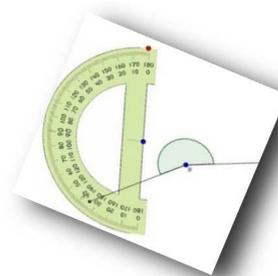


LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: CASO STUDIO REGIONE BASILICATA

anno accademico 2015-2016



Relatore

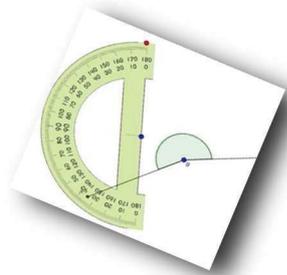
Prof. Ernesto TAVOLETTI

Candidato

Carmela BUONGERMINO

Marisa LO SASSO

Alessandro VICARI



Sommario

INTRODUZIONE	2
CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE.....	2
IL CICLO DELLA PERFORMANCE	3
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL SISTEMA BASILICATA: IL MIGLIORAMENTO CONTINUO	4
IL PROCESSO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: METODOLOGIA	5
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLA REGIONE BASILICATA	6
LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA REGIONE BASILICATA.....	6
SISTEMA DI VALUTAZIONE	8
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA REGIONE BASILICATA: ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO AS IS RELATIVO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	8
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: IL PROCESSO TO BE	13
ANALISI CONCLUSIVA	16
BIBLIOGRAFIA.....	21

INTRODUZIONE

Il **Valutare** porta in se l'idea ed i presupposti per **cambiare** e determinare il **cambiamento**.

Senza la valutazione risulta difficile dichiarare che la Regione Basilicata possa operare *efficacemente*, possa porsi obiettivi di *miglioramento continuo*, possa pensare di dare *risposte* alle domande, alle urgenze, ai bisogni del cittadino e del territorio. L'implementazione di un sistema di valutazione esalta l'attività dell'intera organizzazione che sarà orientata ad agire nel rispetto dei criteri di trasparenza, efficacia ed economicità e saprà operare con funzionalità e flessibilità.

Ciò è vero se nel sistema di valutazione si dà conto del contributo di ogni singola persona che appartiene all'organizzazione; se è integrato, coerente e diffuso; se valuta tutte le risorse umane con lo stesso linguaggio e lo stesso metodo. La valutazione, però, deve essere continua e, per essere efficace, deve integrarsi con tutte le attività di gestione e di controllo.

CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE

Il decreto legislativo 150 del 2009 introduce il concetto di **Performance**.

La *Performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento) che un individuo, un gruppo di individui, un ufficio, una organizzazione, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi della Regione Basilicata.

Il suo *significato* si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati che determina e a come essa viene condotta ma quello più stringente è "un mix tra il risultato dell'agire e l'agire che ha portato a tale risultato". Ciò perché spesso il termine performance è usato con il significato di risultato mentre conta moltissimo il "*come*" questi risultati sono stati ottenuti.

La performance va considerata nei suoi due aspetti:

- la **performance organizzativa** intesa quale risultato complessivo dell'Ente o di un suo ambito o unità di intervento;

- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 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.

Il ciclo della performance prende avvio con la definizione del *Piano della Performance*, redatto in conformità con il Sistema di Programmazione Finanziaria e di Bilancio e che, al suo interno, esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà la misurazione, valutazione e rendicontazione della performance.

In sostanza il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione che comprendano sia le azioni che i comportamenti adottati.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL SISTEMA BASILICATA: IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Alla base del Ciclo della Performance, articolato nelle diverse fasi sopra descritte, insiste il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** che rappresenta lo strumento metodologico adottato da ogni amministrazione nel rispetto delle esigenze specifiche della propria organizzazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si applica alla Giunta e al Consiglio Regionale della Basilicata e a tutti gli Enti Strumentali della Regione che ne adottano l'applicazione considerati i contesti organizzativi di ciascuno.

