



**I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE,
MISURAZIONE E CONTROLLO**

A.A. 2018-2019
Corso di Management Pubblico
Prof.ssa Alessia Patuelli
Università di Ferrara
15 Aprile 2019

Domande

1) Quali sono gli obiettivi del documento?

2) Come vengono misurate le performance?

3) Quali sono gli indicatori principali?

4) Si tratta di misurazione e controllo verso l'interno o l'esterno?

SCALETTA

Cambiamenti istituzionali e riflessi sui sistemi di pianificazione e controllo

Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance

Il ruolo dei cittadini e il bilancio partecipativo

Cambiamenti istituzionali e riflessi sui sistemi di pianificazione e controllo

Cos'è una
performance?





Performance

Il **contributo** che un soggetto (organizzazione, individuo, gruppo) apporta attraverso la propria **azione** al raggiungimento delle **finalità** e degli **obiettivi** per i quali l'organizzazione è stata costituita.

SPEED

AP

Quali differenze tra
pianificazione,
programmazione,
misurazione e
controllo?





Pianificazione

Programmazione

Pianificazione strategica

Fattibilità delle idee



Indirizzi



Piano di **lungo**
termine

Obiettivi

Dagli obiettivi di fondo di un'azienda

Mission

Lo scopo che
contraddistingue
l'impresa

Orientamento
strategico di
fondo

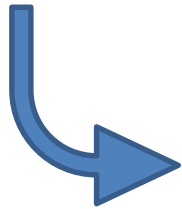
I valori, l'identità
profonda

Budget

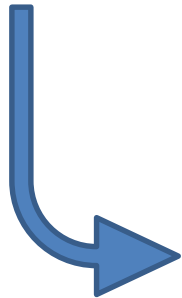
2017

Processo di responsabilizzazione attraverso cui i vari Direttori di dipartimento/struttura concordano i vari **obiettivi** da raggiungere nel **breve periodo** e quali **azioni** debbano essere intraprese, con quali **risorse**, con quali **processi**, in quanto **tempo** e da **chi**

