

- **VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**
- 



# ***"GUARDARE INDIETRO, VEDERE AVANTI"***

**LIVIO BARNABÒ**

***POLICY DESIGNER E MEMBRO DELL'OIV DI ROMA CAPITALE***

***Roma, 26 maggio 2015***

- Cosa e come misurare
- 

*Un presupposto da condividere*

***"Sistema di misura e oggetto della misura sono un insieme inscindibile"***

- **Da dove si è partiti: il quadro normativo nel 2009**

Nel **2009** il Governo Italiano avvia un'azione di riforma della PA in linea con gli impulsi europei, in un'ottica di **innovazione, produttività, economicità**.

Tale azione nasce anche dalla necessità di **adeguare le regole del bilancio pubblico a quanto scaturito dall'adesione dell'Italia all'Unione monetaria**.

Il **quadro normativo** di riferimento è rappresentato da:

D.lgs 150/2009

Legge 196/2009  
Legge di contabilità e  
finanza pubblica

Delibere CIVIT  
Trasparenza in tema  
misurazione  
*performance*

Tale quadro evidenzia in particolar modo **tre parametri chiave**:

1

L'EFFICIENZA NELLA  
PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA E  
INDIVIDUALE

2

IL RACCORDO TRA  
CONTABILITÀ  
FINANZIARIA E  
CONTABILITÀ  
ECONOMICO  
PATRIMONIALE

3

LA TRASPARENZA E LA  
MAGGIORE  
COMPRESIBILITA' NEI  
RENDICONTI

- **Da dove si è partiti: una visione di insieme**

**Continuità amministrativa come trasparenza**

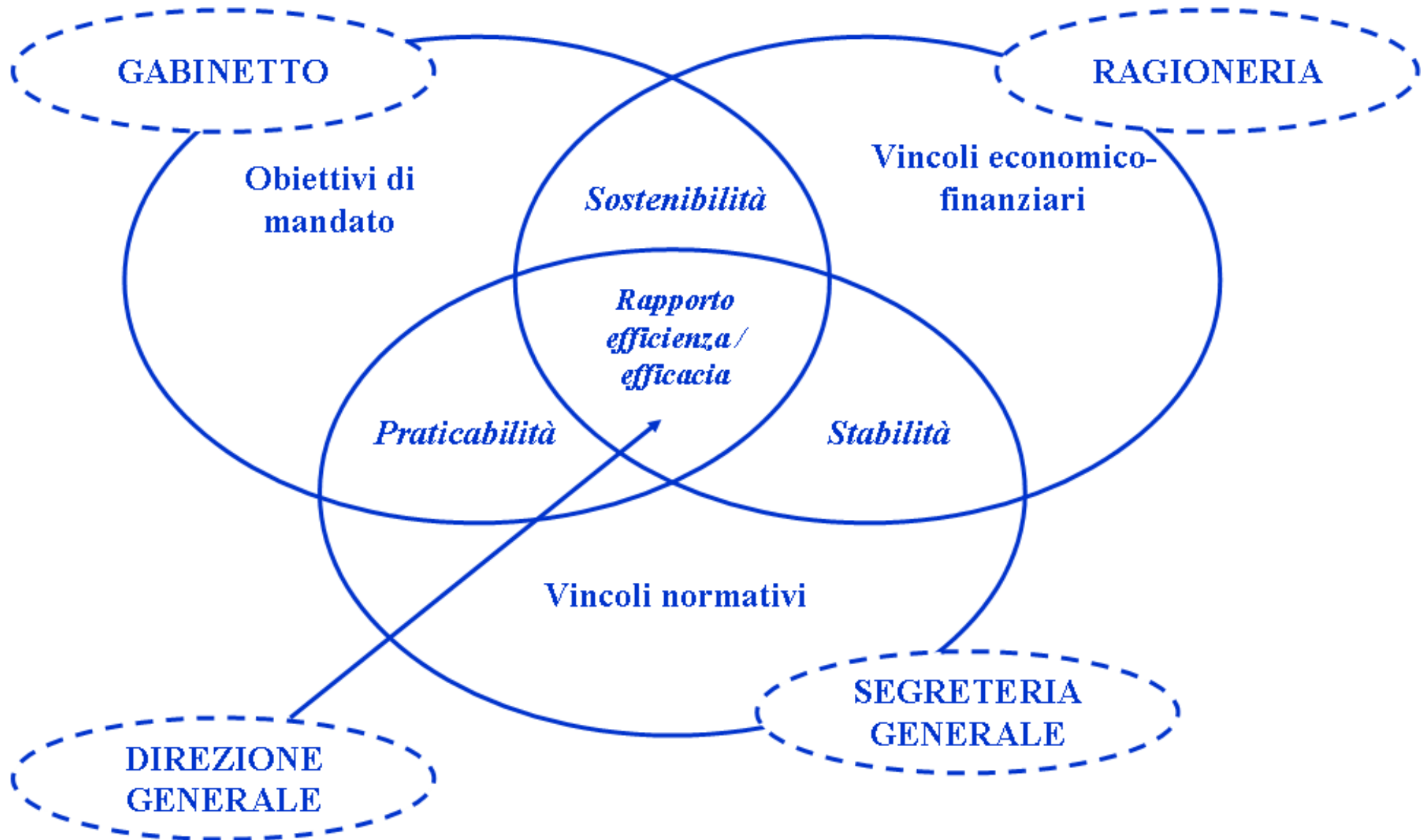


**Continuità amministrativa come sostenibilità**

# • Il cuore del ciclo: il rapporto efficienza/efficacia



- **Il cuore del ciclo: il modello di *governance***



- **Criticità e obiettivi di innovazione**

---

**a. Il rapporto tra pianificazione strategica e pianificazione operativa:**

- attività ordinaria attesa e progetti di sviluppo
