

# ***Il Ciclo della Performance del CREA***

*Renato Ruffini*

**Presidente Organismo Indipendente di Valutazione  
del Consiglio per la Ricerca in Agricoltura e  
l'Analisi dell'Economia Agraria**



**Giornata della Trasparenza  
ROMA 24 Novembre 2016**

# La performance: un problema complesso

## ► Sintesi della NORMANTIA -

1. S'introduce un c.d. "ciclo della performance" collegato alla programmazione finanziaria. Il ciclo di gestione della performance come normalmente accade prevede il classico percorso della programmazione: assegnazione obiettivi e risorse, monitoraggio attività, misurazione e valutazione performance, sistemi premianti collegati ai risultati, rendicontazione delle performance. Tale ciclo è definito da uno specifico regolamento interno definito sistema di misurazione e valutazione della performance.
2. S'introduce il "piano della performance" (a valenza triennale) che documenta l'attività programmata e al quale è collegata una relazione annuale della performance che rendiconta i risultati ottenuti. Questi documenti sono pubblicati sul sito in una specifica sezione dedicata alla trasparenza.
3. Si collega il raggiungimento della performance su un sistema di valutazione a tre livelli: performance organizzativa, di struttura e individuale. A questi livelli sono collegati sistemi premianti di merito. Nel caso della valutazione individuale si obbligano i valutatori a fare una valutazione differenziata.
4. Al fine di dare indicazioni metodologiche e controllare la corretta esecuzione del sistema delle performance è stata istituita una commissione nazionale la "Commissione indipendentemente per la valutazione l'integrità e la trasparenza - CIVIT" (poi abolita e le funzioni di coordinamento trasferite al dipartimento della funzione pubblica) e all'interno di ogni amministrazione si prevede l'istituzione di un Organismo indipendente di valutazione (OIV) che presidia e controllo che gli enti svolgano correttamente quanto previsto dalla norme.

# RAGIONI DELLA COMPLESSITA'

Il performance management è una pratica manageriale non semplice, in particolare nel contesto pubblico in cui le sintesi economiche non sono generalmente sufficienti per valutare il valore prodotto, come nel caso delle imprese

Ambiguità della parola “performance”, nella lingua italiana. In senso generico performance significa “realizzazione concreta di un’attività, di un comportamento, di una situazione determinata”, per esteso si può interpretare la parola come “prestazione particolarmente valida, risultato considerevole o ammirevole...” (Vocabolario Treccani).

Ne consegue che la performance può essere rappresentata tanto quanto attività che in termini di output o di outcome. Ciò significa che la “performance” è la rappresentazione di un risultato che deriva e quindi collega tra loro sia le attività strategiche (outcome) che quelle operative (output e attività).