Alcuni tipi di Budget

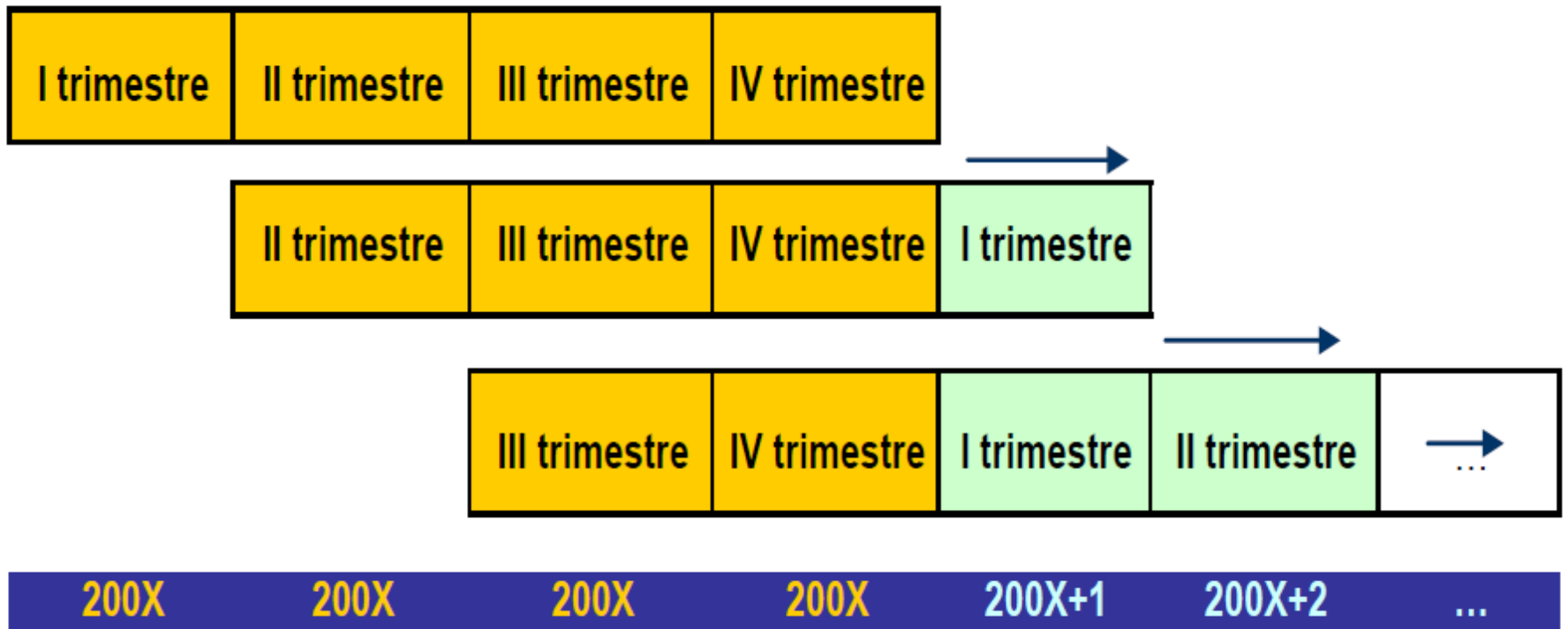


A periodo fisso

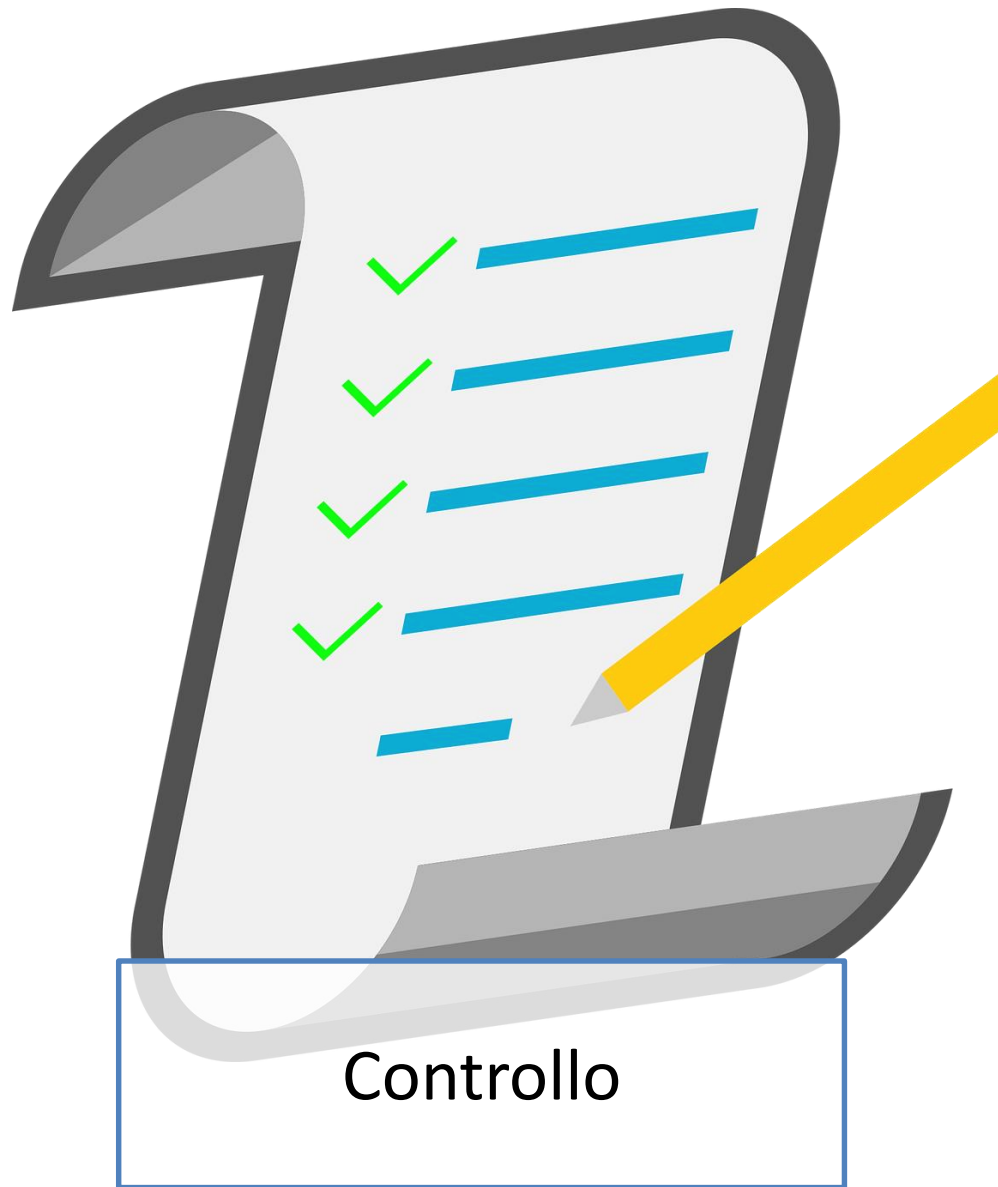
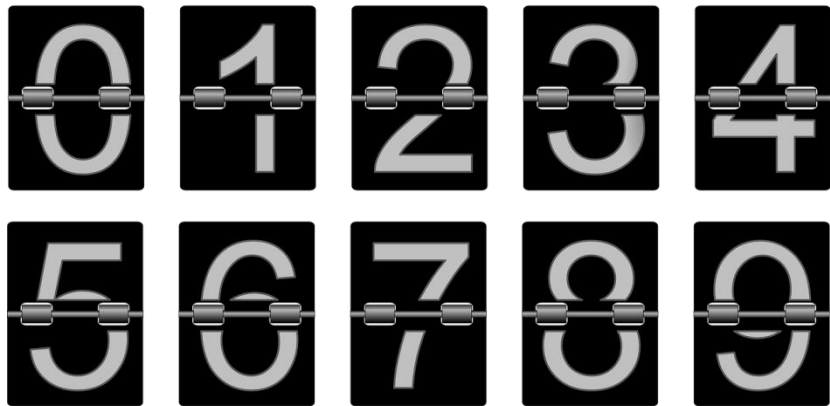


