



MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

VERSO LA COSTRUZIONE CONDIVISA DEL SNPA
Performance e accountability di sistema
30 settembre 2016

Davide Galli

Presidente dell'OIV del MATTM

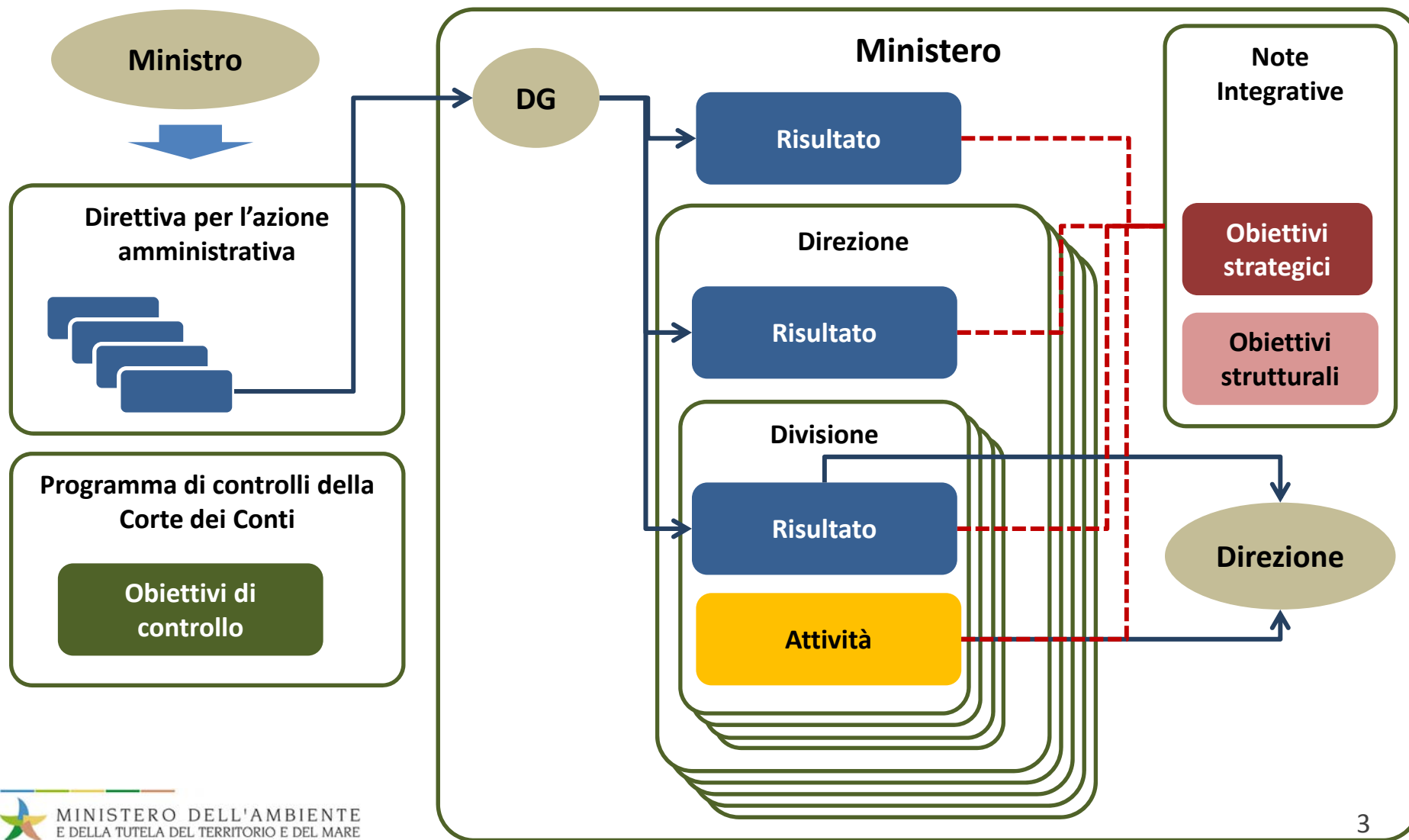
Università Cattolica del Sacro Cuore

SDA Bocconi

Agenda

- ❑ Misurazione e valutazione nel Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare
- ❑ Coordinamento, performance e accountability: i sistemi di misurazione come strumenti di coordinamento
- ❑ Indicatori, performance e accountability: questioni manageriali relative all'impiego dei LEPTA

