

Performance Management

<SPRINT>



Perché Performance Management?

Con **Performance Management (PM)** si intende un insieme di processi per la gestione, la misurazione e il controllo delle performance dell'organizzazione, a seguito dell'identificazione degli obiettivi da raggiungere in un dato periodo.

Comprende l'insieme dei processi, metodologie, metriche e sistemi, supportati dalla tecnologia, che permettono all'organizzazione di **definire gli obiettivi strategici** e successivamente **pianificare, misurare e gestire la performance al fine di allinearla alla strategia**.

(Fonte: Gartner)



Finalità del Sistema di Performance Management



PERFORMANCE

PIANO STRATEGICO
PIANO INTEGRATO E RELAZIONE SULLA PERFORMANCE



CONTROLLO DIREZIONALE

REPORTING DIREZIONALE A LIVELLO ATENEO, SINGOLE AREE AMMINISTRATIVE, STRUTTURE DECENTRATE



SUPPORTO ALLE DECISIONI

SUPPORTO ALL'ALLOCAZIONE delle RISORSE
RISK MANAGEMENT



PROCESSI E SERVIZI EROGATI

SERVIZI E STANDARD DI QUALITA'
PROCESS REENGINEERING e DEMATERIALIZZAZIONE



SVILUPPO ORGANIZZATIVO

ORGANICO, SVILUPPO e FORMAZIONE
MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)



ACCOUNTBILITY ESTERNA

COMUNICAZIONE e PARTECIPAZIONE
RENDICONTAZIONE SOCIALE

Performance Management Unificato

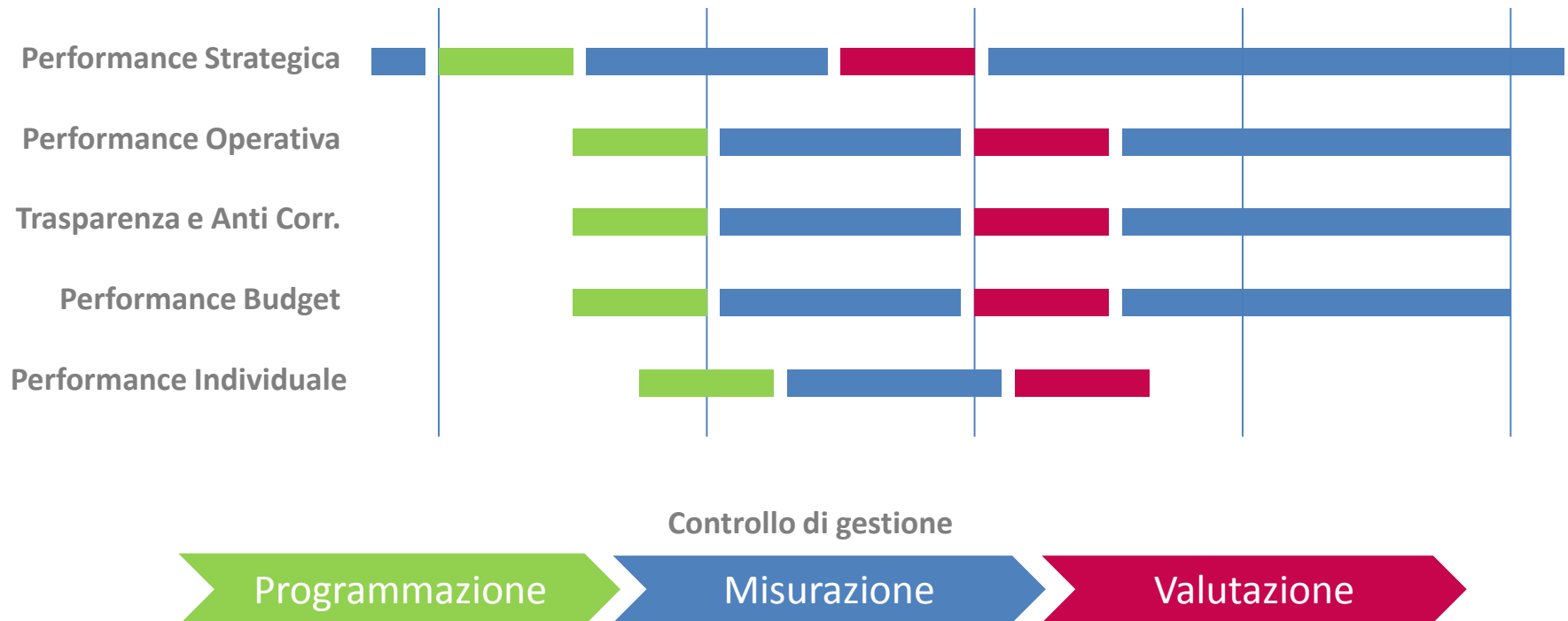


Armonizzazione processi di programmazione, misurazione e valutazione



Il principio della coerenza programmatica

1. Coerenza programmatica verticale, tra documenti riferiti a diversi livelli di governo
2. Coerenza programmatica orizzontale, tra documenti di programmazione e bilancio di previsione



Performance Strategica



Programmazione Strategica

Definizione del Piano Strategico, degli Obiettivi Strategici, delle Azioni, ...

Definizione degli Impatti

Definizione delle risorse e dei risultati attesi

Controllo Strategico

Monitoraggio infra-periodo e rilevazione dei valori effettivi

Analisi scostamenti

Azioni correttive

Performance Strategica - Descrizione



Performance Strategica

Obiettivi

Pianificazione pluriennale e misurazione degli effetti dell'azione dell'Ente rispetto ai propri stakeholders

Caratteristiche

La pianificazione pluriennale ha il compito di definire e promuovere all'interno dell'organizzazione la strategia dell'ente, ovvero quelle attività con le quali si definiscono la missione e gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

La Performance strategica permette la definizione, la gestione ed il monitoraggio di piani e programmi di medio/lungo periodo.

Fasi

Pianificazione Strategica	Controllo Strategico
Definizione del Piano Strategico, degli Obiettivi Strategici, delle Azioni, ... Definizione dei parametri di valutazione Definizione delle risorse e dei risultati attesi	Monitoraggio infra-periodo e rilevazione dei valori effettivi Valutazione dei risultati

Pianificazione Strategica – Processo Programmazione Strategica

1. Definizione di **missione e visione** concentrate sul potenziamento delle attività istituzionali primarie di didattica, ricerca e terza missione;
2. Realizzazione di un'attenta **analisi di posizionamento rispetto al contesto interno ed esterno**, anche realizzando una serie di audizioni con tutti i dipartimenti per far emergere i **punti di forza e di debolezza** delle diverse discipline;
3. Definizione degli **obiettivi strategici** e degli **obiettivi di base**, in coerenza con le evidenze emerse dall'analisi di posizionamento;
4. Sviluppo di opportune **linee di azione** per ciascuno degli obiettivi di base;
5. Analisi dei diversi **obiettivi di base** e delle **linee di azione** e successiva associazione a Framework nazionali/internazionali (es. COFOG, Agenda 2030 delle Nazioni Unite, UE, ecc.);
6. Definizione di specifici **indicatori quantitativi di impatto** da associare a ogni obiettivo di base per monitorarne il raggiungimento;
7. **condivisione della mappa strategica**, realizzata con il contributo dei Prorettori e delle Prorettrici, dei Delegati e delle Delegate, del Direttore Generale, delle e dei Dirigenti e del Consiglio di Amministrazione, con tutti gli Organi Ausiliari previsti dallo Statuto di Ateneo;
8. **Approvazione definitiva del Piano Strategico** da parte degli Organi Accademici.

Pianificazione Strategica - Componenti

Identità aziendale

Mission, Vision, Sistema dei Valori, ecc.

Analisi di posizionamento e del contesto interno ed esterno

Primo passo di tutta la programmazione strategica. Serve a capire appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operare al meglio. E' fondamentale per comprendere quali saranno i vincoli esterni ed i limiti interni alla propria organizzazione, e per dare concretezza e fattibilità alla pianificazione.

