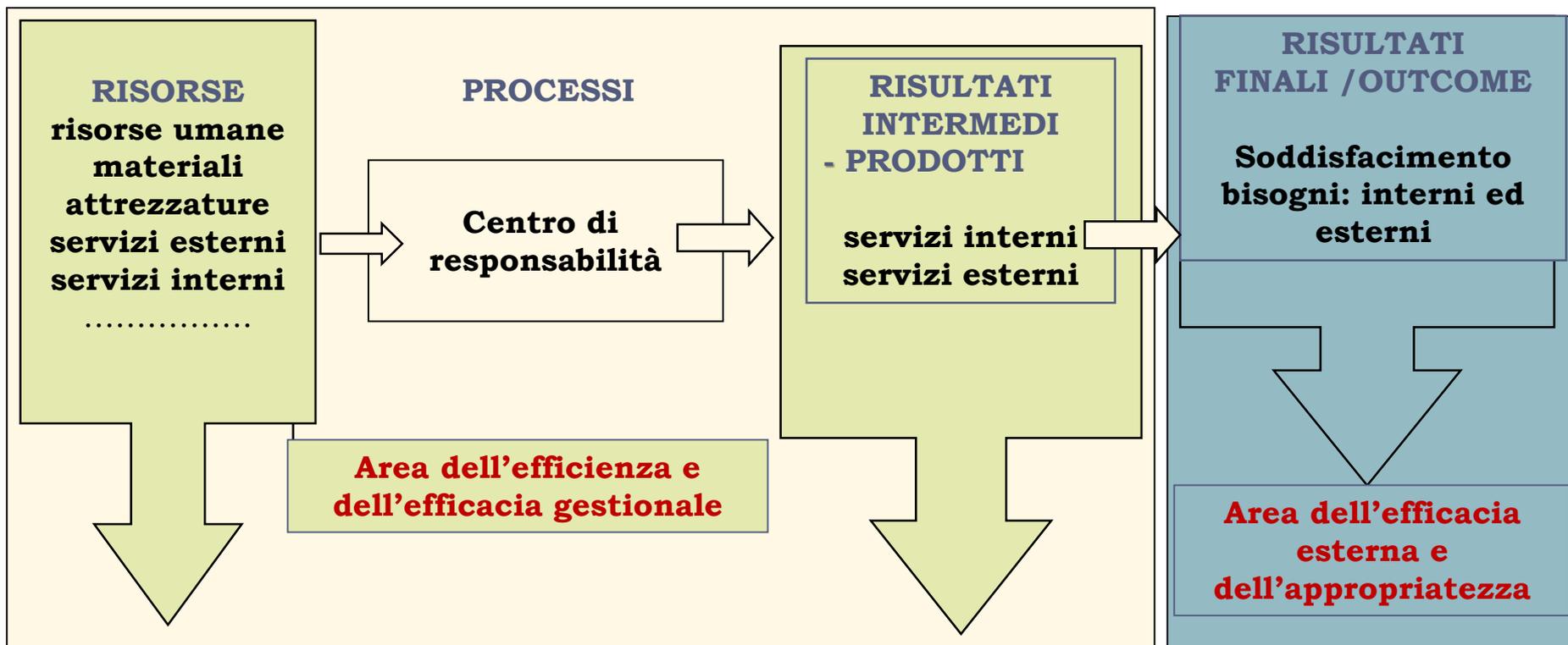


Programmazione e controllo delle aziende pubbliche.

Lezione 24

- Il concetto di performance.
- La misurazione e la valutazione della performance. Il ruolo degli indicatori
- La disciplina introdotta dal d.lgs 150 del 2009

Le dimensioni della performance da pianificare, controllare e valutare



Obiettivi/risultati:
Consumo risorse (costi)

Obiettivi/risultati:
Quantità di output
Qualità dell'output

Obiettivi/risultati:
Grado di risposta
al bisogno



Il concetto di performance

Emerge un problema di inquadramento concettuale dell'espressione **performance**.

Si ritiene generalmente limitativo interpretare questa espressione come prestazione o risultato.

