

Controllo e governance nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche

Antonella Paolini

paolini@unimc.it

Macerata 2 aprile 2011



Punti dell'intervento

- 1. Premesse sul controllo e la condizione di economicità**
- 2. Controllo di gestione nella pubblica amministrazione**
- 3. Valutazione e misurazione delle performance**
- 4. I concetti aziendali ripresi dal Decreto legislativo 150/2009**

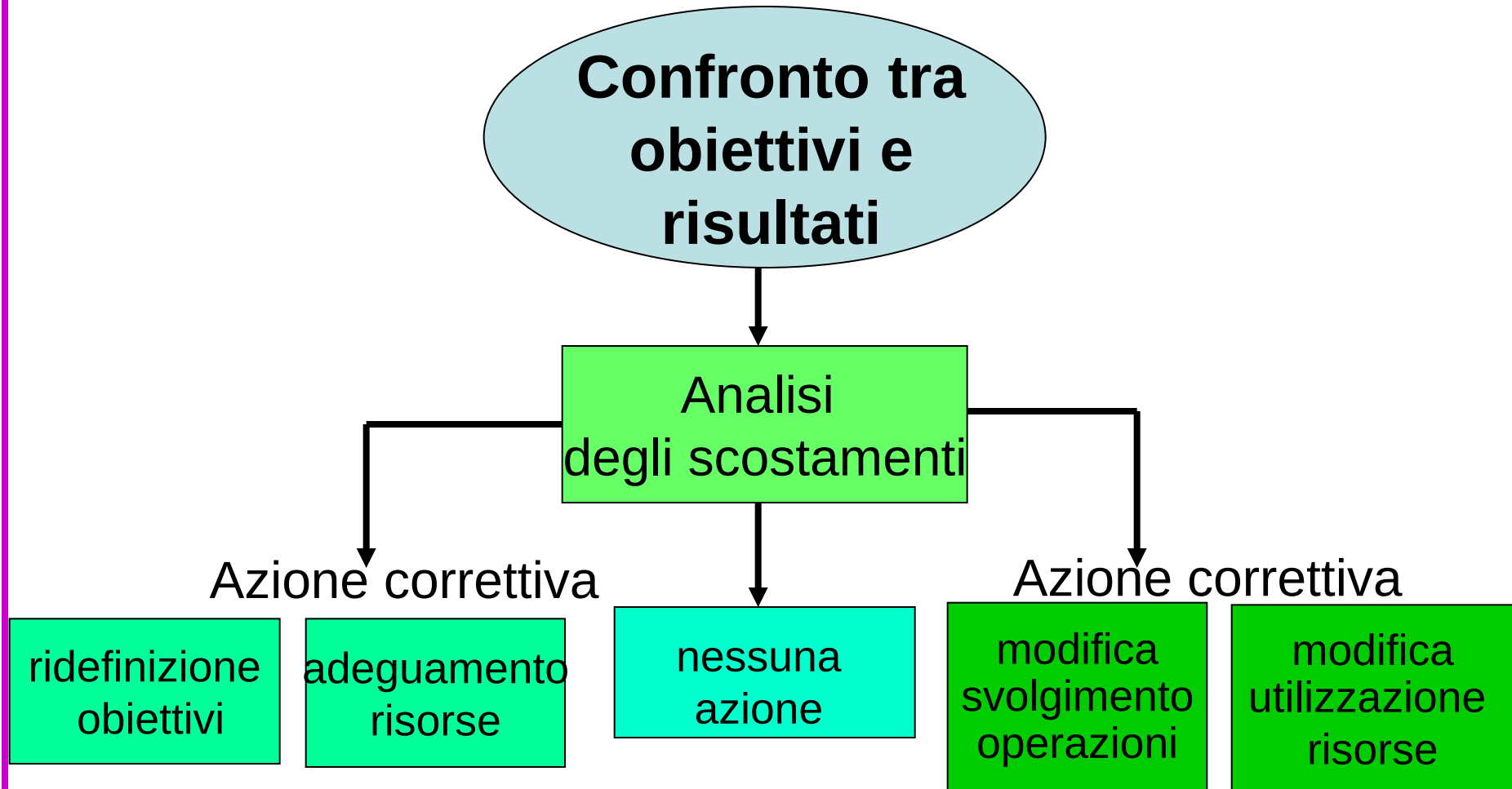


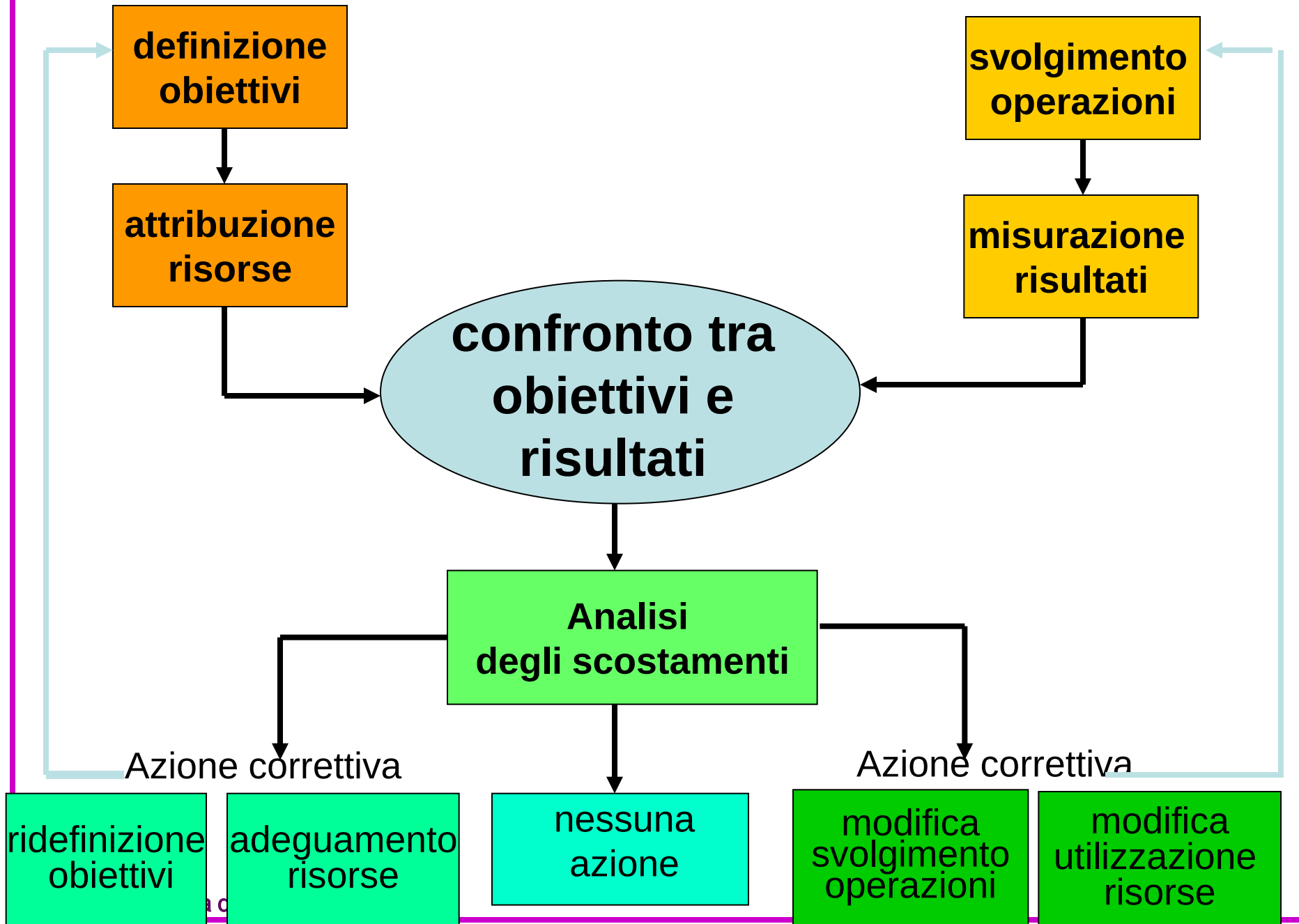
1.

Premesse sul controllo e la condizione di economicità



Fasi logiche del processo di controllo





Sistema di obiettivi

Un **obiettivo** è un risultato voluto, specifico e misurabile da conseguire in un arco di tempo

In un'azienda, privata/pubblica, si fa riferimento ad **un sistema di obiettivi** perché la complessità delle attività impone un insieme di obiettivi correlati, coordinati, mai tra loro in conflitto.



