

# **Scuola di formazione per amministratori pubblici locali**

**La programmazione e la gestione delle  
risorse umane**

**11 luglio 2014**

***Maria Rita Fiasco***

# Indice

- Programmazione e gestione delle risorse umane: il compito della direzione del personale
- L'evoluzione del lavoro pubblico
- Quanti sono i dipendenti pubblici
- Indagine del Forum PA maggio 2013
- Ultimo censimento Istat
- La gestione delle risorse umane nella PA
- Il ruolo della dirigenza
- La riforma Brunetta (150/2009) e il ciclo della performance
- Esempi

# Direzione del personale

```
graph TD; A[Direzione del personale] --> B[Pianificazione]; A --> C[Gestione];
```

Pianificazione

*Programmazione  
quantità e qualità delle  
risorse umane in coerenza con gli obiettivi  
strategici e gestionali complessivi e  
nel contesto delle altre risorse dell'ente*

Gestione

*Organizzazione del lavoro  
Reclutamento, selezione, valutazione  
Addestramento e formazione  
Sviluppo e valutazione delle performance  
Relazioni industriali*

# Pianificazione e gestione delle risorse umane

- La **pianificazione** del personale è il processo che si occupa di rendere coerente la quantità, la qualità delle risorse umane e i costi con la missione o finalità di fondo di una organizzazione.
- E' un processo che deve essere svolto in funzione degli obiettivi e delle direttive della politica istituzione o aziendale, nel più ampio contesto della pianificazione complessiva delle risorse economiche, finanziarie e strutturali e della strategia dell'organizzazione, ente o istituzione.
- La **gestione** è un processo che abbraccia significati più ampi, che possono essere collegati a diversi approcci, quelli di tipo più "hard" legati all'organizzazione del lavoro e quelli cosiddetti "soft".
- I fattori "soft" si occupano del fattore umano e considerano le persone come una risorsa strategica e fondamentale per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione . La gestione comprende diversi altri aspetti o processi: il reclutamento, la selezione e la valutazione del personale; l'addestramento, la formazione e lo sviluppo; la valutazione delle performance; le relazioni industriali o sindacali; gli aspetti contrattuali e retributivi

# Quanti sono i dipendenti pubblici in Italia

- I dipendenti pubblici in Italia sono circa 3 milioni (dati della RGS, 2012)
- Secondo l'indagine del ForumPA 2013, basata sui dati ufficiali italiani confrontati con le analisi ufficiali sul settore del pubblico impiego realizzate in Francia e Gran Bretagna, gli impiegati pubblici in Italia non sono troppi, né costano in assoluto troppo, ma che tutto il pubblico impiego soffre di disfunzioni croniche che nessuna riforma è riuscita ad intaccare.
- **Così sono troppo vecchi, meno qualificati, mal distribuiti, pagati in modo troppo difforme e con troppi dirigenti.**

# I DIPENDENTI PUBBLICI IN ITALIA SONO TROPPI?

NO, SONO SOLO TROPPO VECCHI, POCO QUALIFICATI E MAL DISTRIBUITI.

Un'analisi comparata del pubblico impiego in Italia, Francia e Regno unito



dip pubblici su totale occupati - ITALIA

ITALIA



dip pubblici su totale occupati - FRANCIA

FRANCIA



UK

# Indagine ForumPA maggio 2013

- Alcune considerazioni:
- **Non sono troppi:** i dipendenti pubblici in Italia (14,8% rispetto al totale degli occupati) sono in numero minore sul totale degli occupati se raffrontati agli altri Paesi (Francia: 20%, UK 19,2%) e sono molto meno anche in termini assoluti: 3,4 milioni (5,6% pop) in Italia contro i 5,5 milioni in Francia (8,3% pop.) e i 5,7 milioni in UK (10,9% pop.)
- **ma sono mal distribuiti:** si passa dal 13 % di impiegati pubblici sul totale degli occupati in Calabria al 6% della Lombardia; ma la mobilità praticamente assente: **nel 2011 solo un dipendente su mille ha cambiato amministrazione e uno su cento ha cambiato ufficio, e tutti su richiesta volontaria**
- **... e sono anche molto “vecchi”** : In Francia il 28% dei lavoratori pubblici ha meno di 35 anni, in UK sono il 25%, ma in Italia solo il 10%. E la percentuale di impiegati sotto i 25 anni, ossia assunti direttamente dall’Università, è praticamente nulla (1,3% e solo nelle carriere militari)

- **le donne sono in maggioranza, ma contano meno degli uomini:** le donne sono il 55% degli impiegati pubblici in Italia, il 61% in Francia e il 65% in UK, ma in tutti e tre i Paesi le percentuali calano drasticamente quando si passa alla dirigenza, per azzerarsi quasi negli incarichi fiduciari. Solo a titolo di esempio dei 254 direttori generali delle aziende sanitarie e ospedaliere le donne sono solo 28
- **i dipendenti pubblici italiani sono meno qualificati:** hanno la laurea solo il 34% degli impiegati pubblici, contro il 54% dei loro colleghi della Gran Bretagna
- **hanno stipendi equivalenti ai colleghi, ma mediamente più alti che nel privato:** le retribuzioni medie sono simili nei tre Paesi, ma mentre in UK sono leggermente inferiori al settore privato e in Francia sono allineati, in Italia gli impiegati pubblici guadagnano in media il 49% in più dei lavoratori privati

- **la loro paga è aumentata più che nel privato, ma ora si è fermata:** la dinamica delle retribuzioni ha visto un salto per la PA di oltre il 7% medio annuo nel periodo tra il 2000 e il 2005, con una differenza di oltre 4 punti percentuali rispetto al privato che era rimasto al 2,8%, per rallentare nel quinquennio successivo e allinearsi con un + 3% al privato, per poi fermarsi dal 2010 ad oggi, così che ora la dinamica salariale del privato degli ultimi 10 anni con un + 41,8% nelle attività manifatturiere supera seppur di poco la dinamica del settore pubblico che registra un + 39,8%
- **gli impiegati diminuiscono, ma tutti “progrediscono” e crescono i dirigenti:** ogni dirigente poteva contare in media su 12,3 addetti del comparto nel 2003, che si sono ridotti a 11,5 nel 2013 (i dirigenti sono molti di meno in Francia: uno ogni 33 dipendenti). Oltre il 9% del pubblico impiego ha goduto di progressioni orizzontali nel 2011, con punte del 25% nei Ministeri e del 75% nella Presidenza del Consiglio dei Ministri. I dirigenti pubblici (259mila euro prima fascia nelle agenzie fiscali) arrivano a guadagnare nove volte di più della retribuzione media dei dipendenti (29mila euro medi nei Ministeri).