SWOT Analysis

Punti di forza, Punti di debolezza, Opportunità, Minacce

Identificazione, classificazione e relazioni con gli Stakeholder

La qualità e la gestione delle relazioni con gli stakeholder è condizione alla quale sono legati lo sviluppo e l'efficacia dell'attività delle istituzioni universitarie. Pertanto l'Università deve esplicitare le modalità con le quali si rapporta al singolo stakeholder in termini di opportunità che l'Università offre, di contributo richiesto allo stesso stakeholder all'attività dell'istituzione, di coinvolgimento nei processi decisionali e di comunicazione delle informazioni rilevanti.

Indicatori di impatto

Gli indicatori d'impatto esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della **creazione di valore pubblico**, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

Pianificazione Strategica - Componenti

Mappa strategica

- Sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato e individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli indirizzi strategici dell'ente.
- Individua le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo.
- Ogni anno gli obiettivi strategici, sono verificati nello stato di attuazione e possono essere, a seguito di variazioni rispetto a quanto previsto nell'anno precedente e dandone adeguata motivazione, opportunamente riformulati.

Liv	Entità	Orizzonte temporale	Link	Prospettiva	Risorse	Presidio	Indicatori e target
1	Finalità Strategica	In linea con il mandato	Gerarchici (cascadig) Trasversali (dipendenza)	Didattica, Ricerca, Gestionale, ...	Economiche Umane Strumentali	Politico Gestionale	di impatto di risultato
2	Obiettivo Strategico	Pluriennale	Gerarchici, Trasversali	Didattica, Ricerca, Gestionale, ...	Economiche Umane Strumentali	Politico Gestionale	di impatto di risultato
3	Linee di azione	Pluriennale	Gerarchici, Trasversali	Didattica, Ricerca, Gestionale, ...	Economiche Umane Strumentali	Politico Gestionale	di impatto di risultato
n	

Performance Operativa



Programmazione Operativa

Definizione del Piano Operativi correlato, ove necessario, agli obiettivi strategici

Fasi e attività da svolgere

Individuazione dei KPI

Controllo Operativo

Monitorare il processo durante il suo svolgimento, misurando anche i periodi intermedi di attività

Analizzate i risultati degli obiettivi operativi

Performance Operativa - Descrizione



Performance Operativa

Obiettivi

Programmazione operativa e monitoraggio: valutazione dell'efficienza, dell'efficacia e qualità delle attività svolte dall'Ente

Caratteristiche

La Programmazione operativa è finalizzata a garantire un costante ausilio all'ente nell'attuazione degli obiettivi operativi programmatici, nonché nell'azione di orientamento e di monitoraggio dell'esercizio delle funzioni. Tale processo, prevede un raccordo continuo con la fase di Pianificazione, per garantire la più ampia trasparenza e controllo delle attività e dei risultati conseguiti dell'Ente.

Fasi

Pianificazione Operativa	Monitoraggio
Definire un piano degli obiettivi operativi correlandoli, dove necessario, agli obiettivi strategici Individuare fasi e attività da svolgere Individuare le misure relative agli obiettivi operativi	Monitorare il processo durante il suo svolgimento, misurando anche i periodi intermedi di attività Calcolare il risultato degli obiettivi operativi

Pianificazione Operativa- Il Piano Operativo

Il Piano Operativo

Il Piano Operativo ha carattere generale, contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Programmazione Strategica. In particolare, il Piano Operativo contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

Il contenuto della programmazione operativa, predisposto in base alle previsioni ed agli obiettivi fissati nel piano strategico, costituisce guida e vincolo ai processi di redazione dei documenti contabili di previsione dell'ente.

La Programmazione Operativa individua, i progetti e le azioni che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici. Per ogni progetto, e per tutto il periodo di riferimento, sono individuati gli obiettivi operativi pluriennali e annuali da raggiungere.

La Programmazione Operativa si struttura in due parti fondamentali:

- Parte 1, nella quale sono descritte le motivazioni delle scelte programmatiche effettuate, e definiti, per tutto il periodo di riferimento, i singoli progetti da realizzare ed i relativi obiettivi;
- Parte 2, contenente la programmazione dettagliata, relativamente all'arco temporale di riferimento, delle risorse economiche, del fabbisogno di personale, delle tempistiche, dei servizi impattati, ecc.

Pianificazione Operativa - Componenti

Mapa del Piano Operativo

La Programmazione Operativa ha i seguenti scopi:

- Definire gli obiettivi dei programmi collegati alla Strategia. Devono essere indicati anche i fabbisogni di spesa e le relative modalità di finanziamento;
- Orientare e guidare le azioni;
- Costituire il presupposto dell'attività di controllo operativo e dei risultati conseguiti dall'ente, con particolare riferimento allo stato di attuazione dei progetti ed alla qualità dei servizi

Liv	Entità	Orizzonte temporale	Link	Dettaglio	Risorse	Presidio	Indicatori (e target)
1	Obiettivo Organizzativo	Triennale / Annuale	Gerarchici (cascadig), Trasversali (dipendenza)	Ente, Strutture	Economiche Umane Strumentali	Politico Gestionale	Di efficacia Di efficienza Customer Satisfaction
2	Obiettivi di Struttura	Triennale / Annuale	Gerarchici, Trasversali	Ente, Strutture	Economiche Umane Strumentali	Politico Gestionale	Di efficacia Di efficienza Customer Satisfaction
3	Azioni	Triennale / Annuale	Gerarchici, Trasversali	Ente, Strutture			SAL
n

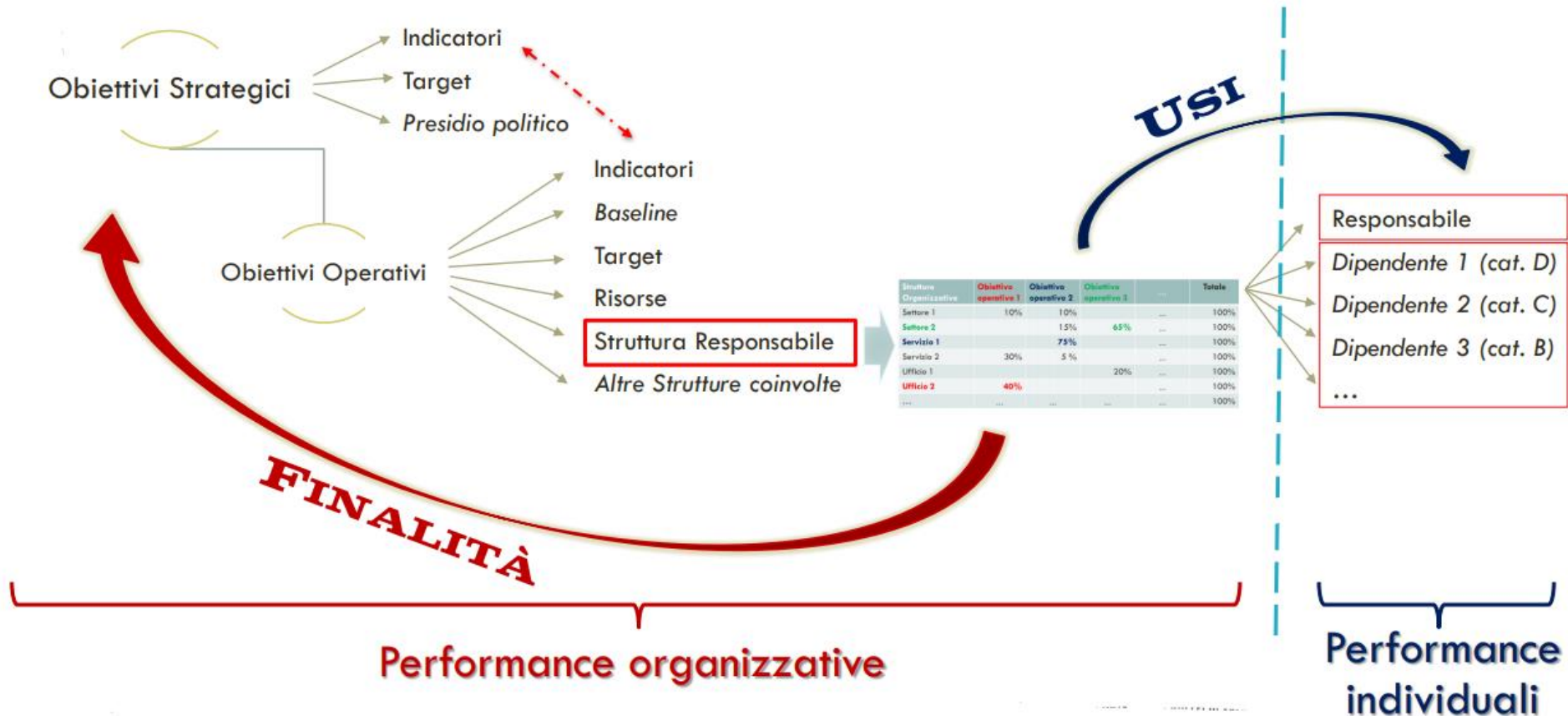
SPRINT – Programmazione Strategica e Operativa