Il ciclo della performance 2016 – Il percorso di selezione degli obiettivi di risultato e di attività



L'albero della performance

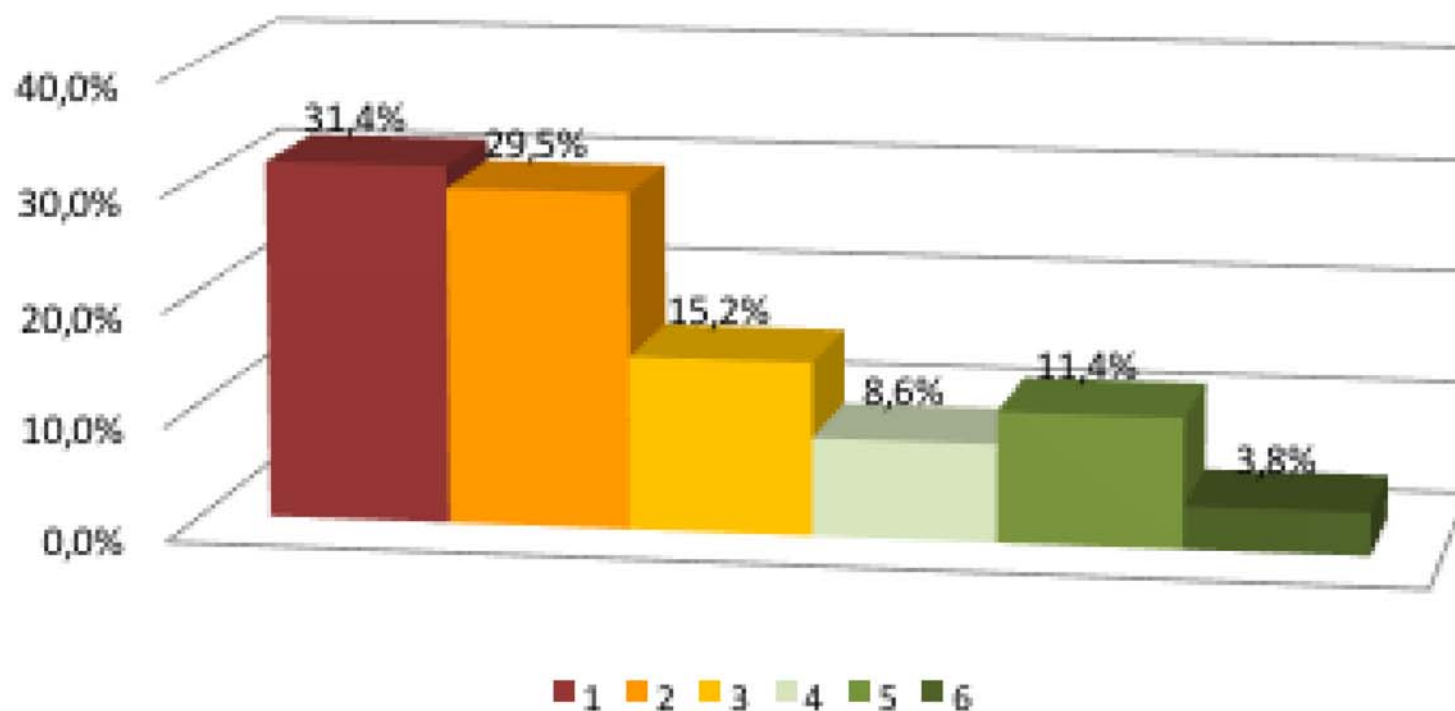
	2013	2014	2015	2016
Obiettivi strategici	19	18	14	14
Obiettivi strutturali	20	21	17	17
Obiettivi di risultato	121	56	79	133*
Obiettivi di attività	121	123	76	70
Indicatori	247	468	513	437*

L'evoluzione del sistema di misurazione e valutazione della performance

- ✓ Progressiva estensione e formalizzazione del sistema di misurazione
- ✓ Sviluppo del sistema di programmazione
- ✓ Prevenzione della corruzione: mappatura del rischio e definizione delle azioni di mitigazione
- ✓ Incremento dei livelli di trasparenza sulle attività svolte;
- ✓ Ricognizione del benessere organizzativo.

