- garantire la più ampia accountability interna e soprattutto esterna intesa come possibilità di controllo democratico informato circa il più utile impiego delle risorse pubbliche.

A tal fine, si è puntato ad asciugare la mole di dati a corredo, evidenziare le informazioni essenziali capaci di dare un senso, rimarcando le catene logico-funzionali, cause effetto, tra gli obiettivi gestionali e quelle strategici, raggruppandoli ai fini di una più efficace definizione e valutazione delle performance per macroaree omogenee di intervento.



## Performance utile

Il nuovo format di Piano pensato per il miglioramento della Capacità Istituzionale e della accountability pubblica costituisce un tentativo originale ed innovativo di definizione e rappresentazione dei contenuti del Piano della Performance, avente due finalità sostanzialmente disattese dai format “standard”:

- Agilità dei contenuti ed immediatezza nella individuazione delle informazioni chiave delle performance per tutti i destinatari (cittadini, soggetti economici, stakeholder, politici, dirigenti);
- funzionalità del Piano come strumento essenziale del management, come *road map* immediatamente consultabile tramite cui avere sempre sotto controllo le interdipendenze funzionali delle azioni rispetto ai fini e le aree di miglioramento obiettivo; l'avanzamento degli indicatori rispetto al target.



## Performance utile

La logica di costruzione si basa sulla metodologia della Balanced Scorecard (valutazione bilanciata), sviluppata da Robert Kaplan e David Norton in un articolo del 1992, in cui gli autori proposero un approccio olistico alla misurazione delle performance aziendali che permettesse il superamento dei limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale. Negli anni successivi l'enfasi si è progressivamente spostata dalla misurazione, alla pianificazione e gestione strategica, trovando le prime applicazioni sperimentali con gli opportuni adattamenti anche per le PA. Questa fase segna il **passaggio dalla Balanced Scorecard inteso come scheda di misurazione alla Balanced Scorecard intesa come processo di *management* strategico.**

In tale accezione, essa si propone come uno degli strumenti per **guidare le organizzazioni nella definizione delle priorità strategiche**, nella verifica del loro ordine di perseguimento, della compatibilità delle risorse, nella definizione degli indicatori chiave di performance e delle connesse scelte nei sistemi di valutazione.



## Performance utile

La definizione degli obiettivi lungo le quattro prospettive della BSC viene perciò, realizzata tramite la *mappa strategica*. Essa rappresenta l'architettura logica a supporto della descrizione della strategia, usata per rendere esplicite le catene di rapporti causa-effetto che collegano i risultati previsti dalla strategia con i driver che porteranno ai risultati strategici tramite gli obiettivi di breve termine (operativi) ed i relativi misuratori e target lungo le quattro prospettive della BSC.

La riformulazione del Piano della Performance della Regione in ottica BSC risponde ad una esigenza espressa dall'Amministrazione di migliorare la rappresentazione e trasparenza della performance e più in generale dell'intero ciclo di gestione.

Il nuovo "format" consente quindi di affiancare al modello "formale" di Piano, che assicura la più ampia compliance rispetto agli schemi previsti, uno strumento di management strategico e gestionale con evidenti potenzialità dal punto di vista della comunicazione esterna e dell'accountability.



## Performance utile

Il documento si compone delle mappe strategiche, una per ciascun obiettivo strategico del PdP.

Il format di mappa restituisce in un'unica pagina di scheda bilanciata il cascading di ciascun obiettivo strategico, classificato in una delle quattro dimensioni della BSC offrendo immediatamente il quadro completo di indicatori e target, per un cruscotto strategico gestionale di immediata consultabilità ed utilizzo.

La mappa strategica restituisce quindi in modo immediato e "sintetico" le informazioni "core" degli "oggetti" della programmazione, evitando la laboriosa consultazione dei diversi allegati del Piano nella ricerca delle informazioni relative ai singoli obiettivi strategici ed operativi collegati, con la palese difficoltà di consultarli simultaneamente, perdendo di fatto la percezione della strumentalità e della coerenza dei secondi rispetto ai primi.

Il nuovo format innovativo in chiave BSC ha costituito l'architettura della Sezione Performance del nuovo strumento di programmazione, il PIAO, avendo l'ambizione di incidere non solo sul cosiddetto output del processo, il documento, ma sulla reale efficacia dello stesso in termini di qualità del pensiero strategico e dell'effettiva utilità delle policy.



## Performance utile

L'approccio della Balanced Scorecard come strumento per il pensiero strategico finalizzato ad una più efficace definizione delle performance di un'amministrazione, comporta, però, un radicale cambiamento di abitudini e di «riti» processuali ed un **sostanziale cambiamento di prospettiva** del processo di programmazione, da intendere:

- **Non più come insieme di attività con cui si attribuiscono obiettivi alle strutture organizzative anche ai fini della possibile determinazione della premialità di risultato**, ma invece come
- **Ricerca delle migliori scelte** possibili in chiave di cascading di obiettivi che massimizzano la probabilità di ottenimento del miglior risultato **in termini di benessere collettivo** o di Valore Pubblico che dir si voglia.

Limiti dell'approccio bottom-up senza sapiente regia e necessità di coordinamento di un processo di elaborazione del pensiero strategico.

Dalla compliance del processo di performance alle reale utilità del processo di performance, evitando il rischio di innovazioni di tipo **gattopardiano**



**POR Calabria**  
2014-2020  
Fesr-Fse  
*il futuro è un lavoro quotidiano*



UNIONE EUROPEA  
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI



REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE CALABRIA

Il percorso di implementazione della BSC- Dagli ambiti dell'art. 8 alle dimensioni della BSC

| Art. 8 D.Lgs. 150/09  |  | Dimensioni Balanced Scorecard |                       |                  |                          |
|-----------------------|--|-------------------------------|-----------------------|------------------|--------------------------|
| Ambiti di misurazione |  | Comunità                      | Economico finanziaria | Processi interni | Crescita e apprendimento |
| <b>a</b>              | efficacia - utilità                      | a                             |                       |                  |                          |
| <b>b</b>              | efficacia interna/gestionale             |                               |                       | b                |                          |
| <b>c</b>              | customer satisfaction                    | c                             |                       |                  |                          |
| <b>d</b>              | modernizzazione e miglioramento continuo |                               |                       |                  | d                        |
| <b>e</b>              | trasparenza e partecipazione             | e                             |                       |                  |                          |
| <b>f</b>              | efficienza tecnica ed economica          |                               | f                     | f                |                          |
| <b>g</b>              | qualità effettiva) e output              |                               |                       | b                |                          |
| <b>h</b>              | pari opportunità                         | h                             |                       |                  |                          |



La BSC come framework per il disegno delle policy

La BSC quindi rappresenta il framework del disegno delle policy e la modalità con cui evidenziare i nessi di causalità tra obiettivi, cioè scelte strategico-gestionali funzionali alla massimizzazione dell'utilità sociale. Dalla BSC vanno quindi tratti quei KPI che sostanzialmente si possono leggere come le scelte più funzionali nell'ottica dell'utilità sociale.

# LA PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO

Il **modello di misurazione** si basa sui principi del *framework* della Piramide del Valore Pubblico, proposto dal Prof. Enrico Deidda Gagliardo.

Tale *framework*, con un'architettura piramidale, è articolato in **diverse dimensioni della performance** misurate attraverso specifici indicatori.

Il *framework* consente di governare sia il contributo delle performance raggiunte nelle diverse dimensioni (Impatto, Efficacia, Efficienza, Stato delle Risorse) sia i flussi di creazione del valore **in direzione funzionale ai BES e/o agli SDGs**.

