

# RELAZIONE

COMMISSIONE TECNICA  
*per la performance*

Con decreto del 14 aprile 2022 del ministro per la Pubblica amministrazione, Renato Brunetta, è stata nominata la nuova Commissione tecnica per la performance, organo consultivo del Dipartimento della funzione pubblica per l'indirizzo tecnico-metodologico necessario allo sviluppo delle attività di misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.

Cinque i componenti:

**Claudia Ciccodicola** (presidente), vice capo del Servizio Gestione del personale della Banca d'Italia;

**Denita Cepiku**, professoressa associata di economia aziendale all'Università di Roma Tor Vergata;

**Davide Galli**, professore associato di economia aziendale all'Università Cattolica di Milano e direttore Unità di missione per l'attuazione del Pnrr al ministero della Giustizia;

**Gennaro Iasevoli**, prorettore alla ricerca e internazionalizzazione dell'Università Lumsa di Roma e professore ordinario di economia e gestione delle imprese;

**Pierluigi Mastrogioseppe**, direttore della Direzione "Studi, risorse e servizi" dell'Aran.

Si riepilogano di seguito le principali attività svolte sin qui dalla Commissione tecnica per la performance, insediatasi nel mese di maggio 2022.

## MAGGIO 2022

### *Considerazioni in relazione alle osservazioni proposte dalla Commissione Europea sulla Riforma della Pubblica Amministrazione proposta dal Dipartimento della Funzione Pubblica*

La prima attività che ha visto impegnata la Commissione, all'indomani del suo insediamento, è stata la produzione di considerazioni tecniche a supporto della risposta del DFP alle osservazioni della Commissione Europea sulla riforma della Pubblica Amministrazione.

Le osservazioni della Commissione riguardavano due distinti temi:

- 1) Le azioni individuate dal Dipartimento della Funzione pubblica per monitorare ex-post i PIAO adottati dalle Amministrazioni, al fine di assicurare l'omogeneità dei criteri di redazione e ridurre il rischio di un approccio burocratico e adempitivo alla programmazione integrata;
- 2) Il collegamento tra gli strumenti di valutazione delle performance individuali e i percorsi di carriera.

Rispetto alla prima osservazione, la Commissione ha individuato due possibili linee di intervento:

- azioni di accompagnamento delle Amministrazioni all'introduzione dei PIAO, finalizzate a "fare cultura" sulle finalità di integrazione e semplificazione del nuovo strumento e sulle modalità da adottare, anche sul piano organizzativo, per massimizzarne il conseguimento (ad esempio, programmi di formazione sui principi e sulle metodologie di predisposizione dei PIAO; laboratori con Amministrazioni pilota nei vari comparti; produzione di linee guida

per ciascun comparto, da svilupparsi anche con il supporto degli OIV);

- azioni di monitoraggio ex post su alcune dimensioni di analisi (in particolare, orientamento al valore pubblico, qualità degli obiettivi, integrazione verticale e orizzontale, selettività e semplificazione) e con diversi gradi di capillarità, finalizzate a raccogliere evidenze sul processo di adozione dei PIAO e sugli impatti del nuovo strumento, per calibrare gli eventuali interventi di fine tuning.

Rispetto alla seconda osservazione, la Commissione, dopo aver richiamato le previsioni dei contratti collettivi che già prevedono forme di collegamento tra valutazione della performance e premialità, ha prefigurato alcune aree di miglioramento (es. qualità degli obiettivi di performance e dei relativi indicatori, trasparenza dei processi valutativi, formazione manageriale sulle competenze valutative), con riflessi positivi sia sul link tra premi collettivi e performance organizzativa, sia su quello tra premi individuali e performance dei singoli.

## GIUGNO 2022

### *Piano di attività della Commissione per il biennio 2022-2024*

L'individuazione delle priorità di intervento della Commissione è partita dalla considerazione delle principali novità del quadro normativo e del contesto interno ed esterno.