Sistema di obiettivi (segue)

Utilizzando la **classificazione** che scandisce la gerarchia tra gli obiettivi della gestione e del controllo si avranno:



Sistema di obiettivi (segue)

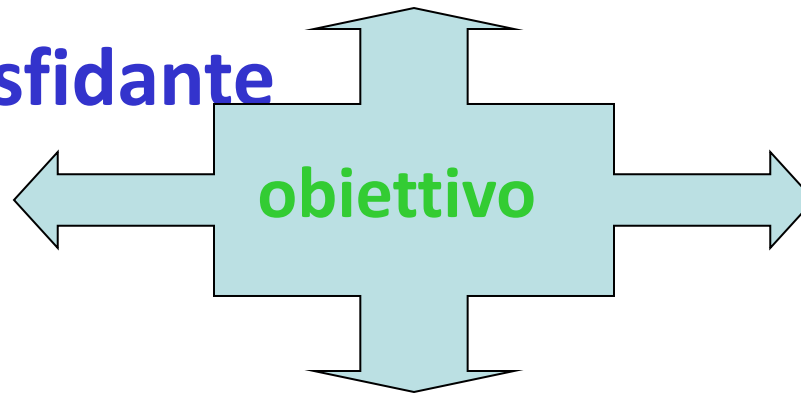
Caratteristiche che dovrebbe avere

Pensato in funzione dell'utenza

Orientato al miglioramento

Armonico con le risorse disponibili

Raggiungibile/sfidante
Condiviso
Rivedibile



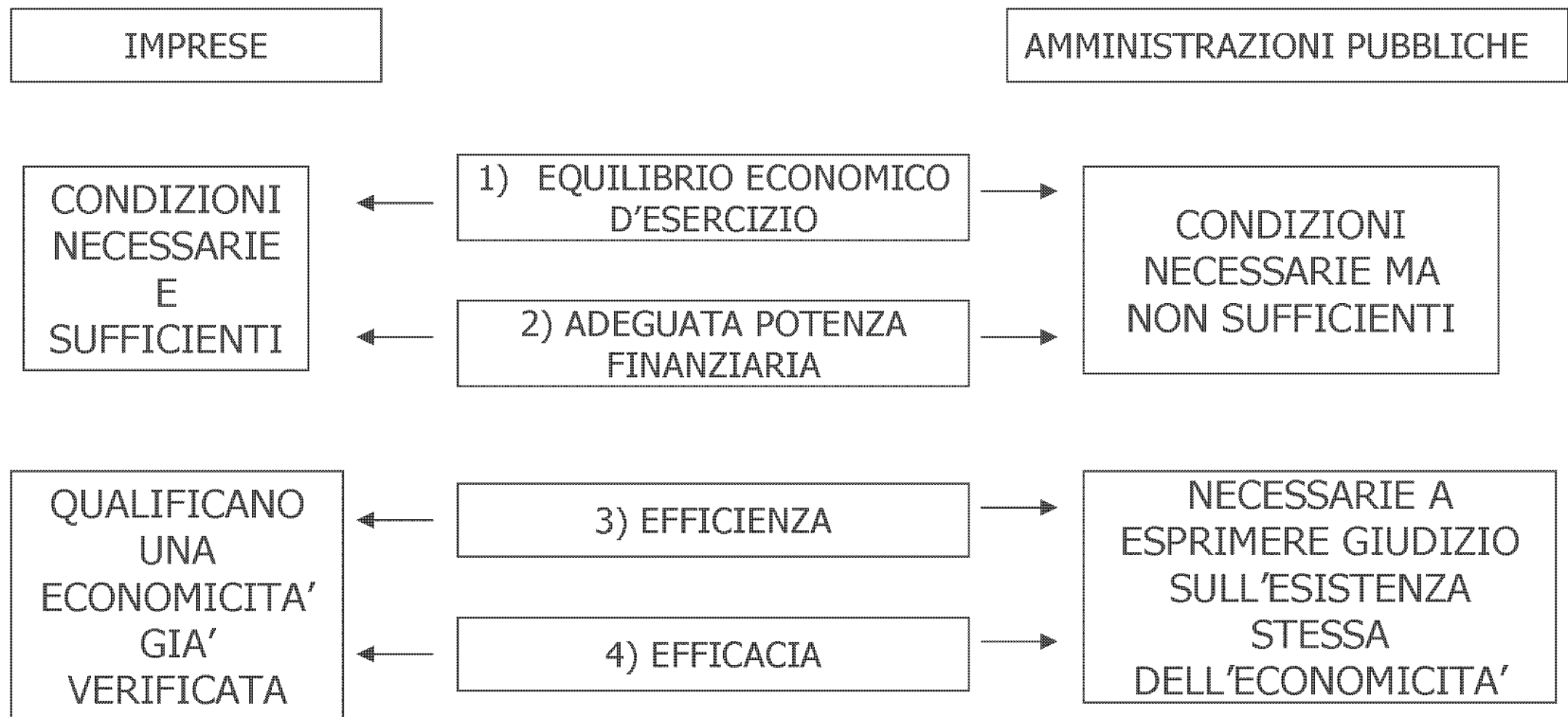
Chiaro
Misurabile
Coerente

Connesso ai meccanismi incentivanti

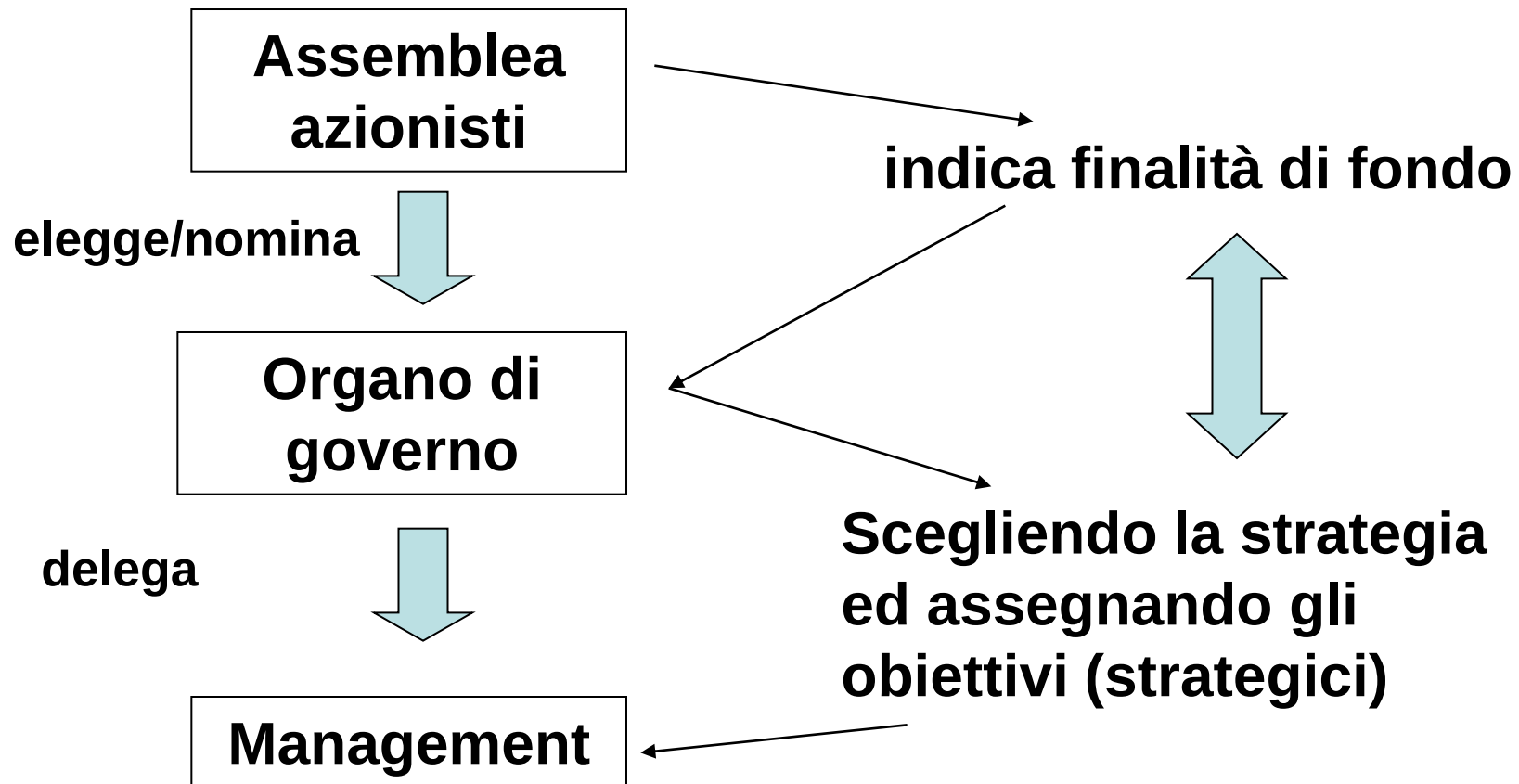
ECONOMICITA'

