



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA ASSE E – Capacità Istituzionale – Ob. Spec. 5.1 Progetto PerformancePA

Valutazione delle Performance nelle Università
Ciclo della Performance e Pianificazione Strategica
interazione e contestualizzazione

FORUM PA
Roma, 27/05/2014

dr. Fernando Del Basso



FormezPA



Ciclo della Performance e Pianificazione Strategica

Interazione e contestualizzazione

Fernando Del Basso
dirigente Università di Salerno

Questioni di fondo

Come si correlano ed integrano il Ciclo della programmazione strategica ed il Ciclo della performance?

Quali sono gli attori dell' uno e dell' altro ?

Come si correlano i documenti che descrivono i due Cicli ?

I due Cicli hanno sempre le medesime caratteristiche anche in Amministrazioni diverse per organizzazione e tipologia di personale ?

Quali sono gli elementi “cerniera” tra i due cicli ?

Performance e Ciclo della Performance

enfasi del quadro normativo

Uno sguardo di insieme ---- >>> il problema del significato della parola Performance

Il termine Performance è citato 104 volte ma il suo significato ?

Atto normativo	Numero di occorrenze della parola "PERFORMANCE"
d.lgs 165/2001	8
L. 15/2009	0
d.lgs 150/2009	96
Totale	104

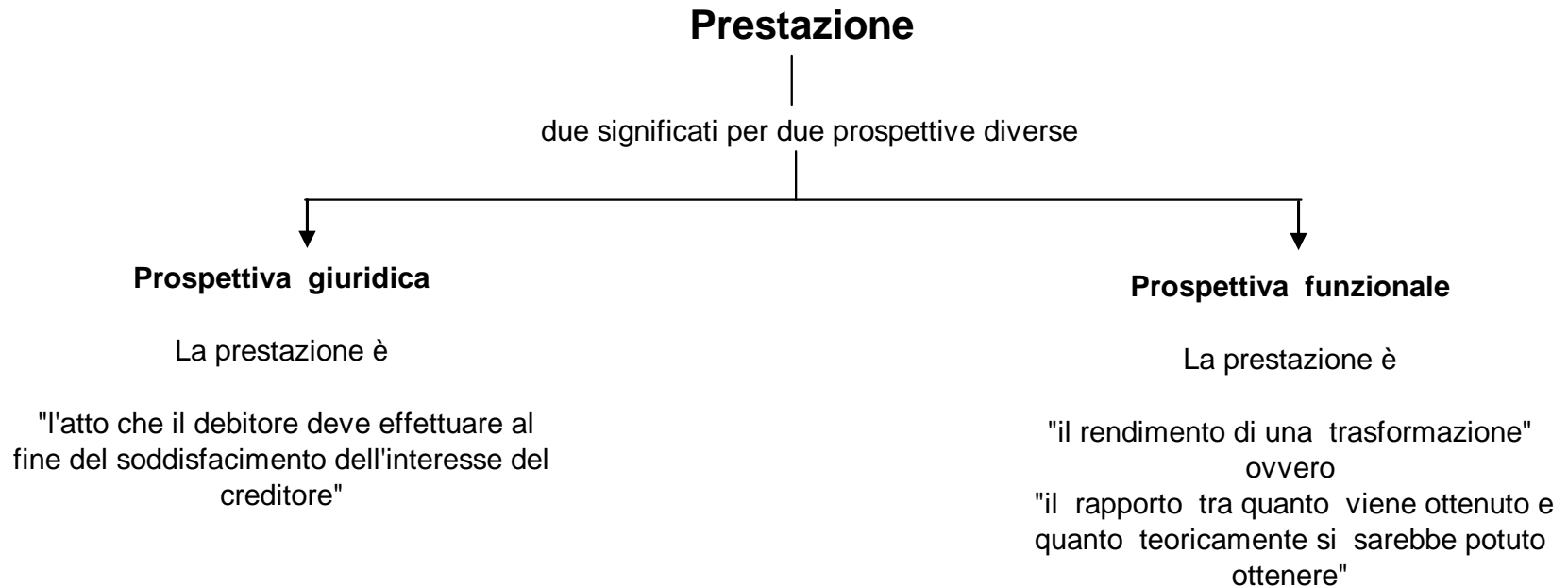
.....alla ricerca di una definizione condivisibile

Motori di ricerca sul web	Numero di risultati digitando la parola PERFORMANCE (al 17/5/14)
Google	4.110.000.000
Yahoo	162.000.000
Virgilio	210.000.000
Totale	4.482.000.000

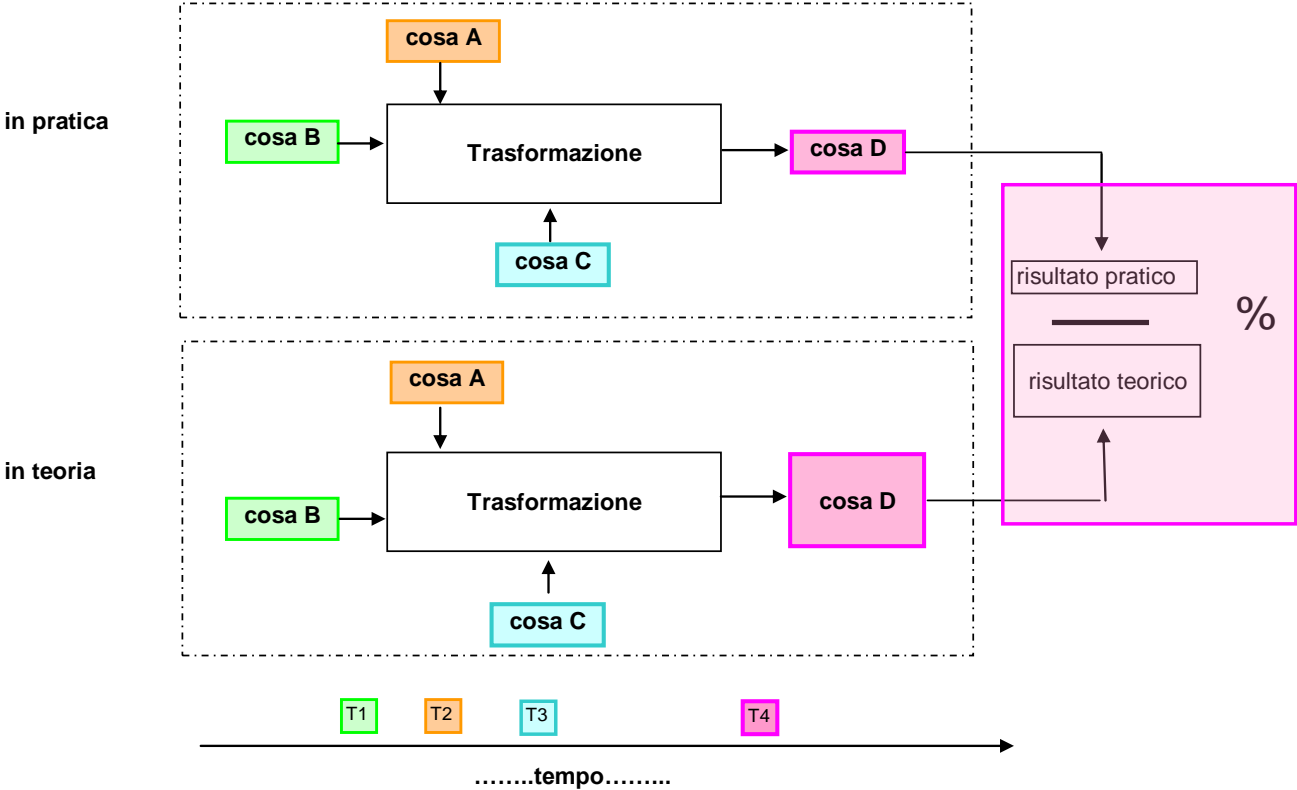
la soluzione ragionevole.....