Due i fattori di novità presi in esame, entrambi ritenuti cruciali per favorire la transizione amministrativa e con essa le transizioni digitale ed ecologica: l'attuazione delle Linee del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con l'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che rivoluziona l'intero processo di programmazione strategica, riorientandolo verso gli obiettivi di valore pubblico attesi (*outcome*); l'opportunità di ripensare il ciclo della performance su basi nuove, come leva per riorientare i comportamenti di tutti i dipendenti pubblici, a partire dai dirigenti, verso la “stella polare”

del valore per i cittadini e per le imprese, facendo delle persone l'innescò del cambiamento.

Così delineato il nuovo contesto di riferimento, l'individuazione delle priorità di intervento ha preso le mosse da un'attenta ricognizione delle principali criticità emerse in questi ultimi anni, anche dal confronto con le Amministrazioni, su entrambi i fronti della performance organizzativa<sup>1</sup> e di quella individuale<sup>2</sup>.

Sono state quindi individuate 4 aree di intervento prioritario:

1. Il rafforzamento della capacità di programmazione strategica delle amministrazioni: PIAO, KPI e partecipazione;
2. Il rafforzamento e la valorizzazione del ruolo degli OIV;
3. La digitalizzazione del processo di programmazione e valutazione della performance;
4. La valorizzazione del capitale umano e delle competenze anche attraverso la leva della valutazione individuale.

È stato infine prescelto un metodo di lavoro che fa perno, da un lato, sulla costruzione di un solido network con partner strategici (es. SNA, Formez, OIV, ISTAT, ecc.); dall'altro, sulla valorizzazione delle evidenze e delle esperienze per la redazione di nuove linee guida e per l'accompagnamento delle Amministrazioni all'utilizzo dei nuovi strumenti (es. laboratori sui PIAO).

---

<sup>1</sup> In particolare, scarsa qualità degli obiettivi e degli indicatori, limitata integrazione con il ciclo di programmazione economico-finanziaria, limitato coinvolgimento dei decisori chiave, limitata capacità di selezione dei contenuti rilevanti, sistemi controllo di gestione non ben sviluppati, limitata attenzione al monitoraggio periodico, limitato ricorso a forme di valutazione esterna o partecipativa, coinvolgimento dell'OIV nelle attività di valutazione della performance organizzativa limitato e di taglio prevalentemente formale.

<sup>2</sup> In particolare, elevato costo di sistema in caso di assegnazione di obiettivi a tutti, scarsa qualità dei processi di comunicazione degli obiettivi e stili direzionali inadeguati, bassa capacità di differenziazione tra le performance e tendenza al pieno conseguimento degli obiettivi, ritardi nella conclusione delle attività valutative, debole collegamento tra valutazione e altri processi di gestione del personale, criticità del collegamento diretto tra valutazione della performance e premialità economica.

## LUGLIO 2022

*Supporto metodologico alla progettazione e all'avvio degli Innovation Lab sul valore pubblico (PIAO) condotti dal Formez*

I Laboratori di sperimentazione vedono la partecipazione di 14 regioni e si completeranno con lo sviluppo del PIAO nell'area delle politiche per il lavoro (focus sui NEET) entro gennaio.

## AGOSTO-SETTEMBRE 2022

*Questionario di ricognizione della prima esperienza di predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione – PIAO*

I Laboratori di sperimentazione vedono la partecipazione di 14 regioni e si completeranno con lo sviluppo del PIAO nell'area delle politiche per il lavoro (focus sui NEET) entro gennaio.

Tra le linee di azione relative alla priorità di intervento 1. (“Il rafforzamento della capacità di programmazione strategica delle amministrazioni: PIAO, KPI e partecipazione), la Commissione ha impostato un'azione di monitoraggio dei PIAO articolata in tre momenti:

- A. Un breve questionario rivolto a tutte le Amministrazioni per svolgere una rapida ricognizione della prima esperienza di predisposizione del PIAO;
- B. Una valutazione più approfondita del processo di programmazione intervenuto nel 2022, svolta mediante l'interlocuzione con una selezione di Amministrazioni in via di individuazione;
- C. Una rilevazione qualitativa del livello di integrazione dei processi di programmazione, monitoraggio e valutazione svolta con il supporto degli OIV/ NdV e con il coinvolgimento dei dirigenti responsabili della performance.

