





## **PROGETTO VALORE PA 2021**

# Titolo del corso "Pianificazione, misurazione e valutazione della performance nella PA"

## I Livello A

La presente scheda illustra i 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.

# Contenuti formativi e articolazione in moduli/giornate

Di seguito si riporta una prima articolazione del percorso formativo la quale andrà necessariamente meglio affinata in fase di microprogettazione dell'intervento.

### I-II giornata (totali 8 ore)

Il ciclo direzionale nelle fasi di pianificazione, programmazione, gestione (diverso dal controllo di gestione), monitoraggio e rendicontazione, valutazione, riavvio del ciclo

- 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 (totali 4 ore)

Il nuovo Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) in base all' (art. 6 D.L. 80/2021)

- Il rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione: evoluzione storica e fonti normative.
- Le ricadute del PNRR e del D.L. 80/2021 convertito in L.







113/2021 sull'organizzazione del personale della PA.

- Come integrare in un unico piano gli adempimenti di anticorruzione, trasparenza, performance, semplificazione e gestione del capitale umano; il progressivo assorbimento degli altri documenti gestionali (gestione delle risorse umane e lavoro agile, valutazione della performance, reclutamento e valorizzazione delle risorse interne, trasparenza e anticorruzione, semplificazione amministrativa, accessibilità e parità di genere).
- Le finalità del Piano integrato.
- La governance del Piano integrato: governance esterna: il Dipartimento della Funzione Pubblica; la governance interna di dirigenti, dipendenti, OIV; il ruolo dell'ANAC.
- Tempistiche, obblighi e sanzioni sulla performance e amministrative pecuniarie
- Analisi di esempi di tipi di Piano.

### IV-V giornata (totali 8 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

# VI-VII giornata (totali 8 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)
  - la dimensione economico-finanziaria: costi, entrate, scostamenti,...
  - 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,...
  - 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:







- definizione degli obiettivi operativi prioritari (pochi, misurabili, espressi in numero non in parole, sfidanti ma realistici, di risultato non di attività,....)
- definizione di adeguati indicatori puntuali (gestibili operativamente) e dei target di risultato
- assegnazione delle giuste responsabilità
- o monitoraggio continuo dei risultati
- o previsione e gestione delle priorità in tempo reale
- 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.

## VIII-IX giornata (totali 8 ore)

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi di struttura e dell'apporto individuale

- 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

### X-XI giornata (totali 8 ore)

La valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze delle persone

- 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 professional: 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:
  - legislative/amministrative
  - o tecnico-professionali
  - digitali
- Come (eventualmente) normalizzare le valutazioni tra valutatori diversi
- Analisi di casi applicativi

### XII-XIII giornata (totali 6 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

 Le linee di sviluppo della valutazione delle performance (da adempimento contrattuale a orientamento ai risultati, da distribuzione di incentivi a sviluppo e crescita delle persone, da







tituto Nazionale Previdenza Sociale	UNIMORE UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA È REGGIO EMILIA  partimento di Giurisprudenza
Di	partimento di Giurisprudenza

- bassi livelli di sfida a alti livelli di sfida, da processo non presidiato a processo gestito e presidiato con indicatori,....)
- 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
- Test di apprendimento e discussione finale.

# 2) Sintesi del Programma del corso

#### I destinatari

Il corso si rivolge principalmente a dirigenti, responsabili e livelli apicali degli enti locali e delle pubbliche amministrazioni in generale, e a tutti coloro che sono chiamati a svolgere attività legate alla pianificazione e programmazione degli obiettivi o alla gestione delle performance dell'ente.

Il corso, tenendo fede ai contenuti proposti, partirà da una analisi delle aspettative e dei fabbisogni formativi dei partecipanti, in modo da costruire un programma di dettaglio delle giornate progettata sulla base delle effettive esigenze dei partecipanti. La suddivisione degli argomenti segue una evoluzione delle tematiche stesse che parte dal piano degli indirizzi dell'Amministrazione, passando attraverso la misurazione del lavoro per arrivare fino all'analisi dei sistemi di valutazione applicabili all'interno dei singoli enti, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi.

# Il contesto organizzativo degli enti

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:

- 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).

### Gli obiettivi formativi







	Il percorso formativo persegue i seguenti obiettivi formativi principali:  - 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 ritarare eventuali scostamenti, di valutare le performance ed impiegare la valutazione come leva di sviluppo dei collaboratori e di riconoscimento nel sistema premiante degli sforzi e dei risultati  - 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 <i>normativa</i> 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) e il nuovo Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) in base al D.L. 80/2021.
3) Sede didattica del corso	Non pertinente.
4) Durata	Totale 50 ore. Non sono previsti crediti universitari.
5) Ore di formazione erogate e eventuali crediti formativi	Sono previste indicativamente 11 giornate da 4 ore e 2 giornate da 3 ore.  Date presunte inizio e termine: marzo 2022 – giugno 2022  Le giornate formative saranno programmate ogni settimana con cadenza periodica in una giornata dal lunedì al venerdì (indicativamente dalle 9.00 alle 13.00), tenendo conto di eventuali esigenze dei partecipanti.  Il corso sarà svolto on-line con incontri della durata di 4/3 ore ciascuno, su piattaforma che sarà resa disponibile ai partecipanti.  Il calendario delle giornate sarà comunicato agli allievi prima dell'avvio dell'iniziativa e in maniera tempestiva per permettere loro un'adeguata organizzazione.
6) Direttore/Coordinatore Didattico	<b>Prof. Carmelo Elio Tavilla,</b> 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.
7) Corpo docente	Prof. Massimo Lanotte. Professore Ordinario di Diritto del lavoro presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia di Unimore dove insegna da anni, tra le altre materie, "Diritto del lavoro nelle pubbliche amministrazioni" nell'ambito del Corso di Laurea Magistrale "Economia e diritto per le imprese e le pubbliche amministrazioni". Avvocato cassazionista con consolidata esperienza nel contenzioso del lavoro privato e pubblico. Autore di numerose pubblicazioni scientifiche in tema di flessibilità, decentramento e lavoro agile, mobilità professionale e dirigenza pubblica e con esperienza pluriennale nella formazione per dipendenti pubblici.
	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.  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).  Ha svolto incarichi di insegnamento universitario presso l'Università di Trento, l'Università di Messina e l'Università Roma 3.  E' stato ed è presidente o componente di Organismi Indipendenti di Valutazione.
	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.
	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.  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
8) Metodologie innovative dell'attività didattica	Il corso si sviluppa <b>interamente online attraverso l'utilizzo della piattaforma Google Meet</b> , alternando lezioni teoriche frontali e lezioni