Performance = Prestazione

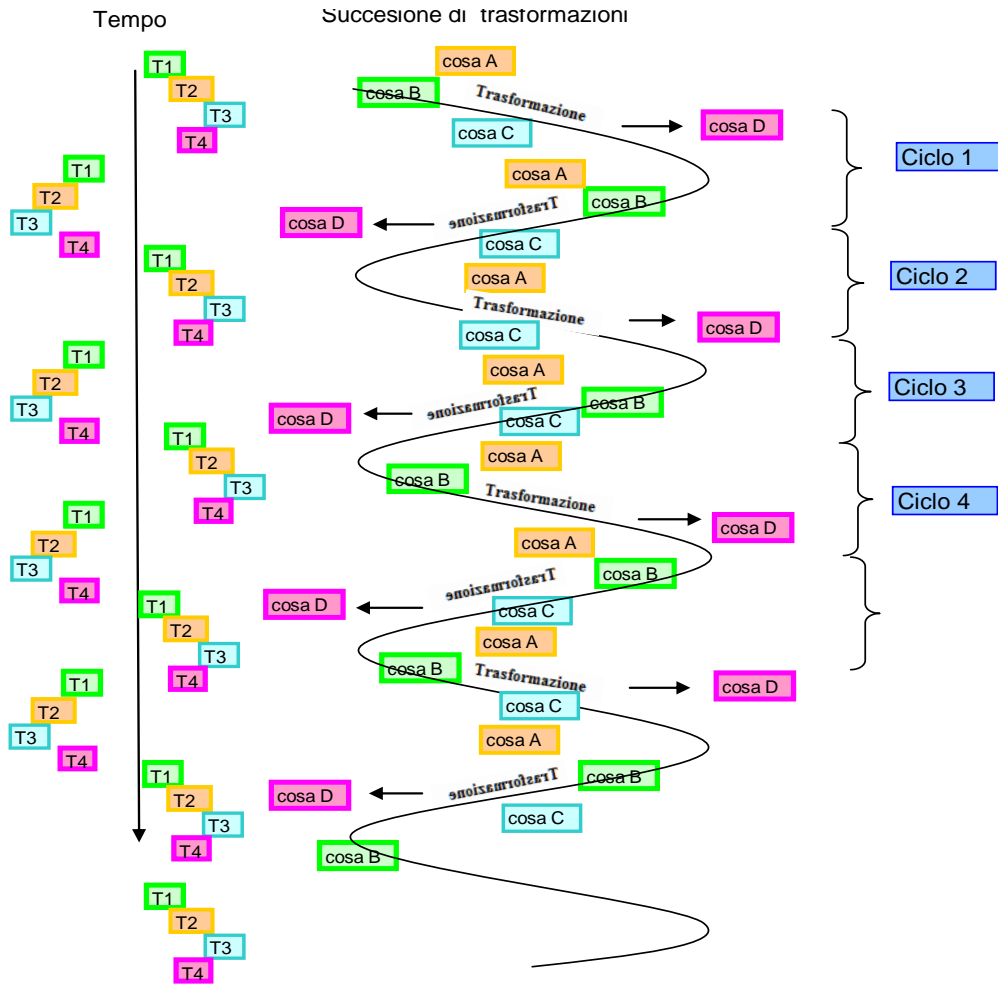
.....parliamo allora di PRESTAZIONE



Performance = Prestazione = Rendimento



Ciclo come successione di processi di trasformazione che si ripetono nel tempo



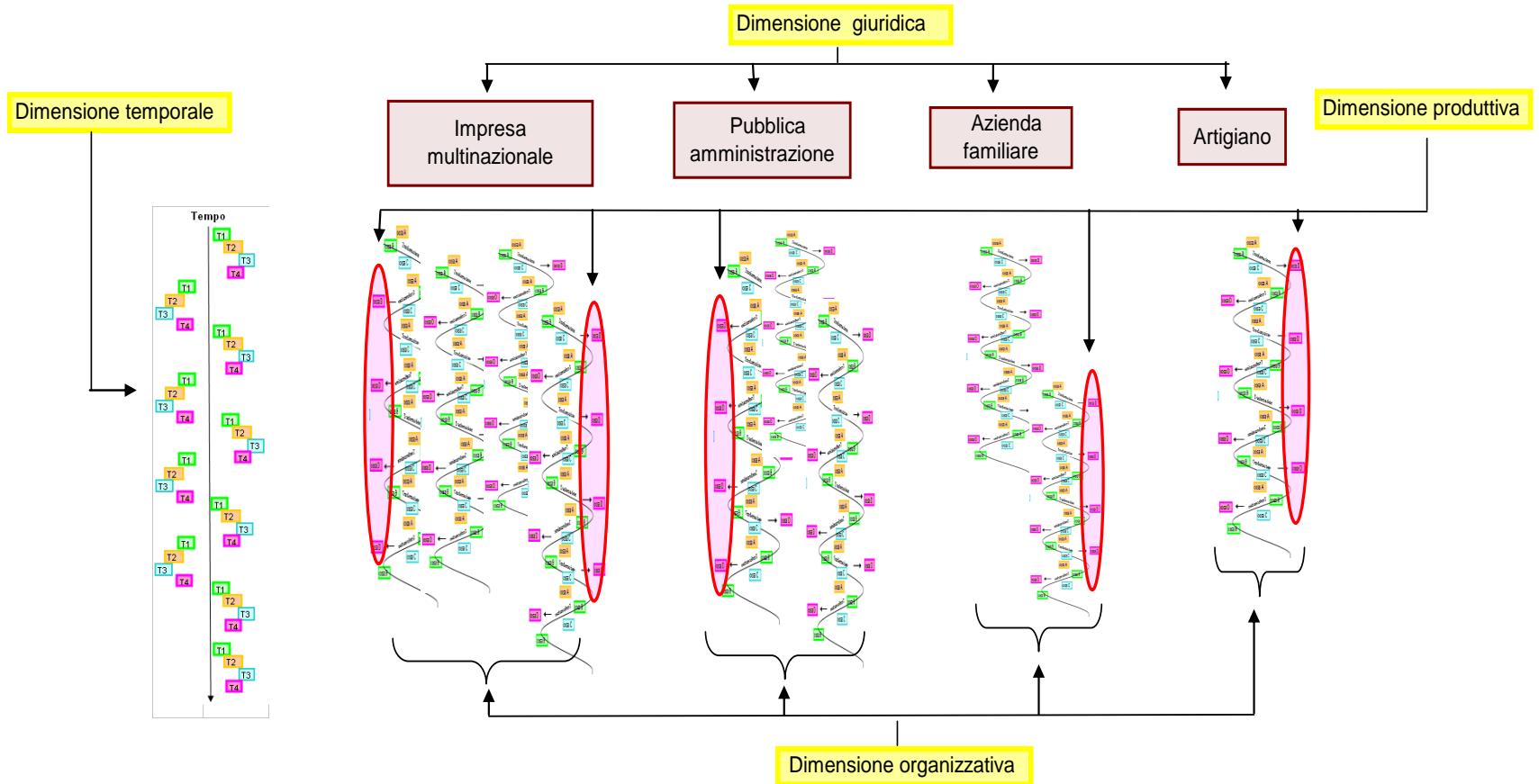
Dalla performance al Ciclo della performance

Se c'è un **processo di trasformazione** di una cosa in un'altra cosa vi è un rendimento -> una prestazione -> una **performance** che si può misurare