# Ultimo censimento economico Istat (luglio 2013)

Erano 3.209.125 nel 2001, sono passati a 2.840.845 nel 2011.

Sono i Comuni ad aver subito la più forte contrazione del numero di addetti

- **Negli ultimi dieci anni l'Italia è cambiata sotto i colpi della crisi, che da una parte ha accelerato alcuni mutamenti come la stretta sulla Pa, con la perdita di ben 368 mila dipendenti; dall'altra ha soffocato il rinnovamento del tessuto imprenditoriale. Ma non mancano i segni più: il non profit è proliferato, andando spesso a 'soccorrere' i campi abbandonati dalla pubblica amministrazione. È questa la fotografia dell'Italia scattata dall'Istat nell'ultimo censimento economico, che scandagliando industria, servizi, istituzioni e terzo settore, parla di un Paese «in profonda trasformazione».**

- La rilevazione copre la decade che parte dal 2001 e arriva al 2011. Un periodo sconvolto dalle ondate recessive che a partire dal 2008 hanno bruscamente interrotto anni di abbondanza. **Passando ai primi numeri emersi dal censimento colpisce la sforbiciata subita dalla Pa, che ha visto una riduzione del personale pari all'11,5%, con i dipendenti scesi a quota 2,8 milioni. Diminuiscono anche tutte le altre voci legate alla sfera pubblica, tranne quella dei lavoratori esterni, soprattutto collaboratori(+18,1%). Lo stesso Istat sottolinea «la contrazione significativa degli addetti nei settori cruciali del welfare», come l'istruzione (-130 mila) e la sanità (-65 mila). Un punto rimarcato dai sindacati che puntano il dito contro i tagli della spending review. Un'altra piaga è il precariato, con 130 mila lavoratori a termine. Ma a riguardo il ministro della Funzione pubblica, Gianpiero D'Alia, incalzato anche da alcuni precari dell'Istat, rassicura: «Spero di portare in Parlamento una soluzione prima della pausa estiva»**



11 luglio 2013

# L'evoluzione del lavoro pubblico

- Negli ultimi 10 anni il lavoro pubblico è stato interessato da diverse riforme con l'obiettivo di:
  - Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione
  - Unificare la disciplina del rapporto di lavoro privato
  - Distinguere i compiti di indirizzo politico e i compiti di gestione tecnico-operativa
  - Valorizzare il ruolo della dirigenza
  - Introdurre principi e criteri di valutazione della performance (L. 150/2009 "Brunetta")

# La gestione delle risorse umane nella PA

(<http://www.funzionepubblica.gov.it/la-struttura/funzione-pubblica/attivita/politiche-del-personale/presentazione.aspx>)

- Il processo di trasformazione ha reso necessaria la definizione di nuove regole relative al rapporto di lavoro, al sistema di relazioni sindacali, alla giurisdizione sulle controversie di lavoro che, oggi, viene attribuita al Giudice Ordinario.

