



Unione Europea



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione Pubblica



Managing performance: il caso degli enti locali in Italia

1

Giovanni Valotti

giovanni.valotti@unibocconi.it

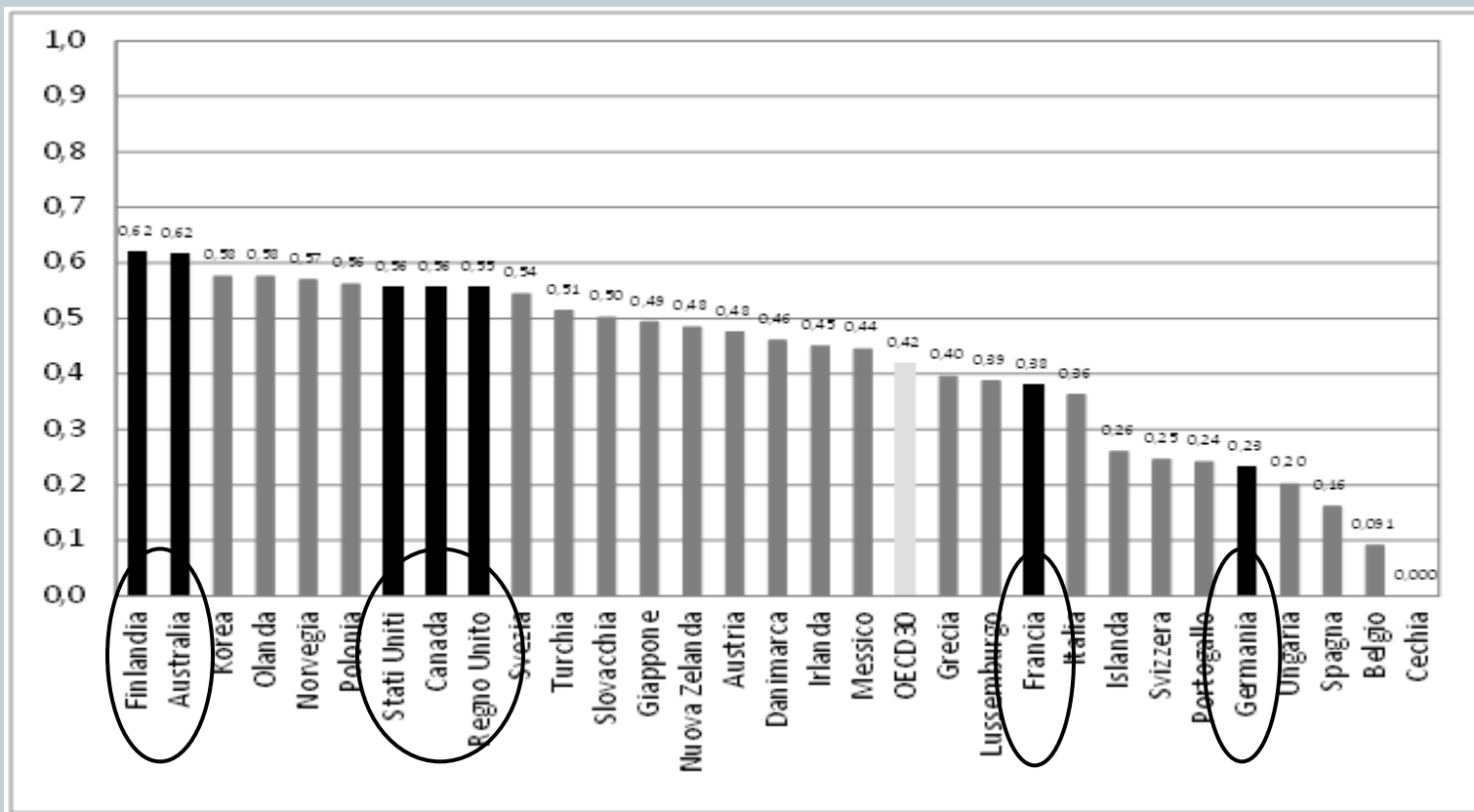
Formez_{PA}



Il posizionamento relativo dell'Italia nelle comparazioni internazionali

2

Use of performance budgeting system: indice composto da 14 variabili



Fonte: OCSE (2007)

La forma corrisponde alla sostanza?