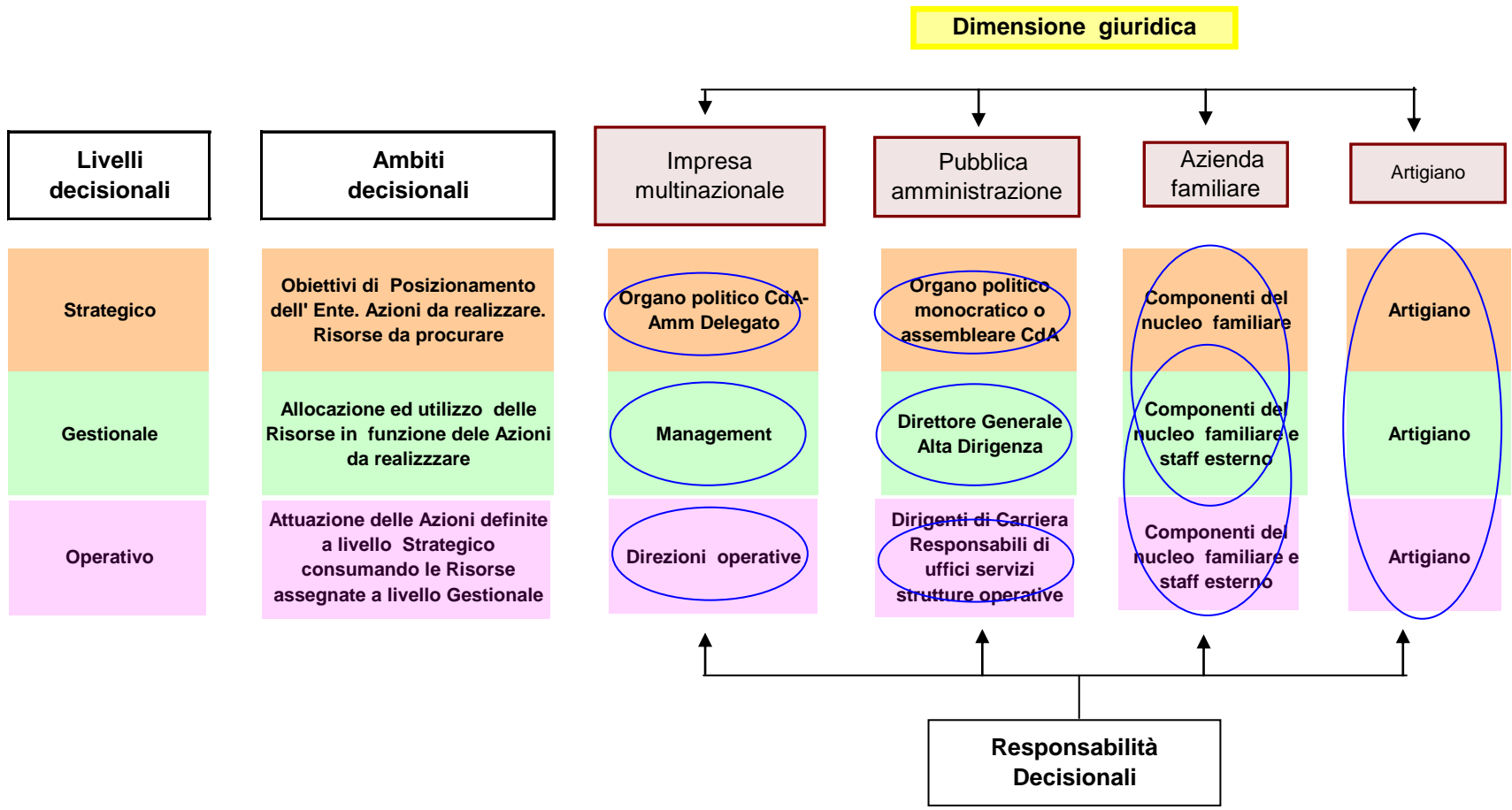
Se questo **processo di trasformazione** si ripete più volte nel tempo c'è un **ciclo** che si può descrivere

La **Performance** ed il **Ciclo della Performance** sono realtà fattuali non creazioni normative e si trovano ovunque vi sia qualcuno che fa qualcosa sia esso una Impresa multinazionale , una pubblica amministrazione, un'azienda a conduzione familiare, un artigiano, un artista nel suo studio.

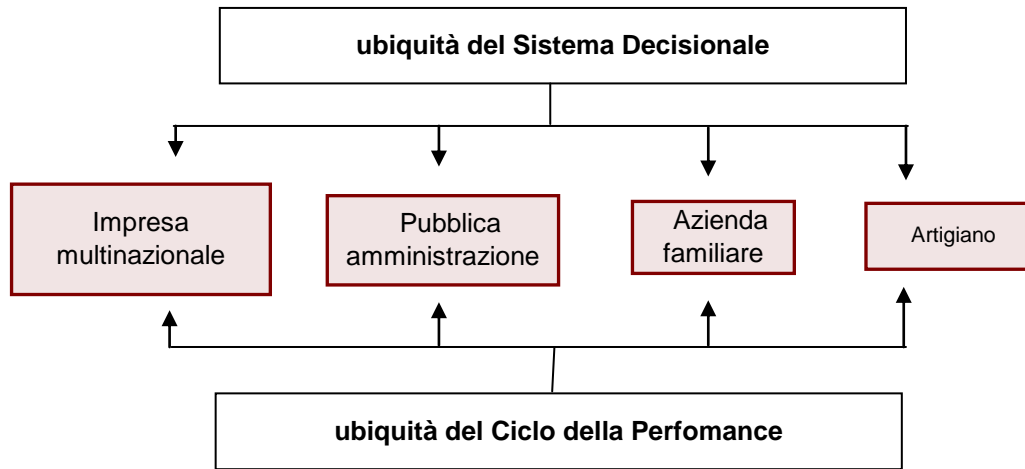
Ubiquità del ciclo della performance



Livelli decisionali -> Ambiti decisionali -> Responsabilità decisionali
 Ubiquità del sistema decisionale