- misure di *output* e misure di *outcome*
- piani di rientro e sistema delle priorità
- gli strumenti di controllo: controllo di gestione e controllo delle partecipate

**b. Performance e modello organizzativo degli Enti Locali (la dimensione critica)**

- **Pianificazione strategica e pianificazione operativa (1)**



## **Attività ordinaria attesa e progetti di sviluppo**

- la crisi economico-finanziaria e il patto di stabilità sembrano annullare la capacità di investimento
- questo fatto mette in crisi una concezione del consenso centrata sui “nuovi” progetti di investimento
- come si ottiene consenso in situazioni di crisi e gestendo piani di rientro spesso onerosi?
- **la risposta: l'attività ordinaria attesa è un luogo di straordinaria innovazione**



## Misure di *output* e misure di *outcome*

- il nesso debole tra indirizzo strategico e indirizzo operativo
- non ci sono sostanziali misure di *outcome* e le misure di *output* vengono tarate sui processi interni e non sui risultati
- **la risposta: si può innovare significativamente rafforzando le misure relative agli *output* attesi dalle singole strutture**

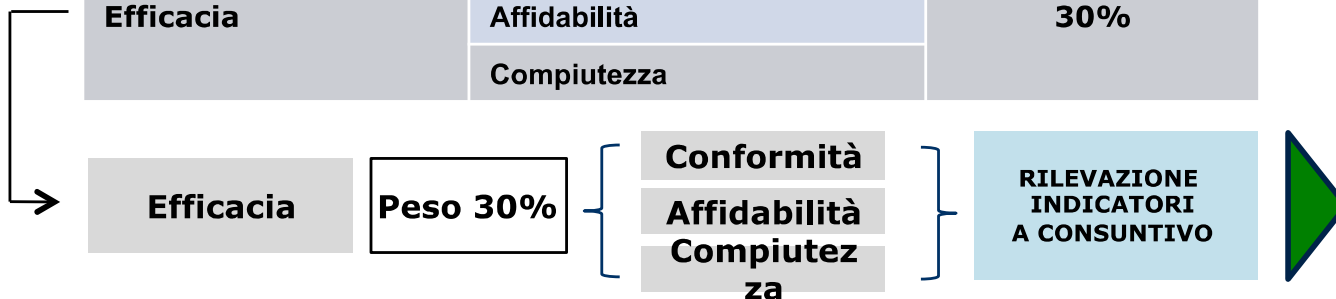
• Pianificazione strategica e pianificazione operativa (3)

# Misure di *output*: l'esempio della matrice servizi/indicatori di Roma Capitale

Dimensioni di valutazione	Sottodimensioni	Peso
Efficienza	Output	50%
	Risorse Finanziarie	
	Risorse Umane	
Accessibilità	Accessibilità fisica	20%
	Accessibilità fisica	
Tempestività	Tempestività	
Efficacia	Conformità	30%
	Affidabilità	
	Compiutezza	

l'indicatore dell'efficienza è dato dalla media ponderata di due rapporti :