	laboratoriali a forte carattere operativo- esperienziale.  La piattaforma permette di registrare gli accessi e segnalare la frequenza all'INPS per le procedure di conferma e controllo, come richiesto dall'Avviso di riferimento.  I corsisti seguiranno in modalità sincrona le lezioni interagendo con i formatori e con gli altri partecipanti al corso. Attraverso la condivisione di una cartella su Google Drive i corsisti potranno reperire tutti gli strumenti didattici elaborati durante il corso, il materiale didattico e di approfondimento, vedere i video di registrazione delle lezioni e compilare i test di valutazione e il questionario di gradimento. Saranno resi noti anche diversi strumenti di comunicazione per favorire l'interazione in tempo reale tra i corsisti e il coordinatore del corso (chat su skype, whatsapp, etc.).
	Anche in modalità a distanza ed attivando gli strumenti digitali messi a disposizione dalla piattaforma di condivisione, il percorso metodologico si articolerà nelle seguenti fasi didattiche in forte alternanza tra loro:
	a. Comunicazione frontale (in videoconferenza) interattiva e partecipata in logica "esperienza"  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.  La sequenza operativa della didattica in aula si sviluppa quindi nelle seguenti fasi:  - warming-up iniziale per fare gruppo e predisporre i partecipanti all'apprendimento,  - 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,  - trasferimento dei contenuti e della conoscenza specifica,  - elaborazione in aula circa l'applicabilità di quanto appreso.
	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.
9) Logistica e dotazioni strumentali	Le lezioni si terranno in modalità distanza tramite l'utilizzo delle potenzialità della piattaforma digitale Google Meet (tutte le istruzioni saranno fornite ai partecipanti prima dell'avvio del corso).
10) Modalità di selezione dei partecipanti	Nel caso in cui il numero dei potenziali partecipanti all'iniziativa formativa superi 50 è prevista una selezione in ingresso: si provvederà a convocare tutti i candidati e sottoporli ad un colloquio che tenga conto di







	aspetti sia motivazionali che di contenuto. Gli aspetti motivazionali: i criteri di selezione saranno legati ad aspetti soggettivi e personali, basati sulle caratteristiche individuali del candidato, come l'interesse a partecipare al corso, l'effettiva utilità nel luogo di lavoro, difficoltà oggettive alla partecipazione. Gli aspetti di contenuto: nella selezione sarà presente un esperto del settore che potrà valutare il possesso di competenze di base minime relative all'argomento del corso, in modo da selezionare un'aula omogenea per conoscenze e professionalità. I criteri e le modalità con le quali verranno effettuate le operazioni di selezione saranno rese pubbliche e comunicate preventivamente a tutti i candidati. L'elenco degli ammessi sarà inserito a sistema all'interno delle liste degli assegnatari dei corsi entro 10 giorni dal termine della procedura di selezione, come previsto dal bando e comunicato entro il giorno precedente l'avvio del corso alla Direzione regionale e alle Amministrazioni di appartenenza (con relativo punteggio individuale di ammissione), così come ai singoli partecipanti.
11) Coordinatore e tutor	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.  I compiti di tali figure sono infatti relativi tanto ad aspetti organizzativi quanto didattici; infatti si occuperanno della gestione dei rapporti quotidiani con i docenti ed i partecipanti, della tenuta del registro delle presenze, delle comunicazioni l'INPS e l'attivazione degli "spazi" didattici virtuali. 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 virtuale, verrà garantito un servizio di segreteria e di tutoraggio con apposito registro on line delle presenze al fine di consentire ai partecipanti il monitoraggio ed il costante aggiornamento delle ore di presenza effettive che verranno poi segnalate all'INPS tramite procedura gestionale informativa.
13) Attestazioni finali	Alla fine del Corso verrà rilasciato ai partecipanti <b>Attestato di Partecipazione.</b>
14) Descrizione modelli Customer Satisfaction	La competenza in merito al monitoraggio, alla valutazione ed alla soddisfazione dell'operazione è della funzione di coordinamento didattico/organizzativo, supportata dalla funzione docente.  I criteri per il monitoraggio sono quelli di:  - 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.  Il controllo ed il monitoraggio descritti:







- 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). 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.

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.

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.

A conclusione del percorso verrà somministrato un questionario di gradimento, che raccoglierà le valutazioni dei partecipanti in merito a:

- 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.