È il criterio che consente di giudicare la **convenienza** ad intraprendere e continuare una attività

Il giudizio viene espresso analizzando:



Impresa



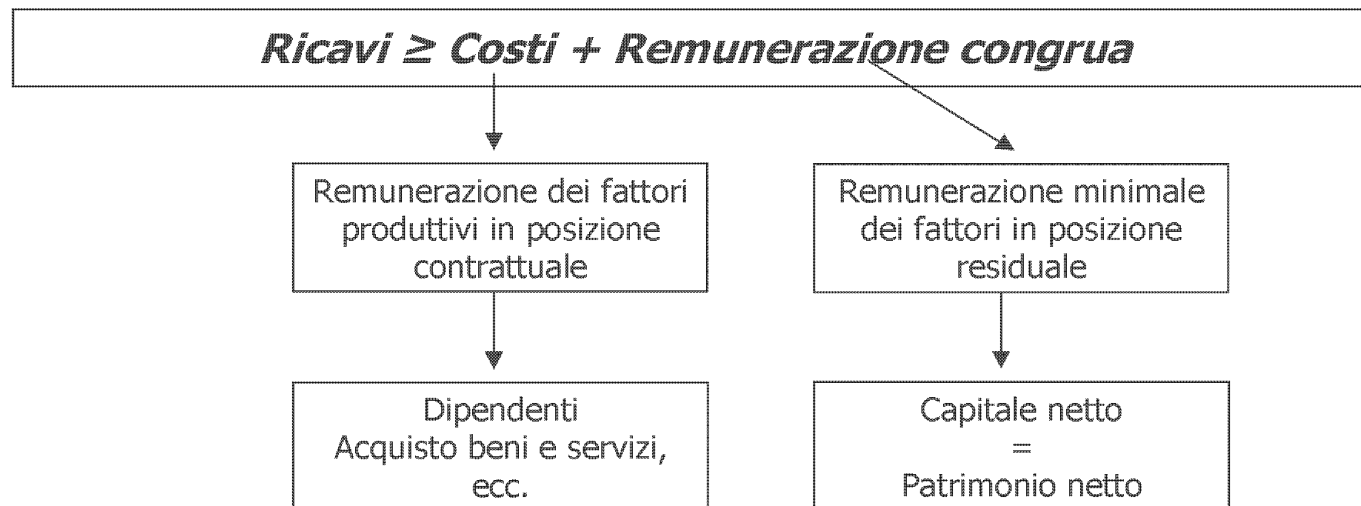
Amministrazione Pubblica



EQUILIBRIO ECONOMICO NELLE IMPRESE

Attitudine della gestione a coprire, alle condizioni cui l'azienda debba intendersi vincolata, gli oneri derivanti dall'utilizzo dei fattori produttivi necessari per lo svolgimento dei processi operativi inerenti l'attività istituzionale.

Nelle **imprese** (pubbliche o private) si sintetizza con



Nelle **aziende di erogazione**, e quindi anche nelle AA.PP., la relazione è diversa.

EQUILIBRIO ECONOMICO NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

1) NON ESISTE LO SCOPO DI LUCRO

IL CAPITALE

**PATRIMONIO
PUBBLICO**

2) CAMBIANO I SOGGETTI

LA COLLETTIVITA'

**SOGGETTO
ECONOMICO PUBBLICO**

PERSEGUIMENTO DELLA FINALITA' ISTITUZIONALE

La remunerazione che trae il legittimo proprietario del patrimonio, in questo caso la collettività amministrata, **risiede nella soddisfazione diretta dei bisogni a cui è asservita la finalità istituzionale dell'Ente** e non in una entità monetizzata (utile d'esercizio)

NECESSITA' DI INDAGARE SUI LIVELLI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

per verificare la realizzazione delle finalità istituzionali

EQUILIBRIO ECONOMICO NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

AFFINCHÉ L'AMMINISTRAZIONE VIVA DUREVOLMENTE IN EQUILIBRIO SI DEVE VERIFICARE LA SEGUENTE CONDIZIONE

$$\begin{array}{c} \text{PROVENTI} \\ + \\ \text{RICAVI} \end{array} = \begin{array}{c} \text{ONERI} \\ + \\ \text{COSTI} \end{array}$$

QUESTA CONDIZIONE VA INTESA:

- 1) **IN RIFERIMENTO ALL'INTERA AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E NON ALLA SINGOLA ATTIVITA'** (vi potrebbero essere attività redditizie che consentono lo svolgimento di attività non redditizie ma, comunque, istituzionali)
- 2) **COME NECESSARIA MA NON SUFFICIENTE AD ESPRIMERE UN GIUDIZIO POSITIVO DI ECONOMICITA'** (devo perseguire la finalità istituzionale)
- 3) **IN UN'OTTICA DI MEDIO PERIODO: TENDENZIALE** (oscillazioni di breve periodo intorno al pareggio possono considerarsi fisiologiche)



COME SI MISURA IL LIVELLO DI ECONOMICITA'?

VERIFICARTE LE CONDIZIONI NECESSARIE, MA NON SUFFICIENTI, DI

1) EQUILIBRIO ECONOMICO D'ESERCIZIO —→

2) ADEGUATA POTENZA FINANZIARIA —→

**documenti
contabili**

L'economicità va interpretata in un'analisi di interrelazione con

EFFICIENZA

EFFICACIA

Cioè con tutte le informazioni quantitative e qualitative volte ad indagare sui rapporti