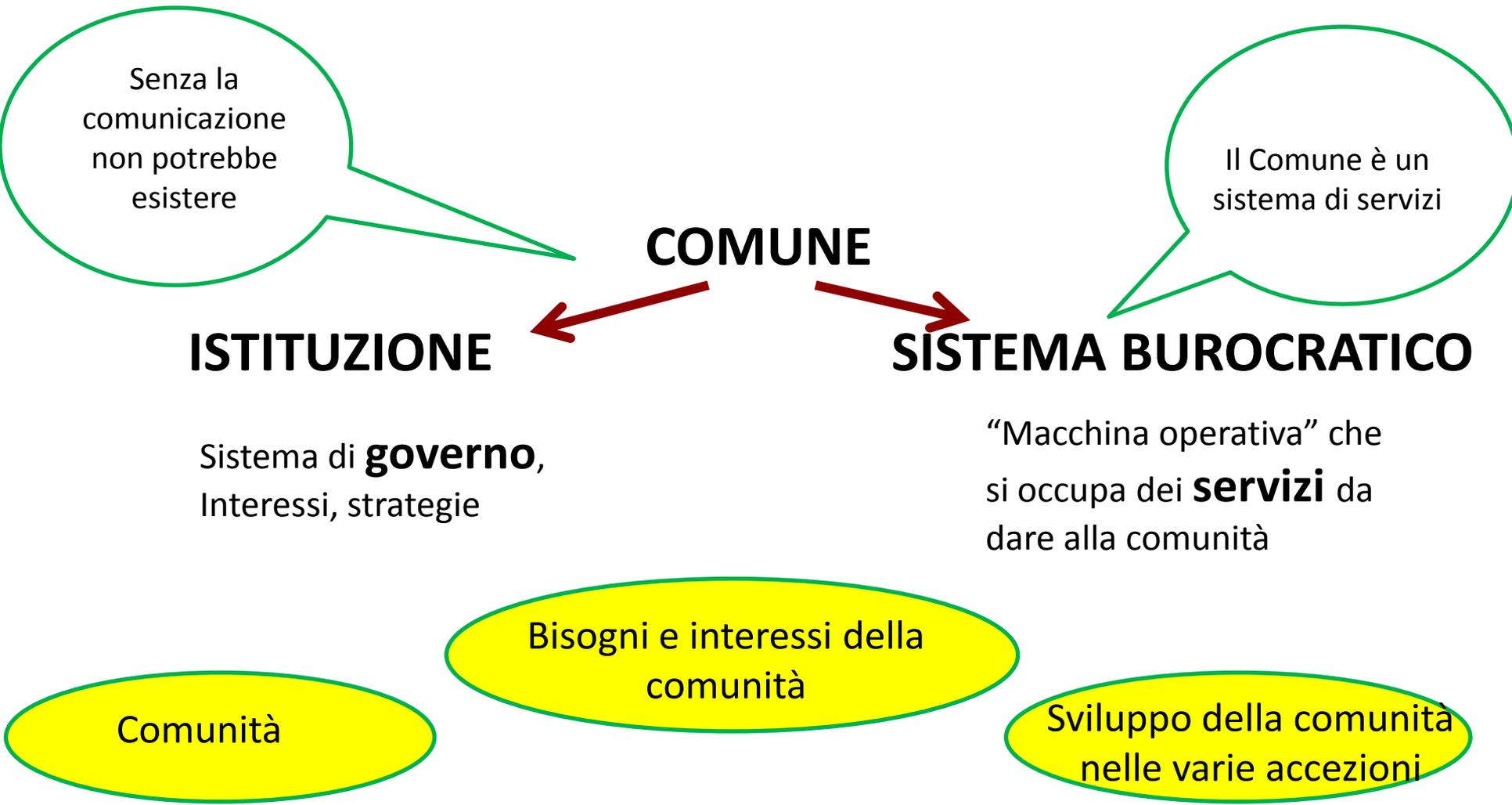
# Le risorse umane della PA

L'indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica per ciò che riguarda la gestione del personale pubblico è di **superare il modello formalistico amministrativo**, iniziando ad adottare misure volte a **responsabilizzare le amministrazioni e i dirigenti nella gestione e valorizzazione delle risorse umane**.

- **La qualità del lavoro** nelle pubbliche amministrazioni, **il rischio di perdita delle professionalità più qualificate**, la **difficoltà delle amministrazioni di attrarre il capitale umano migliore** costituiscono fattori critici che si ripercuotono sull'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e sulla qualità dei servizi forniti ai cittadini.
- Per questo motivo il Dipartimento della Funzione Pubblica ha, nel recente passato, messo in campo una serie di azioni "a sistema": il protocollo con le università per migliorare la formazione per l'accesso; la direttiva sulla formazione per migliorare la qualità e l'efficacia degli interventi formativi; l'avvio di un osservatorio sulla gestione del personale delle pubbliche amministrazioni; un monitoraggio sulle direttive dei Ministri sull'attività amministrativa e sulla gestione per l'anno 2002.

# Il servizio per la mobilità

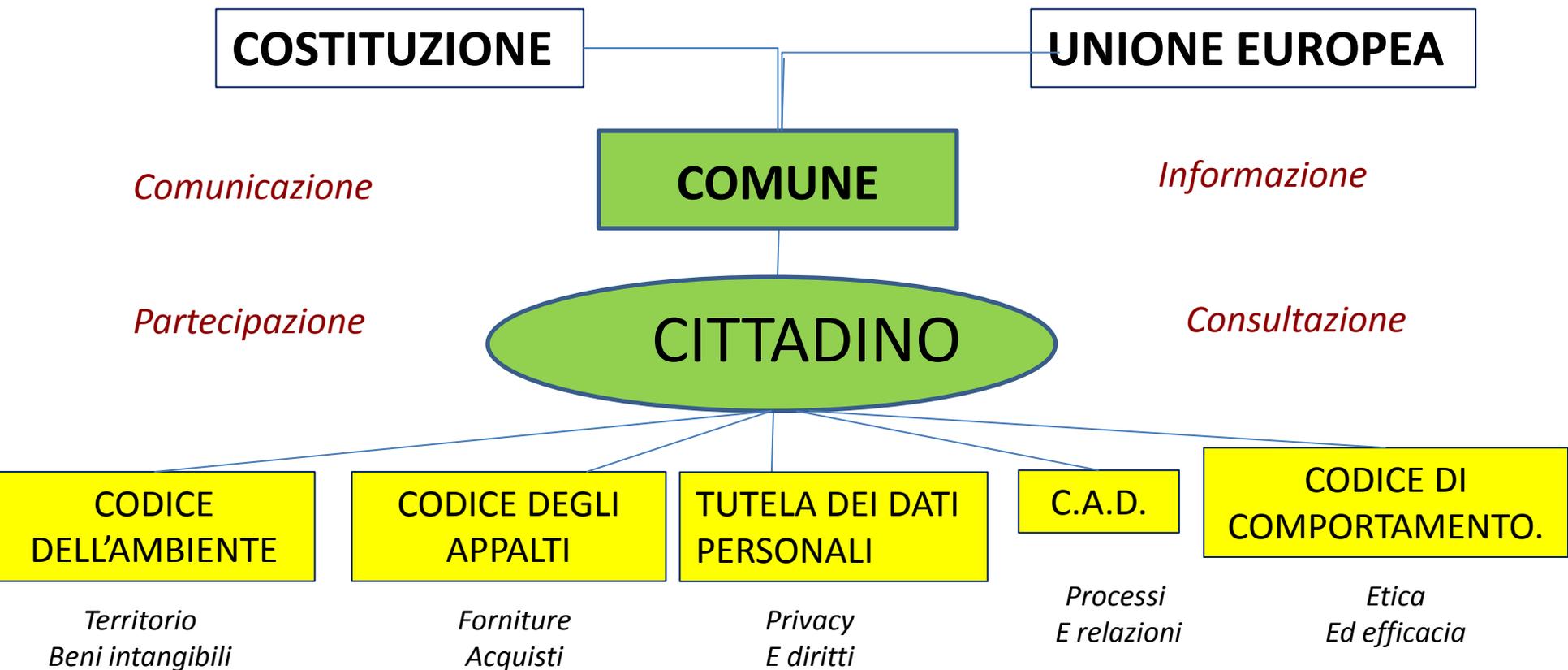
- La mobilità, insieme al reclutamento e al monitoraggio delle dotazioni organiche, è una delle leve principali su cui agire per governare efficacemente le politiche di gestione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni.
- In questo processo di razionalizzazione del Dipartimento della Funzione Pubblica, il Servizio per la mobilità, all'interno dell'Uppa (Ufficio del Personale delle Pubbliche Amministrazioni) , ha il compito di elaborare gli atti regolamentari e di indirizzo alle amministrazioni pubbliche in materia di mobilità del personale insieme all'attività di raccolta dei dati e di adozione di provvedimenti relativi alle eccedenze del personale delle Amministrazioni dello Stato e degli Enti pubblici nazionali.
- Inoltre, il Servizio svolge un'azione di assistenza e consulenza alle amministrazioni nell'applicazione degli istituti per l'utilizzo e la gestione del personale e nell'attuazione dei processi di mobilità del personale verso pubbliche amministrazioni, anche con riferimento a situazioni di privatizzazione, soppressione e riorganizzazione di amministrazione pubbliche.