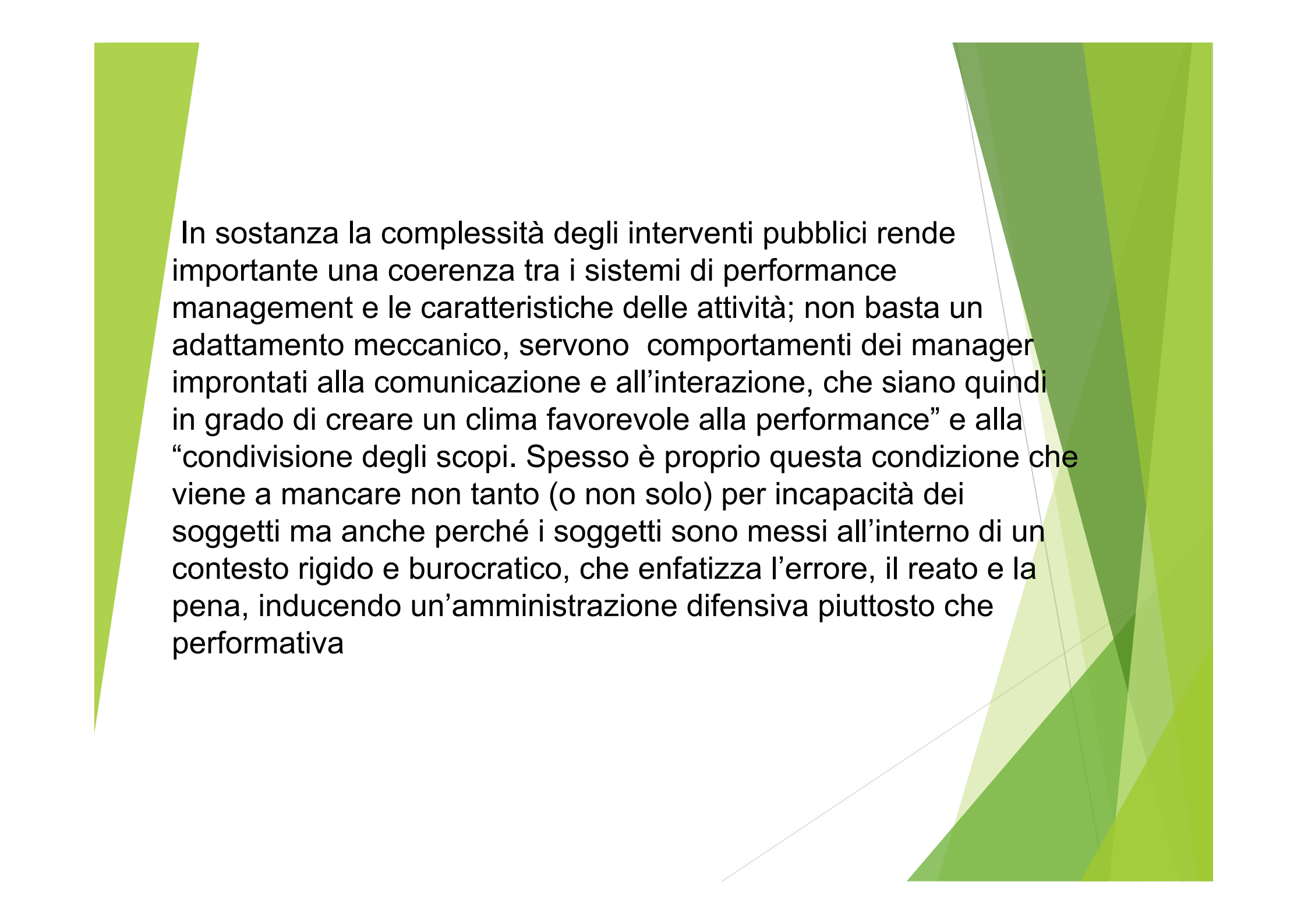
## **Relative difficoltà**

**Ottenere un corretto allineamento strategico tra gli indirizzi definiti dagli organi politici e le attività operativa svolte in piena autonomia dai dirigenti.**

**Effettuare una corretta misurazione dei risultati (senza sineddoche)**

**Gestire i Gaming che si creano**

**Allineare il pf management con le pratiche di HRM**

The background of the slide features abstract, overlapping green geometric shapes, primarily triangles and polygons, in various shades of green, creating a modern and dynamic visual effect.

In sostanza la complessità degli interventi pubblici rende importante una coerenza tra i sistemi di performance management e le caratteristiche delle attività; non basta un adattamento meccanico, servono comportamenti dei manager improntati alla comunicazione e all'interazione, che siano quindi in grado di creare un clima favorevole alla performance” e alla “condivisione degli scopi. Spesso è proprio questa condizione che viene a mancare non tanto (o non solo) per incapacità dei soggetti ma anche perché i soggetti sono messi all'interno di un contesto rigido e burocratico, che enfatizza l'errore, il reato e la pena, inducendo un'amministrazione difensiva piuttosto che performativa