- Output / Risorse Finanziarie
- Output / Risorse Umane

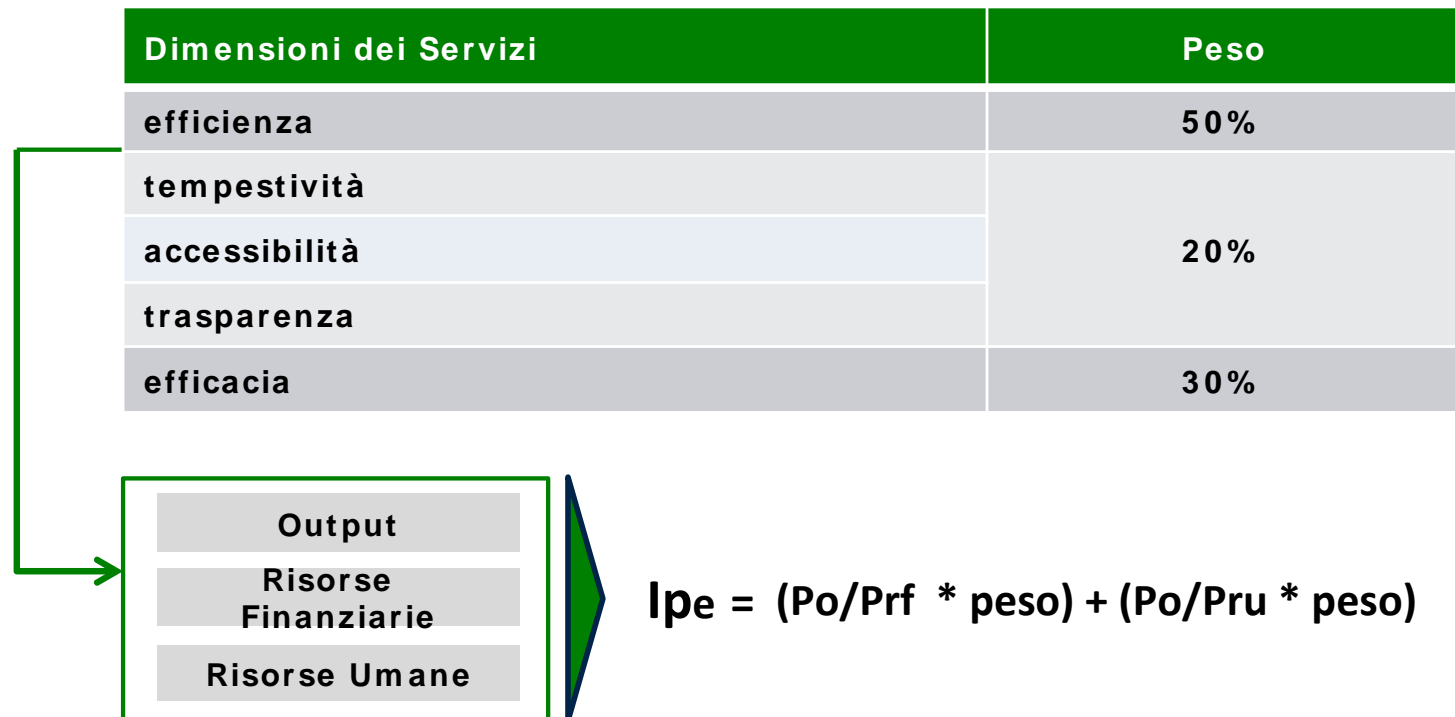


Indicatori anno  $T_1$  / Indicatori anno  $T_0$

La matrice misura il livello di erogazione dei servizi in termini di Efficienza ed Efficacia

- Pianificazione strategica e pianificazione operativa (4)

## Misure di *output*: l'esempio della matrice servizi/indicatori di Roma Capitale



Ai fini del calcolo dell'efficienza, il peso % non è attribuito ai singoli indicatori delle sottodimensioni, ma ai rapporti tra l'Output prodotto e i due fattori che hanno concorso alla realizzazione: (i) Output / Risorse Finanziarie, (ii) Output / Risorse Umane

L'attribuzione dei pesi ai citati rapporti presuppone una preventiva valutazione dell'importanza relativa dei due "fattori produttivi" nella realizzazione dell'Output.

L'indicatore di performance dell'efficienza è quindi calcolato attraverso la media ponderata dei due rapporti