**LA SOCIETA' EVOLVE, EVOLVONO I FENOMENI, EVOLVE  
L'APPARATO NORMATIVO, GIURIDICO, L'INSIEME DELLE LEGGI  
MA ANCHE CAMBIANO LE CONSUETUDINI E LE CULTURE**

I due capisaldi del COMUNE come governo si fondano sulla comunicazione

Il Comune è **governo**: i due capisaldi sono **COMUNE PARTECIPATO – CITTADINO INFORMATO E CONSULTATO**



# Il passaggio dal concetto di “amministrazione del personale” a “gestione del personale”

- Per la qualità della Pubblica Amministrazione occorre passare dall’approccio all’”**amministrazione**” del personale a quello più ampio **di gestione delle risorse umane**.
- Il **concetto di gestione** si collega alla conduzione economica a tutto tondo di una attività, di una impresa, di una organizzazione in generale, misurata dai risultati e dalla sua performance qualitativa
- Il **concetto di risorsa umana** si collega a quello di un fattore della produzione, che deve essere coltivato, valorizzato e deve produrre un valore aggiunto
- Le risorse umane insieme alle altre risorse (finanziarie, economiche, strutturali, tecnologiche) di una organizzazione consentono all’organizzazione di produrre risultati e valore, secondo i fini per i quali l’organizzazione esiste

# Alla base di una organizzazione c'è un modello organizzativo

- Il modello organizzativo è uno schema di divisione e di coordinamento del lavoro rietto a conseguire i fini dell'organizzazione stessa.
- Ci sono due tipi fondamentali di modelli organizzativi:
  - Il modello organizzativo rigido (o gerarchico-burocratico)
  - Il modello organizzativo flessibile, cioè adattabile alle esigenze di cambiamento della società e del mercato

# L'evoluzione della PA

- E' necessario che il modello organizzativo della pubblica amministrazione evolva verso un modello flessibile, in modo da poter rispondere meglio ai cambiamenti in atto e ai bisogni della società
- Il fondamentale cambiamento sta nel FOCUS.
- Nel **modello organizzativo rigido**, la burocrazia è una organizzazione centrata sullo svolgimento delle procedure
- Nel **modello organizzativo flessibile** si tiene conto dei bisogni degli utenti esterni ed interni

# Le caratteristiche di una struttura organizzativa flessibile

- Fluidità delle informazioni, per produrre risultati più immediati: comunicazione più diretta, trasparenza, comprensibilità, snellezza dei processi e delle procedure
- Tiene conto e anzi partire dai bisogni dei cittadini
- Crea rapporti partecipativi
- Motiva le persone attraverso il coinvolgimento delle attività
- Introduce criteri di flessibilità delle funzioni e di misurazione e valutazione delle performance
- E' orientata alla gestione per obiettivi e risultati

# Da un modello arcaico di gestione del personale ...

- Fino ad un passato recente, la gestione del personale all'interno della pubblica amministrazione faceva riferimento ad un modello organizzativo piuttosto arcaico, arretrato rispetto ai mutamenti intercorsi ed alle nuove esigenze, i cui **obiettivi** potevano essere facilmente individuati nell'**espletamento di una serie di attività senza discostarsi da una prassi che risultava spesso obsoleta, producendo, di conseguenza, risultati spesso inadeguati rispetto agli obiettivi ed alle aspettative dell'organo politico.**

# ...ad un modello qualitativo, funzionale alle esigenze della società (e ai vincoli economico-finanziari)

- Con l'entrata in vigore delle leggi 142/90 e 241/90, si è assistito ad una sorta di privatizzazione del pubblico impiego. Il legislatore ha voluto improntare un carattere di tipo manageriale, responsabilizzando in maniera diretta i dipendenti, prevedendo tempi e modi di gestione del procedimento amministrativo.
- A seguito delle leggi 265/99 e 19 che si ponevano l'obiettivo di equiparare il rapporto di impiego pubblico a quello di stampo privatistico, all'avvio di quel lungo e complesso processo di semplificazione dei vari settori pubblici finalizzato al miglioramento ed alla **standardizzazione delle prestazioni fornite al bacino d'utenza che richiede un servizio sempre più efficace ed efficiente.**
- Questa politica di rinnovamento generale della pubblica amministrazione, coinvolge direttamente anche gli Enti Locali, nella gestione delle proprie risorse umane, non solo per **far fronte alle richieste sempre più esigenti dei cittadini, ma anche e soprattutto perché le risorse finanziarie messe a disposizione spesso sono limitate e i cambiamenti si susseguono a ritmi molto veloci.**

# Il ruolo della dirigenza

- *La dirigenza*

La disciplina della dirigenza è stata attraversata da profondi cambiamenti, volti a rafforzare il principio della **distinzione tra indirizzo politico e compiti di gestione tecnico-operativa** e ad imprimere all'attività dirigenziale, soprattutto nell'ambito della organizzazione delle risorse umane e strumentali, i caratteri della **flessibilità, responsabilità e autonomia**, necessari per sviluppare appieno la **capacità manageriale** che oggi viene richiesta al vertice burocratico delle pubbliche amministrazioni