* Giornata di incontro con i NdV - ANVUR



SPRINT - Collegamento con la Valutazione

* Giornata di incontro con i NdV - ANVUR

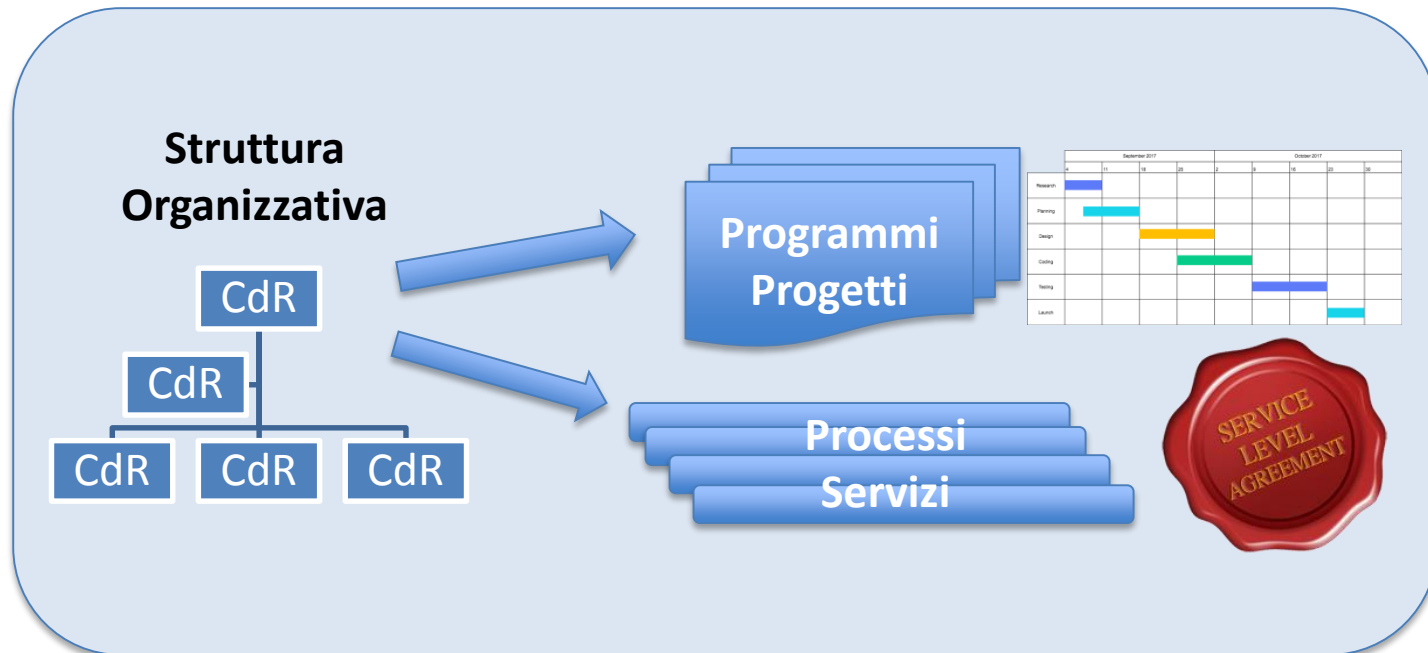


SPRINT – Progetti e Processi

Analisi per servizi (attività ordinarie) e per progetti (attività straordinarie)

Il Piano Operativo è strutturato in modo da evidenziare ex ante il grado di attuazione della strategia attraverso la declinazione dal generale al particolare: obiettivi operativi e progetti operativi di sviluppo.

Il piano operativo prevede anche una sezione dedicata al miglioramento continuo dei servizi o attività correnti. Tutti i servizi erogati con continuità dall'Ateneo potranno essere raggruppati in aree omogenee (es. Progetto Good Practice), rappresentate in una Carta dei Servizi e misurate attraverso Indicatori (SLA).



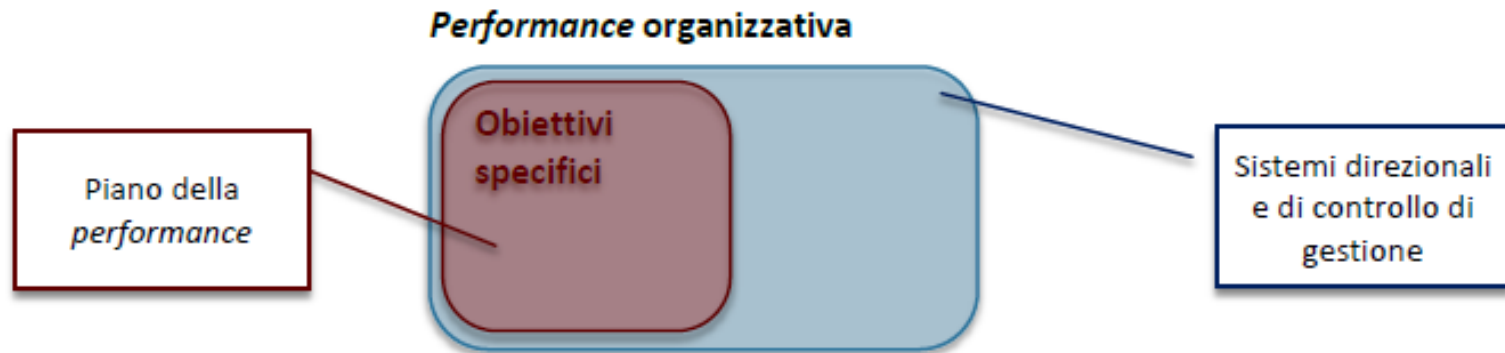
Risorse:

- Economiche (Euro)
- Strumentali
- Umane (FTE)

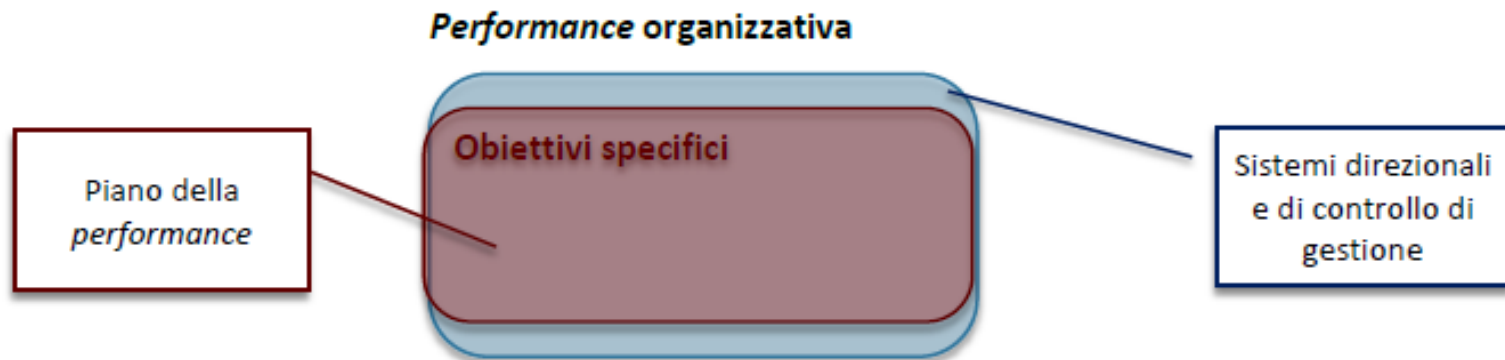
SPRINT vs. Piano delle Performance

* Linee Guida per il Piano della Performance - Dipartimento della Funzione Pubblica