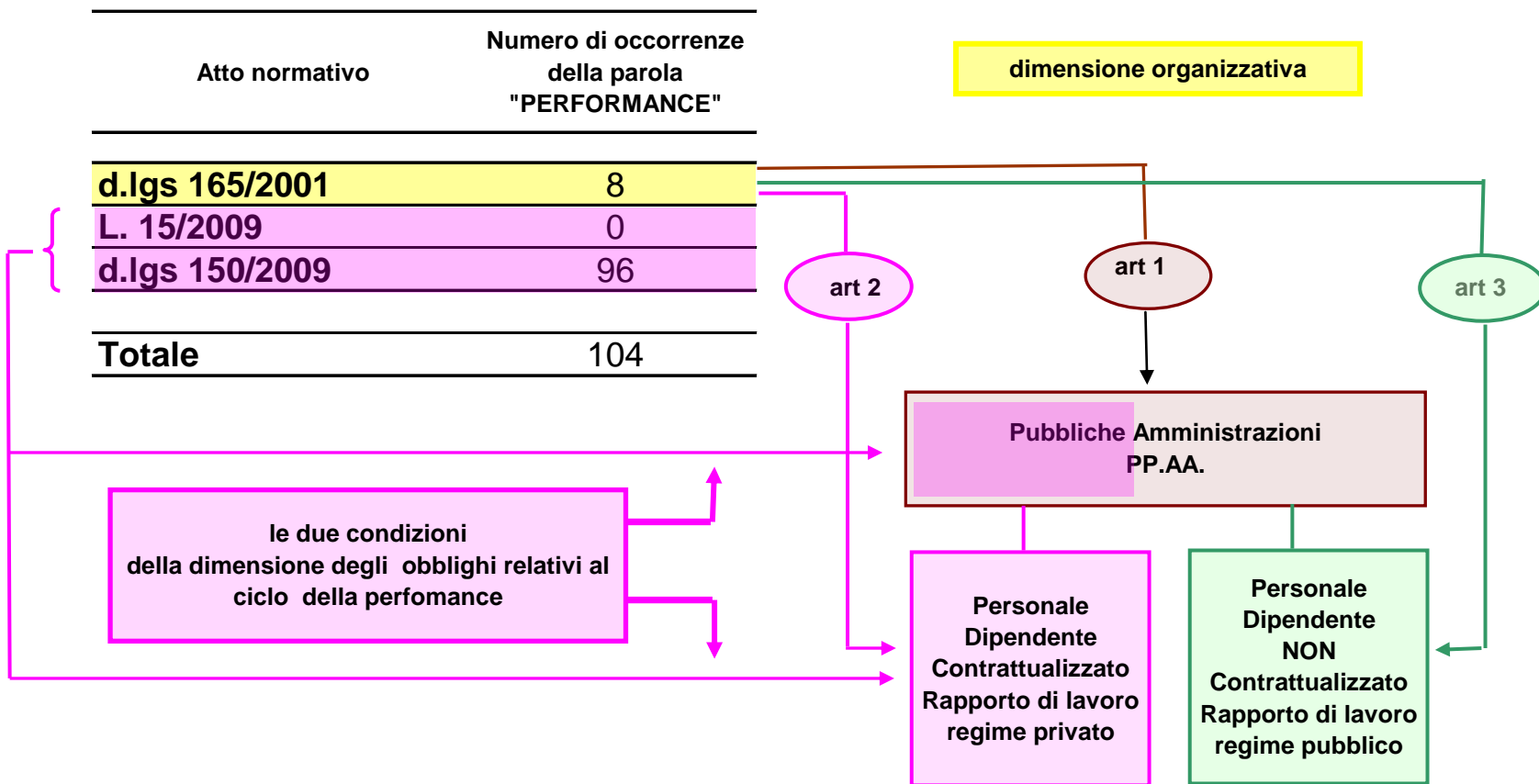
Riemergendo



??

Atto normativo	Numero di occorrenze della parola "PERFORMANCE"
d.lgs 165/2001	8
L. 15/2009	0
d.lgs 150/2009	96
Totale	104

La struttura del quadro normativo in tema di performance e ciclo della performance
 In giallo la dimensione organizzativa in fucsia la dimensione obbligatoria in tema di performance e ciclo della performance



Livelli decisionali -> Ambiti decisionali -> Responsabilità decisionali

Ipotesi relazionale – Il caso delle Pubbliche Amministrazioni (PP. AA.)

Tipologia di Pubblica Amministrazione (class ex art 1 c. 2 d-lgs 165/2001) ----->>>>		Università	Ente Territoriale	(1) Amministrazione Centrale dello Stato PersDip art 2 + art 3	(2) Amministrazione Centrale dello Stato PersDip art 2	(1) Articolazione periferica di un' Amministrazione Centrale dello Stato PersDip art 2 + art 3	(2) Articolazione periferica di un'Amministrazione Centrale dello Stato PersDip art 2		
		Responsabilità decisionali	Responsabilità decisionali	Responsabilità decisionali	Responsabilità decisionali	Responsabilità decisionali	Responsabilità decisionali		
Livelli decisionali	Ambiti decisionali	Personale dipendente	Soggetti Esterni	Personale dipendente	Soggetti Esterni	Personale dipendente	Soggetti Esterni	Personale dipendente	Soggetti Esterni
		Rapporto lavoro		Rapporto lavoro		Rapporto lavoro		Rapporto lavoro	
		art 2	art 3	art 2	art 3	art 2	art 3	art 2	art 3
Strategico	Obiettivi di Posizionamento dell' Ente. Azioni da realizzare. Risorse da procurare	x	X	x	X		X		
Gestionale	Allocazione ed utilizzo delle Risorse in funzione delle Azioni da realizzare	X	X	X	X	X	X	X	X
Operativo	Attuazione delle Azioni definite a livello Strategico consumando le Risorse assegnate a livello Gestionale	X	X	X	X	X	X	X	X

(1) Personale Dipendente afferente ad entrambe le tipologie di regime del rapporto di lavoro (art 2 e art 3 d.lgs 165/2001)

(2) Personale Dipendente afferente ad entrambe le tipologie di regime del rapporto di lavoro (art 2 e art 3 d.lgs 165/2001)

Mission Aziendale

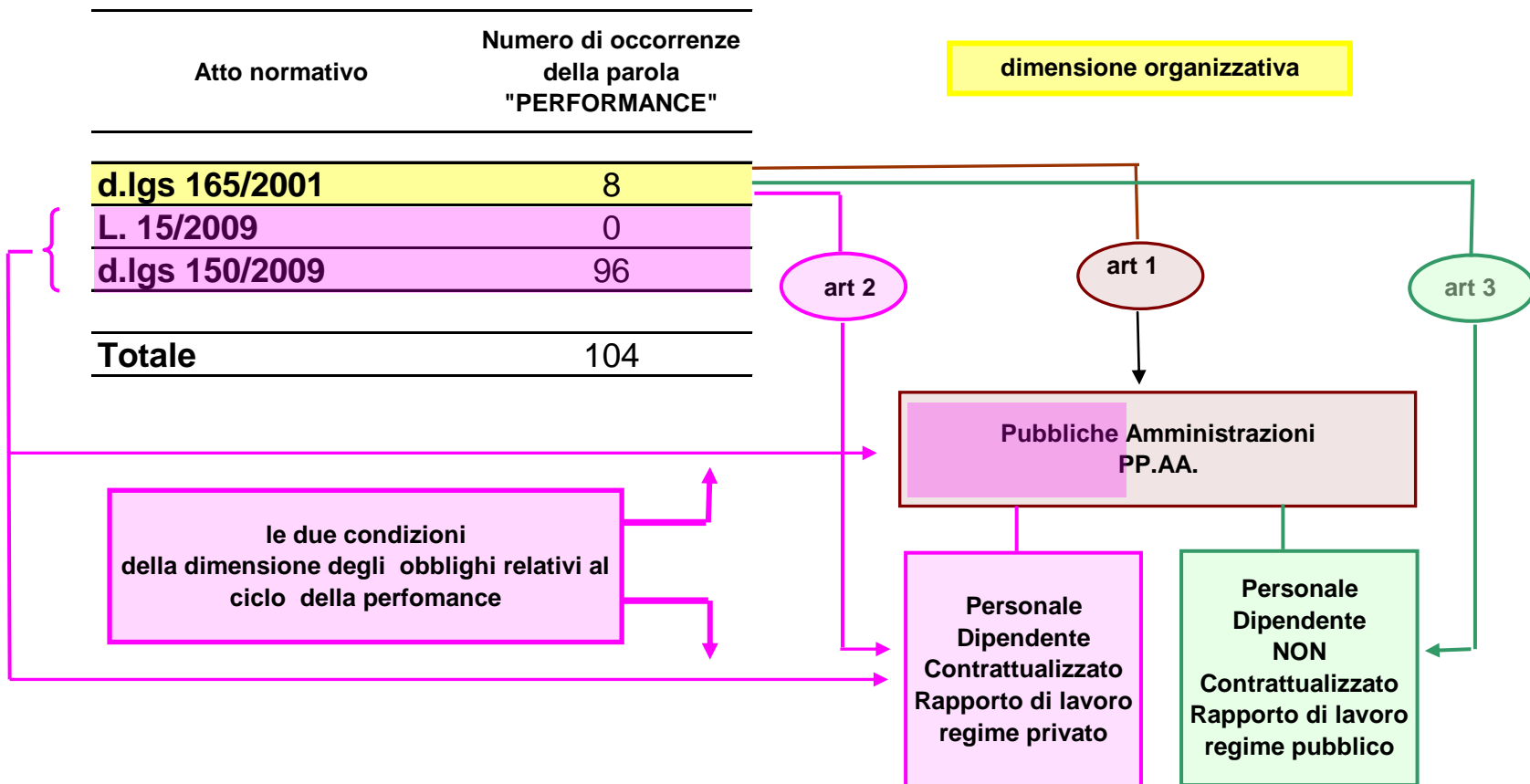
Ruolo/Responsabilità attuativa in funzione del regime di rapporto di lavoro del personale dipendente