## Performance management maturity model

Performance & efficienza

Inconsapevoli  
Perché  
dovremmo  
avere più info?

consapevoli  
Monitoriamo  
informazioni  
per chi sta  
sopra

Consci e  
competenti  
Usiamo le info  
per pianificare  
e gestire le  
nostre  
performance

Trasformativo  
Collaboriamo per  
innovare e  
raggiungere  
insieme gli  
obiettivi  
diffondendo le  
informazioni con  
i nostri partner e i  
nostri  
stakeholder

Delega, fiducia, accountability trasparenza

struttura	disconnessa	centralizzata	decentrata	Fluida e collaborativa
fiducia	bassa	bassa	buona	alta
accountability	povera	moderata	buona	alta

(Thomson 2009)

# A che serve gestire la performance

## Ruolo Decisionale (*Decision Support System*)

- ▶ Valutare *ex-ante* i risultati attesi di alternative decisionali;
- ▶ Valutare *ex-post* i risultati di decisioni e le cause di eventuali scostamenti tra obiettivi pianificati e i risultati ottenuti

## Ruolo Motivazionale

- ▶ *Ex-ante*: Obiettivi individuali, di gruppo e dell'organizzazione;
- ▶ *Ex-post*: Valutazione delle prestazioni.

## Ruolo di Apprendimento Organizzativo

- ▶ Migliorare la comprensione dei meccanismi di funzionamento dell'organizzazione;
- ▶ Migliorare la comprensione dell'ambiente di riferimento;
- ▶ Migliorare il modello dell'organizzazione.

# Strumento di Accountability interna

## Stakeholder interni

- ▶ **Il Personale:** lo stakeholder interno per antonomasia è rappresentato dalle risorse umane che costituiscono l'elemento essenziale dell'Ente. Il coinvolgimento delle risorse umane nel processo di definizione degli obiettivi strategici ed operativi riguarda due dimensioni: quella assistenziale e quella organizzativa.
- ▶ **Il Collegio dei Revisori:** è un organo che ha il compito di vigilare sull'osservanza delle leggi, nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.
- ▶ **L'Organismo Indipendente di Valutazione:** svolge, in composizione collegiale, attività di controllo strategico e funzioni di monitoraggio del Sistema della valutazione, della trasparenza ed integrità, dei controlli interni, in coerenza con la norma che ne regola il funzionamento (art.14 D.Lgs 150/2009)
- ▶ **Il CUG:** Il Comitato è preposto a garantire parità, pari opportunità e benessere organizzativo, in collegamento con il concetto di stakeholder-engagement che associa al lavoratore soddisfatto una maggiore produttività e quindi un valore aggiunto alla performance non solo individuale ma soprattutto organizzativa.



# Strumento di Accountability esterna

## Stakeholder esterni

- **Ministeri:** il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (MIPAAF), che rappresenta il dicastero di vigilanza del CREA; Ministero dell'Economia e delle Finanze; Ministero per la pubblica amministrazione e la semplificazione.
- **La Corte dei Conti** svolge funzioni di controllo e funzioni giurisdizionali nelle materie di contabilità pubblica e nelle altre specificate dalla legge.
- **Dipartimento Funzione Pubblica** Con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'ANAC, già CIVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.
- **L'A.N.AC (ex CIVIT):** attualmente, svolge attività di prevenzione della corruzione nell'ambito delle amministrazioni pubbliche, nelle società partecipate e controllate anche mediante l'attuazione della trasparenza in tutti gli aspetti gestionali, nonché mediante l'attività di vigilanza nell'ambito dei contratti pubblici, degli incarichi e comunque in ogni settore della pubblica amministrazione che potenzialmente possa sviluppare fenomeni corruttivi, evitando nel contempo di aggravare i procedimenti con ricadute negative sui cittadini e sulle imprese, orientando i comportamenti e le attività degli impiegati pubblici, con interventi in sede consultiva e di regolazione.
- **L'ANVUR (AVA e VQR)**
- **Le Organizzazioni sindacali:** svolgono la funzione di difendere gli interessi dei lavoratori e la loro attività viene espressa attraverso la contrattazione collettiva, che risulta uno dei principali strumenti di autoregolamentazione per i rapporti di lavoro e per le relazioni sindacali.
- **Soggetti che operano nel settore della ricerca agricola:** istituzioni pubbliche, associazioni di imprese/cittadini, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, associazioni del territorio, organizzazioni di ricerca pubblica e privata.
- **Il CNCU :** il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti è un organo con funzione rappresentativa delle associazioni dei consumatori e degli utenti a livello nazionale.

