

PROGETTO INPS VALORE PA 2020

Titolo: “Pianificazione, misurazione e valutazione della performance nella PA”- EMILIA ROMAGNA

Livello II

La presente scheda illustra il programma formativo proposto ed è stata compilata avendo a riferimento i requisiti minimi per la selezione dei corsi di formazione di I e di II livello, così come previsti dall’Avviso pubblicato sul sito istituzionale INPS.

<p>1) Contenuti formativi e articolazione in moduli/giornate</p>	<p>Di seguito si riporta una prima articolazione del percorso formativo la quale andrà necessariamente meglio affinata in fase di micro-progettazione dell’intervento.</p> <p>I giornata (6 ore) La più recenti normative in tema di pianificazione e valutazione della performance negli enti locali</p> <ul style="list-style-type: none"> - la disciplina del pubblico impiego al centro della Riforma della PA (Legge 124/2015) che ha riformato profondamente il sistema delle Pubbliche Amministrazioni e la loro organizzazione. - la delega in materia di lavoro pubblico ha portato alla modifica del testo unico del pubblico impiego (D.Lgs. 75/2017) e all’introduzione del nuovo sistema di valutazione della performance (D.Lgs. 74/2017). - l’approvazione del nuovo CCNL e la costituzione del fondo salario accessorio. La contrattazione integrativa e la gestione delle relazioni sindacali risultano decisive per delineare i criteri generali del sistema di valutazione, per la definizione delle risorse da destinare alla remunerazione della performance organizzativa e individuale e dei criteri di distribuzione economica. - il tema della performance tenendo conte delle progressioni economiche, degli incarichi dirigenziali, degli incarichi al personale e della responsabilità dirigenziale. - il licenziamento disciplinare. <p>II giornata (6 ore) Il ciclo direzionale nelle fasi di pianificazione, programmazione, gestione (diverso dal controllo di gestione), monitoraggio e rendicontazione, valutazione, riavvio del ciclo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Come tradurre le linee di indirizzo dell’Amministrazione in piani e programmi - Dalla direzione per adempimenti alla direzione per obiettivi fino alla direzione per “politiche” la quale oltre ai “cosa” definisce anche i “come” gli obiettivi devono essere realizzati - Tecniche e strumenti di pianificazione applicate al contesto dei partecipanti (mission, vision, fattori critici di successo, valori, analisi SWOT, il piano di sviluppo organizzativo, la matrice di valutazione dei processi, il piano dei numeri, il piano delle iniziative,...) - Tecniche e strumenti di programmazione: il deployment degli
-------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

obiettivi del piano, il diagramma di Gantt, il cronoprogramma, il piano di gestione del cambiamento, ecc...

- Tecniche e strumenti di monitoraggio e rendicontazione (con approfondimento al contesto dello smart working): visual management, cruscotti direzionali, carta input – output, flussi informativi a cascata e dal basso verso l'alto
- La valutazione in progress e di fine anno: scopi, finalità, processo, ruoli
- I possibili errori nella valutazione: indulgenza, severità, effetto alone (es. considerare aspetti come il titolo di studio, il ruolo, la provenienza, l'età, il sesso, ecc..), proiezione, errore logico (farsi condizionare dalle finalità della valutazione), influenza delle attività svolte
- Analisi di casi applicativi

III giornata (6 ore)

La misura del lavoro come base per l'assegnazione degli obiettivi (soprattutto in regime di smart working)

- Le nuove finalità della misura del lavoro
- Le tecniche e gli strumenti per la misura e la programmazione del lavoro: la matrice prodotti-servizi, la parametrizzazione, il work sampling, il diario di bordo
- L'analisi del valore delle strutture, dei processi e dei prodotti/servizi
- La individuazione delle attività compatibili con lo smart working (eventuale)
- Il ridisegno dei processi (con la digitalizzazione) per il recupero di efficienza ed il miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini (eventuale)
- I dieci sprechi base della lean organization nelle attività di servizio
- Analisi di casi applicativi

IV giornata (6 ore)

La definizione e negoziazione a cascata degli obiettivi (di struttura e individuali)