Le norme sulla *misurazione* e la *valutazione* hanno lo scopo di migliorare la qualità dei servizi offerti e far crescere le competenze professionali dei dipendenti attraverso la *valorizzazione del merito*, la *misurazione dei risultati e delle risorse impiegate* per il loro perseguimento.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è, prima di tutto, un sistema organizzativo che mira a *far lavorare meglio l'organizzazione regionale*.

Questo traguardo si raggiunge quando **tutto il personale è coinvolto**, totalmente, nella elaborazione e nelle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi strategici e operativi/gestionali della Regione Basilicata. Ciò avviene, innanzitutto, quando l'organizzazione è in grado di individuare le *criticità* e le *differenze* tra quanto programmato e ciò che è stato realizzato, in modo da intervenire tempestivamente con le necessarie azioni correttive.

Gli obiettivi si raggiungono e vengono riconosciuti secondo il paradigma della “**differenza**”. La “differenza” esige un comportamento leale che permetta l'espressione delle *capacità*, delle *competenze* e delle *professionalità* di tutti. Ciò significa che ciascuno deve comportarsi secondo le aspettative che la sua vita professionale e le sue competenze fanno attendere. La “differenza” viene intesa come il valore che serve a rintracciare in ciascuno ciò che può essere migliorato non ciò che non va e, passare da un'organizzazione che cerca l'errore ad una che cerca spunti di miglioramento; significa compiere una vera e propria rivoluzione.

IL PROCESSO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: METODOLOGIA

Misurazione e Valutazione sono due momenti distinti di una stessa fase del ciclo di gestione della performance.

La **Misurazione** è il processo che ha per esito la quantificazione dei risultati prodotti e dei contributi (risorse) che li hanno resi possibili.

Tre sono gli elementi fondamentali per consentire la misurazione:

a) la definizione, in fase di programmazione, dell'*indicatore* quale strumento che rende possibile l'attività di acquisizione e raccolta di informazioni circa l'andamento della gestione (gli indicatori devono essere significativi e collegati agli obiettivi e il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile);

b) il *target*, cioè il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo;

c) la *rilevazione delle informazioni* e la *precisazione dei soggetti responsabili* dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, in modo tale da garantirne la tracciabilità.

La **Valutazione** consiste nell'interpretazione dei dati, nella formulazione di un giudizio basato sul confronto tra esiti delle attività rispetto a quanto programmato.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLA REGIONE BASILICATA

La *Performance Individuale* è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della missione, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e degli stakeholder. La misurazione e valutazione della performance individuale deve essere supportata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale della Regione Basilicata si articola su 3 dimensioni fondamentali:

- raggiungimento degli obiettivi individuali;
- competenze e comportamenti;
- comunicazione e ascolto.

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA REGIONE BASILICATA

La *Performance Organizzativa* della Regione Basilicata viene misurata e valutata sulla base di due macro-ambiti:

1) grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico (in attuazione delle lettere a-b-d-f-h dell'art. 8 del D.Lgs. 150/2009), definiti nel Piano della Performance, che consente anche di misurare il grado di funzionalità dell'amministrazione intesa come:

- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione;

- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti;

2) **impatti e qualità dell'azione amministrativa** volta a rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sia nella **prospettiva utente/cittadino**, per poter individuare il “come” i cittadini percepiscono il servizio offerto e gli elementi critici nel processo di erogazione, sia nella prospettiva dei **processi interni** per raccogliere informazioni utili al fine di attivare nel breve/medio periodo i processi di miglioramento delle singole strutture/unità. Occorrerà, pertanto, privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) o di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio). La rilevazione potrà avvenire anche attraverso modalità interattive e monitorerà anche il livello di partecipazione e collaborazione con i cittadini. Gli strumenti per consentire la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sono:

- indagini conoscitive;
- interviste con gli stakeholder;

e devono avere come destinatari non solo utenti esterni all'Amministrazione ma anche il personale dipendente per permettere anche la valutazione di quegli uffici che risultano svolgere solo un ruolo di supporto alla struttura e non erogano servizi esterni.