3

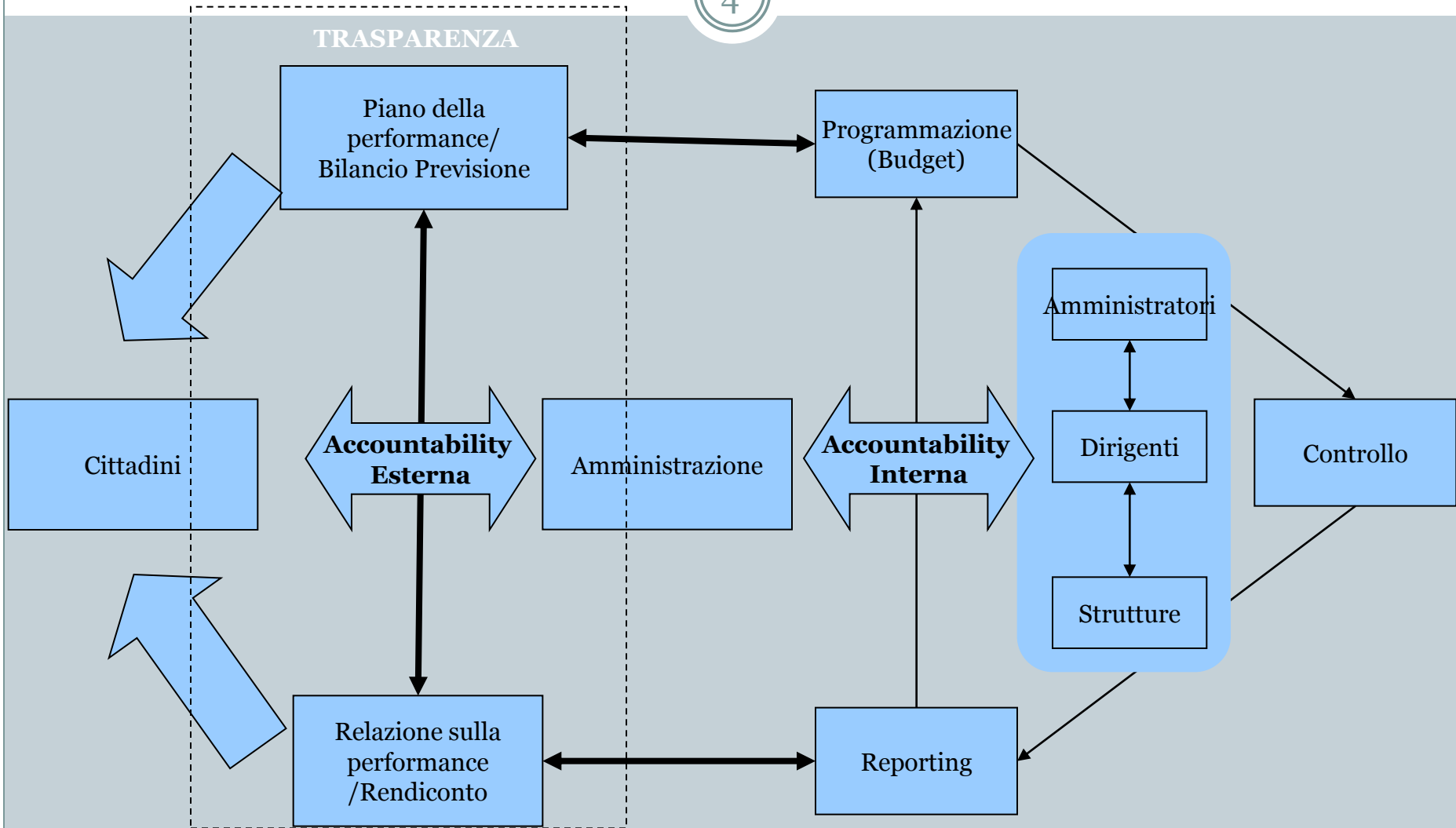
- Le amministrazioni pubbliche in Italia, soprattutto a livello locale, hanno sviluppato negli ultimi venti anni sistemi di misurazione
- Le esperienze sono, tuttavia, fortemente **eterogenee**

2 aspetti sono rilevanti:

- la **qualità** dei sistemi di misurazione e gestione della performance
- l'effettivo **utilizzo** di questi sistemi

Performance measurement ed accountability: interna ed esterna

4



Le condizioni abilitanti lo sviluppo dei sistemi di performance management

5

- I Paesi con consolidata esperienza di performance management (interna/esterna) sono quelli in cui gli enti locali hanno elevata autonomia gestionale e finanziaria e domanda di accountability da parte degli stakeholder (NZ, Australia, USA, Canada)
- Sono condizioni per lo sviluppo di sistemi di performance management “in action”:
 - 1) l'autonomia gestionale e finanziaria degli enti locali
 - 2) la responsabilizzazione degli amministratori e del management attraverso meccanismi di “quasi-mercato”.
 - Assessment esterno e indipendente della Performance
 - Benchmarking a livello regionale e nazionale
 - Transparency
 - Incentivi di sistema per gli enti legati alla performance
 - Lo sviluppo di forme di concorrenza nella gestione dei servizi