- Lo sviluppo a cascata degli obiettivi (gerarchici e causali)
- Le quattro dimensioni base della gestione per la individuazione degli obiettivi e degli indicatori di performance (la balanced scorecard)
 - o la dimensione economico-finanziaria: costi, entrate, scostamenti,...
 - o la dimensione dell'efficienza: rapporto quantità di output per addetto, tempi di lavorazione per output, tempi effettivi di lavorazione per unità di output,....
 - o la dimensione della qualità: tempi di risposta, indici di customer satisfaction, % reclami, orari di accesso,...
 - o la dimensione risorse umane: numero ore di formazione per addetto, tasso di assenteismo, indice di ben-essere organizzativo, numero ore straordinario per addetto
- Il corretto processo di gestione efficace:
 - o definizione degli obiettivi operativi prioritari (pochi,

	<p>misurabili, espressi in numero non in parole, sfidanti ma realistici, di risultato non di attività,...)</p> <ul style="list-style-type: none">○ definizione di adeguati indicatori puntuali (gestibili operativamente) e dei target di risultato○ assegnazione delle giuste responsabilità○ monitoraggio continuo dei risultati○ previsione e gestione delle priorità in tempo reale <ul style="list-style-type: none">- La negoziazione degli obiettivi tra responsabili e collaboratori- Come riconoscere un plus ai collaboratori che si impegnano su obiettivi più sfidanti- Analisi di casi applicativi <p>V giornata (6 ore) La valutazione del raggiungimento degli obiettivi di struttura e dell'apporto individuale</p> <ul style="list-style-type: none">- Come valutare il raggiungimento degli obiettivi di struttura- Capire le cause (e non le colpe) che hanno generato gli scostamenti- Come valutare l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di struttura: volumi e carichi di lavoro smaltiti, responsabilità assunte, idee e proposte di miglioramento,...- Come riconoscere gli sforzi profusi- Analisi di casi applicativi <p>VI giornata (6 ore) La valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze delle persone</p> <ul style="list-style-type: none">- Come valutare i comportamenti organizzativi ovvero i "come" gli obiettivi sono stati raggiunti nel periodo di riferimento- I comportamenti organizzativi caratteristici del ruolo manageriale: orientamento ai risultati, capacità organizzative, gestione e sviluppo delle risorse umane,.....- I comportamenti organizzativi dei ruoli professionali: orientamento ai risultati, integrazione e interfunzionalità, problem solving, propositività e apporto innovativo,....- I comportamenti organizzativi dei collaboratori/operativi: affidabilità, autonomia operativa, affidabilità, flessibilità, autonomia operativa,....- La valutazione delle competenze:<ul style="list-style-type: none">○ legislative/amministrative○ tecnico-professionali○ digitali- Come (eventualmente) normalizzare le valutazioni tra valutatori diversi- Analisi di casi applicativi <p>VII giornata (4 ore) Il vero valore aggiunto della valutazione (il piano di crescita delle persone e del miglioramento del sistema organizzativo) ed il collegamento al sistema premiante</p> <ul style="list-style-type: none">- Le linee di sviluppo della valutazione delle performance (da adempimento contrattuale a orientamento ai risultati, da
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>distribuzione di incentivi a sviluppo e crescita delle persone, da bassi livelli di sfida a alti livelli di sfida, da processo non presidiato a processo gestito e presidiato con indicatori,....)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il vero valore aggiunto è dato dalla generazione di un piano di sviluppo e crescita delle persone su base individuale (non la “pagellina”) - Un aspetto importante: la valutazione si costruisce durante l’anno e non a fine anno - Il diario di bordo strumento importante per la costruzione di una valutazione efficace - Il collegamento al sistema premiante per generare cultura meritocratica: la progressione economica, gli incentivi economici, la crescita delle persone, il miglioramento dell’organizzazione
<p>2) Sintesi del Programma del corso</p>	<p>1. Il contesto organizzativo degli enti</p> <p>Il percorso formativo si sviluppa in stretto raccordo con il nuovo contesto nel quale gli enti si trovano ad operare; di seguito si riepilogano le linee di sviluppo più significative del cambiamento in atto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l’evoluzione del ruolo degli enti verso il supporto allo sviluppo socio-economico (rafforzato dal periodo di crisi economica dell’ultimo decennio e dalla recente pandemia del Coronavirus) - la crescente richiesta di servizi da parte della Comunità - la forte contrazione di risorse (la sfida del fare di più con meno) - la nuova dimensione competitiva tra enti (necessità di attrarre le migliori professionalità, attrarre le risorse finanziarie e critiche a livello superiore, attrarre giovani, studenti, investitori, ecc....) - l’evoluzione della digitalizzazione a supporto della nuova accessibilità dei cittadini/fruitori e del ridisegno dei processi - la legislazione a favore dello smart working e della digitalizzazione - la crescente richiesta di valorizzazione da parte del personale che opera negli enti - l’evoluzione dei nuovi modelli organizzativi e manageriali che offrono apporti molto importanti (es. il lean management e lean organization). <p>2. Gli obiettivi formativi</p> <p>Il percorso formativo persegue i seguenti obiettivi formativi principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare a tutti i livelli la cultura del lavorare per obiettivi e risultati e della meritocrazia - Fornire le conoscenze delle tecniche e degli strumenti per rendere efficace il ciclo di gestione nelle fasi di: pianificazione, programmazione, gestione, rendicontazione e monitoraggio, valutazione delle performance - Sviluppare le capacità dei ruoli manageriali di misurare i livelli di efficienza, di assegnare correttamente gli obiettivi (pochi ma importanti, numerici, di risultato e non di attività, sfidanti ma realistici) ai collaboratori, di monitorare continuamente il raggiungimento dei risultati ed intervenire tempestivamente per ritardare eventuali scostamenti, di valutare le performance ed