A periodo scorrevole
(*rolling budget*)

A periodo scorrevole
(rolling budget)



Misurazione



Controllo

Controllo



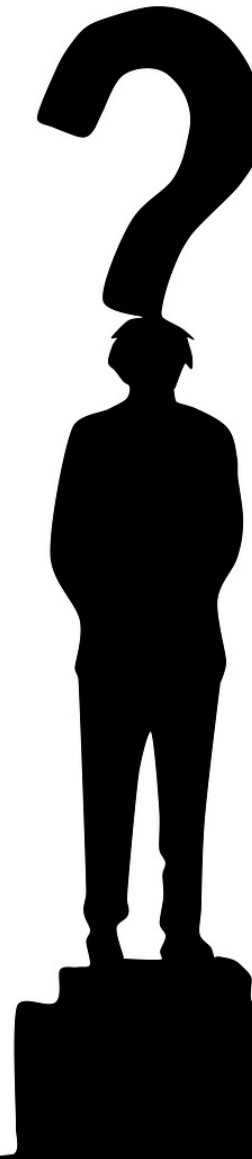
Visione storica

Nuovi orientamenti

Verifica della
conformità degli atti
amministrativi alla
Legge

Verifica del
conseguimento dei
risultati di gestione
secondo i criteri del
mondo aziendale

Controllo ... verso
cosa?