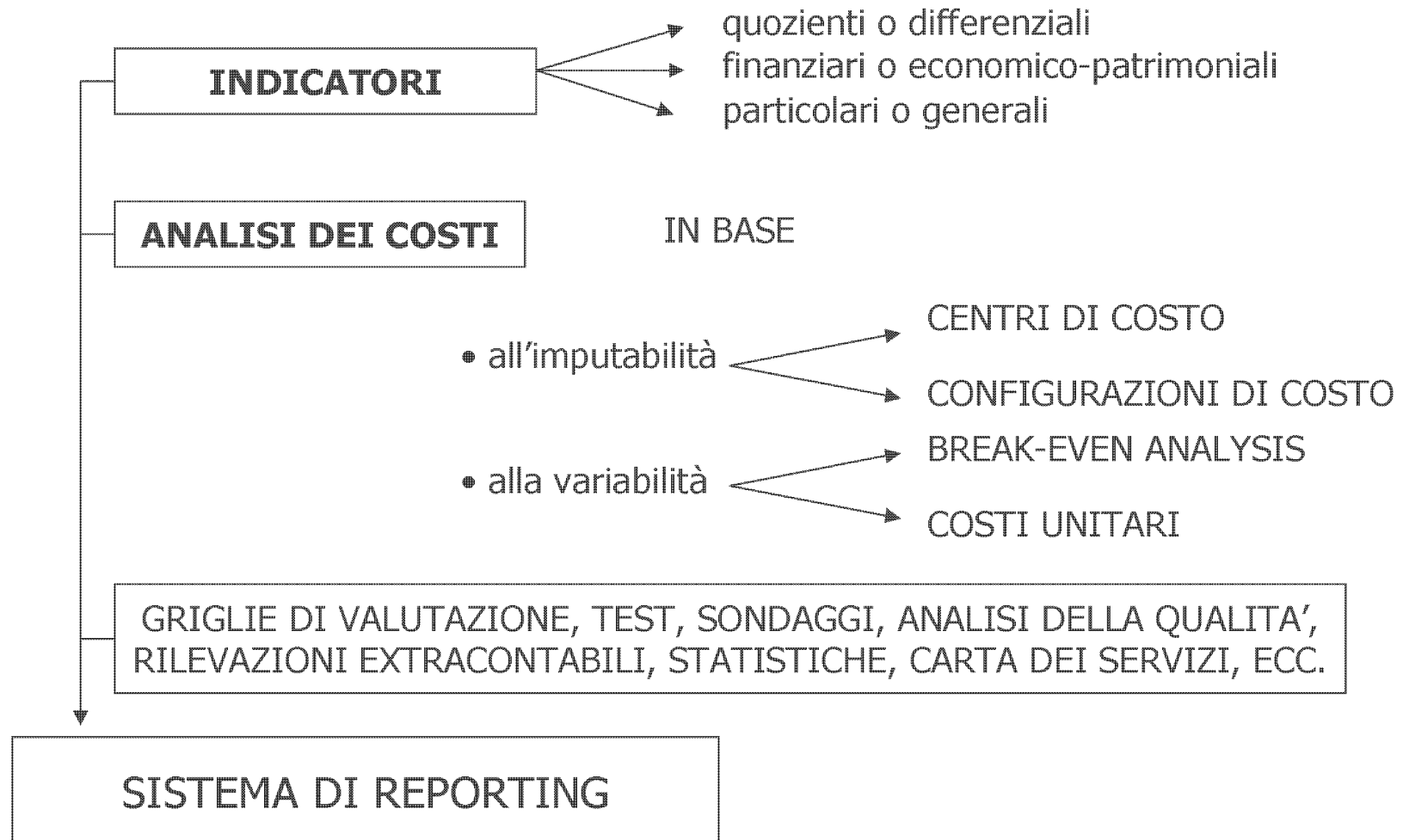
Risultato

Fattore produttivo

Risultato

Obiettivo

STRUMENTI PER VALUTARE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA



La domanda di controllo nel settore pubblico ed in quello privato

Nelle imprese la domanda di controllo:

- ▶ è forte dall'interno della struttura ed è finalizzata alla sopravvivenza ed allo sviluppo dell'azienda
- ▶ è debole dall'esterno in quanto esistono i meccanismi di mercato (concorrenza)

Nelle AP la domanda di controllo assume fisionomia diversa e addirittura inversa:

- ▶ la domanda interna è molto debole (non operando per il mercato, le sorti del management sono legate solo marginalmente allo sviluppo dell'azienda)
- ▶ la domanda esterna è molto forte

Punto in comune tra managerialità pubblica e privata

l'“insofferenza” al controllo:

- ❖ a pochi piace essere controllati, specie se il sistema di controllo non produce risultati tempestivi e corretti.
- ❖ la verifica è un fastidio quando non è capace di determinare: i mancati raggiungimenti degli obiettivi assegnati; i distorti comportamenti; le mal utilizzate competenze dei soggetti controllati.
- ❖ Il controllo-guida non funziona se lo stile direzionale è troppo autoritario e non riesce a fornire i suggerimenti opportuni per il miglioramento delle performance dei controllati



Punti di diversità tra managerialità pubblica e privata

gli effetti del controllo

- “verifica-sanzione”/ “verifica-premio”: molto più blanda nell’azienda pubblica
- “guida-miglioramento”: i suggerimenti per il miglioramento dei comportamenti spesso non vengono opportunamente utilizzati nell’azienda pubblica



“AZIENDALIZZAZIONE”



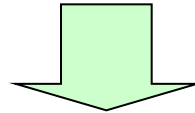
introduzione di *logiche e principi di razionalità economica* al fine di:

- recuperare efficacia ed efficienza dell'azione pubblica;
- tendere all'equilibrio economico (tra risorse acquisite e consumate) per migliorare il soddisfacimento dei bisogni pubblici e realizzare le finalità istituzionali dell'ente, in linea con il vigente dettato normativo (*buon andamento ed imparzialità – art. 97 Cost.*)



“AZIENDALIZZAZIONE”

ATTENZIONE: non si tratta di una novità degli anni '90!

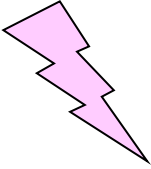
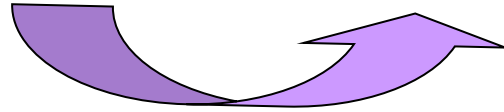


i caratteri di “aziendalità” delle amministrazioni pubbliche
sono evidenziati dalla dottrina economico-aziendale
(italiana e non) da molto tempo prima

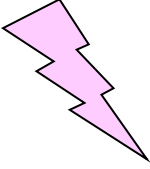
**no mera trasposizione di logiche e strumenti
dalle aziende private a quelle pubbliche**

amministrazione
pubblica

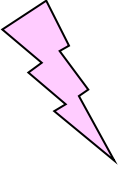
AZIENDE PUBBLICHE



soggetta al **vincolo economico**: deve produrre più ricchezza di quanta ne consumi (“equilibrio economico a valere nel tempo” – E. Giannessi)



“comunità di individui che che si organizzano per creare valore da destinare al soddisfacimento dei bisogni umani” (G. Catturi)



azienda come **fenomeno unitario** e a carattere **universale**

NON C'E' CONTRADDIZIONE TRA ...

- perseguimento delle finalità di pubblico interesse (fini istituzionali), nel rispetto di criteri come l'equità e la socialità
- utilizzo di principi, logiche e strumenti dell'Economia aziendale al fine di realizzare le finalità di cui sopra nel rispetto del "vincolo economico"

equilibrio tra
risorse ACQUISITE/PRODOTTE e...
risorse CONSUMATE



ANZI ...

si pensa sia una soluzione possibile e migliore rispetto a quella tradizionale di matrice burocratica ed esclusivamente giuridica

AL FINE DI ...

far riguadagnare alle amministrazioni pubbliche **legittimità sociale ed economica** per favorire un più efficace ed efficiente **soddisfacimento degli interessi pubblici**, vantati cioè dalla collettività amministrata

Le diverse finalità del controllo nelle AP

Accountability

- Ha diversi significati, riflette le tradizioni culturali ed amministrative, l'organizzazione e gli assetti istituzionali, la natura delle attività dell'AP
- Accountability **esterna** verso i cittadini e tutti gli stakeholders (modelli di rappresentazione dei risultati e rendicontazione)
- Costruzione di modelli di misurazione delle performance (accountability **interna**)
- Controllo interno ed esterno: miglior (efficace ed efficiente) soddisfacimento di esigenze informative dei vari stakeholders delle AP

(segue)

trasparenza

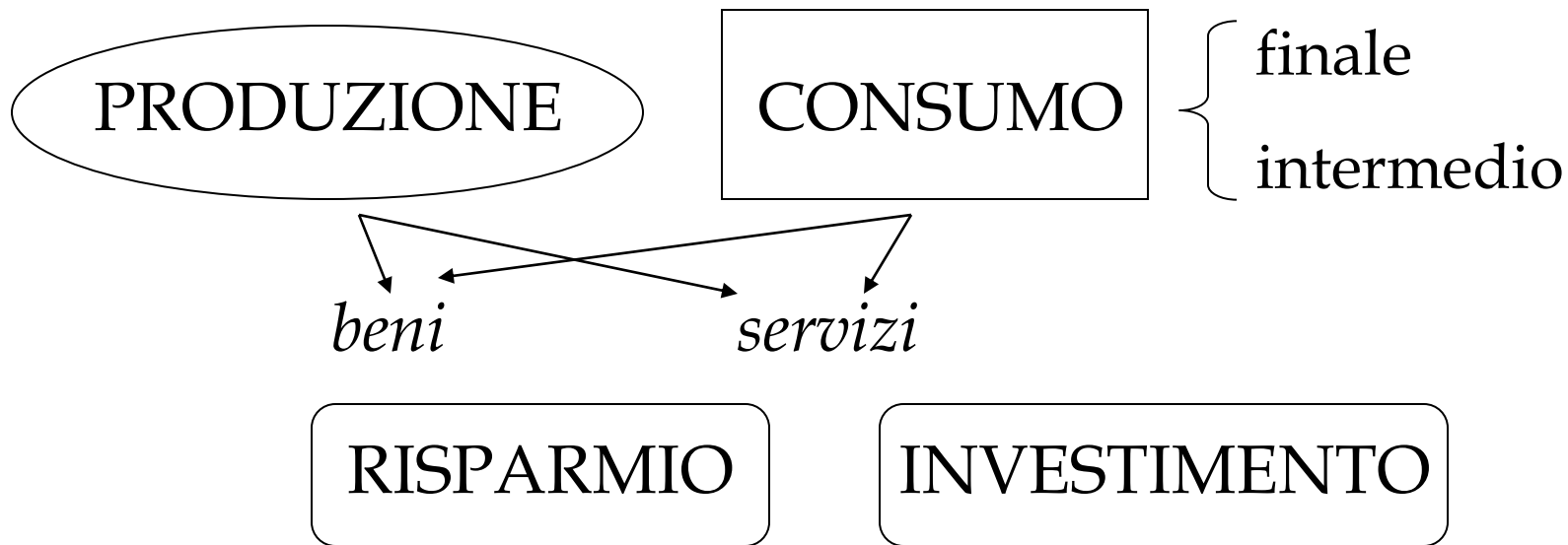
comparazione

(benchmarking)

partecipazione democratica

La competizione globale tra grandi aree regionali dipende molto dalla qualità delle istituzioni e questa qualità, a sua volta, dipende dalla capacità di integrare procedure politiche di formazione di un consenso consapevole e formazione di basi tecniche adeguate