	<p>impiegare la valutazione come leva di sviluppo dei collaboratori e di riconoscimento nel sistema premiante degli sforzi e dei risultati</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare le capacità dei ruoli professionali ed operativi di programmare l'attività, di autocontrollare i livelli di performance, di rendicontare i risultati raggiunti e di partecipare in maniera efficace al processo di valutazione delle performance - Sviluppare comportamenti ed atteggiamenti mentali coerenti con i processi di sviluppo organizzativo in atto nella PA - Rispondere in maniera puntuale e completa a quanto richiesta dalla normativa come ad esempio l'estensione del lavoro agile e l'inserimento nel sistema di valutazione delle performance del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA)
3) Sede didattica del corso	<p>P/o Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia - Dipartimento di Giurisprudenza, via S. Geminiano 3, 41121 Modena e/o p/o la sede del Centro Studio e Lavoro La Cremeria srl, via Guardanavona 9 Cavriago RE</p>
4) Durata	<p>Nel caso di corsi svolti con modalità in presenza: 6 giornate da 6 ore 1 giornata da 4 ore Le giornate formative saranno programmate ogni settimana con cadenza periodica in una giornata dal lunedì al venerdì (indicativamente dalle 9.00 alle 16.30), tenendo conto di eventuali esigenze dei partecipanti. In caso di necessità in relazione all'emergenza COVID-19 il corso sarà svolto on-line con incontri della durata di 3-4 ore ciascuno, su piattaforma che sarà resa disponibile ai partecipanti. Il calendario delle giornate sarà comunicato ai partecipanti prima dell'avvio dell'iniziativa e in maniera tempestiva per permettere loro un'adeguata organizzazione.</p>
5) Ore di formazione erogate e eventuali crediti formativi	<p>40 ore. Non sono previsti crediti universitari.</p>
6) Direttore/Coordinatore Didattico	<p>Prof. Carmelo Elio Tavilla, da novembre 2019 è Direttore del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Modena e Reggio Emilia, professore ordinario di Storia del diritto italiano presso la laurea magistrale di giurisprudenza.</p>
7) Corpo docente	<p>Prof. Massimo Lanotte, professore associato presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia in cui insegna, nell'ambito del corso di laurea magistrale in "Economia e diritto per le imprese e le pubbliche amministrazioni", Diritto del lavoro nelle pubbliche amministrazioni. Autore di numerose pubblicazioni in tema</p>