Le risultanze, nell'ambito della misurazione della performance organizzativa, rivestono particolare rilievo per l'implementazione di azioni correttive volte al miglioramento generale del sistema.

SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema incentivante del personale della Regione Basilicata è strettamente collegato a:

- raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio/dipartimento/ente;
- raggiungimento degli obiettivi individuali concordati.

Mentre parte prevalente dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività è finalizzata al riconoscimento della *performance individuale*, quote minoritarie, invece, sono finalizzate al riconoscimento della **Performance Organizzativa**, nelle sue varie articolazioni.

Al momento sono previste le seguenti percentuali di suddivisione delle risorse destinate alla retribuzione di risultato e della produttività:

- **performance organizzativa** = 30% del totale del premio di risultato/produttività;
- **performance individuale** = 70% del totale del premio di risultato/produttività.

Queste percentuali possono mutare di anno in anno, con delibera di indirizzo della Giunta Regionale d'intesa con l'Ufficio di Presidenza del Consiglio previa informativa con le Organizzazioni Sindacali, a seconda delle scelte politiche e strategiche dettate dallo stesso Organo di indirizzo politico - amministrativo.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA REGIONE BASILICATA: ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO AS IS RELATIVO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Regione Basilicata è stato approvato con la Delibera di Giunta Regionale n. 559 del 29 aprile 2015 e il 2015 ha rappresentato l'anno della sua prima applicazione.

La "*misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici*" che è uno degli aspetti della Performance Organizzativa della Regione Basilicata costituisce un processo complesso, strettamente correlato alla pianificazione degli obiettivi dell'Ente che avviene con l'adozione del Piano della Performance

attraverso il quale le Direzioni Generali dei Dipartimenti della Regione Basilicata, di concerto con i Dirigenti d'Ufficio, in seno al Comitato di Direzione, formulano, per ciascuna delle macro-aree specificate, gli obiettivi strategici associando, a ciascuno di essi, indicatori qualitativi e quantitativi per il monitoraggio e la valutazione in itinere.

Il processo prende il via con il monitoraggio trimestrale:

- l'ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione, allo scadere di ciascun trimestre, invia una comunicazione, mediante mail ordinaria, ai singoli dirigenti d'ufficio finalizzata all'esecuzione del monitoraggio e, fissando un intervallo temporale ben definito;

- i singoli dirigenti d'ufficio convocano ciascun dipendente e la posizione organizzativa preposta, assegnati alla struttura di cui sono responsabili, per lo svolgimento di un colloquio individuale al fine di definire e condividere il livello di target raggiunto per ciascun obiettivo mediante l'attuazione delle azioni assegnate al personale;

- il dirigente inserisce, trasferendo da supporto cartaceo alla procedura informatica, le risultanze del colloquio;

- il dirigente, eventualmente, elabora le informazioni in un file (excel e pdf) al fine di verificare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo in cui il dipendente è coinvolto, utilizzando, però, strumenti e procedure diverse dal sistema informatico dedicato;