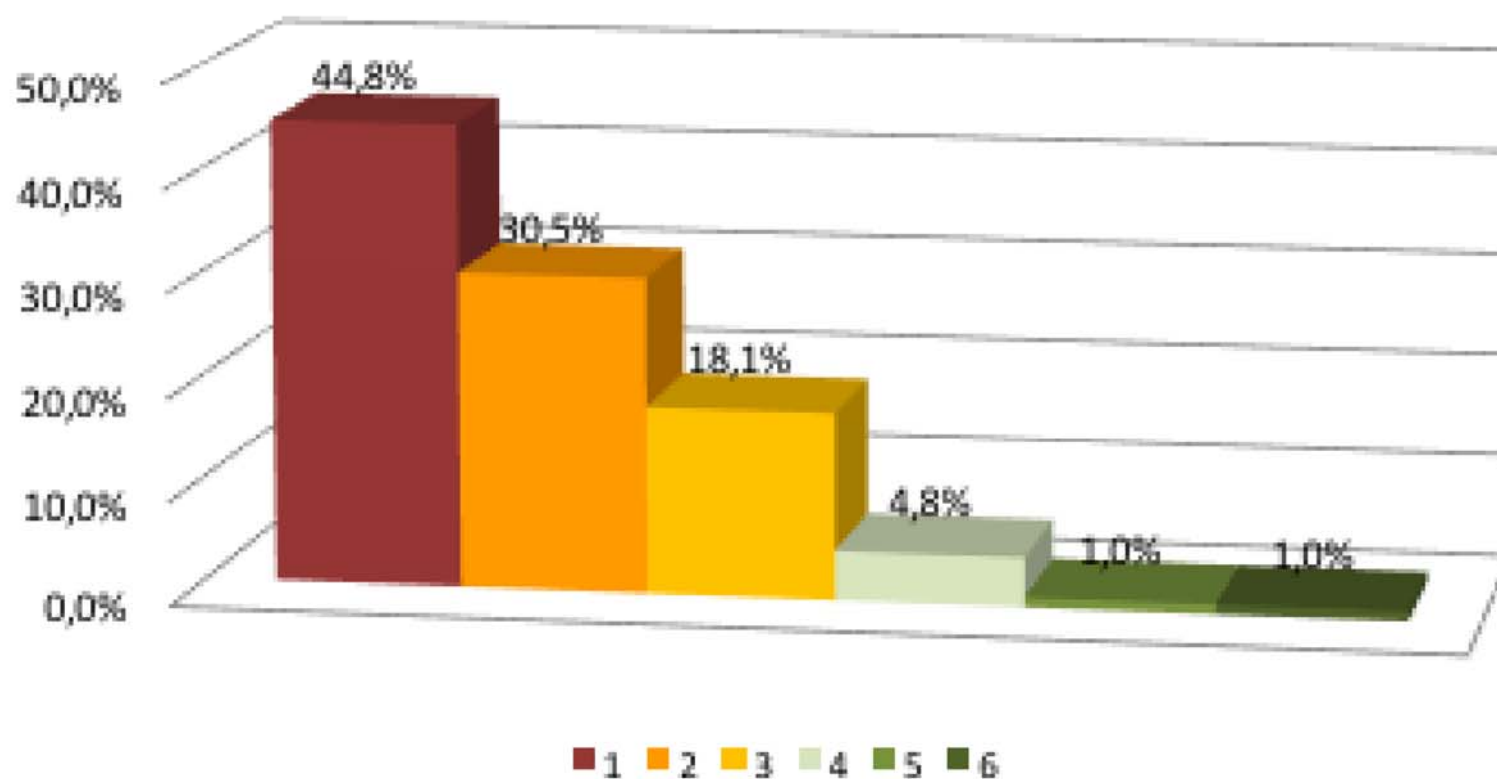
Il benessere organizzativo: 2015

L.04 - È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione



Il benessere organizzativo: 2015

L.03 - Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione



Un percorso di progressiva razionalizzazione

- ✓ 2013 – Attivazione di due tavoli di coordinamento interni + prima differenziazione delle valutazioni relative al livello di performance
- ✓ 2014 – Revisione dell'albero della performance + rafforzamento del sistema di misurazione + introduzione della metodologia di audit e validazione
- ✓ 2015 – Riorganizzazione del ministero + introduzione del monitoraggio periodico delle azioni prioritarie (ob. Risultato);
- ✓ 2016 – Introduzione degli indicatori ambientali.

Alcuni indicatori neonati

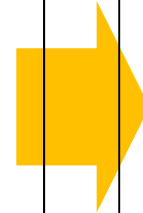
- % territorio nazionale mappato dai sistemi di informazione territoriale
- Incremento % della popolazione messa in sicurezza dal rischio idrogeologico
- Incremento % di aree con progetto di messa in sicurezza e bonifica approvato rispetto al totale dei Siti di interesse nazionale (SIN)
- % agglomerati urbani non conformi alla direttiva comunitaria sul trattamento delle acque reflue urbane
- % riduzione delle emissioni di PM10 (fonte ISPRA)
- % aumento della raccolta differenziata (fonte ISPRA)
- ricorso a servizi esterni di supporto allo svolgimento delle competenze tecniche

5b. Il metodo di lavoro – schema di analisi

Determinanti di sistema Paese

Determinanti di settore

- Costellazione attori pubblici
- Gradi di corporativismo (Stakeholder e loro organizzazione)
- Quadro normativo - regolatorio
- Caratteristiche del ciclo di policy (tempi, fasi, influenza del livello comunitario ...)
- Natura degli output e outcome (osservabilità, misurabilità, scostamento temporale, ...)



Meccanismi Coordinamento



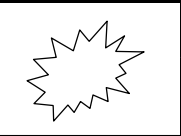
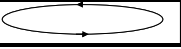
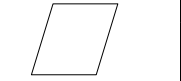
Gerarchia
Network
Mercato