Piano con maggiore selettività degli obiettivi



Piano con minore selettività degli obiettivi

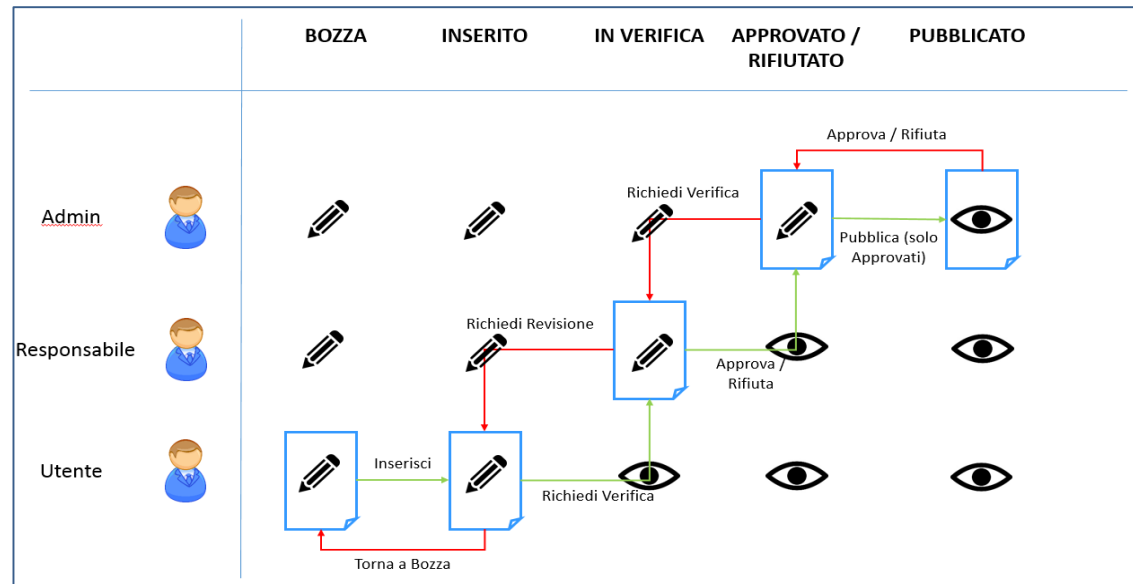


SPRINT - Workflow

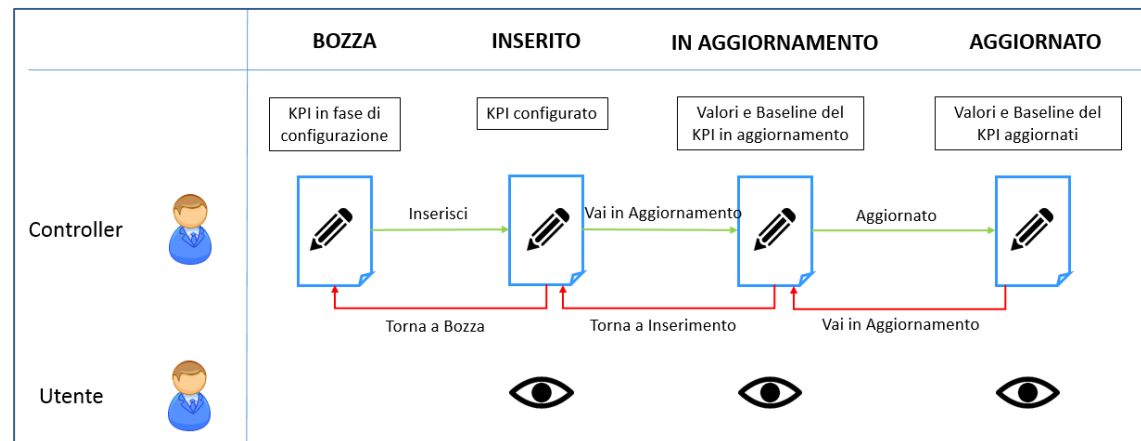
Performance: “Negoziazione” degli obiettivi/azioni

Gli obiettivi/azioni operativi vengono individuati parallelamente alla definizione del bilancio preventivo per un’attenta valutazione della sostenibilità economico/finanziaria delle azioni da intraprendere.

Rappresentazione del
Workflow di
approvazione Bottom Up
di un Obiettivo



Rappresentazione del
workflow di approvazione e
aggiornamento di un KPI



Performance Management Unificato



uBUDGET
UNIVERSITY BUDGET APPLICATION

Budget

Schede di budget per la definizione dell'impiego delle risorse negli anni futuri

Performance budget

Verifica utilizzo risorse economico-finanziarie a supporto della performance

Forecast

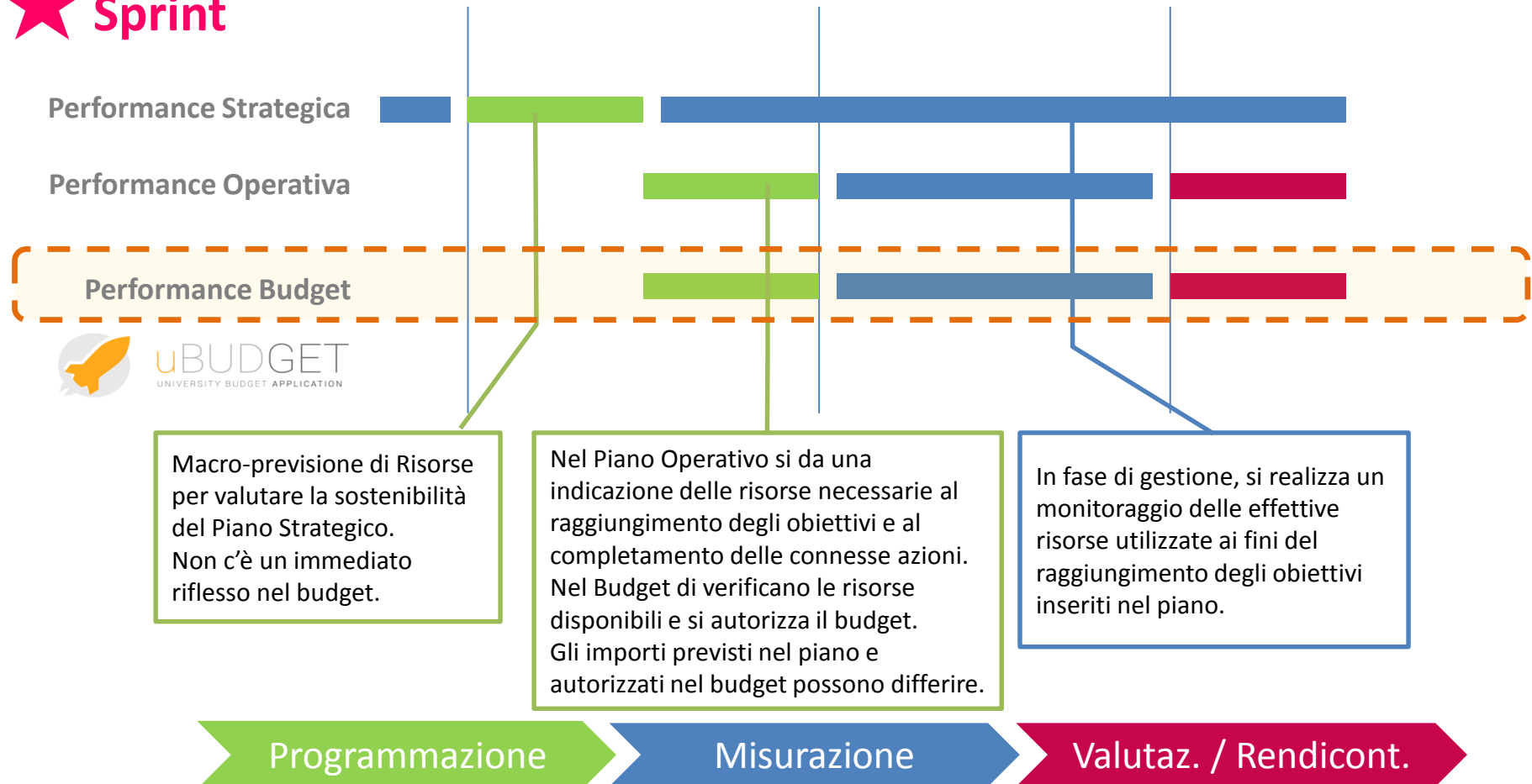
Strumento di verifica delle previsioni di budget in periodi infrannuali