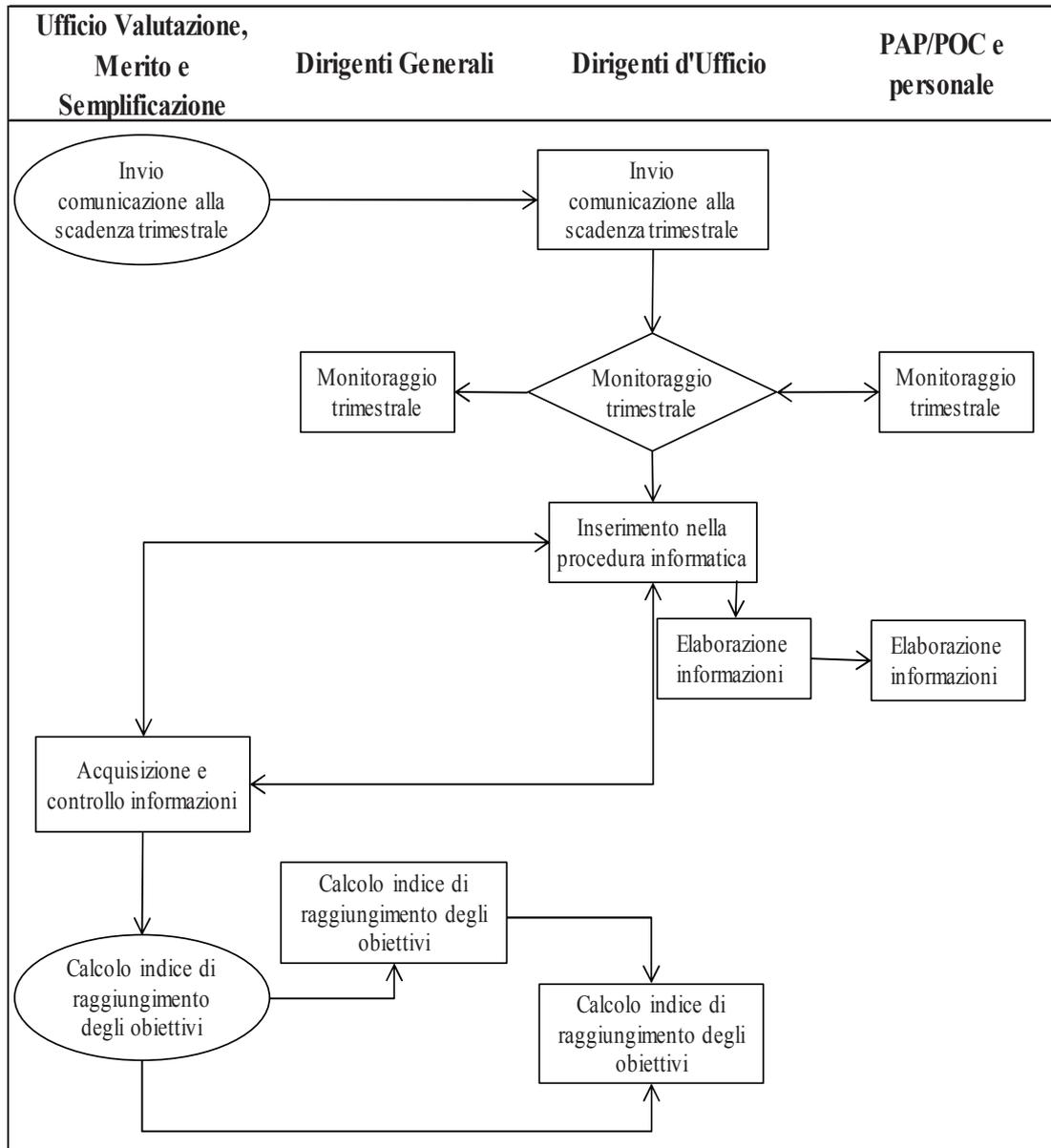
- l'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione, gestore del software, acquisisce le informazioni provvedendo a controllare l'avvenuta ricezione ed il corretto inserimento delle informazioni richieste.

Con il monitoraggio del quarto trimestre, la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di ciascun ufficio confluisce nella scheda annuale di rilevazione della Performance Organizzativa nella sezione in cui viene calcolato l'indice relativo al raggiungimento degli obiettivi strategici.