# Il ruolo della dirigenza

- In senso generale, il dirigente pubblico è sempre più vicino al profilo di un manager privato, tenendo però conto che il contesto, la mission di una pubblica amministrazione contemplano risultati e utilità sociali di carattere più ampio
- L'obiettivo di fondo resta l'efficienza, l'efficacia, la sostenibilità e compatibilità economica della gestione delle risorse, tenuto conto dei vincoli di bilancio e della spending review

# Una “rivoluzione copernicana”

- Il legislatore vuole che il dirigente sia manager, cioè soprattutto gestore di Risorse
- **Alla dirigenza si chiede di operare per raggiungere obiettivi; il rispetto della norma non esaurisce più il suo compito.**

# La L.150/2009 “Brunetta” ha introdotto il ciclo della performance (art. 16) – Obbligatorio -

Per garantire l'omogeneità e la confrontabilità delle performance organizzative e delle relative modalità di valutazione dei dipendenti, l'art. 4 del Dlgs 150/2009 prevede che per tutte le Pubbliche amministrazioni il Ciclo di Gestione della Performance sia da articolare nelle seguenti fasi di processo:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi (strategici e operativi) da raggiungere;
2. misurazione della performance organizzativa e individuale;
3. monitoraggio in corso di esercizio;
4. valutazione della performance organizzativa e individuale;
5. utilizzo sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati.

# Qual è il significato di performance e come mai usate il termine inglese invece che la traduzione italiana?

<http://www.performancemanagementreview.org>

- Performance è un termine contenitore, nel quale “ciascuno inserisce i concetti che ritiene più attinenti, lasciando al contesto prendersi cura della definizione”(1)  
Il significato attribuito a performance, in accordo con altri studiosi è quello di “un mix tra il risultato dell’agire e l’agire che ha portato a tale risultato”.
- Può sembrare a prima vista una definizione un po’ fumosa, in effetti non è così. Spesso il termine performance è usato con il significato di risultato: la sua performance è stata ottima = ha ottenuto degli ottimi risultati.
- **Ma focalizzarsi solo sui risultati vuol dire rinunciare all’altra metà della storia, cioè, a come questi risultati sono stati ottenuti.**

# Cos'è la performance

- **Performance**

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "verticale": **livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.**

- **Performance organizzativa**

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue

# Analisi della performance e trasparenza delle attività degli Enti Pubblici

- **L'analisi sulla performance** , introdotta dalla Riforma Brunetta, si inserisce in una più ampia riflessione sulla **trasparenza dell'attività degli Enti pubblici** , introdotta e promossa dalla L.150/2009, che prevede la pubblicazione sui siti web degli obiettivi di gestione, del loro livello di raggiungimento e del sistema di valutazione connesso.
- **Gli step che alcuni comuni hanno adottato**  
(<http://www.labassaromagna.it/Unione-dei-Comuni/Performance/Cos-e-la-performance>)
  - **Costruire un piano della performance condiviso e contestualizzato**
  - **Individuare soluzioni efficaci ed immediatamente applicabili nella realtà lavorativa**
  - **Mettere in pratica le indicazioni teoriche e normative**
  - **Elaborare contributi per attuare correttivi alla riforma Brunetta**
  - **Valutare l'impatto della programmazione degli obiettivi sul sistema di valutazione**

# Glossario della performance

- **Performance organizzativa**

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

- **Performance individuale**

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

- **Obiettivo Strategico**

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano

- **Obiettivo Operativo**

Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

# Glossario della performance

- **Indicatore**

Sono misure relative, riferite a scale o ottenute come quozienti tra valori e/o quantità appositamente misurate. Sono espressi mediante parametri, numeri, rapporti, grandezze, che misurino ed esprimano una performance dell'organizzazione.

- **Indicatore di Processo**

Misurano l'efficienza, è un'analisi orientata ai "mezzi", sono per esempio i Tempi medi di consegna di un certificato, tempo medio di risposta a richieste di intervento, tasso di utilizzo di una struttura, costo medio per unità di prodotto. Richiedono rilevazioni tipo carichi di lavoro, contabilità dei costi.

- **Indicatore di output**

Misurano la capacità dell'ente di raggiungere gli obiettivi che si è dato. (es. n. utenti assistiti, serviti, riabilitati).

- **Indicatore di outcome**

Approssima l'effetto o l'impatto provocato sulla comunità amministrata, sugli utenti, sull'ambiente esterno. Misura la percezione dell'utilità sociale creata. Non rappresenta ciò che è stato fatto, ma le conseguenze generate. È molto influenzato da variabili esterne.

Esempi di outcome sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc..

- **Target**

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in relazione ad un'attività o a un processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

- **Deviazione standard**

Fornisce un'indicazione di quanto una qualsiasi misura differisce dalla media. In generale, se tutti gli scarti sono molto piccoli, le misure saranno tutte vicine e quindi, presumibilmente, molto precise. Nell'ambito del piano della performance è rilevante in relazione alla differenziazione: la differenziazione nelle valutazioni (aumento dello scarto variabile dalla media), è oggetto di valutazione per il valutatore.

# Ciclo della performance

LE DELIBERE DELLA COMMISSIONE  
INDIPENDENTE PER LA VALUTAZIONE,  
L'INTEGRITA' E LA TRASPARENZA DELLE  
AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE (CIVIT)