Regime del rapporto di lavoro del personale dipendente	Università	Ente Territoriale	(1) Amministrazion e Centrale dello Stato PersDip art 2 + art 3	(2) Amministrazion e Centrale dello Stato PersDip art 2	(1) Articolazione periferica di un' Amministrazion e Centrale dello Stato PersDip art 2 + art 3	(2) Articolazione periferica di un'Amministraz ione Centrale dello Stato PersDip art 2
art 2 d.lgs 165/2001	x	X	x	X	x	X
art 3 d.lgs 165/2001	X		X		X	

(1) Personale Dipendente afferente ad entrambe le tipologie di regime del rapporto di lavoro (art 2 e art 3 d.lgs 165/2001)

(2) Personale Dipendente afferente ad entrambe le tipologie di regime del rapporto di lavoro (art 2 e art 3 d.lgs 165/2001)

Dimensione organizzativa e dimensione obbligatoria in tema di performance



Livelli decisionali -> Ambiti decisionali -> Responsabilità decisionali
 Campo di sviluppo del Ciclo della Performance sulla prospettiva relazionale

Tipologia di Pubblica Amministrazione (class ex art 1 c. 2 d-lgs 165/2001) ----->>>>		Università			Ente Territoriale			(1) Amministrazione Centrale dello Stato PersDip art 2 + art 3			(2) Amministrazione Centrale dello Stato PersDip art 2			(1) Articolazione periferica di un'Amministrazione Centrale dello Stato PersDip art 2 + art 3			(2) Articolazione periferica di un'Amministrazione Centrale dello Stato PersDip art 2		
		Responsabilità decisionali			Responsabilità decisionali			Responsabilità decisionali			Responsabilità decisionali			Responsabilità decisionali			Responsabilità decisionali		
Livelli decisionali	Ambiti decisionali	Personale dipendente		Soggetti Esterni	Personale dipendente		Soggetti Esterni	Personale dipendente		Soggetti Esterni	Personale dipendente		Soggetti Esterni	Personale dipendente		Soggetti Esterni	Personale dipendente		Soggetti Esterni
		Rapporto lavoro			Rapporto lavoro			Rapporto lavoro			Rapporto lavoro			Rapporto lavoro			Rapporto lavoro		
		art 2	art 3		art 2	art 3		art 2	art 3		art 2	art 3		art 2	art 3		art 2	art 3	
Strategico	Obiettivi di Posizionamento dell' Ente. Azioni da realizzare. Risorse da procurare	x	X	x			X			X			X						
Gestionale	Allocazione ed utilizzo delle Risorse in funzione delle Azioni da realizzare	X	X		X			X	X		X			X	X		X		
Operativo	Attuazione delle Azioni definite a livello Strategico consumando le Risorse assegnate a livello Gestionale	X	X		X			X	X		X			X	X		X		

Mission Aziendale

Sviluppo del Ciclo della Performance sulla prospettiva ->> Ruolo/Responsabilità attuativa in funzione del regime di rapporto di lavoro del personale dipendente

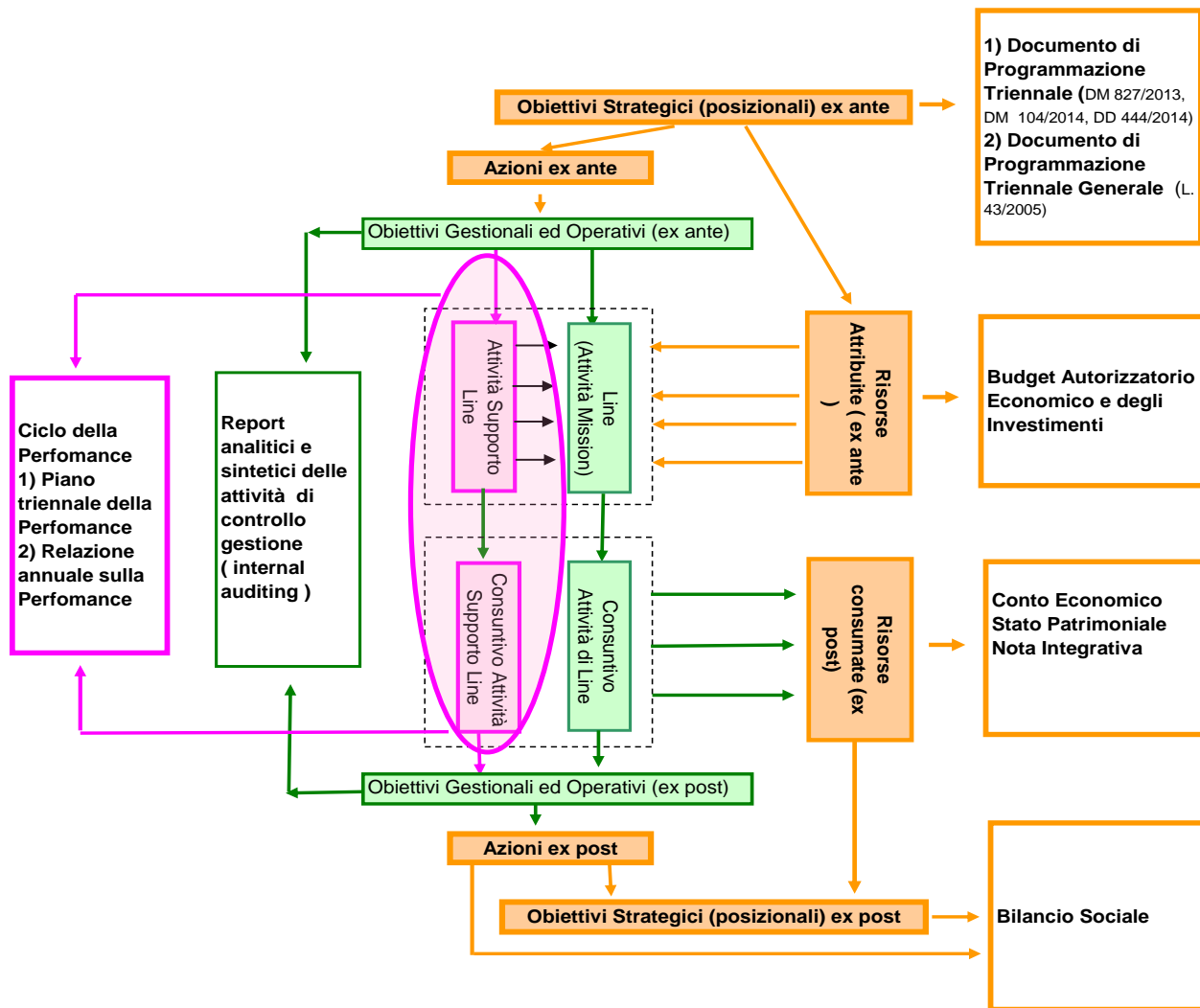
Regime del rapporto di lavoro del personale dipendente	Università	Ente Territoriale	(1) Amministrazioni e Centrali dello Stato PersDip art 2 + art 3	(2) Amministrazioni e Centrali dello Stato PersDip art 2	(1) Articolazione periferica di un'Amministrazione e Centrale dello Stato PersDip art 2 + art 3	(2) Articolazione periferica di un'Amministrazione Centrale dello Stato PersDip art 2
art 2 d.lgs 165/2001	x	X	x	X	x	X
art 3 d.lgs 165/2001	X		X		X	