La **Matrice delle Responsabilità** del processo *as is* può essere così rappresentata:

	Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione	Dirigenti Generali	Dirigenti d'Ufficio	PAP/POC e personale
Invio comunicazione alla scadenza trimestrale	R		C	
Monitoraggio trimestrale		C	R	C
Inserimento nella procedura informatica			R	
Elaborazione informazioni			R	C
Acquisizione e controllo informazioni	R		R	
Calcolo indice di raggiungimento degli obiettivi strategici	R	C	C	

Il Diagramma di Flusso (Flow-Chart) del processo *as is* è il seguente:



Dall'analisi del processo as is emerge l'anello debole della catena rappresentato dal monitoraggio trimestrale caratterizzato da:

- **incertezza:** nonostante nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Regione Basilicata sia disciplinata la cadenza trimestrale in corrispondenza della quale effettuare il monitoraggio, il processo ha inizio con la mail inviata dall'ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione;

- **tempi lunghi:** il sistema informativo di misurazione e valutazione della performance non consente, tutt'oggi, di comprimere i tempi richiesti per lo svolgimento del monitoraggio trimestrale che si aggirano intorno a 20-30 giornate lavorative intercorrenti fra la comunicazione ai dirigenti e l'effettuazione dello stesso;

- **limitata interoperabilità:** pur avendo informatizzato il sistema di misurazione e valutazione della performance, i sistemi informatici dedicati (individuazione e definizione degli obiettivi strategici; declinazione degli obiettivi operativi e delle azioni; monitoraggio; controllo di gestione; misurazione e valutazione dei vari aspetti della performance) sono insufficientemente in grado di cooperare e di scambiare informazioni tra di loro, con affidabilità e con ottimizzazione delle risorse;

- **assenza di feedback:** tutto il capitale umano della Regione Basilicata (personale dipendente, dirigenti d'ufficio, direttori generali, organo politico) ha contezza del raggiungimento degli obiettivi strategici solo al momento della rilevazione annuale delle singole prestazioni. Difatti, il sistema di monitoraggio trimestrale non consente l'elaborazione di alcun report intermedio che simuli il calcolo dell'indice relativo al raggiungimento degli obiettivi strategici;

- **scarsa comunicazione e condivisione:** sia a valle che verso l'alto. Non avendo la possibilità di conoscere il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici in corrispondenza delle prime tre fasi del monitoraggio trimestrale, il personale dipendente non viene messo nella condizione di ritarare, in itinere, il corso delle proprie azioni. I dirigenti d'ufficio ed i direttori generali non hanno contezza degli effetti delle attività svolte non essendo presente una piattaforma informatica in cui gli obiettivi strategici di ciascun dirigente, collegati ad una specifica area di policy,

vengono messi a sistema in maniera tale da avere una visione d'insieme circa lo sviluppo ed il raggiungimento degli obiettivi regionali programmati.