I diversi obiettivi della misurazione

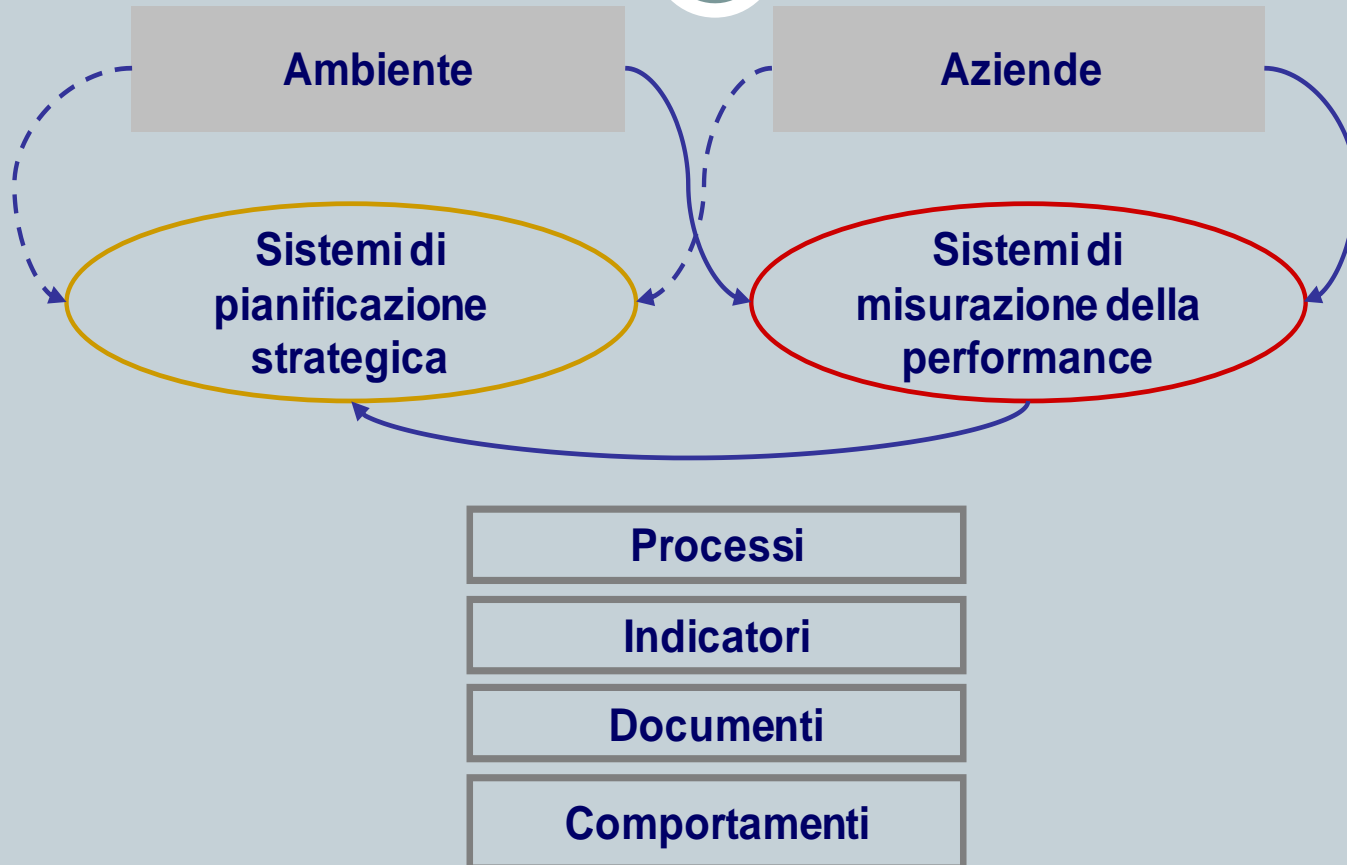
6

- Lo sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione della performance negli enti locali, risponde a diverse esigenze:

- Migliorare la qualità delle **strategie** e la capacità di attuazione delle stesse
 - **Amministratori**
- Migliorare l'efficacia e l'efficienza della **gestione**
 - **Dirigenti**
- **Rendere conto**
 - **Cittadini e stakeholder**
- Gestire le **relazioni istituzionali**
 - **Altri livelli di governo e organi di controllo**

Misurare per migliorare la qualità delle strategie: elaborazione, attuazione e impatto