Cassa

Cash Flow previsionale

Armonizzazione processi di programmazione

Il principio della coerenza programmatica orizzontale, tra documenti di programmazione e bilancio di previsione



Armonizzazione processi di programmazione

Il principio della coerenza programmatica orizzontale, tra documenti di programmazione e bilancio di previsione



**Verifica e autorizzazione
Risorse**



Previsione Risorse

Obiettivo 1
Referente
Link
KPI / Target
Risorse Economiche
Risorse Umane

Scheda budget 2 Investimenti
COAN
• Unità Analitica
• Voce
• Progetto
Motivazione Obiettivi Vincoli

Scheda budget 1 Costi di Esercizio
COAN
• Unità Analitica
• Voce
• Progetto
Motivazione Obiettivi Vincoli

Scheda budget 3 Ricavi
COAN
• Unità Analitica
• Voce
• Progetto
Motivazione Obiettivi

Monitoraggio utilizzo risorse economiche

Integrazione uBudget – Sprint in fase di Monitoraggio

Quando un utente di Sprint controlla gli Obiettivi del Piano Operativa durante la fase di Monitoraggio, potrà disporre dell'informazione delle Scritture Autorizzatorie effettuate in Contabilità, associate ai Dettagli della Scheda di Budget relativi ad Obiettivi inseriti nel Piano delle Performance.



Obiettivo 1
Referente
Link
KPI / Target
Risorse Economiche
Risorse Umane

Scritture
Autorizzatorie
su Obiettivi

Scheda budget 2
Investimenti
COAN
<ul style="list-style-type: none">• Unità Analitica• Voce• Progetto
Motivazione
Obiettivi
Vincoli



Performance Management Unificato



Gestione Organico

- Struttura Organizzativa
- Posizioni Organizzative
- Risorse Umane
- Profili di Ruolo

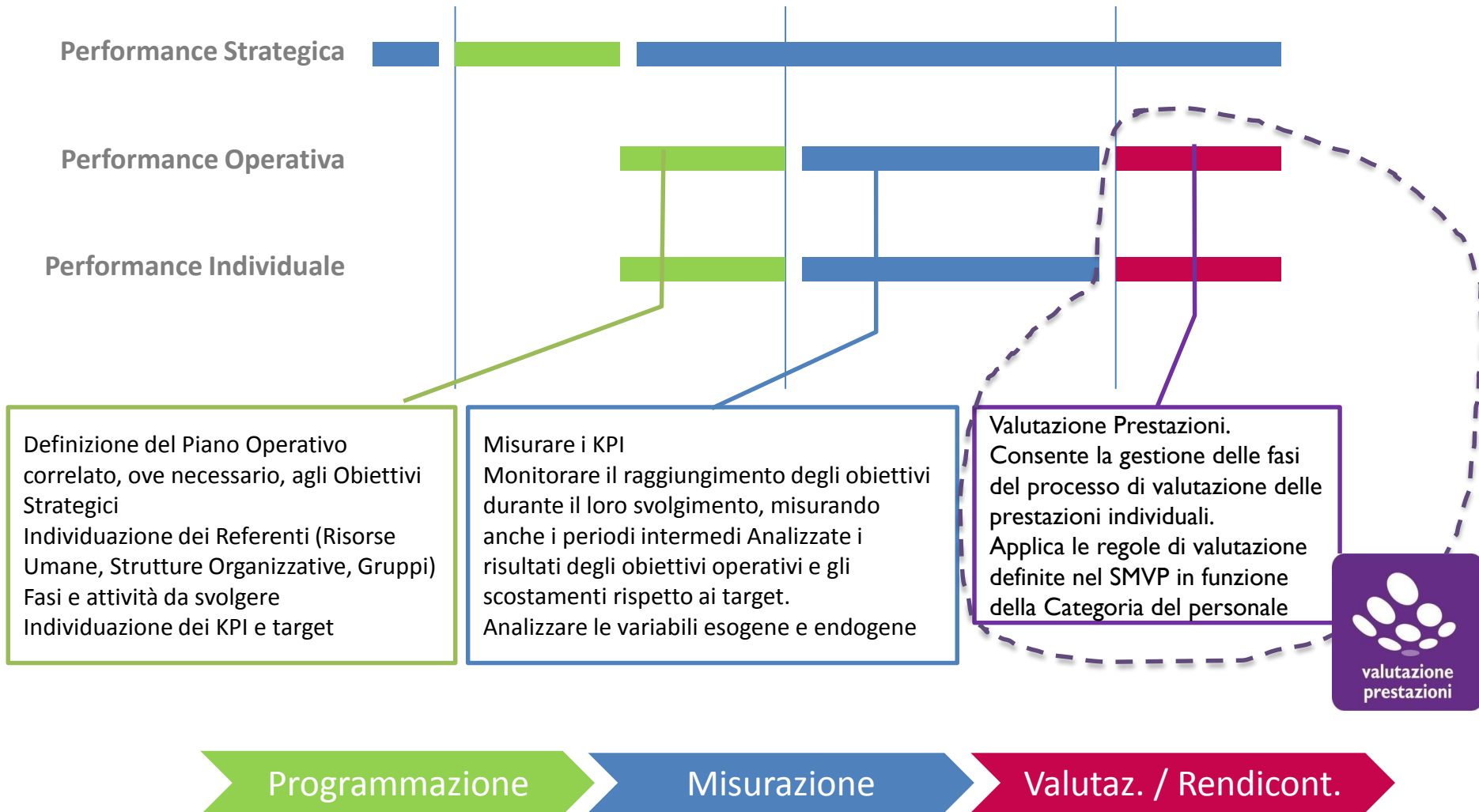
Valutazione individuale

- Comportamenti e Competenze
- Obiettivi Individuali
- Obiettivi Organizzativi
- Performance Individuale

Sviluppo e Formazione

- Piano formativo
- Corsi (catalogo, pregressi, personali)
- Curriculum

Armonizzazione processi di programmazione, misurazione e valutazione



Valutazione Prestazioni Individuali

Integrazione Processi di Sviluppo Organizzativo per il Performance Management



Risultati attività di monitoraggio e misurazione



Valutazione, scostamenti e azioni correttive



Management by objectives (MBO)

Incentivazione legata alla Valutazione Individuale a seguito della verifica del raggiungimento degli obiettivi di performance, in funzione del modello di valutazione definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Modalità di erogazione dell'Indennità finalizzata a promuovere un miglioramento dei livelli di efficienza e di efficacia dell'Amministrazione e della qualità dei servizi nonché a incentivare la continuità lavorativa e l'effettività della prestazione.