Policy & administrative Capacity

Criteri di classificazione degli strumenti di coordinamento

Tabella 1. Strumenti di coordinamento: sistemi di gestione

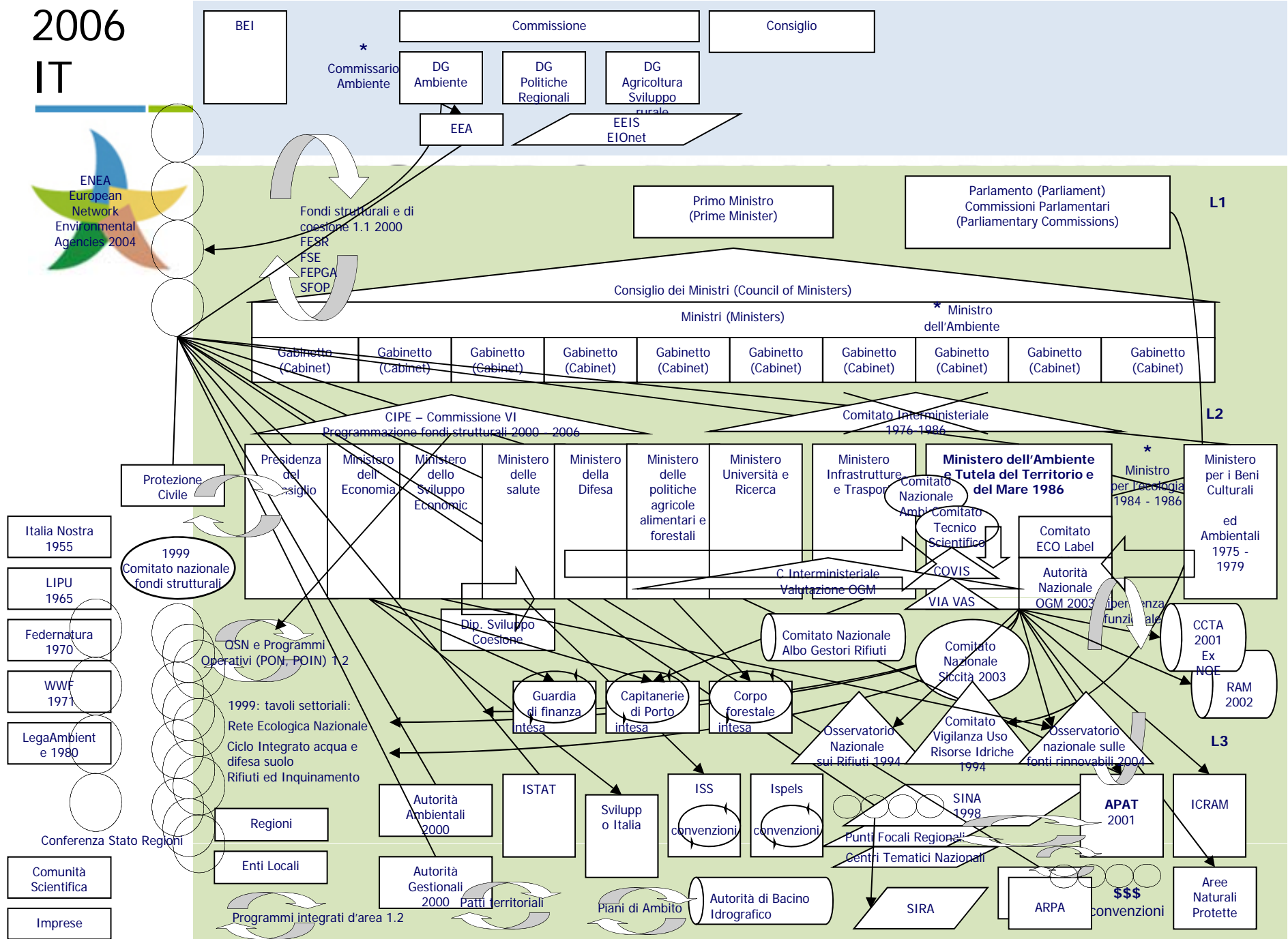
Strumenti di coordinamento	Meccanismo	Simbolo
1. Sistemi di pianificazione e controllo strategico trasversali a più unità:		
1.1 sistemi basati su una logica bottom-up ed interattiva	Network	
1.2 sistemi basati su una logica top-down ed unilaterale	Gerarchia	
2. Sistemi programmazione, budgeting e controllo trasversali più unità:		
2.1 tradizionale sistema di programmazione di tipo finanziario	Gerarchia	
2.2 sistemi basati sulla definizione di obiettivi collegati ad incentivi di risultato per le singole unità	Mercato	
2.3 sistemi basati sulla definizione di obiettivi collegati alla condivisione di informazioni ed al consolidamento dell'azione di governo in funzione di obiettivi comuni a più ministeri.	Network	
3. Condivisione ed omogeneizzazione della cultura organizzativa	Prevalentemente Network con alcuni elementi di Mercato	
4. Strumenti procedurali		
5. Sistemi informativi trasversali a più unità	Prevalentemente network	