LE FUNZIONI ECONOMICHE TIPICHE



produrre

- per vendere: prezzo congruo, consenso consumatori
- per consumare: sostenimento di costi di produzione, assenza dei ricavi di vendita





la mancanza del riconoscimento del mercato **non**
implica l'assenza del "vincolo di economicità"



**vanno trovate modalità alternative al volume dei ricavi
di vendita per misurare il consenso degli utenti -
contribuenti**

si debbono individuare le modalità per utilizzare nel
modo più efficiente possibile le risorse consumate nei
processi produttivi, cercando di minimizzare i costi ed
aumentare il livello quali-quantitativo della
produzione

L'azienda pubblica è...

complessa

perché al suo interno si realizzano **tre** tipologie di *processi produttivi*:

1. **servizi resi alla collettività** (produzione per il consumo da parte del soggetto economico)
2. **scambio di beni e servizi ceduti contro un prezzo** (produzione per la vendita)
3. **processi produttivi di tipo patrimoniale** (gestione patrimoniale “redditizia”)

distinzione derivante da...

- *ragioni tecniche* - *scelte politiche* - *normativa vigente*

tale caratteristica ha numerosissime implicazioni su...

gestione

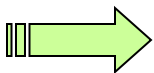
organizzazione

rilevazione

la separazione delle tre tipologie di processi produttivi è solo un'*astrazione*, visto che l'**AZIENDA PUBBLICA** si configura come **un'entità economica unitaria** in relazione a ...

- organi
- patrimonio
- obiettivi (finalità istituzionali)
- sistema delle operazioni di gestione
- risultati che ne scaturiscono

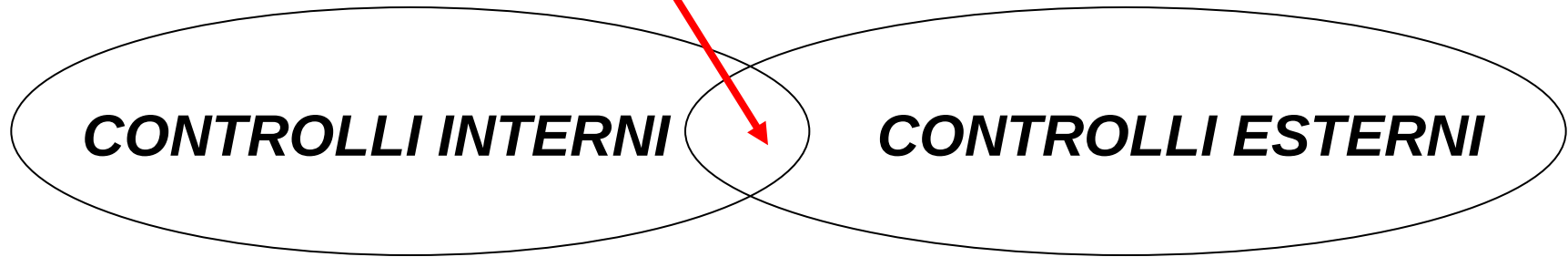
Com'è stata “realizzata” l' AZIENDALIZZAZIONE?

- introduzione di ambiti più o meno ampi di **autonomia**, a fronte dei quali sono state introdotte logiche di **responsabilizzazione**  *accountability*
- interventi volti al miglioramento di aspetti gestionali, organizzativi e contabili
- nuove forme di controllo (es.: di gestione, strategico) finalizzate alla valutazione delle *performance* dell'ente ed alle prestazioni rese dai soggetti operanti al suo interno

Alcune conseguenze...



- distinzione dell'anima *politica* da quella *tecnico - amministrativa*
- modifica del ruolo e delle funzioni di alcuni soggetti (politici, dirigenti e responsabili dei servizi, organo di revisione economico – finanziaria)
- introduzione di nuovi soggetti (es.: nucleo di valutazione, OIV)
- eventuale affiancamento dei soggetti “interni” da parte di soggetti esterni qualificati



- Non c'è una separazione netta, ma una parziale e fisiologica sovrapposizione
- Quanto prodotto dai controlli interni può parzialmente alimentare i controlli esterni (es. controllo sulla gestione operato dalla Corte dei Conti)
- Ciò può creare difficoltà di comparazione tra diverse AP: sistema dei controlli interno “cucito” su misura in base alle caratteristiche dell'ente

*diversità tra **AP** ed **imprese**, in cui il controllo manageriale ha solo finalità interne*

2. Controllo di gestione nella pubblica amministrazione



GESTIONE



CONTROLLO DI GESTIONE

OPERATIVA



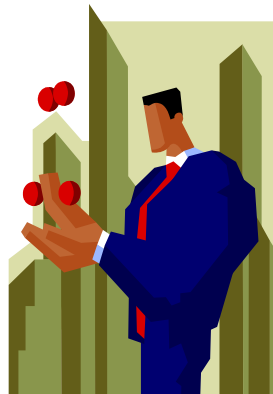
CONTROLLO OPERATIVO

DIREZIONALE



CONTROLLO DIREZIONALE

STRATEGICA



CONTROLLO STRATEGICO

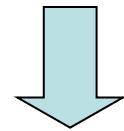
in sintesi ...

ORGANI POLITICI

ambito della **pianificazione e del controllo strategico**:

- governo e politica aziendale
- formulazione delle strategie
- coordinamento generale

obiettivi strategici

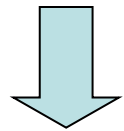


MANAGEMENT

ambito della **programmazione e del controllo di gestione**:

- competenze professionali
- implementazione strategie
- coordinamento operativo

obiettivi direzionali

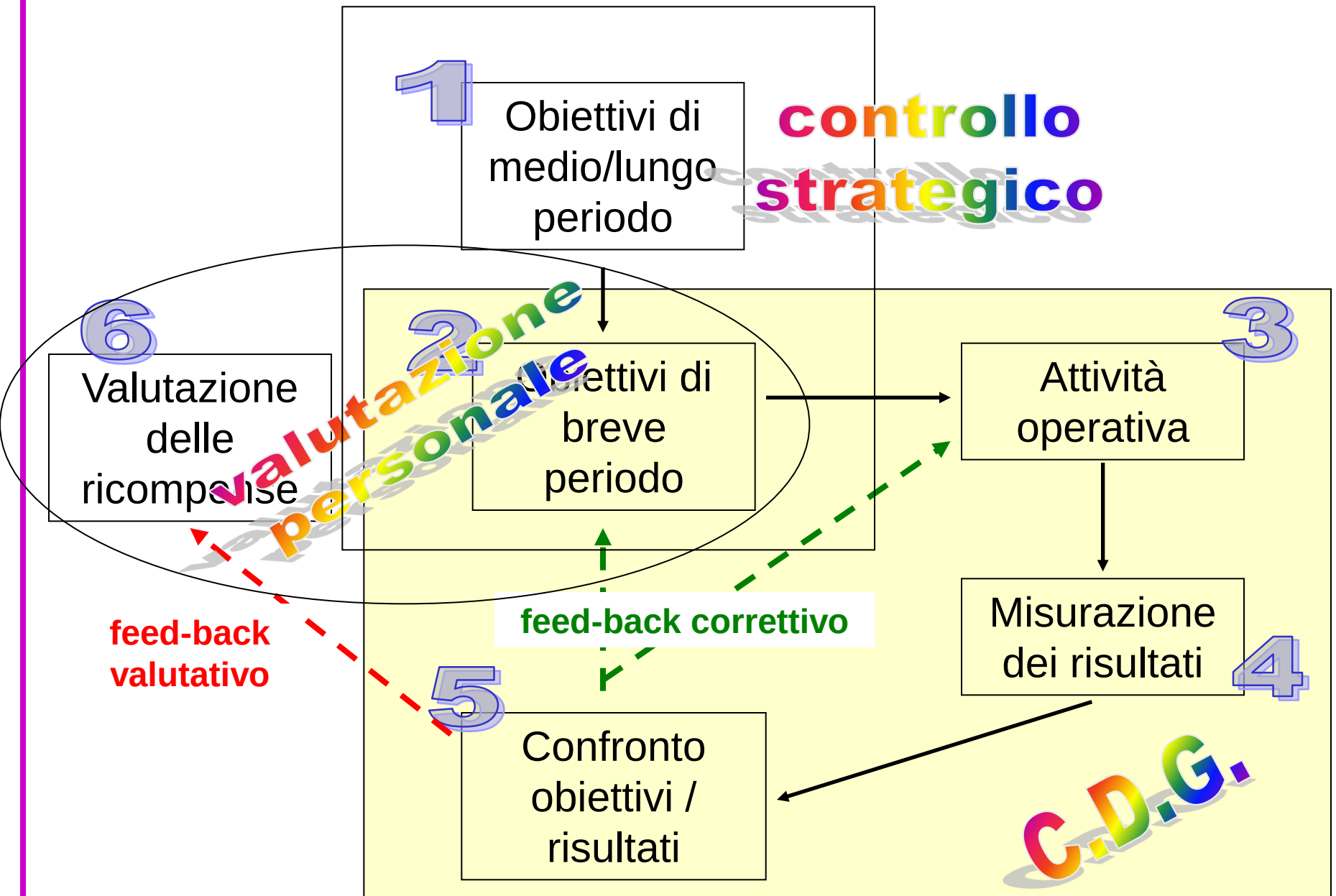


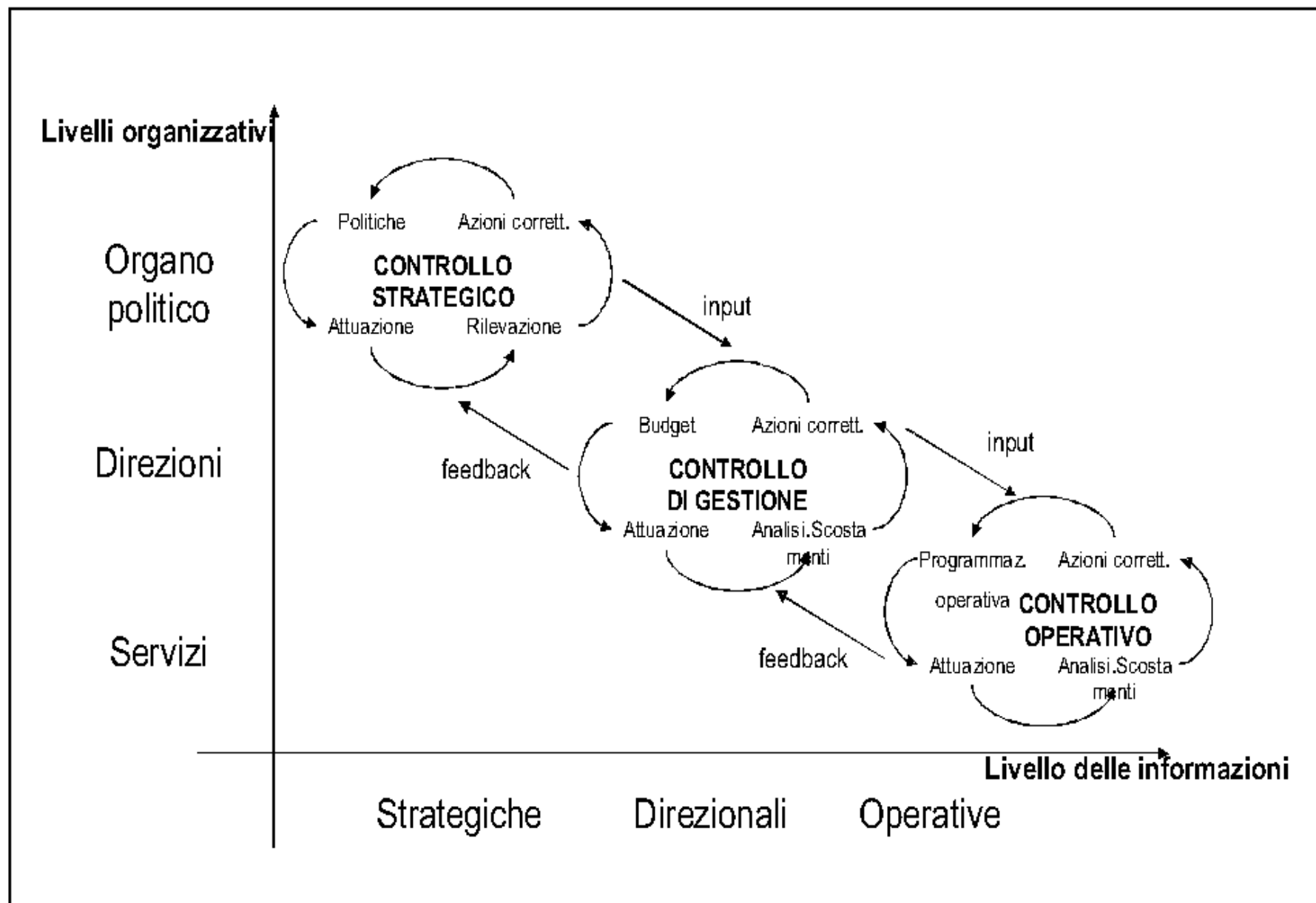
RISORSE UMANE PRESENTI NELLE VARIE UNITA'

ambito del **controllo operativo**:

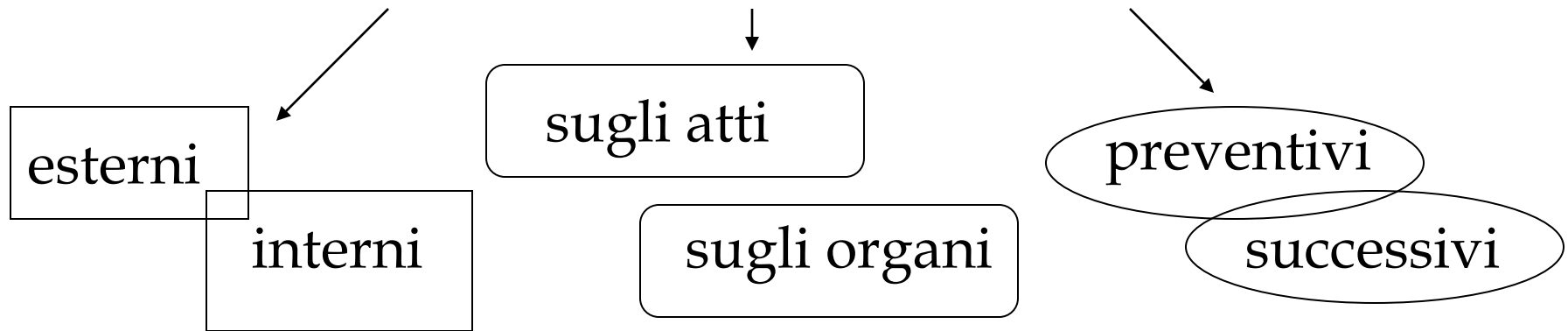
- applicazione specifiche tecniche
- apprendimento routine esecutive
- verifica conformità comportamenti