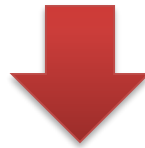


Controllo **interno**

Per quei servizi
prodotti all'interno
della struttura
dell'ente

E.L. Azienda

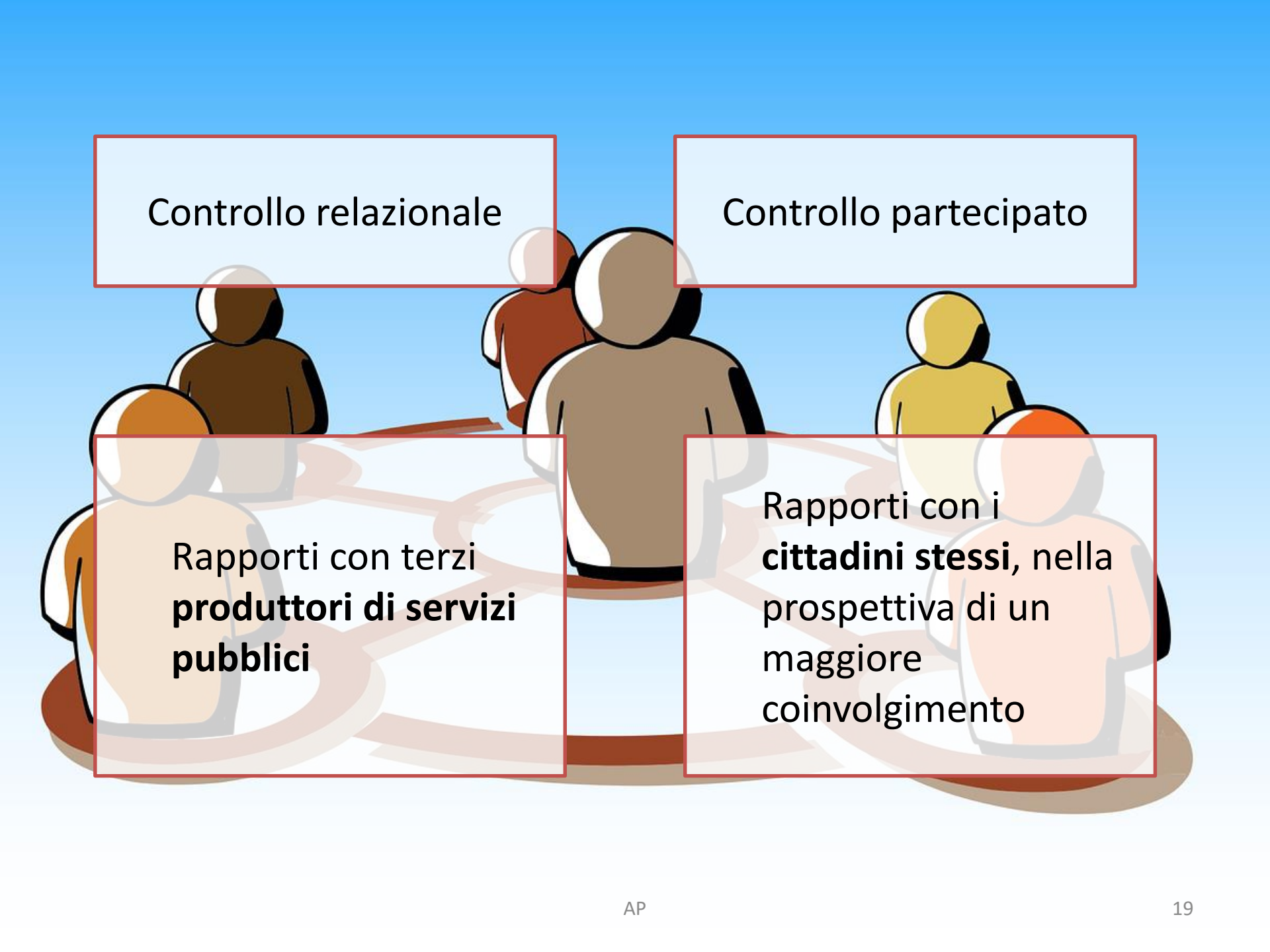
Transizione verso un **Ente Locale regolatore**



Cambiano i rapporti tra AP centrali ed EL



Cambiano i sistemi di pianificazione,
programmazione, misurazione e controllo



Controllo relazionale

Controllo partecipato

Rapporti con terzi
**produttori di servizi
pubblici**

Rapporti con i
cittadini stessi, nella
prospettiva di un
maggiore
coinvolgimento

Diversi tipi di controllo

Controllo **interno**

Controllo **relazionale**

Controllo **partecipato**

Funzione di **garanzia**

Produzione /erogazione
servizio

Amministrazioni
Pubbliche,
Enti Locali

Soggetti privati,
non profit



Rischio

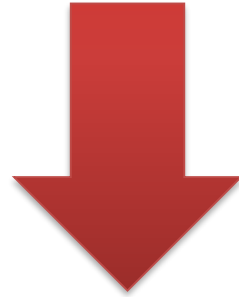
Perdere comprensione dei bisogni dei cittadini e del grado di soddisfazione



Sviluppo sistemi di controllo partecipato

Quali logiche per
l'ente-regolatore?