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: IL PROCESSO TO BE

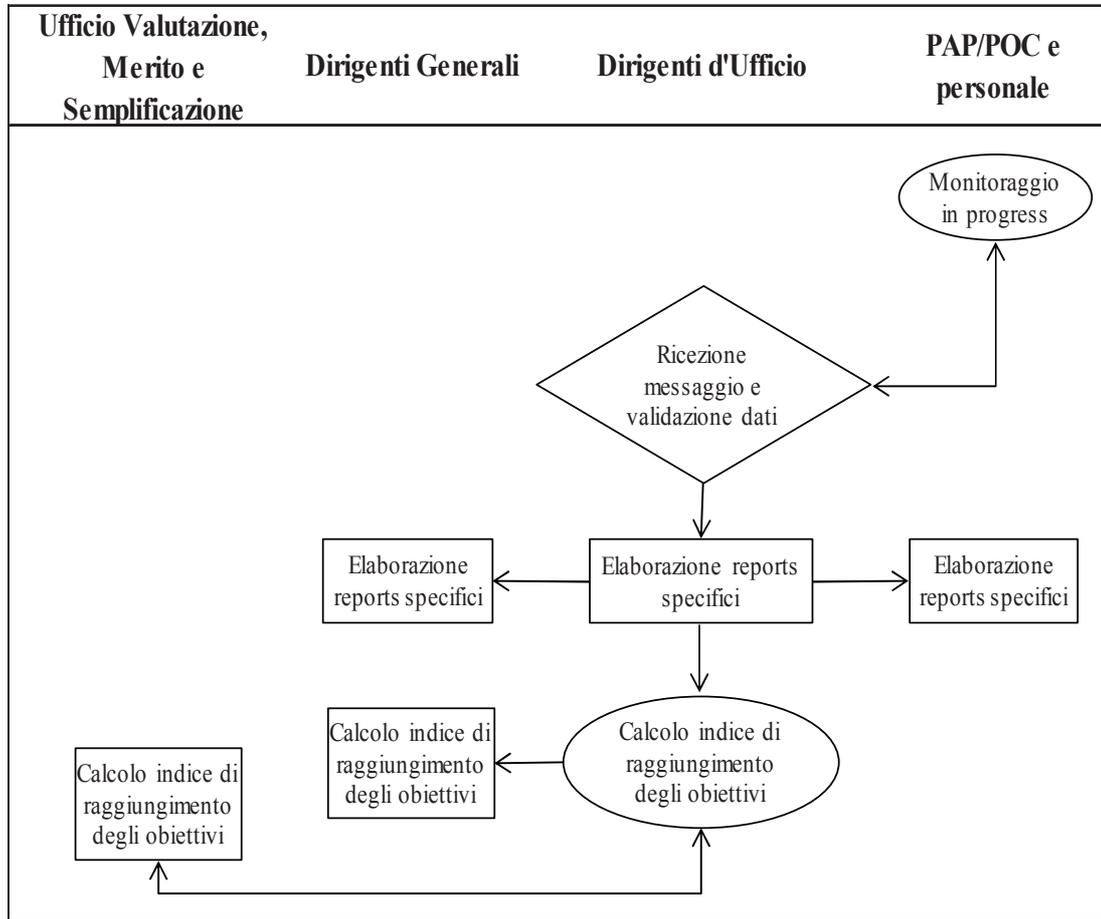
Partendo dall'ipotesi di migliorare e potenziare l'interoperabilità tra i sistemi informativi dedicati, si potrebbe ipotizzare di apportare le seguenti integrazioni:

- il sistema di monitoraggio trimestrale, in corrispondenza di ciascuna scadenza, genera ed invia in automatico, all'indirizzo email istituzionale, un messaggio di alert ai singoli dirigenti d'ufficio che rammenta l'adempimento ed i relativi tempi;
- creare, all'interno del sistema di monitoraggio trimestrale, una sezione con l'articolazione del cronoprogramma delle azioni da svolgere e dei target da raggiungere. Tale scomparto, alimentato in progress da tutto il personale e collegato, secondo una struttura ad albero, agli obiettivi operativi e, a seguire, sulla base di un puntuale sistema di ponderazione, agli obiettivi strategici, restituisce il dato del monitoraggio trimestrale e formula una proiezione circa il raggiungimento degli obiettivi strategici;
- interconnettere gli obiettivi strategici, oggetto di monitoraggio, alle relative aree di policy partecipate e riscontrabili da tutti i dirigenti coinvolti e interessati;
- in corrispondenza delle scadenze prefissate i dirigenti d'ufficio validano, condividendo con il personale assegnato alla struttura di cui sono responsabili, i dati di monitoraggio ed elaborano reports specifici circa il livello raggiunto, a consuntivo del trimestre, dagli obiettivi operativi e, in prospettiva, rispetto al calcolo dell'indice di realizzazione degli obiettivi strategici, evidenziando gli eventuali scostamenti in relazione a quanto programmato.

La **Matrice delle Responsabilità** del processo to be può essere così rappresentata:

	Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione	Dirigenti Generali	Dirigenti d'Ufficio	PAP/POC e personale
Monitoraggio in progress				R
Ricezione messaggio di alert, condivisione e validazione dati di monitoraggio			R	
Elaborazione reports specifici		C	R	C
Calcolo indice di raggiungimento degli obiettivi strategici	C	C	C	

Il Diagramma di Flusso (Flow-Chart) del processo *to be* è il seguente:



ANALISI CONCLUSIVA

La reingegnerizzazione del processo di “*misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici*” si fonda, principalmente, sullo sfruttamento di due leve, operanti rispettivamente:

- sulla struttura organizzativa;
- sull’efficientamento delle ICT.