obiettivi operativi

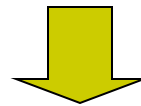




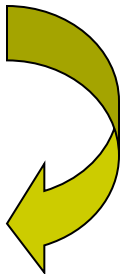
IL SISTEMA DEI CONTROLLI



ha recentemente subito numerose ed importanti modifiche

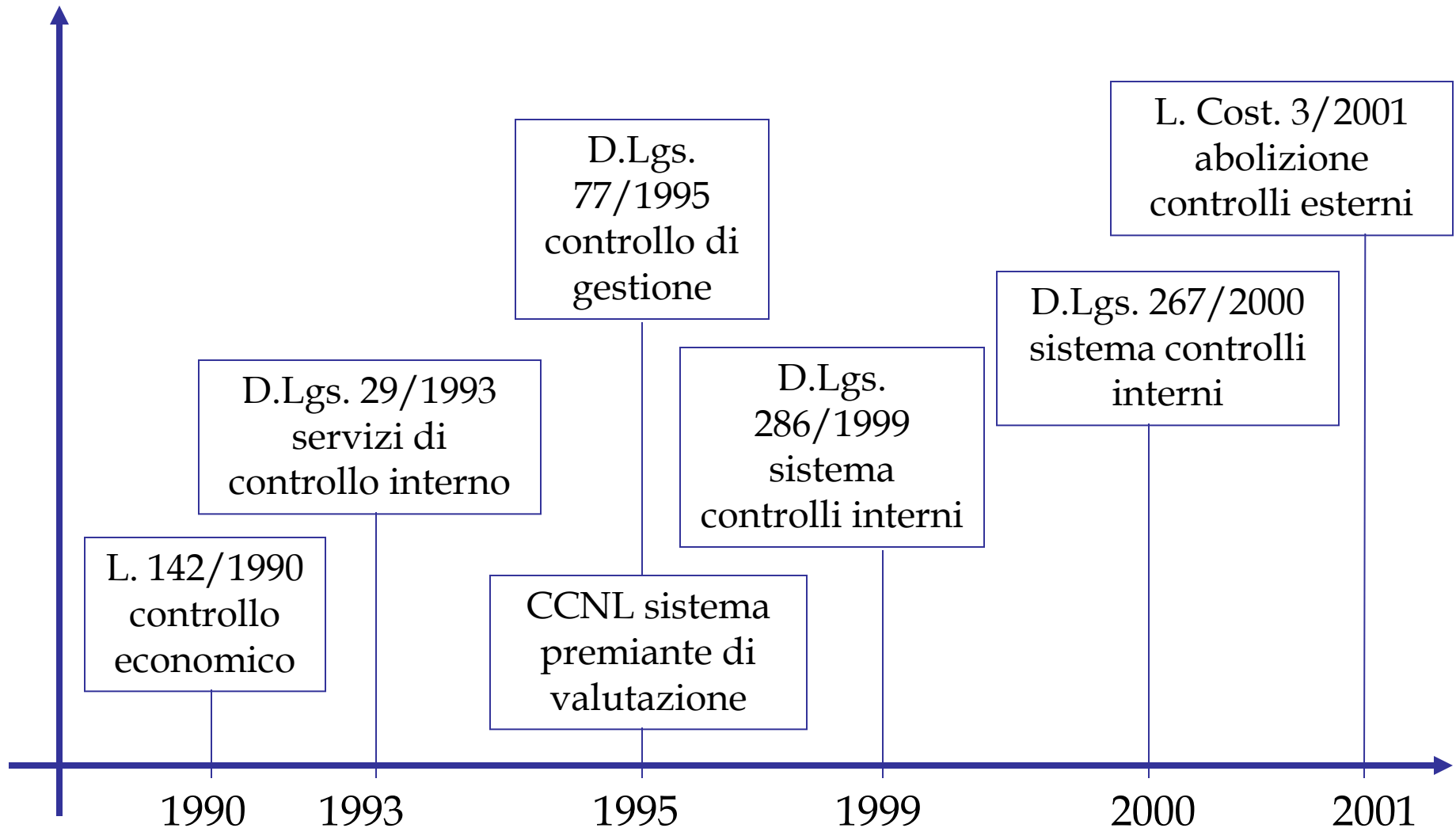


- eliminazione controllo preventivo di legittimità
- introduzione di nuove forme di controllo (di gestione, strategico, ecc.)



controllo **GUIDA**, no controllo **SANZIONATORIO**

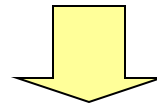
L'evoluzione normativa ...



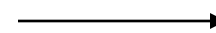
IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

D. Lgs. n. 286 del 30/07/1999

“Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche”

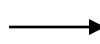


1. controllo di regolarità
amministrativa e contabile



- legittimità
- correttezza

2. controllo di gestione



- efficienza
- efficacia

3. controllo strategico



- adeguatezza
- congruenza

4. valutazione dei dirigenti

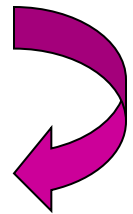


- prestazioni
- competenze

1. IL CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA E CONTABILE

esercitato da...

- servizio finanziario dell'ente
- organo di revisione economico – finanziaria (artt. 234 – 241 del TUEL)



recente rivalutazione -
ampliamento delle funzioni

L'ORGANO DI REVISIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

- ✓ composizione
 - ✓ durata dell'incarico
 - ✓ cause di incompatibilità / ineleggibilità
 - ✓ compiti e funzioni
- 
- collabora con il Consiglio (statuto e regolamento)
 - esprime pareri sulla proposta di bilancio di previsione e sulle sue variazioni (congruità, coerenza ed attendibilità delle previsioni)

- vigila sulla regolarità contabile, finanziaria ed economica della gestione (attività contrattuale, spese per il personale, patto di stabilità, tenuta della contabilità...)
- redige la relazione sulla proposta di deliberazione consiliare del rendiconto della gestione (*revoca per mancata presentazione*)
- riferisce al Consiglio circa eventuali irregolarità riscontrate
- effettua una verifica di cassa trimestrale (anche presso il tesoriere e gli agenti contabili dell'ente, ad esempio l'economo)

Il ruolo dei revisori, visti come “agenti di rinnovamento”, è stato recentemente rafforzato dalla normativa ...

- D. Lgs. 286/1999 (regolarità amministrativa e contabile)
- ultime leggi finanziarie (anni 2003, 2004, 2005 e 2006)

Consiglio Nazionale
dell'Ordine dei Dottori
Commercialisti



“principi di revisione e di comportamento dell'organo
di revisione degli enti locali”

(guida operativa a supporto dell'attività del revisore)

in sintesi ...

	CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMM.VA E CONTAB.	CONTROLLO DI GESTIONE	VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA	CONTROLLO STRATEGICO
funzione	garanzia legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa	verifica efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa	valutazione delle prestazioni del personale dirigenziale	valutazione congruenza tra risultati ed obiettivi nel medio/lungo periodo
oggetto	atti amministrativi	unità organizzative procedure prodotti e servizi erogati (output)	prestazioni e competenze	analisi dell'attività e delle politiche pubbliche
ottica	pubblicistica (trasparenza ed imparzialità)	privatistica (migliore gestione)	privatistica (incentivi)	privatistica (efficacia della gestione)
soggetto	ufficio ragioneria interno, servizi ispettivi, organi di revisione	strutture e soggetti che rispondono ai dirigenti posti al vertice dell'unità organizzativa interessata	strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico	strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico
strumenti	principi di revisione aziendale, norme	budget indicatori di efficacia, efficienza, economicità report	budget indicatori di performance	piani strategici Indicatori report

Le informazioni generate dal sistema dei controlli interni possono alimentare il processo di costruzione del...

bilancio sociale

Documento di comunicazione esterna, non obbligatorio, attraverso il quale l'AP rende conto ai cittadini ed agli stakeholders tutti – in maniera semplice e comprensibile – circa gli utilizzi delle risorse pubbliche e sull'utilità creata dalle attività realizzate in un certo periodo di tempo (annuale)

bilancio di mandato

Orizzonte temporale di riferimento pari al mandato di governo

Una sorta di consuntivo del programma di mandato

3.

Valutazione e misurazione delle performance



La valutazione e il controllo: un sistema

- È necessario verificare il conseguimento degli obiettivi assegnati (**controllo**)
- È necessario inquadrare le competenze e le professionalità nell'ambito delle attività che si svolgono (**valutazione**)
- È necessario stabilire il tipo di comportamento dimostrato nelle attività svolte per il conseguimento degli obiettivi (**controllo** e **valutazione**)



RISULTATI ED INDICATORI DI RISULTATO

Un **risultato** è l'output dell'attività e si deve verificare se vi è stata coincidenza, o meno, con l'obiettivo.

Un **indicatore** è lo strumento che consente la misurazione/rilevazione dei dati conseguiti. Esso si può applicare solo se l'obiettivo è stato formulato con le caratteristiche prima illustrate che sono, in generale anche le caratteristiche dell'indicatore

INDICATORI DI RISULTATO

classificazione 1.