	<p>di concertazione e contrattazione e di diritto del lavoro pubblico.</p> <p>Ing. Giuseppe Negro. Esperto di management nel settore pubblico e nelle organizzazioni di servizi in Italia, 35 anni di esperienza nella consulenza di direzione e nella formazione manageriale. Complessivamente ha seguito 600 progetti e svolto 4.000 giornate di formazione. Ha curato 15 libri sul management nelle organizzazioni di servizi.</p> <p>Ha seguito progetti di formazione e sviluppo organizzativo presso le amministrazioni centrali dello Stato (Presidenza Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ministero della Giustizia, INPS, INAIL ed altre), presso le Regioni (Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Trentino Alto Adige ed altre), presso i Comuni (Bologna, Milano, Modena, Firenze, Roma, Torino, Trento, Vicenza, presso le grandi aziende di servizi (Enel, Unipol, CONAD, Reale Mutua Assicurazioni, ed altri).</p> <p>Ha svolto incarichi di insegnamento universitario presso l'Università di Trento, l'Università di Messina e l'Università Roma 3.</p> <p>E' stato ed è presidente o componente di Organismi Indipendenti di Valutazione.</p> <p>Prof.ssa Elisa Valeriani è professore aggregato del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Avvocato Cassazionista specializzata in diritto amministrativo. Svolge attività giudiziale e stragiudiziale in favore di enti pubblici e società partecipate nelle materie dei contratti pubblici, dell'amministrazione ordinaria e straordinaria delle società partecipate, di trasparenza ed anticorruzione.</p> <p>Ha svolto funzioni di amministratore di società a partecipazione pubblica ed è stato consulente della Presidenza del Consiglio dei Ministri in supporto al Commissario Straordinario per il Sisma del Centro Italia.</p> <p>Ha svolto e svolge attività formativa presso numerose strutture pubbliche e private ed è autore, tra le altre, di pubblicazioni scientifiche in materia di contratti pubblici</p>
<p>8) Metodologie innovative dell'attività didattica</p>	<p>Il percorso metodologico si sviluppa con il supporto delle seguenti metodologie didattiche:</p> <p>a. Comunicazione frontale (diretta o in videoconferenza) interattiva e partecipata in logica "esperienza"</p> <p>Per favorire l'apprendimento si prevede una metodologia didattica attiva, pragmatica, coinvolgente e partecipativa. Essa fa costante riferimento all'esperienza dei partecipanti, anche in considerazione delle leggi dell'apprendimento derivanti dalla pedagogia degli adulti.</p> <p>La sequenza operativa della didattica in aula si sviluppa quindi nelle seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - warming-up iniziale per fare gruppo e predisporre i partecipanti all'apprendimento,

	<p>- sviluppo della "pensabilità positiva" finalizzata a far cogliere, da un lato, le opportunità ed i benefici anche personali e, dall'altro, a far nascere energie e disponibilità al cambiamento attenuando minacce e resistenze,</p> <p>- trasferimento dei contenuti e della conoscenza specifica,</p> <p>- elaborazione in aula circa l'applicabilità di quanto appreso.</p> <p>b. La consulenza e la ricerca d'aula Per favorire la trasferibilità di quanto appreso al contesto professionale specifico, si prevede di utilizzare questa modalità che consente ai partecipanti di sperimentare direttamente i nuovi supporti su situazioni reali. Il presupposto è che ci siano formatori molto esperti con esperienza diretta di lavori sul campo, in quanto devono offrire un contributo alla soluzione di problemi e portare l'esperienza di problematiche analoghe affrontate in altri contesti analoghi.</p> <p>c. Il coaching individuale e di gruppo Per coaching si intende la relazione privilegiata attraverso la quale il formatore stimola i partecipanti ed il gruppo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - esprimere potenzialità spesso nascoste, - ottenere risultati già nel breve termine, - acquisire nuove competenze. <p>La relazione nel coaching prevede che il formatore, in veste di coach, si relazioni al destinatario della formazione come se fosse un partner. Il coach aiuta a migliorare l'apprendimento e la performance. Il coaching si concentra primariamente sul presente e il futuro. Consigli, suggerimenti e opinioni sono offerti durante il rapporto di coaching, ma non è centrato su di essi.</p> <p>Durante il percorso, qualora gradito, si prevede di attivare un "project work" finalizzato ad elaborare soluzioni, sui temi affrontati, che possono essere impiegate dagli enti.</p> <p>I formatori imposteranno il lavoro ed i partecipanti seguiranno la realizzazione degli output previsti con eventuali lavori interfase tra un modulo formativo e l'altro.</p>
<p>9) Logistica e dotazioni strumentali</p>	<p>L'aula, la cui sede è facilmente raggiungibile anche con mezzi pubblici e ben segnalata, è dotata del numero di postazioni necessarie con appoggio per scrivere, Pc, video proiettore e collegamento a internet. La sede è a norma in tema di sicurezza, di prevenzione incendi e di antinfortunistica.</p>
<p>10) Modalità di selezione dei partecipanti</p>	<p>L'elenco degli ammessi è stato inserito a sistema all'interno delle liste degli assegnatari dei corsi nella procedura web dell'INPS, come previsto dal bando e comunicato entro il giorno precedente l'avvio del corso alla Direzione Regionale e alle Amministrazioni di appartenenza.</p>
<p>11) Coordinatore e tutor</p>	<p>Il coordinatore e il tutor del corso rappresentano, in affiancamento al Direttore del corso, i garanti operativi della coerenza fra quanto deciso in progettazione e quanto realizzato.</p> <p>I compiti di tali figure sono infatti relativi tanto ad aspetti organizzativi quanto didattici; infatti si occupano della gestione dei rapporti quotidiani con i docenti ed i partecipanti, della tenuta del registro e dell'allestimento</p>