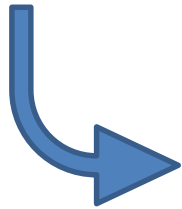
Controllo relazionale



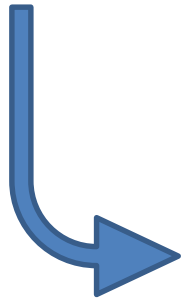
Indirizzare i comportamenti delle aziende terze

Monitorare e controllare i risultati

2 vie per attività di indirizzo



Forma **negoziale**



Persuasione / **rapporti umani**

Forma negoziale

Persuasione / rapporti umani

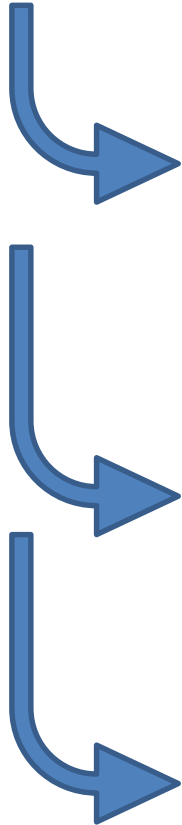
Gestione di contratti e
convenzioni

Incontri a cadenza periodica

Indicatori

Calendario di incontri

3 livelli di controllo relazionale



Singole aziende

Settoriale

Nel complesso

Singole aziende



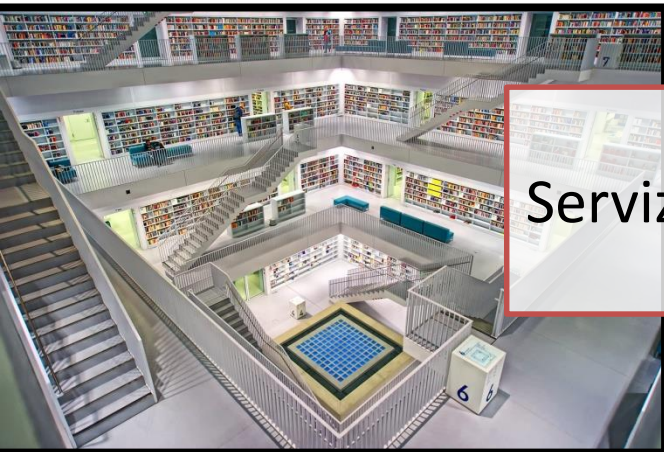
Singolo contratto di servizio, convenzione