Valutazione Prestazioni Individuali

Dalla Programmazione e Misurazione del Piano Operativo, alla Valutazione Individuale



Programmazione e Misurazione Operativa



Valutazione complessiva individuale

Obiettivo Organizzativo
Progetto

Referente
Link

KPI / Target: % raggiungimento

Risorse Economiche

Obiettivo Organizzativo
Miglioramento Servizio

Referente
Link

KPI / Target: % raggiungimento

Risorse Economiche

Obiettivo Individuale
Azione

Referente
Link

SAL: % completamento

Risorse Economiche

Scheda Valutazione

Valutato
Valutatore

% Performance Organizzativa

% Performance Individuale

% Competenze

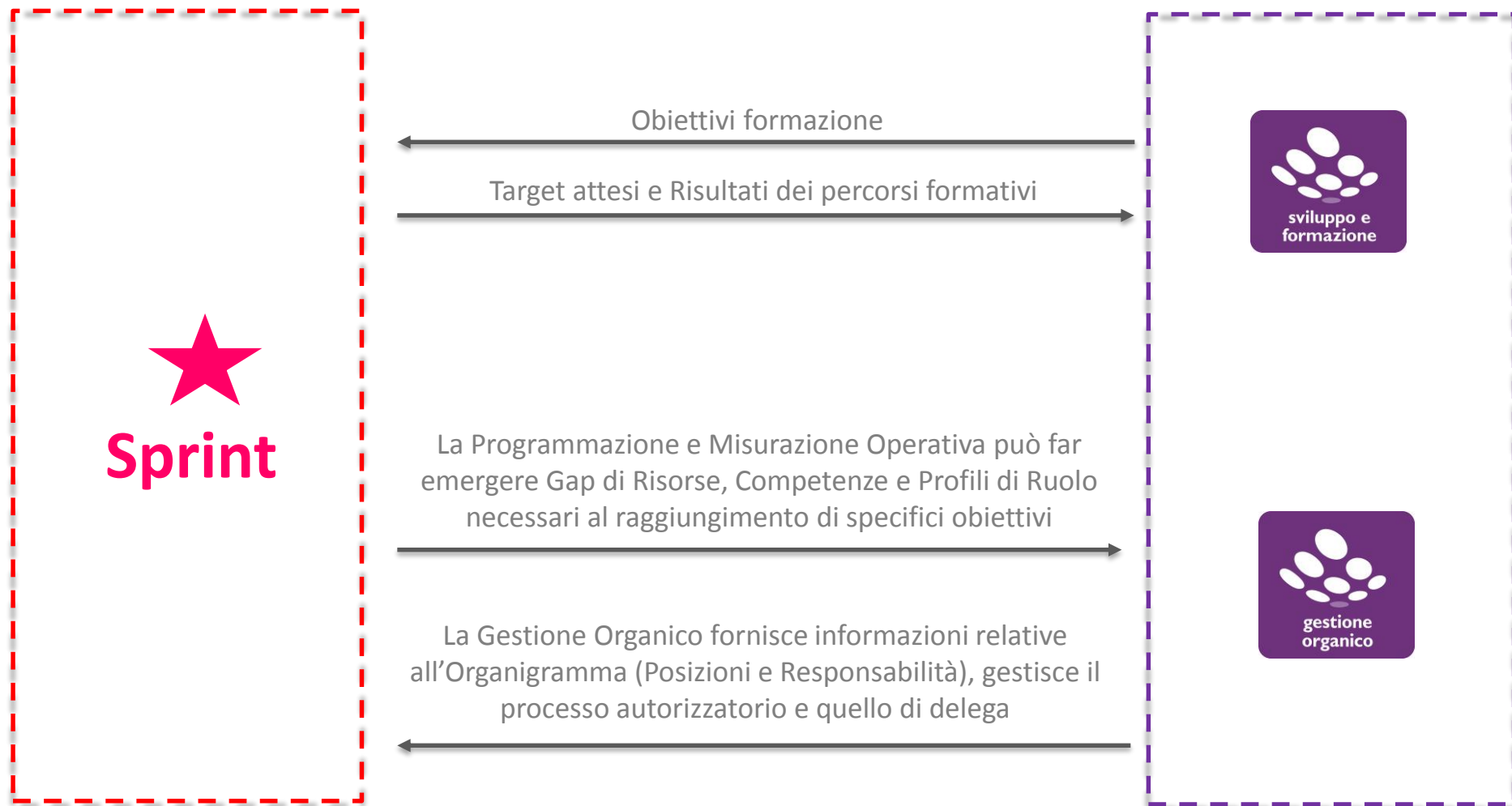
% Comportamenti

Risultati attività di
monitoraggio e misurazione

Valutazione,
scostamenti da risultati
attesi e azioni correttive

Altri Processi di Sviluppo Organizzativo

Integrazione Processi di Sviluppo Organizzativo per il Performance Management



Performance Management Unificato



Contabilità Analitica e Allocazione

- Costi diretti e indiretti
- Metodo proporzionale
- Activity Based Costing

Reporting

- Operazionale
- Analitico

Dashboard e KPI

- Cruscotto di Ateneo
- Cruscotto Dipartimentale

Simulazioni Costi del Personale

Il Sistema di Controllo di Gestione (SCG)



Obiettivi

Gli obiettivi specifici del SCG possono essere ricondotti a:

1. Supportare i decisori a diversi livelli organizzativi
2. Coordinare e motivare le risorse umane verso obiettivi comuni
3. Comunicare risultati dell'organizzazione all'esterno (accountability)

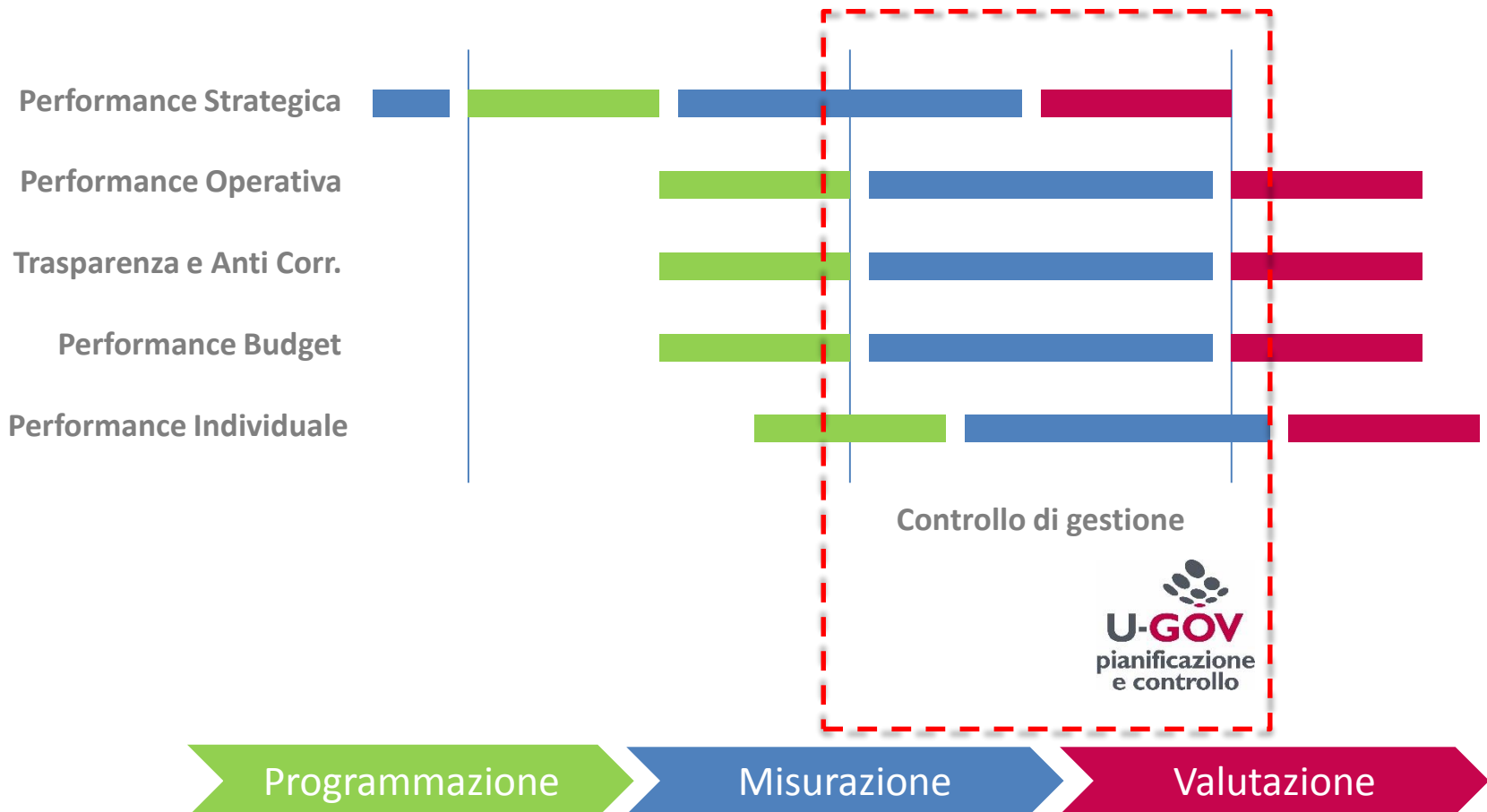
Caratteristiche

Il SCG è un insieme di strumenti e tecniche che viene adottato da un'organizzazione per:

- Comprendere se gli obiettivi sono coerenti con le risorse disponibili
- Confrontare modi diversi per raggiungere gli obiettivi
- Misurare se le azioni all'interno dell'organizzazione siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi

Il Processo di Misurazione

Il Sistema di Controllo di gestione



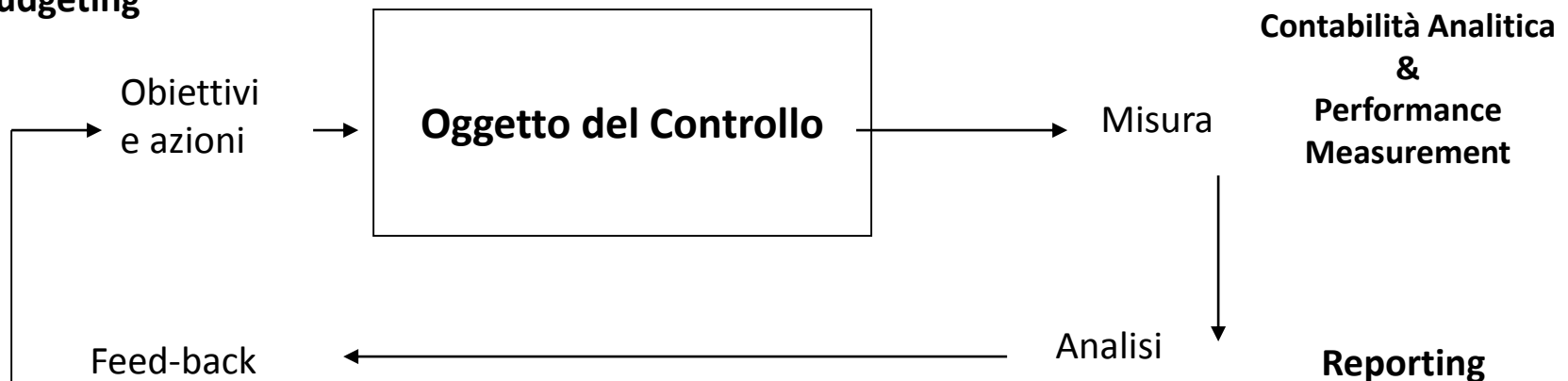
Obiettivi e Output attesi

Il Sistema di Controllo di Gestione

L'obiettivo è supportare l'Ateneo nel processo di definizione di un sistema di controllo di gestione che sia in grado di:

- Misurare la performance, ovvero il grado di raggiungimento degli obiettivi (strategici e operativi);
- Monitorare, attraverso un set di indicatori, le aree ritenute strategiche;
- Supportare il controllo dei costi attraverso la definizione di un sistema di contabilità analitica basato sulle attività;
- Integrare i dati provenienti dalla contabilità analitica (costi per attività) con gli indicatori di prestazione in un cruscotto direzionale a supporto del management;
- Definire i meccanismi di interazione tra l'area "bilancio" e l'area "pianificazione e controllo" al fine di favorire il funzionamento del sistema di controllo di gestione precedentemente definito.

Budgeting

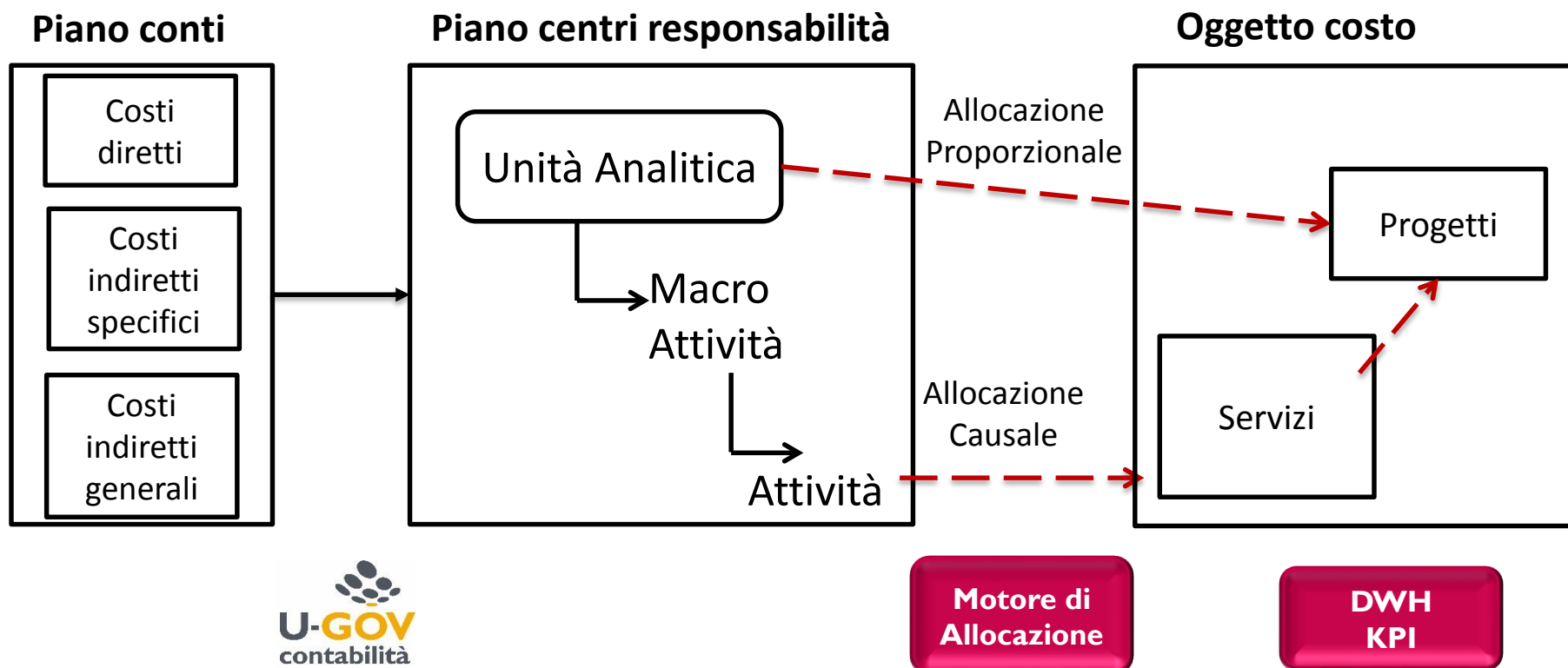


Contabilità Analitica

Il sistema di Contabilità Analitica di UGOV permette di configurare un modello di controllo composto da:

- Piano dei Conti
- Piano dei Centri di Responsabilità
- Sistema di Allocazione

Possono essere identificati differenti oggetti di costo, a cui corrispondono diverse logiche di ribaltamento dei costi