(1) Personale Dipendente afferente ad entrambe le tipologie di regime del rapporto di lavoro (art 2 e art 3 d.lgs 165/2001)

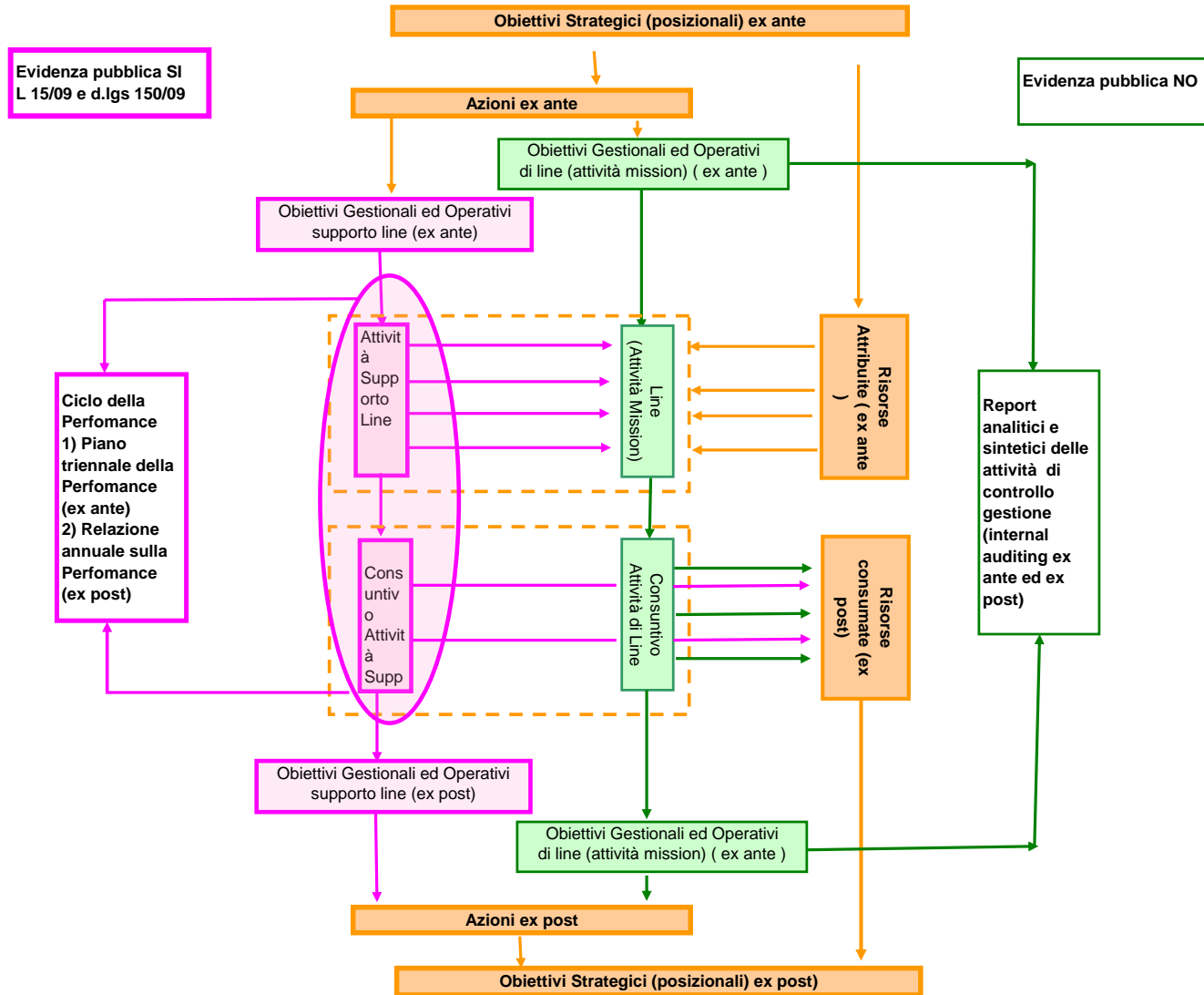
(2) Personale Dipendente afferente ad entrambe le tipologie di regime del rapporto di lavoro (art 2 e art 3 d.lgs 165/2001)

Contestualizzazione del Ciclo della Performance

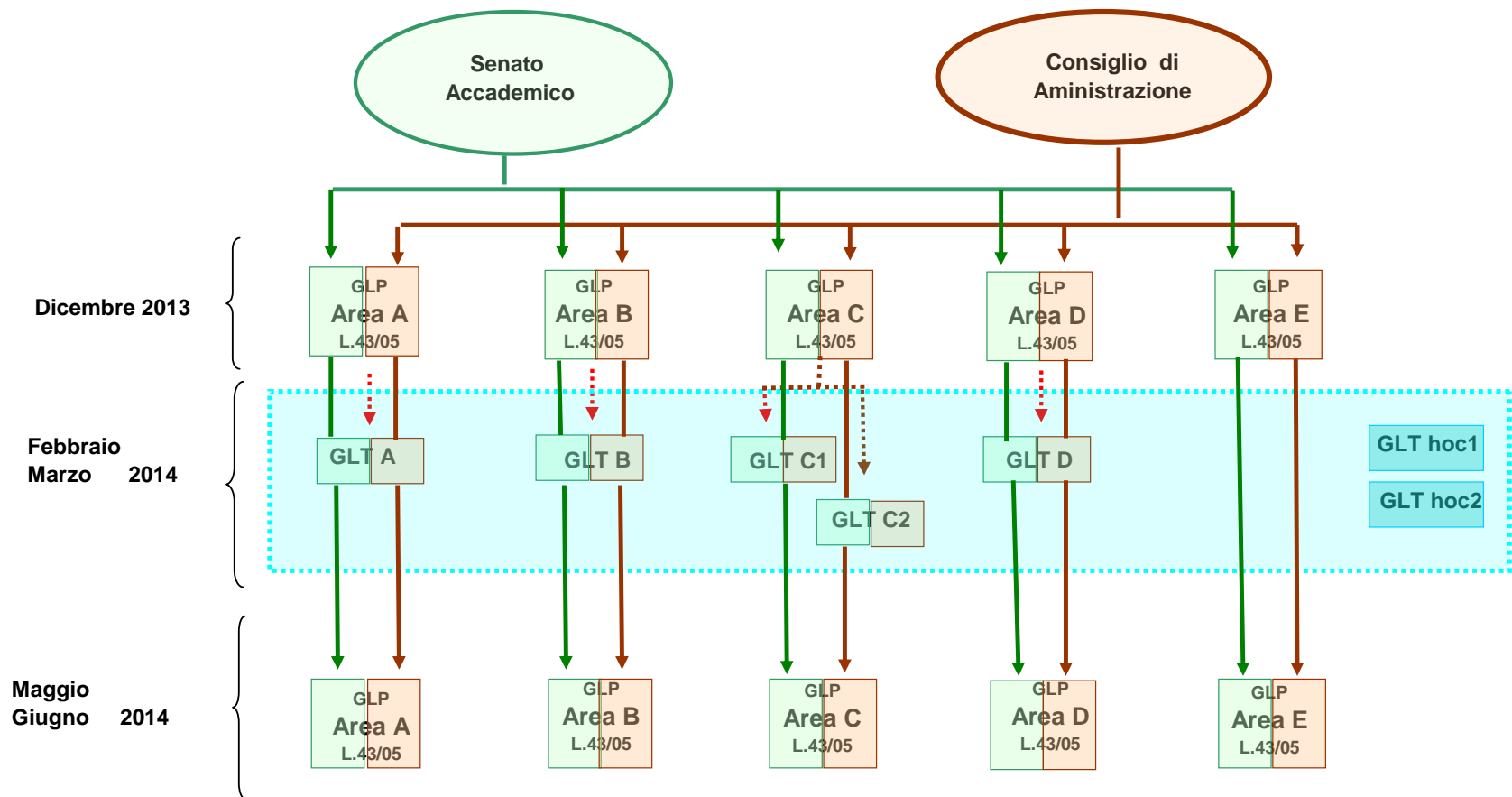
Rapporti tra Ciclo Strategico (in arancio) e Cicli Gestionale ed Operativo (in verde e fucsia) I documenti descrittivi delle fasi di ciascun ciclo sono indicati In campo bianco e margini del colore del ciclo a cui si riferiscono