La Regione Basilicata si è dotata, nel tempo, di una architettura informatica ben articolata nel rispondere sia agli obblighi normativi e regolamentari che alle esigenze strutturali ed endemiche dei singoli sistemi informativi. Ciascuna fase del ciclo della performance si sviluppa all’interno di un sistema informatico dedicato che esplica i propri effetti solo parzialmente e che, con l’ipotesi di ridisegno del processo, potrebbe sviluppare tutte le potenzialità, ora in nuce, restituendo ulteriore valore aggiunto. L’intero sistema informativo del ciclo della performance produrrebbe risultati efficaci ottimizzando i livelli di efficienza e realizzando economie di scala dovute ai nuovi standards di interoperabilità fissati tra i singoli sistemi informatici.

Confrontando il processo AS-IS con il processo TO BE è facile rilevare come apportando le integrazioni proposte è possibile superare i gap rilevati favorendo la interoperabilità fra i sistemi esistenti con risultati alquanto positivi per l’amministrazione:

1) Incertezza e tempi lunghi

La previsione di un sistema di alert automatico in corrispondenza dei monitoraggi trimestrale riduce i tempi intercorrenti fra l’invio della mail da parte dell’Ufficio valutazione e l’avvio del monitoraggio vero e proprio. Inoltre, essendo il sistema alimentato in progress da tutto il personale, il Dirigente è in grado di conoscere ed elaborare in tempo reale lo stato di raggiungimento degli obiettivi e calcolare gli scarti da quanto programmato;

2) Assenza di comunicazione e feedback

La previsione di un sistema automatico in grado di restituire in tempo reale l’andamento delle azioni programmate in relazione a ciascun obiettivo operativo e

strategico pone le condizioni per l'instaurarsi di una comunicazione a due vie (dipendente-dirigente). Il dipendente è posto nella condizione di conoscere quanto ha prodotto rispetto a quanto programmato e di evidenziare gli eventuali elementi che hanno inciso sul suo operato. Il dirigente individua in tempo reale le aree "deboli" del processo e conosce gli eventuali eventi straordinari che hanno impattato sul raggiungimento degli obiettivi. Di conseguenza, in sinergia con il personale coinvolto, è in grado di pianificare le azioni correttive di contrasto agli avvenimenti rilevati;

3) Interconnessione degli obiettivi strategici

La previsione di un'area in cui tutti gli obiettivi strategici afferenti alla medesima area di policy "comunicano" tra di loro permette ai dirigenti di monitorare costantemente l'impatto della propria azione e dell'azione degli altri dirigenti coinvolti nell'applicazione del programma di governo. Questo rappresenta un indubbio vantaggio sia per la riprogrammazione degli obiettivi, in caso del verificarsi di eventi straordinari rilevanti, sia per l'individuazione delle aree di criticità su cui intervenire con apposite azioni correttive.

Nel tentativo di esprimere la *dimensione quantitativa* del processo di reingegnerizzazione del sistema di "misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici" è possibile prendere a riferimento "una componente", vale a dire i "costi di personale" e analizzarne l'impatto nella fase TO-BE.

La tabella sottostante riporta le retribuzioni spettanti al personale regionale distinto per tipologia di inquadramento (dirigenza e comparto) e qualifica professionale:

Inquadramento	Stipendio Tabellare	13[^] Mensilità	Ore Mensili	Costo Ora	Costo Minuto
Dirigenza	80.751,03	6.729,25	156	46,73	0,78
Comparto/ Categoria					
A	16.314,57	1.359,55	156	9,44	0,16
B	17.244,71	1.437,06	156	9,98	0,17
C	19.454,15	1.621,18	156	11,26	0,19
D	21.166,71	1.763,89	156	12,25	0,20
PO	34.163,38	1.763,89	156	19,19	0,32

Per la valutazione dei costi e ai soli fini dell'analisi, si assume a riferimento una Unità Organizzativa Tipo (ufficio) dell'amministrazione regionale che, si presume, coinvolga nel processo di “*misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici*” cinque unità lavorative, rappresentative delle diverse categorie contrattuali, più un dirigente. Inoltre, poiché il processo di misurazione e valutazione prende impulso ed è costantemente monitorato dall'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione, si considera anche la composizione ed il costo del personale relativo al suddetto ufficio.