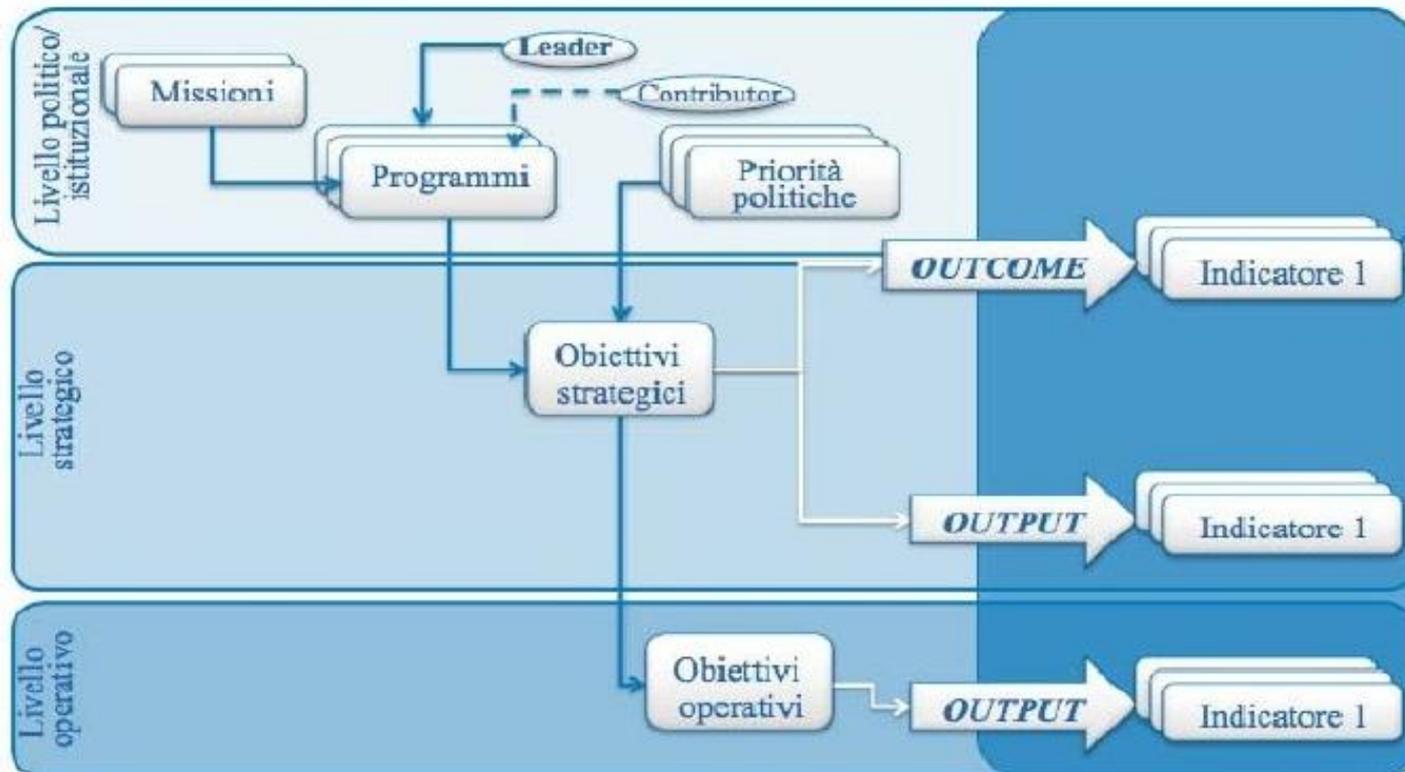
## **CIVIT - Delibera n. 89 del 2010**

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.



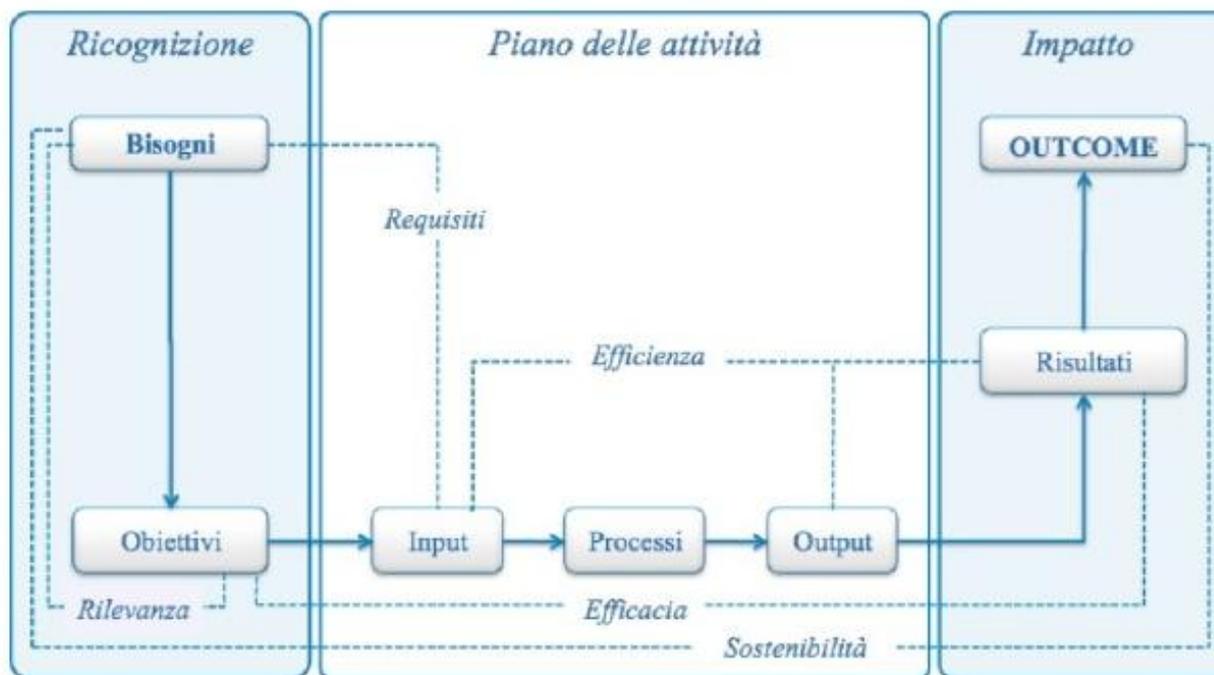
## CIVIT - Delibera n. 89 del 2010

Figura 4.1: nuovo schema logico per l'Italia





Nello schema logico utilizzato fino ad ora la “tensione” degli obiettivi è rivolta verso aspetti interni, nell’attuale schema logico questa è invece rivolta verso il conseguimento del risultato finale per il cittadino.





## CIVIT - Delibera n. 89 del 2010

### ESEMPI DI OUTCOME

Impatto, 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.



## **CIVIT - Delibera n. 88 del 2010**

La delibera n. 88 ha lo scopo di proporre un metodo per la misurazione della qualità dei servizi e di indicare alle amministrazioni le metodologie da seguire per la definizione degli standard di qualità.