Cornice funzionale del ciclo della performance nel caso delle Università



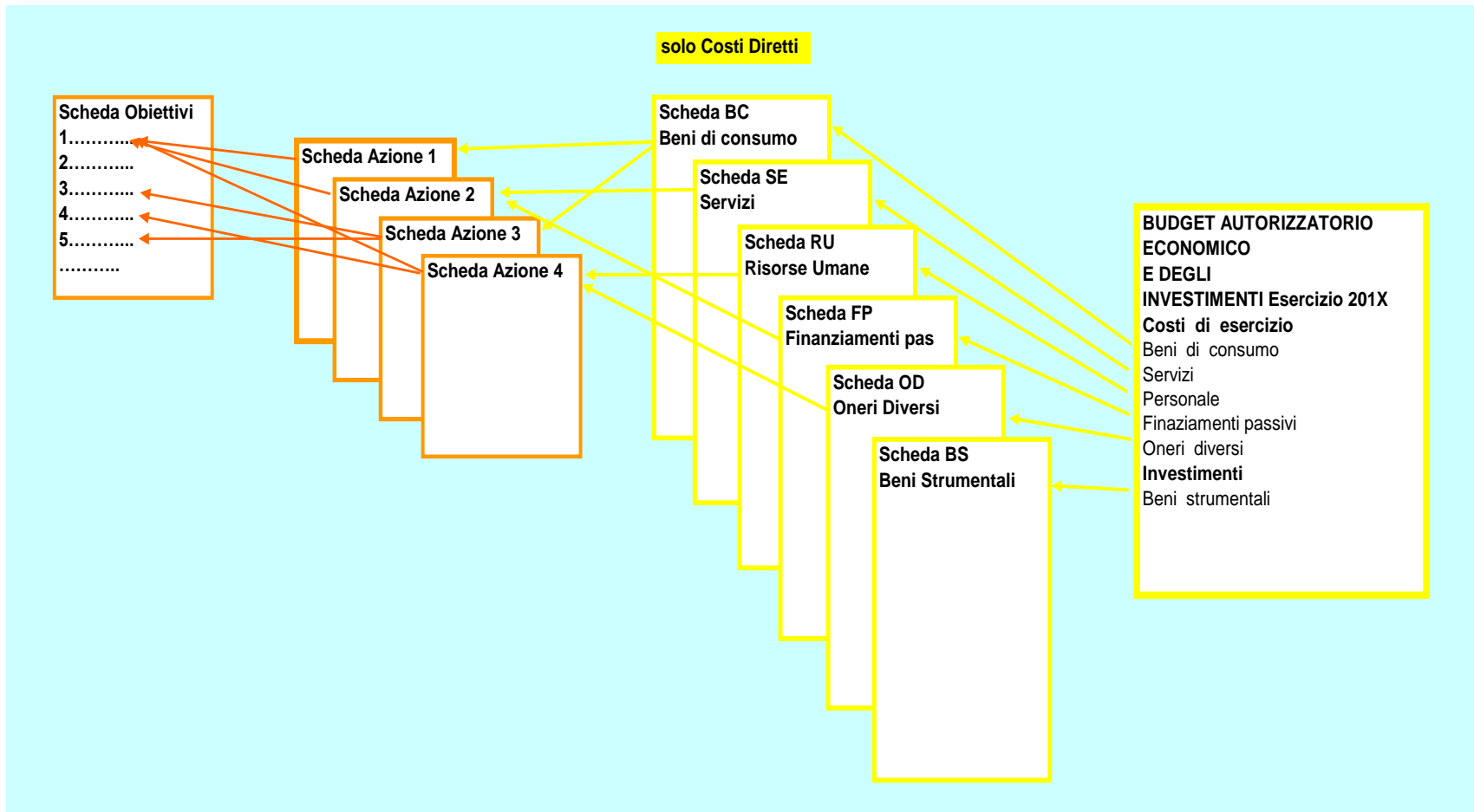
Organizzazione del processo programmatico di UNISA



GLP -> Gruppi Lavoro Permanenti Aree PRO 3 art 1 L 43/2005

GLT -> Gruppi Lavoro Temporanei Obiettivi/azioni DM 104/2014

La logica del Format UNISA per la rappresentazione del processo di Programmazione Strategica Modello Miur DM 104/2014 e DD 444/2014



Il Format unisa per la definizione del crono programma degli obiettivi ex DM 104/2014 (Delibera CdA 27/03/2014) La scheda obiettivi

FORMAT CRONOPROGRAMMA OBIETTIVI DM 104/2014 (Delibera CdA Unisa 27/03/2014)

Gli obiettivi sono definiti dalle progressioni temporali dei valori assegnati agli indicatori scelti.

Codice MIUR	Indicatore DM 104/2014	T0 (2013)	T1 (2014)	T2 (2015)	T3 (2016)
1.1.a.1	1. Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.				
1.1.a.2	2. Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.				
1.1.a.3	3. Percentuale di corsi di Laurea e Laurea magistrale a ciclo unico ¹ (L, LMCU) dell'ateneo che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione.				

1.1.c.1	1. Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended ⁴ ".				
1.1.c.2	2. Numero tutor/Numero studenti iscritti a corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in teledidattica, ovvero in modalità "blended ⁵ ".				
1.1.d.1	1. Numero di Professori a tempo indeterminato / Numero corsi di studio (L, LM, LMCU).				
1.1.d.2	2. Numero di Professori a tempo indeterminato / Docenti di ruolo (inclusi i ricercatori a tempo determinato).				
1.1.d.3	3. Numero di tutors / Numero di studenti iscritti.				

Obiettivi ed indicatori ulteriori ex L 43/2005 (da definire entro giugno 2014)

Il Format unisa per la definizione del crono programma delle Azioni ritenute idonee al conseguimento degli Obiettivi ex DM 104/2014 (delibera CdA 27/03/2014)

La scheda "Azioni"

Azione da realizzare (breve descrizione)	Scheda AR_1 (Azione_Risorse)
<div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; width: 80%; margin: auto; padding: 10px; display: inline-block;"> Azione </div>	

Segnare con una X la casella o le caselle a fianco degli indicatori che si ritiene possano essere influenzati dall' azione

1.I.a.1	1.I.d.2	1.II.b.3	1.II.e.2	2.I.a.1	2.III.a.5
1.I.a.2	1.I.d.3	1.II.c.1	1.II.e.3	2.I.a.2	2.III.b.1
1.I.a.3	1.I.d.4	1.II.c.2	1.II.e.4	2.II.a.3	2.III.b.2
1.I.a.4	1.II.a.1	1.II.c.3	1.II.e.5	2.II.a.4	2.III.b.3
1.I.a.5	1.II.a.2	1.II.c.4	1.III.a.1	2.II.b.1	2.III.c.1
1.I.b.1	1.II.a.3	1.II.d.1	1.III.a.2	2.II.b.2	2.III.c.2
1.I.b.2	1.II.a.4	1.II.d.2	1.III.a.3	2.III.a.1	2.III.c.3
1.I.c.1	1.II.a.5	1.II.d.3	1.III.b.1	2.III.a.2	
1.I.c.2	1.II.b.1	1.II.d.4	1.III.b.2	2.III.a.3	
1.I.d.1	1.II.b.2	1.II.e.1	1.III.b.3	2.III.a.4	