- **Pianificazione strategica e pianificazione operativa (5)**



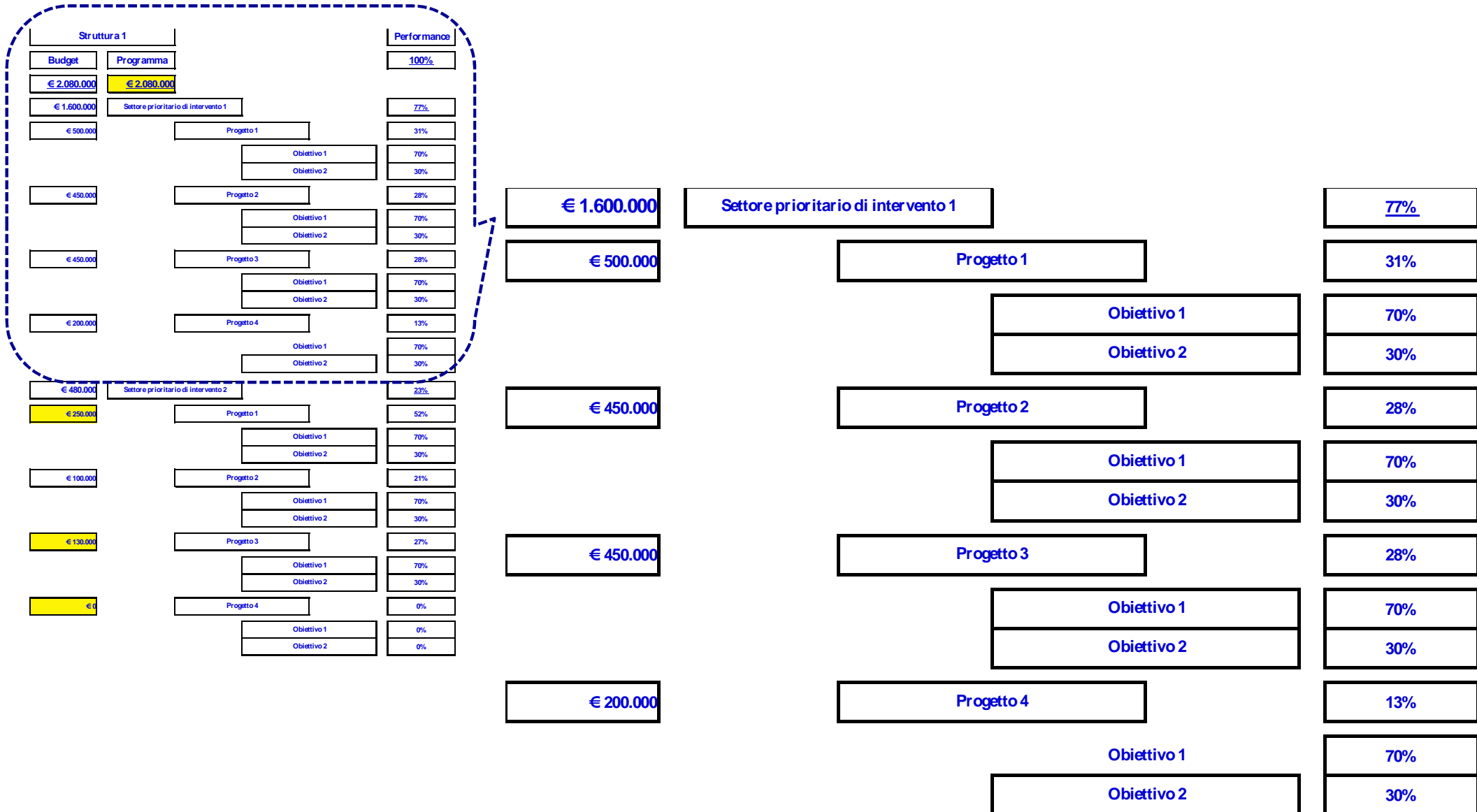
---

## **Piani di rientro e sistema delle priorità**

- se non esiste un sistema dichiarato di priorità collegato a un modello formalizzato di allocazione delle risorse i piani di rientro diventano fatalmente sistemi di tagli lineari
- **la risposta: la definizione formale del sistema delle priorità, un percorso strutturato di negoziazione a monte, un indirizzo chiaro alle strutture operative in termini di allocazione delle risorse**

# • Pianificazione strategica e pianificazione operativa (6)

## Piani di rientro e sistema delle priorità



- **Pianificazione strategica e pianificazione operativa (7)**



## **Gli strumenti di controllo**

- in media gli strumenti di controllo hanno la funzione di fornire dati di consuntivo: servono la funzione del bilancio, ma non le necessità gestionale del management
- **la risposta: sistemi di CdG che forniscano puntualmente dati gestionali con scadenza trimestrale**

## **La dimensione critica**

- è evidente che alle responsabilità gestionali degli Enti Locali non corrisponde un modello organizzativo adeguato
- in particolare: (i) la maglia comunale è troppo frammentata e le risposte a questa criticità sono deboli o parziali, (ii) il ruolo della Provincia è incerto
- **la risposta: i percorsi di ridisegno organizzativo (gli effetti della "I sistema degli incentivi, il supporto dei fondi strutturali del ciclo 2014-2020, ecc.)**