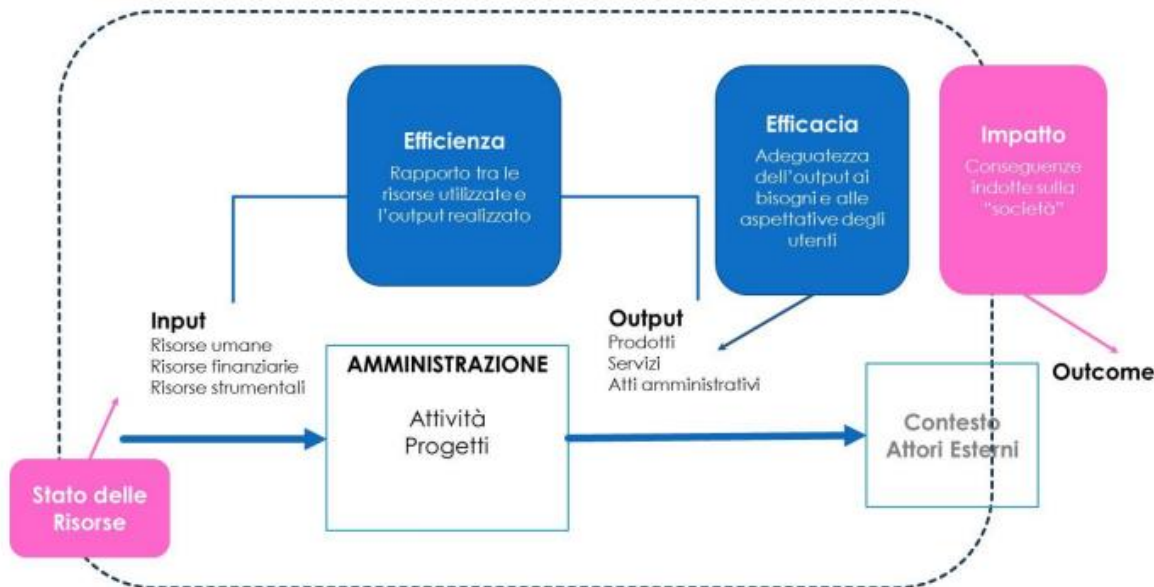


Gli Indicatori

Gli indicatori rappresentano un elemento cardine del sistema di misurazione.

La figura in modo schematico il perimetro della performance organizzativa. Rappresentando l'amministrazione come un sistema input/output/outcome è possibile definire le dimensioni rilevanti per la performance organizzativa:

- **efficienza**, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- **efficacia**, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- **stato delle risorse**, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;
- **impatto**, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

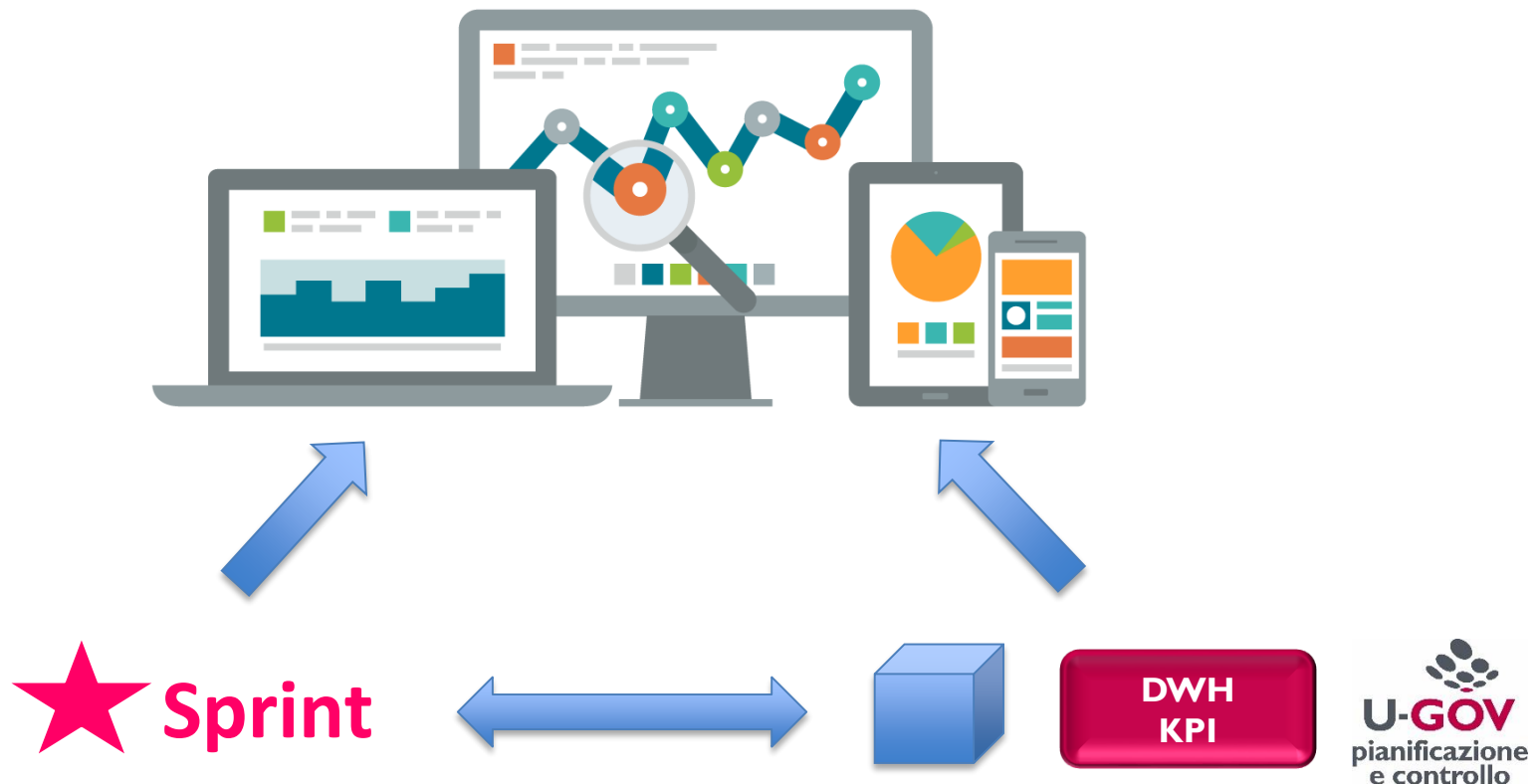


* Linee Guida per
il Piano della
Performance -
Dipartimento della
Funzione Pubblica

Integrazione KPI e Dashboard di Ateneo

Integrazione KPI e Dashboard di Ateneo

- Utilizzo dei KPI calcolati dal DWH di Ateneo nelle fasi di Programmazione, Monitoraggio e Valutazione di Sprint
- Esposizione nella Dashboard di Ateneo



Sprint in futuro – Performance di Sistema

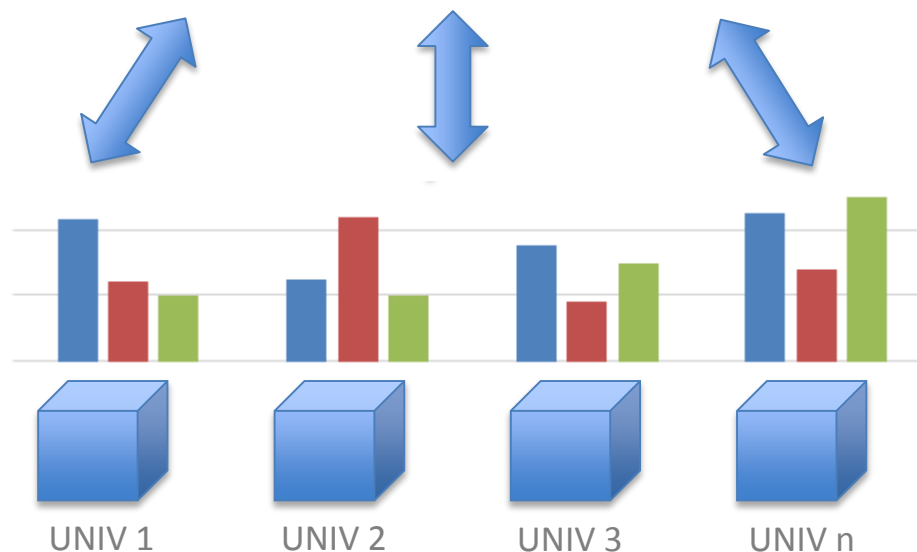
Visione di Sistema

- Dashboard di Sistema



Visione di Ateneo

- Dashboard di Ateneo con indicatori di Sistema
- Benchmark personalizzati
- Analisi di posizionamento



Grazie per l'attenzione

www.cineca.it