Criteri di classificazione degli strumenti di coordinamento

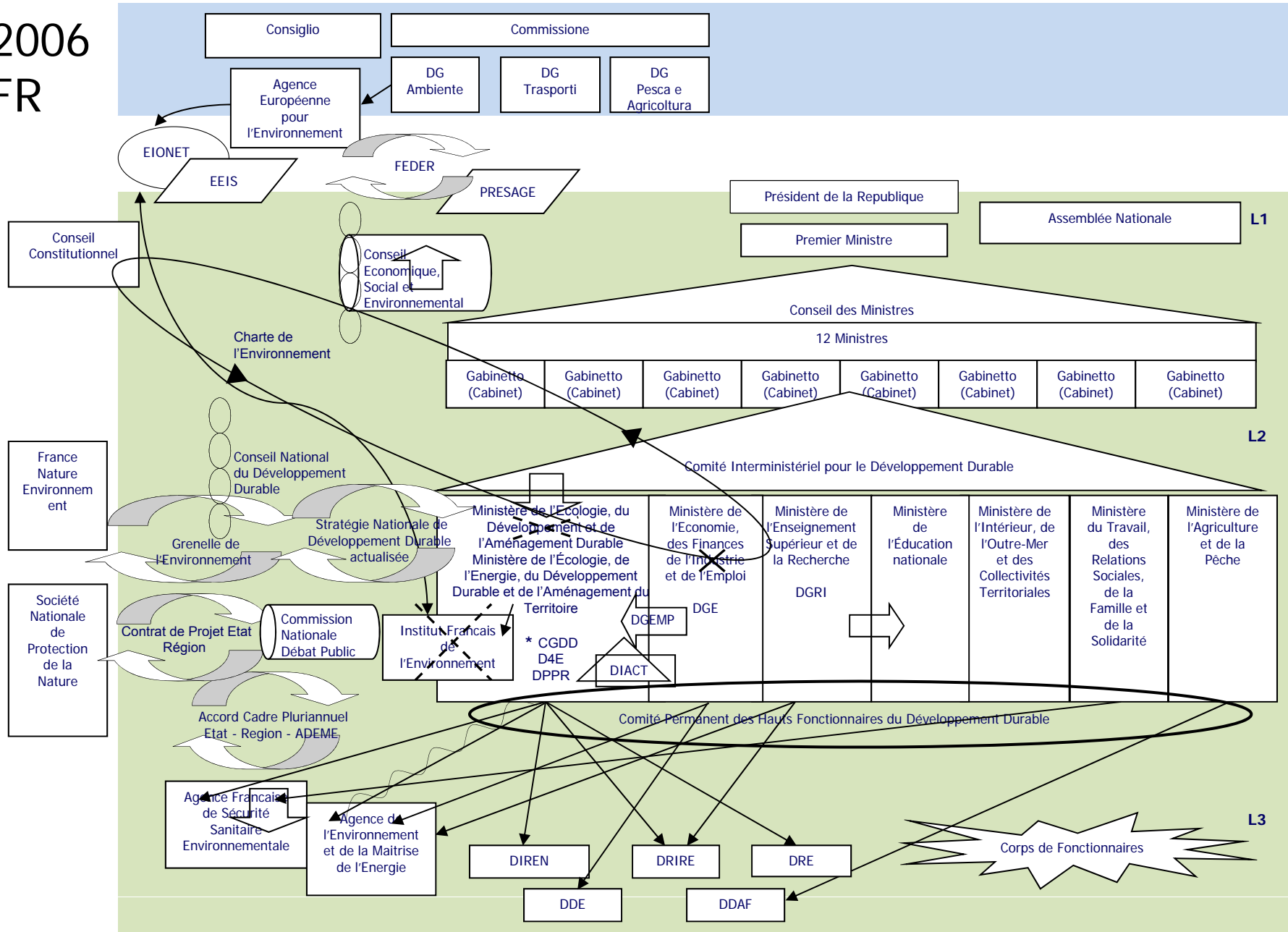
Tabella 2. Strumenti di coordinamento: strutture e ruoli direzionali

Strumenti di coordinamento	Meccanismo	Simbolo
6. Ridisegno delle competenze formali.	Prevalentemente gerarchia	
7. Riorganizzazione e riordino delle linee di comando.	Prevalentemente gerarchia	
8. Forme di mercato regolato mercato interno, quasi mercati, voucher e mercati esterni	Prevalentemente mercato	\$\$\$
9. Organi con funzione di raccordo o consultiva	Prevalentemente network	
10. Organi collegiali con funzioni deliberative	Prevalentemente network	
11. Creazione ex novo di organizzazioni per il perseguimento di obiettivi comuni a due o più ministeri	Prevalentemente network con alcuni elementi di gerarchia	
12. Organi/tavoli di concertazione con altri soggetti pubblici e/o privati rilevanti	Prevalentemente network	
13. Creazione di specifiche funzioni o unità di coordinamento	Prevalentemente gerarchia	*