- indicatori quantitativi
- indicatori qualitativi
- indicatori temporali
- indicatori economici

INDICATORI DI RISULTATO

classificazione 2.

indicatori di processo: ore-uomo di attività di ufficio; percentuali di non conformità per un determinato processo amministrativo interno; numero di sopralluoghi effettuati per la manutenzione ordinaria di un manto stradale; ecc.

indicatori di output: numero di passeggeri trasportati; numero di visitatori per l'allestimento di una mostra temporanea; numero dei pasti erogati da una mensa scolastica; livello di qualità percepita dai visitatori di una mostra; numero di laureati in tempo; ecc.

indicatori di outcome: il tasso d'inquinamento espresso dalle concentrazioni dei principali inquinanti; i tempi medi di percorrenza di un tratto stradale; il tasso di visite scolastiche nei musei; il tasso di disoccupazione; il livello di occupazione congrua dei laureati; ecc.



INDICATORI DI RISULTATO

classificazione 3.

- ❖ Indicatori finanziari
- ❖ Indicatori patrimoniali
- ❖ Indicatori di efficienza (in genere di processo e di output)
- ❖ Indicatori di efficacia (in genere di outcome)

INDICATORI DI RISULTATO: caratteristiche

- Parametrico
- Sintetico
- Comprensibile
- Economicamente disponibile
- Completo
- Coerente con l'obiettivo



caratteristiche degli indicatori di performance

Validità tecnica dell'indicatore cioè capacità intrinseca di misurare l'oggetto di analisi.

Legittimazione dell'indicatore cioè la condivisione tra i portatori d'interesse degli indicatori utilizzati.

Funzionalità dell'indicatore cioè capacità di procurare un cambiamento significativo dell'organizzazione verso gli obiettivi voluti.



LA BALANCED SCORECARD

- modello di misurazione delle performance multidimensionale nato agli inizi degli anni '90 in USA per cercare di superare i limiti dei tradizionali sistemi di misurazione dei risultati, focalizzati prevalentemente sul breve periodo e su informazioni economico-finanziarie
- basata sulla necessità di indagare al contempo i molteplici driver delle performance aziendali
- significa “scheda di valutazione **bilanciata**”

tra misurazioni di performance di natura economico-finanziaria e non

tra le molteplici dimensioni della gestione aziendale (strategica, direzionale, operativa)

LA BALANCED SCORECARD

- modello che consente di definire e tradurre la **missione** e la **visione** in azioni, tentando di tradurre le strategie in obiettivi ed indicatori atti a misurarli

ragione di esistenza di un'AP

cosa realizzare nel periodo di mandato

- Kaplan e Norton hanno identificato quattro diverse ottiche/prospettive attraverso cui, a loro avviso, è possibile valutare in modo integrato i risultati aziendali:

✓ **prospettiva economico-finanziaria:** grado di efficacia nel rispetto dei documenti di programmazione ec-fin

✓ **prospetti del cliente/utente:** grado di soddisfazione dei cittadini, fornitori, organizzazioni sociali ... (stakeholders)

✓ **prospettiva dei processi interni:** grado di efficacia e di efficienza delle attività interne

✓ **prospettiva dell'apprendimento:** grado di conoscenza ed apprendimento delle risorse umane



Le quattro prospettive della Balanced Scorecard

*prospettiva
esterna*

prospettiva economico-finanziaria

- obiettivi - misure
- target - iniziative

clienti

- obiettivi - misure
- target - iniziative

visione e
strategia

processi interni

- obiettivi - misure
- target - iniziative

*possibilità di
ampliamento
delle prospettive
da monitorare*

apprendimento e crescita

- obiettivi - misure
- target - iniziative

*prospettiva
interna*

- **Obiettivi:** traguardi strategici che ci si pone propone di raggiungere per avere successo
- **Misure:** indicatori da utilizzare per misurare le prestazioni
- **Target:** livelli attesi, valori quantitativi che ci si propone di raggiungere in ogni misura per considerarsi soddisfatti della prestazione
- **Iniziative:** attività o comportamenti strategici da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi

Per un'impresa ...

- **prospettiva economico-finanziaria:** obiettivi correlati alla redditività all'incremento delle vendite, alla generazione di cash-flow
- **prospettiva del cliente:** customer satisfaction, tasso di acquisizione nuovi clienti, quota di mercato, riduzione tempi di consegna, miglioramento servizi post-vendita
- **prospettiva dei processi interni:** capacità di sviluppare nel modo più efficiente i processi produttivi (in senso lato) in linea con i trend di mercato e con le esigenze della clientela (eventuale ristrutturazione organizzativa, *process reengineering*)
- **prospettiva dell'apprendimento e crescita:** asset intangibili in grado di abilitare le tre altre prospettive: capitale umano (conoscenze e competenze), capitale informativo (data base, sistemi intranet), capitale organizzativo (cultura organizzativa, abilità di lavorare in team)



Per un'AP potrebbe essere ...

missione

visione

obiettivi strategici

contribuzione alla
realizzazione delle
finalità istituzionali

contribuzione
all'equilibrio economico
nel tempo

prospettiva della comunità:
obiettivi delle politiche pubbliche

prospettiva economico-finanziaria:
sostenibilità ec-fin

prospettiva dei processi interni:
ottimizzazione mediante la reingegnerizzazione

prospettiva dell'apprendimento e della crescita:
crescita delle risorse umane e dell'ICT

I possibili benefici della BSC nelle AP

- ❖ impone una riflessione seria ed approfondita sulla visione, sulle strategie e sui fattori critici di successo
- ❖ consente di creare un collegamento tra gli indicatori chiave di performance ed il monitoraggio delle strategie
- ❖ fornisce al management una vista complessiva sull'andamento delle attività aziendale
- ❖ facilita la comunicazione e la comprensione a tutti i livelli degli obiettivi aziendali e delle scelte strategiche

4.

I concetti aziendali ripresi dal decreto legislativo 150/2009



Valutare i risultati e premiare il merito

IL MODELLO EMERGENTE

Leve del cambiamento

Fattori abilitanti

**SISTEMI DI
BILANCIO**

**SISTEMI DI
PROGRAMMAZIONE
E CONTROLLO**

**SISTEMI DI
QUALITÀ**

**RIPENSARE IL
RUOLO
DEI DIPENDENTI
PUBBLICI**

**VALUTAZIONE
DEI RISULTATI**

**RIPENSARE IL
RUOLO
DEI CITTADINI**

Fattori propulsivi

**SISTEMI DI
RENDICONTAZIONE
DELLE
PERFORMANCE**

Le amministrazioni sviluppano in maniera integrata e coerente le seguenti fasi:

1. **obiettivi di performance dell'amministrazione nel suo complesso e delle varie unità organizzative che la compongono**
2. **collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse**
3. **gestione dei programmi e degli interventi orientata al raggiungimento degli obiettivi**
4. **misurazione delle performance**
5. **valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi**
6. **rendicontazione delle performance ai fini del controllo interno**
7. **rendicontazione esterna delle performance ai competenti organi esterni ed ai cittadini.**

Gli strumenti del CICLO DI PERFORMANCE

"PERFORMANCE PLAN"

**CONTROLLO DI GESTIONE
E VALUTAZIONE**

**"PERFORMANCE
REPORT"**



GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Chiave di volta del miglioramento delle organizzazioni

Base per una valutazione efficace

Prerequisiti degli obiettivi

- ☐ RILEVANTI
- ☐ SPECIFICI
- ☐ MISURABILI
- ☐ SFIDANTI
- ☐ CONDIVISI
- ☐ REALIZZABILI
- ☐ TEMPIFICATI

Natura e dimensioni degli obiettivi

- INPUT
- OUTPUT
- INPUT/OUTPUT
- CUSTOMER SATISFACTION
- OUTCOME

Gli strumenti

La valutazione del personale e delle

Legame tra obiettivi dell'organizzazione ed obiettivi del personale

DIRIGENTI

- ☐ performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- ☐ specifici obiettivi individuali eventualmente assegnati
- ☐ qualità dell'esercizio del ruolo, competenze

DIPENDENTI

- specifici obiettivi individuali o di gruppo
- qualità dell'esercizio del ruolo, competenze professionali dimostrate

Il modello

Autorità

emana le linee guida per la:

- ✓ redazione dei vari documenti
- ✓ valutazione delle performance
- ✓ valutazione del rischio
- ✓ piano della trasparenza e della integrità

accredita gli organismi di
valutazione indipendenti

Organismi indipendenti di valutazione

- ✓ certificano il performance report
- ✓ verificano l'adozione del sistema di valutazione
- ✓ il rispetto delle linee guida

Distribuzione della premialità

- ✓ senza adozione del sistema di valutazione
- ✓ senza certificazione delle performance

non si distribuiscono premi

Il nuovo quadro di performance