È stato quindi messo a punto – nel corso di riunioni distribuite tra i mesi di agosto e settembre – un questionario di ricognizione della prima

esperienza di predisposizione del PIAO, da somministrare a tappeto a tutte le Amministrazioni da parte del DFP, tramite link al portale.

Il questionario si fonda su 5 temi, ciascuno dei quali rappresenta una dimensione di analisi utile a comprendere le caratteristiche e il funzionamento delle attività di programmazione integrata (1. Condizioni abilitanti; 2. Il sistema di pianificazione e misurazione degli obiettivi; 3. L'integrazione dei processi; 4. La valutazione della performance; 5. Gli impatti del PIAO). I temi si articolano in fattori. Ciascun fattore rappresenta una componente utile a sviluppare un processo di pianificazione efficace e l'analisi è strutturata in modo tale da verificare la consistenza di ogni fattore. Temi e fattori rappresentano gli assi portanti di tutti i livelli di analisi che la Commissione svolgerà nei prossimi mesi.

Ogni fattore è articolato infine in criteri che rappresentano le unità elementari di analisi del sistema di pianificazione integrata.

La selezione di criteri proposta con il questionario punta l'attenzione sugli aspetti potenzialmente più critici del nuovo sistema, con l'obiettivo di consentire alle Amministrazioni e al DFP, rispettivamente, di valutare il proprio posizionamento rispetto alle diverse dimensioni di monitoraggio e di disporre di un quadro di insieme delle principali criticità e delle priorità di intervento.

In sintesi, l'obiettivo del questionario è duplice: da un lato, raccogliere evidenze empiriche di come sta funzionando il processo di pianificazione integrata presso le Amministrazioni; dall'altro lato, orientare i comportamenti delle Amministrazioni stesse, indicando le modalità organizzative e i contenuti che caratterizzano una buona pianificazione integrata, in un'ottica di condivisione delle migliori prassi.

## **29 settembre 2022:** *Partecipazione all'incontro di coordinamento degli OIV dei Ministeri*

Con l'obiettivo di rafforzare le sinergie con gli OIV e impostare con essi un dialogo sulle tematiche di principale attenzione, la Commissione è stata invitata a partecipare all'incontro di coordinamento degli OIV dei Ministeri, curando anche un intervento di introduzione e presentazione del Piano delle attività per il biennio di mandato.

L'occasione è stata preziosa per scambiare idee e opinioni sulle tematiche di maggiore attualità, primo tra tutti il PIAO e le concrete problematiche applicative riscontrate nell'esperienza dei Ministeri. In particolare, è emersa chiara la richiesta da parte degli OIV di un progressivo rafforzamento del loro ruolo strategico all'interno delle Amministrazioni, come soggetto chiave per accompagnare il cambiamento nell'approccio delle Amministrazioni alla pianificazione integrata.

## **OTTOBRE 2022**

### *Prima analisi dei PIAO caricati sul portale della performance*

Sempre con l'obiettivo di effettuare una prima ricognizione dell'esperienza di pianificazione integrata, è stata avviata un'analisi "massiva" dei PIAO caricati sulla piattaforma informatica appositamente predisposta. L'analisi guarderà innanzitutto alcune variabili come le dimensioni delle Amministrazioni, la collocazione geografica, il comparto di appartenenza, il numero di dipendenti. I dati saranno analizzati con una cadenza periodica, anche al fine di rilevare eventuali dinamiche differenti nel tempo.

In questo ambito, con il supporto dell'Ufficio per la valutazione della performance, sono state condivise con i Referenti esterni preposti alla gestione del portale (Almaviva), le modalità di estrazione dei dati e l'opportunità di integrare gli stessi con altre fonti.



Oltre all'analisi quantitativa, è in programma lo svolgimento di un approfondimento qualitativo, da condurre con il supporto dell'Ufficio per la valutazione della performance, con l'obiettivo di estrapolare "buoni esempi" di PIAO (sul piano dei contenuti, dei processi, della rendicontazione), utili a orientare le Amministrazioni nel prossimo esercizio di pianificazione a partire da concrete esperienze di successo.