Settoriale



Soggetti che congiuntamente operano per soddisfare un bisogno

Servizi privi di rilevanza economica



Nel complesso

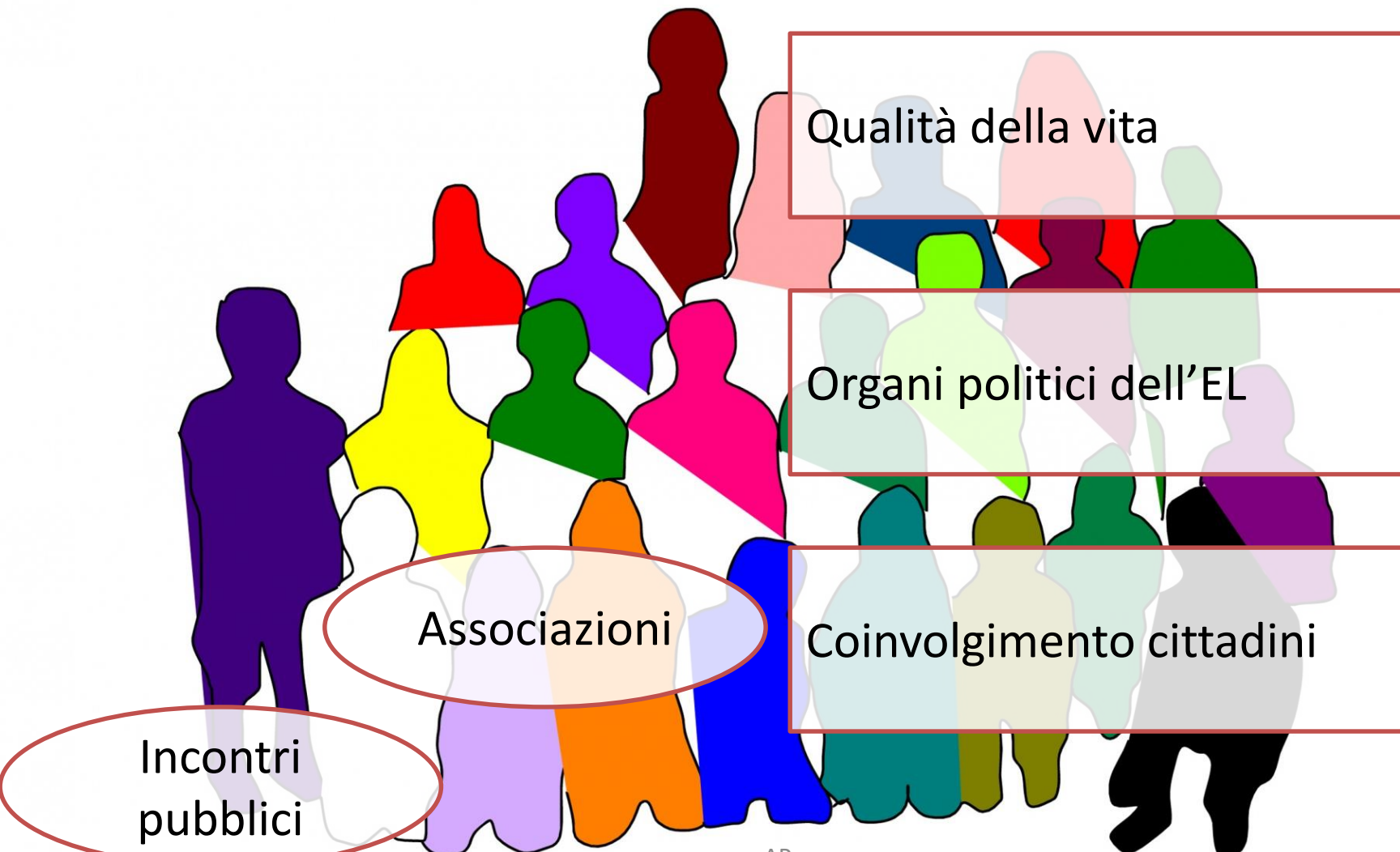
Qualità della vita

Organi politici dell'EL

Associazioni

Coinvolgimento cittadini

Incontri
pubblici



Sistemi di indirizzo e controllo nell'ente holding



2 elementi importanti:

Sistemi di **indirizzo e controllo** vs aziende partecipate

Conoscenza **performance** del **gruppo** (bilanci consolidati)



**Obiettivi della pianificazione
– documenti di indirizzo**

Comunicare gli orientamenti strategici dell'ente nei singoli settori di intervento delle aziende partecipate

Elementi della pianificazione – documenti di indirizzo

Investimenti

Compatibilità
ambientale

Qualità erogata

Sicurezza

Qualità
percepita

Continuità del
servizio

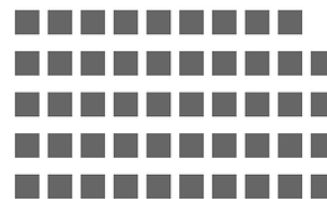
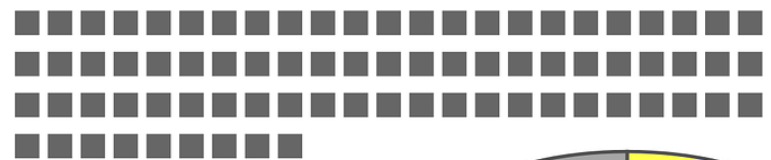
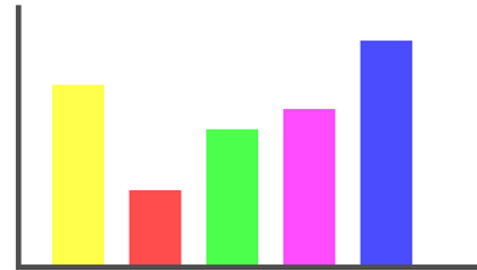