2006
IT



2006
FR



Quali impatti sui sistemi di misurazione della performance

- ❑ Centralità della **dimensione interistituzionale**
- ❑ Differenziazione delle **aree di performance**:
 - produzione
 - regolamentazione
 - trasferimento
- ❑ **Trasversalità** dei programmi
- ❑ Gestione della **dimensione contrattuale**

Indicatori, performance e accountability

- Elementi da gestire in un sistema di standard:
 - Gestire il passaggio ad una nuova “etica” della produttività (scopi, aspettative, capitale umano)
 - Identificare i fabbisogni di coordinamento
 - Misurare le distanze tra soggetti, nel tempo e rispetto ai target e interpretarle
 - Coinvolgere i destinatari dell’azione del sistema
 - Celebrare i risultati

La valutazione del sistema di misurazione

□ Criteri

- **Validità:** coerenza interna del modello di misurazione e la capacità del sistema di rappresentare in modo concreto quanto misurato
- **Credibilità:** capacità del sistema di chiarire il quadro delle responsabilità dei diversi soggetti coinvolti e di sostenere logiche di accountability
- **Funzionalità:** capacità del sistema di funzionare quale elemento di coordinamento in considerazione del quale i diversi soggetti assumono decisioni coerenti

La valutazione del sistema di misurazione

□ Processi

- **Misurazione**: raccolta sistematica di dati e definizione di indicatori;
- **Incorporazione** dei dati raccolti nei documenti e nelle procedure con il fine ultimo di influenzare il discorso organizzativo, la cultura e la memoria dell'organizzazione;
- **Uso** delle informazioni di performance all'interno dei diversi processi decisionali dell'amministrazione, interni ed esterni.

LEPTA e validità del sistema

□ Questioni

- La complessità del **quadro normativo**, in evoluzione e diversificato nel sistema, rende variabile il concetto di efficienza
- Il rischio di concentrarsi sulla **dimensione economico-contabile** nella valorizzazione degli input può penalizzare chi già è stato efficiente in passato
- Il rispetto di condizioni di efficienza non garantisce l'**efficacia** esterna del sistema
- La proporzionalità delle risorse (quantitativa e qualitativa) ai **IPT** può cambiare nel tempo

LEPTA e funzionalità del sistema

□ Questioni

- Garantire la **correttezza** delle rilevazioni e l'audit del sistema
- Il rischio di *paradox of performance* e distorsione dei comportamenti
- L'**impatto** del sistema non è dato dalla somma degli impatti generati dalle singole agenzie
- Gestire e interpretare le **disomogeneità** organizzative intra aziendali e intra sistema non solo come anomalie
- Assumere l'**omogeneità** degli impatti quale variabile di outcome del sistema

LEPTA e credibilità del sistema

□ Questioni:

- I LEPTA come strumenti che supportano la **trasparenza** dell'amministrazione: una variabile da gestire
- L'uso dei LEPTA per la distribuzione di **carichi di lavoro** tra agenzie VS uso dei LEPTA per la determinazione degli organici
- Lo sviluppo di **carte dei servizi** affidabili che identificano anche intervalli di normalità programmata

Pro e contro dei sistemi di misurazione

- Focalizza l'attenzione sulle prestazioni e sui profili rilevanti
- Offre feedback sui processi di erogazione e sui servizi
- Permette la riallocazione delle risorse
- Valuta approcci alternativi al servizio
- Aumenta la possibilità di controllo sulle attività

Pro e contro dei sistemi di misurazione

- Introduce molte informazioni nei processi decisionali che potrebbero essere ignorate
- È difficile da adottare in servizi non orientati alla produzione
- Misura con difficoltà alcuni aspetti delle prestazioni
- Devia obiettivi e comportamenti
- Costa