# La performance del CREA

## INPUT OUTPUT

Ricercatori  
Tecnologi  
Tecnici-  
Amministrativi  
Finanziamenti  
Infrastrutture

Ricerca e  
Sperimentazione  
Trasferimento  
Attività di supporto

Pubblicazioni  
Brevetti e Spin off  
Comunità di pratica  
Network

# La Performance del CREA

Nel 2013 l'Ente partecipa alla sperimentazione FORMEZ-ANAC  
“Individuazione delle metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale in atto adottate dalle pubbliche amministrazioni e progettazione di metodi e modelli migliorativi e tendenzialmente uniformi”

In cui si propone un cambio di prospettiva che vede la gestione della performance non come «attività straordinaria» ma come individuazione del *core business* delle PP.AA. e all'enucleazione dei **macroprocessi** di fondo delle organizzazioni per la fissazioni di obiettivi sfidanti.

Inizia così un nuovo corso per la performance CREA in cui vengono individuate le **Aree Prioritarie di Intervento** e i **Macroprocessi** ad esse collegati

# I macroprocessi del CREA

Area Prioritaria di Intervento -01 - Rilancio della Ricerca

- ▶ MACROPROCESSO 1 RICERCA
- ▶ MACROPROCESSO 2 TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE E DELLA CONOSCENZA
- ▶ MACROPROCESSO - 3 NETWORKING INTERNAZIONALE

# I macroprocessi del CREA

Area Prioritaria di Intervento 02 Innovazione Organizzativa

## ► MACROPROCESSO - 4 MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

Tutte le Unità Organizzative dell'Amministrazione Centrale (Direzioni, Uffici e Strutture di Ricerca) sono state destinatarie dell'obiettivo «Mappatura dei Processi»