Sviluppare il ciclo di gestione delle Performance ha come scopo ultimo quello di:

- migliorare la qualità dei servizi pubblici attraverso un innalzamento progressivo degli standard di qualità
- ottimizzare i costi dei servizi erogati attraverso un progressivo miglioramento degli standard economici



## CIVIT - Delibera n. 88 del 2010

**STANDARD DI QUALITÀ:** livello di qualità che i soggetti erogatori del servizio devono assicurare. Per gli indicatori di qualità individuati deve essere definito e pubblicizzato un “valore programmato” che deve essere rispettato per stabilire se un servizio è di qualità o meno.

**QUALITÀ EFFETTIVA:** è rappresentata ricorrendo a molteplici dimensioni, di cui quattro sono ritenute essenziali, accessibilità (fisica e multimediale), tempestività, trasparenza (a chi, come, cosa chiedere, in quanto tempo e a che costo) ed efficacia (erogazione con le corrette modalità e in rispondenza alle aspettative dell'utente)



## CIVIT - Delibera n. 88 del 2010

Nella delibera viene indicato il percorso metodologico per l'individuazione degli standard di qualità:

1. Individuazione dei servizi erogati dall'Amministrazione
2. Elaborazione degli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi
3. Definizione degli standard di qualità determinati considerando:
  - i valori all'interno della carta dei servizi o in altri provvedimenti adottati in materia
  - la spinta verso un loro incremento (confrontabilità e coinvolgimento dei stakeholder)
  - sottoposti a revisione annuale.



## **CIVIT - Delibera n. 88 del 2010**

Gli enti pubblici devono adottare gli standard di qualità entro il 31 dicembre 2010 per inserirli nel Piano delle Performance del 2011  
Le linee guida valgono anche per le Regioni e gli Enti locali.

Le Amministrazioni devono pubblicare i dati sul sito istituzionale,  
nonché attivare tutte le azioni idonee a garantirne la trasparenza



## MISURA DELLE PERFORMANCE





## **COSA**

**Cosa misurare: prodotto, risorse, impatto, valore. Quali variabili misurare**

## **COME**

**Come rilevare la misura**



**CHI**

**ha la responsabilità della valutazione**

**PERCHE'**

**Cosa motiva la misura: guidare la gestione,  
valutare il lavoro di persone, accrescere  
trasparenza, comunicare ai cittadini,...**



## **SISTEMA DI INDICATORI**

**Per valutare, misurare e rappresentare le prestazioni e l'andamento della gestione occorre dotarsi di un appropriato sistema di indicatori**

**Indicatore è una espressione quantitativa consistente o in un numero (valore assoluto), o in una percentuale (valore relativo) che rappresenta le caratteristiche del fenomeno considerato**



## OGGETTO DELL'INDICATORE

- **il valore prodotto e il valore consumato**
- **l'entità delle risorse impiegate per generare i prodotti – servizi del sistema (efficienza)**
- **I prodotti – servizi sia in relazione alle quantità attese che alla loro qualità che al loro impatto (efficacia, qualità)**



## TIPOLOGIE DI INDICATORI

- **Volumi di output**
- **Costi – risorse**
- **Efficienza – produttività**
- **Economicità**
- **Customer satisfaction**
- **Qualità**
- **Adeguatezza risorse ad obiettivi**

## Esempio

<http://www.labassaromagna.it/Unione-dei-Comuni/Performance/Sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-dell-Unione-e-dei-Comuni>



# Sistema di misurazione e valutazione della performance dei comuni della Bassa Romagna e dell'Unione

DELIBERA DELLA GIUNTA N. 74 DEL 21/7/2011,  
MODIFICATO CON DELIBERA DELLA GIUNTA N. 85 DEL 21/06/2012

Sei in: [Home](#) » [Unione dei Comuni](#) » [Governo del territorio](#) » [Giunta](#)

Unione dei Comuni

Il Territorio

I Servizi

Governo del territorio  
Unione dei Comuni della Bassa Romagna  
Presidente  
[Giunta](#)  
Consiglio  
Ufficio di Presidenza  
Organigramma e servizi associati  
Dati fiscali e finanziari

Statuto e Regolamenti

Organizzazione e Uffici

Albo pretorio online

Le delibere

Amministrazione trasparente

Accesso agli atti

## Unione dei Comuni

Stampa Invia Condividi

### Giunta

La Giunta è composta dal **Presidente, dal Vice Presidente e dai Sindaci dei Comuni aderenti all'Unione**.

**Il compito della Giunta è amministrare l'Unione**, e per fare ciò il Presidente affida ai singoli componenti il compito di sovrintendere ad un particolare settore di amministrazione o a specifici progetti.

La Giunta adotta gli **atti a rilevanza esterna (Deliberazioni)** che non siano direttamente attribuiti, dalla legge o dallo Statuto, alla competenza del Consiglio, del Presidente o di altri organi. **Le singole convenzioni** disciplinano in maniera compiuta ed esaustiva i rapporti tra la competenza della Giunta dell'Unione e la competenza delle singole Giunte comunali nelle materie conferite.

RAFFAELE CORTESI

Servizi per fasce d'età e di interesse

Seleziona ...

Come fare per

Seleziona ...

### Trova eventi

DATA

Da:

A:

CATEGORIA

Tutte

PAROLA CHIAVE



- Governo del territorio >
- Statuto e Regolamenti
- Organizzazione e Uffici >
- Albo pretorio online
- Le delibere
- Amministrazione trasparente
- Accesso agli atti
- Bandi di gara
- Bandi di concorso >
- Avvisi per interventi formativi
- Politiche di genere >
- Pratiche in deposito
- Patrocinii e contributi
- Documenti e progetti strategici >
- Bilancio >
- Performance** >
- Cos'è la performance
- Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Unione e dei Comuni
- Piani della Performance dell'Unione e dei Comuni
- C...