Di solito viene interpretata come **contributo**, nel senso di **risultato** (cosa) e **modalità di raggiungimento del risultato**, (come).

È quindi «cosa» un'entità (un individuo, un gruppo di individui, una struttura aziendale o l'azienda nella sua interezza) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della missione istituzionale e «come» lo fa.

L'oggetto della misurazione

La performance interpretata come le attività, i comportamenti ed i risultati conseguiti dai singoli individui, da un team, da un'articolazione organizzativa aziendale e dall'azienda nella sua interezza in un dato periodo di tempo in relazione agli obiettivi affidati, deve essere misurata attraverso gli indicatori.

Il riferimento specifico è ai molteplici profili del processo di produzione ed erogazione dei servizi:

- ▶ efficienza nell'impiego delle risorse,
- ▶ outcome, appropriatezza e soddisfazione,
- ▶ qualità erogata e percepita,
- ▶ equità nell'accesso ai servizi.

Focus di approfondimento normativo.

Il d.lgs. 150 del 2009 (1)

Il concetto di performance

Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che ha disciplinato il ciclo della performance.

L'espressione performance viene intesa come prestazione o anche quale «contributo che l'azione di un soggetto, individuale o anche collettivo, ad es. un gruppo di lavoro, un'unità operativa, etc., apporta al raggiungimento di specifici risultati dell'organizzazione».

Performance individuale

- ▶ Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultati conseguiti e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa

- ▶ Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento degli obiettivi di sistema e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La costruzione di obiettivi, indicatori –art. 5 d.lgs. 150/2009

▶ **Obiettivi generali**

- ▶ Identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni, in relazione al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini.

▶ **Obiettivi specifici**

- ▶ Obiettivi individuati, in coerenza con la direttiva annuale (atto di indirizzo politico di ogni ministro per avviare la pianificazione a livello di ministeri) definiti nel PIAO (prima Piano della *performance*) su base triennale in coerenza con le priorità politiche. Possono essere riferiti sia al funzionamento dell'amministrazione che alle politiche di settore. Per ciascun obiettivo specifico, in ogni ciclo triennale devono essere indicati **i risultati da conseguire e quelli già conseguiti rilevanti per la definizione dei risultati e degli impatti attesi.**



La costruzione di obiettivi, indicatori –art. 5 d.lgs. 150/2009

- ▶ 2. Gli obiettivi sono:
 - ▶ a) **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - ▶ b) **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
 - ▶ c) tali da determinare un significativo **miglioramento** della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - ▶ d) riferibili ad un **arco temporale determinato**, di norma corrispondente ad un anno;
 - ▶ e) commisurati ai **valori di riferimento** derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - ▶ f) **confrontabili** con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - ▶ g) **correlati** alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

La costruzione di obiettivi, indicatori e target

- ▶ Lo sviluppo del sistema di obiettivi, indicatori e target, avviene secondo un processo ciclico composto dalle seguenti fasi:
- ▶ 1) individuazione a partire dall'analisi delle criticità/opportunità degli obiettivi strategici ed operativi (generali e specifici);
- ▶ 2) specificazione per ogni obiettivo di uno o più indicatori di performance;
- ▶ 3) specificazione per ogni indicatore di un valore *target* (atteso);
- ▶ 4) specificazione per ogni indicatore della base di partenza (baseline);
- ▶ 5) specificazione per ogni indicatore delle modalità per il suo calcolo e delle fonti dei dati.

Cos'è un indicatore?

- Un indicatore è una funzione (semplice o complessa) di grandezze assolute, monetarie o quantitativo-fisiche.
- per poter procedere all'individuazione e alla loro corretta utilizzazione bisogna partire dalla individuazione dei parametri che li compongono.

AD ESEMPIO:

$$\text{INDICATORE} = \frac{\text{grandezza a}}{\text{grandezza b}}$$

$$\text{N.MEDIO GIORNALIERO UTENTI LABORATORIO} =$$

$$\frac{\text{N.UTENTI}}{\text{N.GIORNATE DI APERTURA}}$$



Perché si calcolano gli indicatori?