	degli spazi attrezzati. Sarà loro cura anche la somministrazione e la supervisione di tutti gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'andamento dell'operazione nel suo complesso, coadiuvato dalle altre figure didattiche.
12) Registro presenze	Al momento di accedere nell'aula, verrà organizzato un servizio di segreteria con apposito registro delle presenze dove i partecipanti apporranno la firma sia all'entrata che all'uscita, ciò anche al fine di controllare il totale delle ore di effettiva partecipazione.
13) Attestazioni finali	Alla fine del Corso verrà rilasciato ai partecipanti regolare Attestato
14) Descrizione modelli Customer Satisfaction	<p>La competenza in merito al monitoraggio, alla valutazione ed alla soddisfazione dell'operazione è della funzione di coordinamento didattico/organizzativo, supportata dalla funzione docente.</p> <p>I criteri per il monitoraggio sono quelli di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - coerenza dello sviluppo del percorso erogato con gli obiettivi da perseguire descritti nel progetto; - efficacia didattica dell'intervento, rilevabile mediante prove di valutazione e/o di verifica intermedie; - soddisfazione degli utenti rispetto alle modalità di organizzazione ed erogazione del servizio formativo. <p>Il controllo ed il monitoraggio descritti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - consentiranno di intervenire prontamente sulle attività d'aula con le modifiche e le azioni correttive che si rendessero necessarie per il conseguimento degli obiettivi previsti; - consentiranno di misurare l'efficacia dell'intervento; - saranno effettuati costantemente sia in direzione del processo (congruità reale tra le azioni realizzate e quelle progettate), che del prodotto (raggiungimento e grado di soddisfacimento degli obiettivi sia generali che specifici, sia per media degli utenti che per ciascuno di essi). <p>Durante lo svolgimento dell'intero percorso formativo saranno presenti due figure specializzate con il ruolo di Coordinatore e Tutor d'aula, al fine di monitorare il corretto andamento delle attività e del clima d'aula e facilitare le relazioni tra partecipanti e docenti.</p> <p>La valutazione delle competenze, conoscenze e abilità professionali acquisite verrà costantemente eseguita mediante prove di valutazione intermedia, effettuate durante le attività di simulazione e di esercitazione e nell'ambito disciplinare ed interdisciplinare della fase di formazione teorica che andranno quindi ad accertare i contenuti appresi in relazione agli obiettivi delle singole unità di competenza.</p> <p>In fase iniziale del percorso verranno raccolte le aspettative ed i fabbisogni dei partecipanti, e i docenti dovranno tarare l'intervento formativo sulla base delle richieste effettivamente raccolte.</p> <p>A conclusione del percorso verrà somministrato un questionario di gradimento, che raccoglierà le valutazioni dei partecipanti in merito a:</p>

- coerenza con aspettative del corso,
- miglioramento capacità operative,
- applicabilità delle competenze acquisite nel contesto lavorativo,
- adeguatezza di contenuti, metodologia didattica, tempi e spazi,
- preparazione e capacità espositiva dei docenti
- attrezzature e aule.

I risultati saranno decodificati ed inviati alla Direzione Centrale Credito e Welfare di riferimento, per fornire un feedback sulla riuscita del percorso.