Profili economico-
patrimoniali

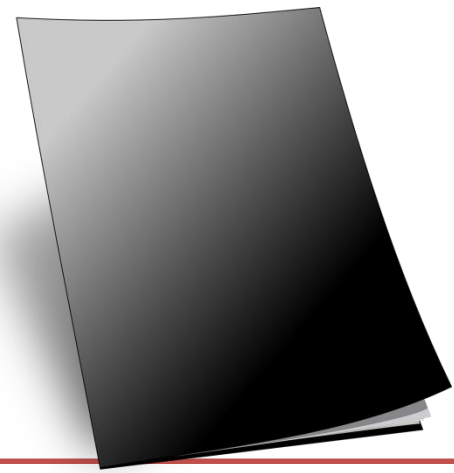
Efficacia del servizio

Controllo

Impostare sistema
di **reportistica**
coerente



Report



Processo di **comunicazione dell'informazione**
prodotta dalle procedure di controllo

Indicatori (KPI)

Dettagliati

Analitici

3 obiettivi

Conoscere l'andamento del **gruppo**

Conoscere i risultati delle **singole partecipate**

Consentire all'ente di **intervenire**

Report: quando?

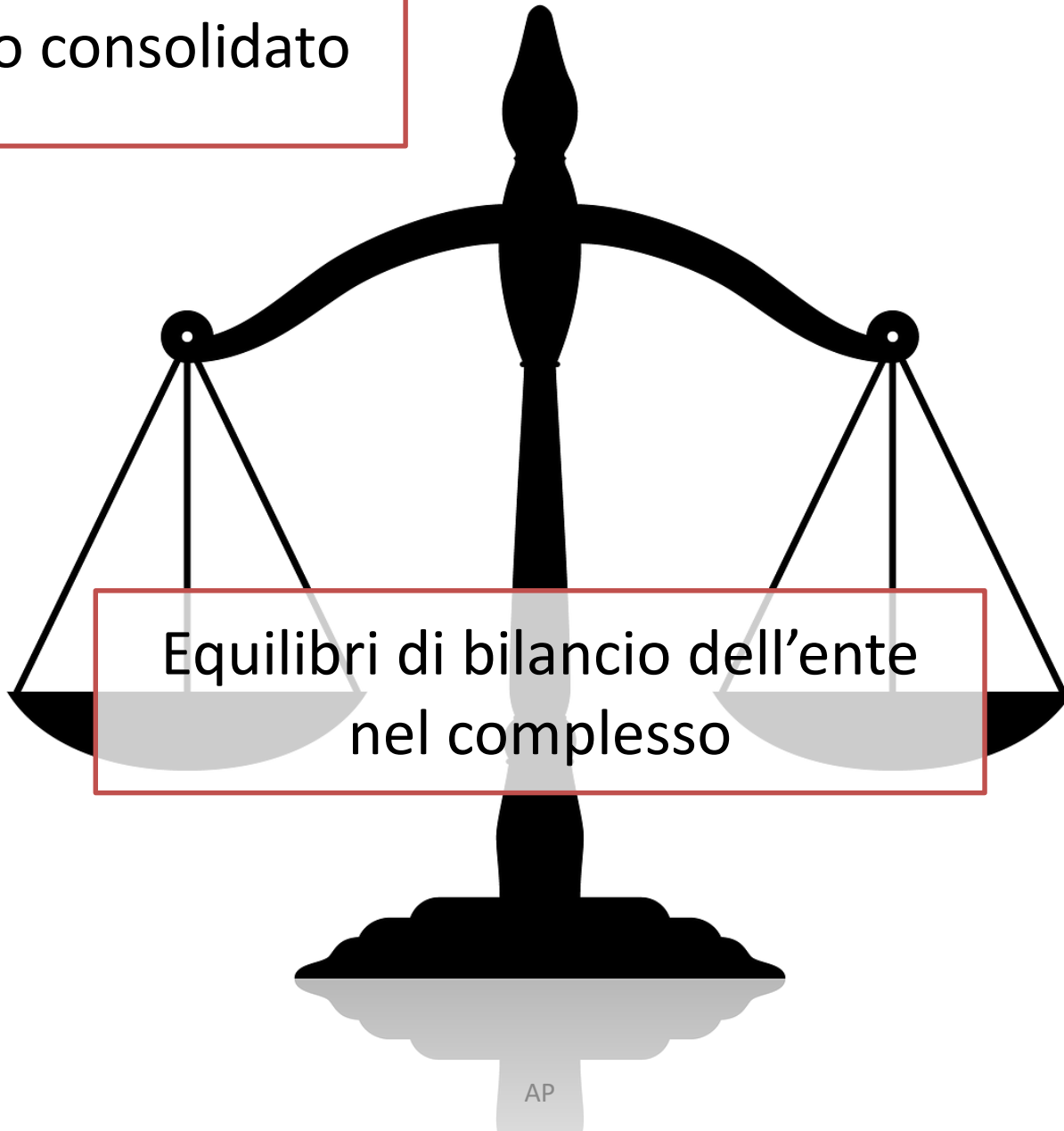


Almeno semestrali

Trade off tra costi e
conoscenza/capacità
di intervenire



Bilancio consolidato



Equilibri di bilancio dell'ente
nel complesso

Controllo relazionale

Controllo partecipato

Sistemi di controllo esterni

Sistemi di controllo interni



Controllo di gestione

D. Lgs. 286/1999



Principi nel controllo
interno

D. Lgs 150/2009



Ciclo di gestione della
performance

D. Lgs. 286/1999

"Riordino e potenziamento dei **meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi**, dei **rendimenti** e dei **risultati** dell'attività svolta dalle **amministrazioni pubbliche**, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"

Art. 1. - Principi generali del controllo interno

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (**controllo di regolarità amministrativa e contabile**);

b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

Art. 1. - Principi generali del controllo interno

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);

b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (**controllo di gestione**);

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

Art. 1. - Principi generali del controllo interno

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);

b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (**valutazione della dirigenza**);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

Art. 1. - Principi generali del controllo interno

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

- a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);
- b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);
- c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);
- d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (**valutazione e controllo strategico**).

Controllo di gestione

Verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi prodotti

Prospettiva economico-aziendale



Valutazione della dirigenza

Giudizio sulle prestazioni dei dirigenti, anche per retribuzione accessoria

Art. 11. Qualità dei servizi pubblici

1. I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalità che promuovono il miglioramento della qualità e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro partecipazione, nelle forme, anche associative, riconosciute dalla legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi.

2. Le modalità di definizione, adozione e pubblicizzazione degli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, nonché i casi e le modalità di indennizzo automatico e forfettario all'utenza per mancato rispetto degli standard di qualità sono stabilite con direttive, aggiornabili annualmente, del Presidente del Consiglio dei Ministri. Per quanto riguarda i servizi erogati direttamente o indirettamente dalle regioni e dagli enti locali, si provvede con atti di indirizzo e coordinamento adottati d'intesa con la conferenza unificata di cui al decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281.