# I macroprocessi del CREA

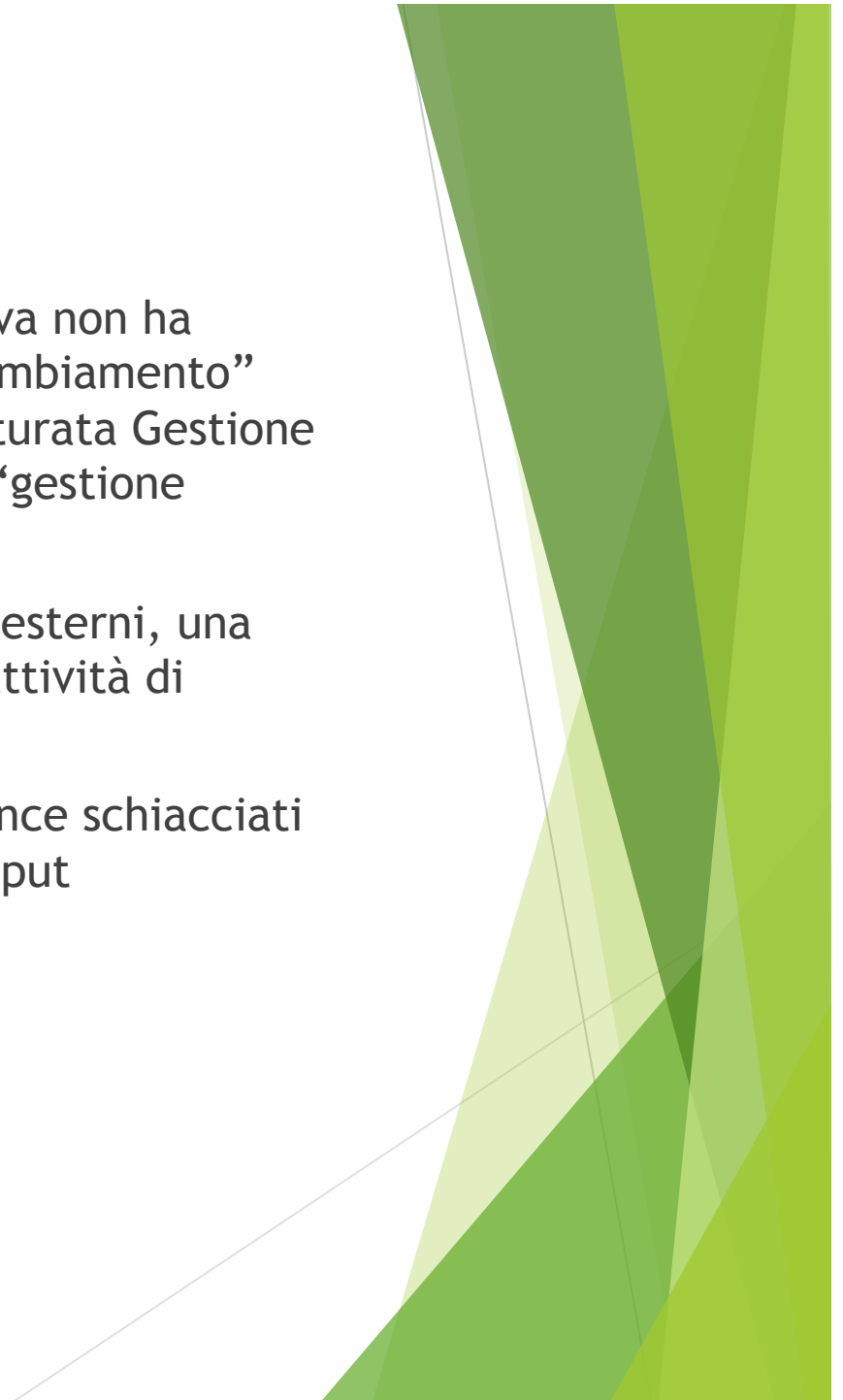
Area Prioritaria di Intervento 03 - Etica, legalità e trasparenza

► MACROPROCESSO - 5 RAFFORZAMENTO TRASPARENZA, INTEGRITA' E LEGALITA'

Tutte le Unità Organizzative (Direzioni, Uffici e Strutture di Ricerca) sono state destinatarie dell'obiettivo Trasparenza e Anticorruzione

# Punti critici

- ▶ Il contesto di costante modifica normativa non ha aiutato, c'è stato un sovraccarico di “cambiamento” che ha impedito una ragionevole e strutturata Gestione strategica. Tanta “pianificazione” poca “gestione strategica”.
- ▶ Si è mantenuta, per motivi istituzionali esterni, una netta separazione tra attività “core” e attività di supporto
- ▶ Indicatori di misurazione delle performance schiacciati su attività delle persone e meno sull'output



# Sviluppi in corso

- ▶ Rinforzare l'analisi dei processi
- ▶ Integrare la programmazione di bilancio con quella delle performance e semplificare la relativa elaborazione
- ▶ Integrare le performance focalizzandole sulle attività istituzionali (e non solo su quelle di supporto).  
Avvicinarsi alle logiche del sistema universitario
- ▶ Disporre di indicatori strutturati e stabili nel tempo (almeno una parte significativa degli stessi)
- ▶ Migliorare i sistemi di valutazione