Cerniera 1
Obiettivo/i -> Azione

Cronoprogramma della Azione	La realizzazione dell' azione è descritta dalla progressione temporale dei valori assegnati all'indicatore scelto per descriverla.			
Algoritmo dell' indicatore scelto per descrivere e monitorare la realizzazione dell' azione <div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; width: 80%; margin: auto; padding: 10px; display: inline-block;"> Cerniera 2 Azione -> Descrittore </div>	T0 (2013)	T1 (2014)	T2 (2015)	T3 (2016)

Crono programma Economico Finanziario per costi a carico del Programma-Progetto-Accordo-Protocollo (dati da schede analitiche BS BC SE RU)						
		T0 (2013)	T1 (2014)	T2 (2015)	T3 (2016)	
Valori in euro						
AR_1	A	a beni strumentali (da scheda BS)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		b beni di consumo (da scheda BC)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		c servizi (da scheda SE)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		d finanziamenti passivi (da scheda FP)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		e oneri diversi (da scheda OD)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		f risorse umane (da scheda RU)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		Totale	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Crono programma Economico Finanziario per costi già a carico del Bilancio dell' Ateneo (dati da schede analitiche BS_bilLaT BC_bilLaT SE_bilLaT RU_bilLaT)						
		T0 (2013)	T1 (2014)	T2 (2015)	T3 (2016)	
Valori in euro						
AR_1	B	a beni strumentali (da scheda BS_BilAt)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		b beni di consumo (da scheda BC_BilAt)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		c servizi (da scheda SE_BilAt)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		d finanziamenti passivi (da scheda FP_BilAt)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		e oneri diversi (da scheda OD_BilAt)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		f risorse umane (da scheda RU_BilAt)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		Totale	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Crono Programma Economico Finanziario Generale Quadro A + Quadro B						
		T1 (2014)	T2 (2015)	T3 (2016)		
Valori in euro						
AR_1	C=A+B	a beni strumentali	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		b beni di consumo	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		d finanziamenti passivi	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		e oneri diversi	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		f risorse umane	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		d risorse umane	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		Totale	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Cerniera 3
Costi Diretti -> Azione

Il Format unisa per la definizione del crono programma dei costi da sostenere per la realizzazione delle Azioni ritenute idonee al conseguimento degli Obiettivi ex DM 104/2014 (delibera CdA 27/03/2014)

La scheda "Costi"

(esempio relativo ai costi per acquisizione di Beni Strumentali)

Scheda BS (Beni Strumentali) RISORSE NECESSARIE-COSTI DA SOSTENERE A CARICO DI FONDI AGGIUNTIVI (PROGETTI-PROGRAMMI-ACCORDI)

Prog

BS1 **Azione per cui è necessario il bene ->** (inserire nella cella azzurra a fianco il NUMERO del foglio di lavoro in cui è descritta l'azione es 2 oppure 4 etc..)

Descrizione del bene strumentale richiesto **Descrizione Costo**

(descrivere il bene strumentale nello spazio azzurro soprastante es: stampante laser, computer etc...)

Cronoprogramma economico-finanziario analitico				
Parametri	T0 (2013)	T1 (2014)	T2 (2015)	T3 (2016)
a Costo unitario del bene				
b Numero di unità richieste				
c=a*b Finanziamento necessario	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Azione

AR_

BS2 **Azione per cui è necessario il bene ->** (inserire nella cella azzurra a fianco il NUMERO del foglio di lavoro in cui è descritta l'azione es 2 oppure 4 etc..)

Descrizione del bene strumentale richiesto **Descrizione Costo**

(descrivere il bene strumentale nello spazio azzurro soprastante es: stampante laser, computer etc...)

Cronoprogramma economico-finanziario analitico				
Parametri	T0 (2013)	T1 (2014)	T2 (2015)	T3 (2016)
a Costo unitario del bene				
b Numero di unità richieste				
c=a*b Finanziamento necessario	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Azione

AR_

BS3 **Azione per cui è necessario il bene ->** (inserire nella cella azzurra a fianco il NUMERO del foglio di lavoro in cui è descritta l'azione es 2 oppure 4 etc..)

Descrizione del bene strumentale richiesto **Descrizione Costo**

(descrivere il bene strumentale nello spazio azzurro soprastante es: stampante laser, computer etc...)

Cronoprogramma economico-finanziario analitico				
Parametri	T0 (2013)	T1 (2014)	T2 (2015)	T3 (2016)
a Costo unitario del bene				
b Numero di unità richieste				
c=a*b Finanziamento necessario	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Azione

AR_

Crono programma economico finanziario sintetico per Beni Strumentali da riportare in Scheda ----->>>>

Crono programma economico finanziario sintetico per Beni Strumentali da riportare in Scheda ----->>>>

AR_1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
AR_2	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Crono programma economico finanziario sintetico per Beni Strumentali da riportare in Scheda ----->>>>

Crono programma economico finanziario sintetico per Beni Strumentali da riportare in Scheda ----->>>>

Crono programma economico finanziario sintetico per Beni Strumentali da riportare in Scheda ----->>>>

AR_18	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
AR_19	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
AR_20	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Per concludere

La formulazione strategica, individuando le **Azioni** ritenute idonee a conseguire gli obiettivi strategici fornisce il quadro di riferimento per la formulazione degli **obiettivi gestionali ed operativi**.

Piano triennale della performance

La struttura organizzativa Tecnico Amministrativa individua gli **obiettivi gestionali ed operativi** delle attività di **supporto** alla Linea coerenti con le **Azioni** definite a livello strategico

La struttura organizzativa che presiede alla Didattica ed alla Ricerca individua gli **obiettivi gestionali ed operativi** delle attività di **Linea** coerenti con le **Azioni** definite a livello strategico

Relazione annuale sulla performance

La struttura organizzativa Tecnico Amministrativa verifica il conseguimento degli **obiettivi gestionali ed operativi** delle attività di **supporto** alla Linea determinando il proprio contributo alla realizzazione delle **Azioni** definite a livello strategico

La struttura organizzativa che presiede alla Didattica ed alla Ricerca verifica il conseguimento degli **obiettivi gestionali ed operativi** delle attività di **Linea** determinando il proprio contributo alla realizzazione delle **Azioni** definite a livello strategico

Adeguatezza Ciclo performance

Adeguatezza Ciclo strategico

Verifica del grado di realizzazione delle **Azioni** che il processo di formulazione strategica aveva ritenute idonee al conseguimento degli obiettivi strategici

Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti dal processo di formulazione strategica

Ulteriori sviluppi UNISA

Predisposizione del documento di programmazione triennale CdA entro giugno (L 43/2005) sul modello del format Miur (crono programma Obiettivi -> Azioni -> Costi diretti

Riformulazione del piano triennale della performance sulla base del documento di programmazione triennale approvato dal CdA entro giugno (L 43/2005)
Le Azioni formalizzate e “descritte” in modo oggettivo con adeguati algoritmi diventano la cornice (cerniera) di collegamento e riferimento del piano delle performance

Si il documento di programmazione sia il piano assumono evidenza pubblica (il CdA ha previsto, in sede di approvazione della proposta di programmazione elaborata ai sensi del DM 104/2004 , di pubblicare anche il documento di programmazione triennale nella sezione amministrazione trasparente del sito web di ateneo