I tempi dedicati al processo di misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici sono calcolati come media del tempo attualmente richiesto dalle diverse fasi del processo stesso.

- AS IS

PERSONALE del PROCESSO AS IS									
Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione				Unità Organizzativa Tipo					
Personale	Dirigente	Dipendente Cat. C	Dipendente Cat. D	Dirigente	Dipendente PO	Dipendente Cat. A	Dipendente Cat. B	Dipendente Cat. C	Dipendente Cat. D
Tempi	15 min.	90 min.	40 min.	120 min.	40 min.	10 min.	10 min.	15 min.	20 min.

- TO BE

PERSONALE del PROCESSO TO BE					
Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione				Unità Organizzativa Tipo	
Personale	Dirigente	Dipendente Cat. C	Dipendente Cat. D	Dirigente	Dipendente PO
Tempi	5 min.	50 min.	20 min.	60 min.	20 min.

che esposto in termini di “costi di personale”, determina la seguente situazione:

- AS IS

"Costi di Personale" del PROCESSO AS IS									
Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione				Unità Organizzativa Tipo					
Personale	Dirigente	Dipendente Cat. C	Dipendente Cat. D	Dirigente	Dipendente PO	Dipendente Cat. A	Dipendente Cat. B	Dipendente Cat. C	Dipendente Cat. D
Tempi (min.)	15	90	40	120	40	10	10	15	20
Costo Minuto	0,78	0,19	0,2	0,78	0,32	0,16	0,17	0,19	0,2
Costo Personale	11,7	17,1	8	93,6	12,8	1,6	1,7	2,85	4
COSTO TOTALE del PROCESSO									153,35

- TO BE

"Costi di Personale" del PROCESSO TO BE					
Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione				Unità Organizzativa Tipo	
Personale	Dirigente	Dipendente Cat. C	Dipendente Cat. D	Dirigente	Dipendente PO
Tempi (min.)	5	50	20	60	20
Costo Minuto	0,78	0,19	0,2	0,78	0,32
Costo Personale	3,9	9,5	4	46,8	6,4
COSTO TOTALE del PROCESSO					70,6

da cui si evince una contrazione delle spese del personale coinvolto nel processo di “*misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici*” per oltre il 50%.

Passando alle analisi conclusive risulta evidente come il processo descritto possa trovare facile applicazione nel contesto di riferimento. Le azioni proposte sono di facile sviluppo e, avendo l’amministrazione a disposizione sistemi informatici avanzati, bisognerebbe lavorare solo sulla formazione del personale. Il limite, infatti, per lo sviluppo del sistema di misurazione sta proprio nella capacità delle persone di

adattarsi ad un sistema completamente informatizzato che porta al superamento delle logiche e delle prassi fino ad ora seguite. Superamento delle logiche che coinvolge in primis proprio l'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione che deve in maniera propositiva rivedere i propri compiti e ristrutturare la propria organizzazione facendosi promotore e (in)formatore della nuova proceduralizzazione.

BIBLIOGRAFIA

Camera dei Deputati - D.Lgs. n. 150/2009

Delibera Giunta Regionale n. 559/2015 – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale della Regione Basilicata

CIVIT – Delibera 89/2010 – Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance

CIVIT - Delibera n. 114/2010 - Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance

Luciano Hinna – Il sistema di controllo di gestione in funzione del sistema di misurazione delle performance – Scuola Superiore Pubblica Amministrazione – giugno 2010

Luigi Bottone – Il controllo di gestione orientato alla performance – Università Carlo Cattaneo LUIC – marzo 2011