Le informazioni che si desumono dal rapporto tra due grandezze sono più immediate e significative di quelle desumibili dalla considerazione separata di due grandezze assolute.

Es. Costo di un pasto $100.000/10.000 = 10$ euro è il costo unitario

Il rapporto tra due grandezze consente di effettuare comparazioni temporali
ES. l'azienda A ha un costo unitario per pasto di 10 euro nell'anno x e di 9 euro nell'anno x-1. Perché?

Il rapporto tra due grandezze consente di effettuare comparazioni tra aziende o tra strutture della stessa azienda

ES. la chirurgia A ha un costo per giornata di degenza di 700 euro e la chirurgia B di 800. Perché?



La costruzione di obiettivi, indicatori e target

L'individuazione degli **indicatori** avviene tenendo conto dei seguenti criteri:

- ▶ **Significatività:** in termini di chiaro collegamento alla missione ed agli obiettivi aziendali e di utile supporto ai processi decisionali e di accountability interna ed esterna.
- ▶ **Validità ed Affidabilità:** in termini di capacità di esprimere in modo coerente le dimensioni che ci si propone di rilevare e di non alterabilità qualora mutino le condizioni di misurazione o i soggetti incaricati della misurazione.
- ▶ **Comprensibilità:** in termini di intelligibilità per gli utilizzatori del sistema di misurazione.
- ▶ **Tempestività:** in termini di capacità del sistema di misurazione di mettere a disposizione le informazioni in tempo utile per la gestione e la presa delle decisioni.
- ▶ **Non ridondanza:** gli indicatori non devono moltiplicare inutilmente le misure di performance che offrono la medesima informazione. Ogni misura deve dare un contributo informativo nuovo e specifico.
- ▶ **Completezza:** in termini di capacità di cogliere tutte le dimensioni fondamentali per comprendere la performance dell'organizzazione.

La costruzione di obiettivi, indicatori e target

- ▶ *Il target è il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso.*
- ▶ Nel Piao rappresenta la quantificazione del livello di *performance* desiderata, espresso tramite l'indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale.

Esempi di declinazione logica obiettivi-indicatori

- ▶ **Obiettivo generale (o strategico)**

- ▶ Favorire un ambiente sicuro e una migliore qualità della vita dei cittadini

- ▶ **Obiettivi specifici**

- ▶ Accrescere la pratica del controllo di quartiere

- ▶ **Indicatore di risultato n. di gruppi di controllo attivati**

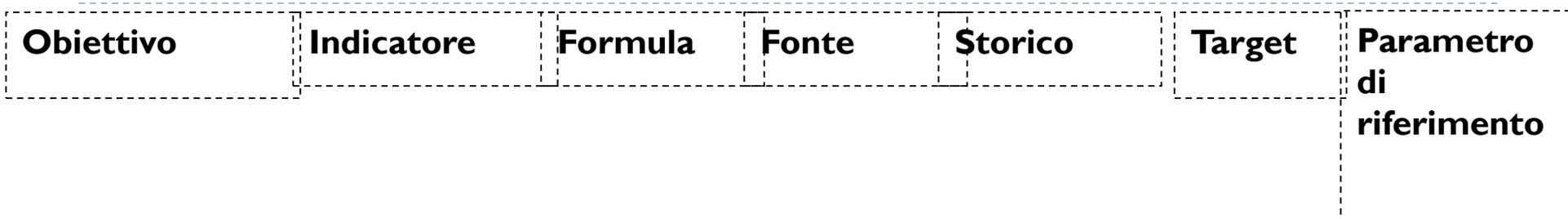
- ▶ Rafforzare la collaborazione tra forze dell'ordine e gruppi di controllo

- ▶ **Indicatore di risultato n. di sopralluoghi settimanali**

- ▶ Oppure

- ▶ **N. di incontri tra gruppi di controllo e forze dell'ordine**

Uno schema logico



Gli indicatori complessi di gestione

- ▶ Indicatori di **efficienza**:
 - ▶ *tecnica (o di produttività)*
 - ▶ *economica*

- ▶ Indicatori di **efficacia**:
 - ▶ *interna*
 - ▶ *esterna*
 - ▶ *sociale*