## Unione dei Comuni

- 2013**
- > Piano esecutivo di gestione contabile (PEG) (895kB - PDF)
- > Piano esecutivo di gestione contabile (PEG) - triennio 2013 - 2015 (443kB - PDF)
- > Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) - Piano performance (897kB - PDF)
- > Limiti di spesa - Anno 2013 (61kB - PDF)  
Art.6 DL 78/2010
- > Programmi e progetti - 2013 (600kB - PDF)
- > Piano triennale di razionalizzazione dell'Area Servizi Generali 2012 - 2014 (288kB - PDF)  
D.L 98/2011 Art.16
- > Piano triennale di razionalizzazione del Settore Organizzazione risorse umane 2012 - 2014 (329kB - PDF)  
D.L 98/2011 Art.16
- > Stato di realizzazione degli obiettivi dei servizi dell'Unione

Servizi per fasce d'età e di interesse

Seleziona ...

Come fare per

Seleziona ...

### Trova eventi

**DATA**

Da:

A:

**CATEGORIA**

Tutte

**PAROLA CHIAVE**

**CERCA**

Oggi Weekend Mese



Organizzazione e Uffici >

Albo pretorio online

Le delibere

Amministrazione trasparente

Accesso agli atti

Bandi di gara

Bandi di concorso >

Avvisi per interventi formativi

Politiche di genere >

Pratiche in deposito

Patrocini e contributi

Documenti e progetti strategici >

Bilancio >

Performance v

Cos'è la performance

Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Unione e dei Comuni

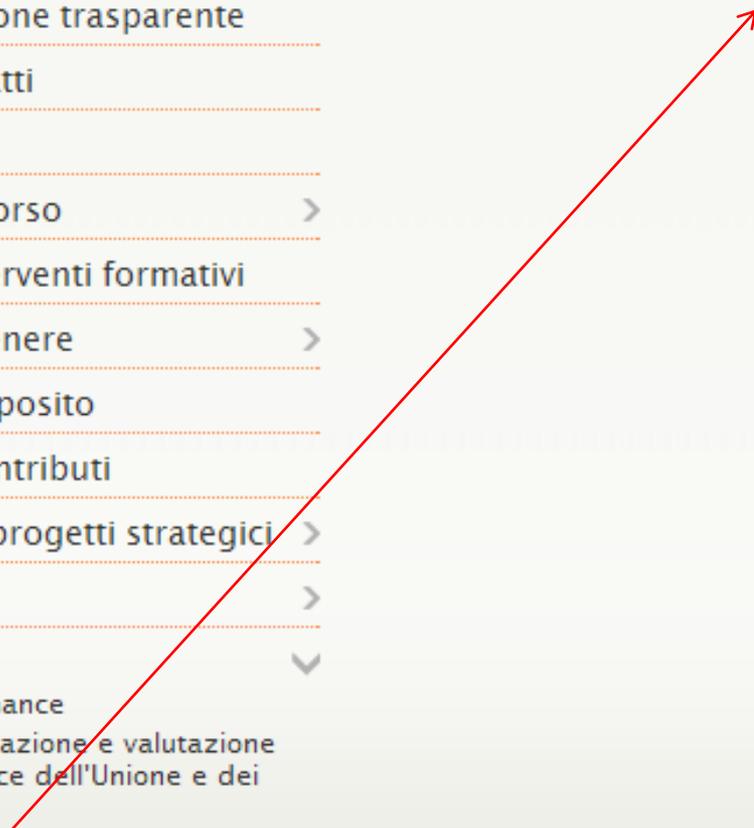
Piani della Performance dell'Unione e dei Comuni

Stato di realizzazione degli obiettivi dei servizi dell'Unione

## 2013

» Stato di attuazione piano della performance PEG - PDO al 31.08.2013 (634kB - PDF)

Delibera Giunta Unione n.144 del 26.09.2013



*Grazie per l'attenzione!*

*Mariarita.fiasco@gmail.com*

The image shows a screenshot of a LinkedIn profile for Maria Rita Fiasco. At the top, there is a search bar and navigation tabs for Home, Profile, Network, Jobs, and Interests. Below the navigation is a banner for "Eco-innovation in Europe". The profile header includes a profile picture of a smiling woman, her name "Maria Rita FIASCO", and a small LinkedIn logo. Her title is "Senior Partner of Gruppo Pragma | Director of the Executive Development Programme at ISTUD Business School". Her location is "Rome Area, Italy | Management Consulting". Below this, there is a table of work history and education. The work history includes "Istud Business School, Gruppo Pragma (Rome-Milan-Trieste)" as the current role, and "Xaltia (formerly KelyanLab), Associazione EFFEBI, AIF - Associazione Italiana Formatori" as a previous role. The education section lists "SDA L. Bocconi". At the bottom of the profile, there are buttons for "Improve your profile" and "Edit Profile", and a connection count of "500+ connections". A URL bar at the bottom shows "it.linkedin.com/pub/maria-rita-fiasco/0/501/452/" and a "Contact Info" button.

Current	Previous	Education
Istud Business School, Gruppo Pragma (Rome-Milan-Trieste)	Xaltia (formerly KelyanLab), Associazione EFFEBI, AIF - Associazione Italiana Formatori	SDA L. Bocconi

[http://www.linkedin.com/profile/view?id=1246526&trk=nav\\_responsive\\_tab\\_profile](http://www.linkedin.com/profile/view?id=1246526&trk=nav_responsive_tab_profile)

- Laurea in Economia a Roma all'Università La Sapienza e specializzazione in marketing management (SDA Bocconi). Consulente di direzione nel settore delle strategie organizzative e dello sviluppo delle risorse, progettista e docente in corsi di formazione per aziende del settore pubblico e privato; le principali aree di intervento riguardano lo sviluppo organizzativo, il business marketing, la comunicazione e i processi di innovazione basati sull'Information & Communication Technology.
- Ha operato per molti anni in azienda come dirigente di importanti società industriali nel settore manifatturiero e dei servizi a valore aggiunto (Gruppo Pirelli, Gruppo Stet-Telecom Italia) dove è stata responsabile del marketing e del business development per il mercato imprese e consumer. E' responsabile del programma "Executive Development Programme" della Fondazione Istud. Autrice di articoli e pubblicazioni sul tema dell'innovazione, del marketing e del corporate knowledge management.