Art. 11. Qualità dei servizi pubblici

1. I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalità che promuovono il miglioramento della qualità e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro partecipazione, nelle forme, anche associative, riconosciute dalla legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi.

2. Le modalità di definizione, adozione e pubblicizzazione degli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle **carte dei servizi**, i criteri di misurazione della qualità dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, nonché i casi e le modalità di indennizzo automatico e forfettario all'utenza per mancato rispetto degli standard di qualità sono stabilite con direttive, aggiornabili annualmente, del Presidente del Consiglio dei Ministri.[...]

D. Lgs 150/2009

"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni."

Art. 3. - Principi generali

1. La **misurazione e la valutazione della performance** sono volte al **miglioramento della qualità** dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle **competenze** professionali, attraverso la valorizzazione del **merito** e l'erogazione dei **premi** per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.
3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Art. 3. - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica è **tenuta a misurare ed a valutare la performance** con riferimento all'amministrazione nel suo **complesso**, alle **unità organizzative** o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli **dipendenti**, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.

3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Art. 3. - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.
3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di **comunicazione** che garantiscono la massima **trasparenza** delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Art. 3. - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.
3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e **strumenti** idonei a misurare, **valutare e premiare** la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi. [...]

Art. 4.
**Ciclo di gestione della
performance**

“Ai fini dell'**attuazione** dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.”

6 fasi

a) Definizione e assegnazione degli **obiettivi** che si intendono raggiungere, dei **valori attesi** di risultato e dei rispettivi **indicatori**;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle **risorse**;

c) **monitoraggio** in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi **correttivi**;

d) **misurazione e valutazione** della performance, organizzativa e individuale;

e) utilizzo dei **sistemi premianti**, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) **rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