7



Misurare per migliorare la gestione

8

ASSISTENZA EDUCATIVA DOMICILIARE

Performance

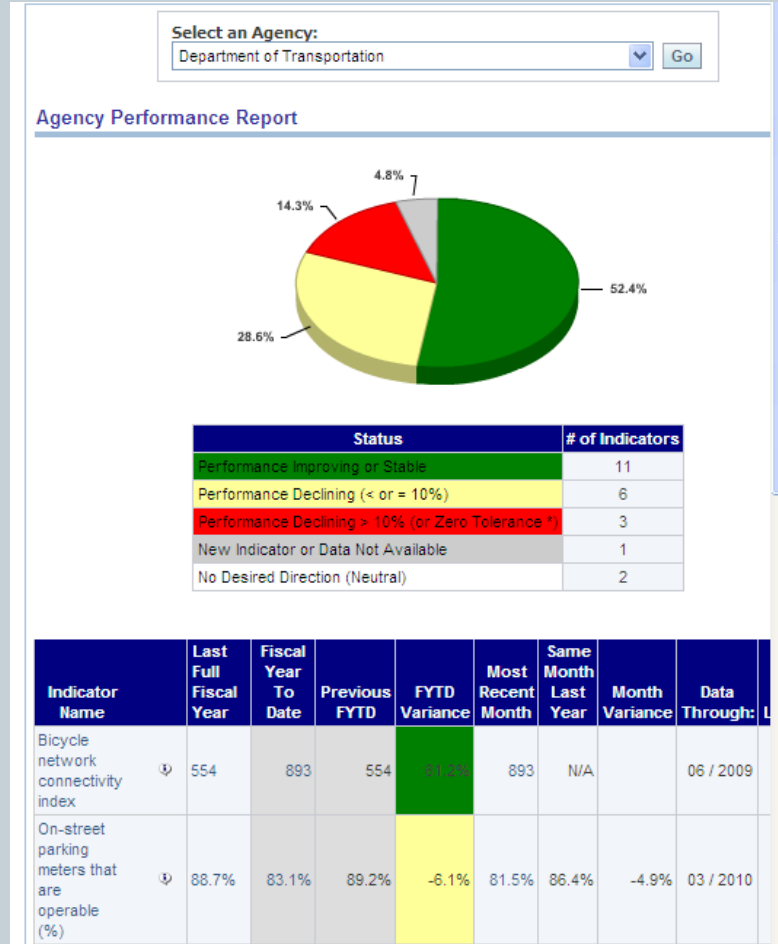
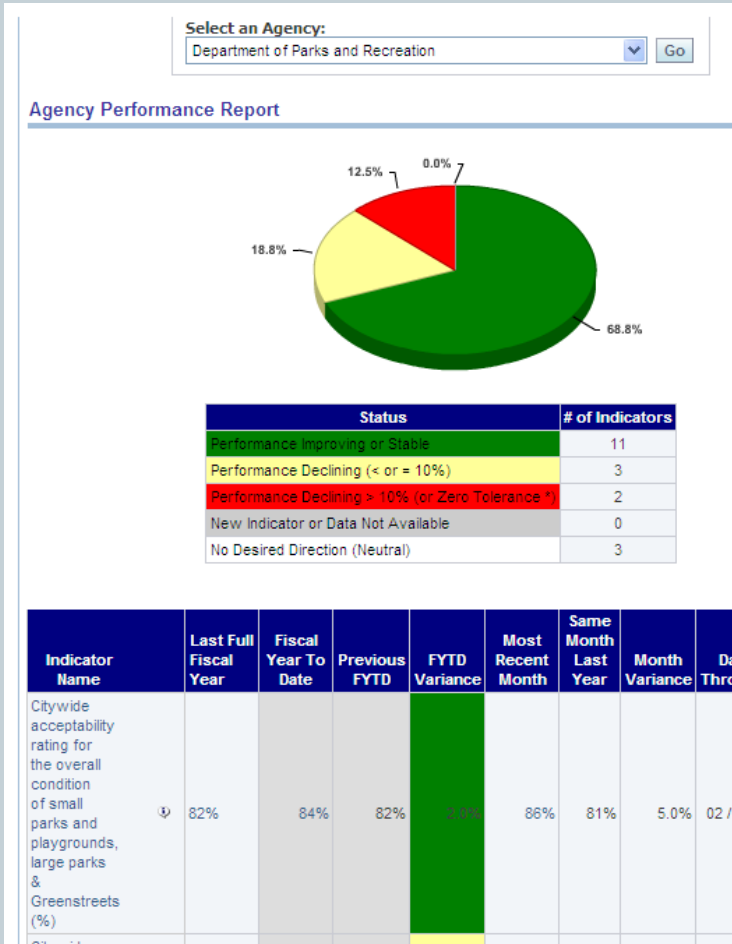
Indicatori	2008	2009	Obiettivo 2010	Obiettivo 2011	Obiettivo 2012
n. minori seguiti a domicilio	9	22	25	25	23
n. minori destituzionalizzati n. minori inseriti in struttura	2/12	16	17	17	14
n. ore servizio educativo domiciliare annuo	1057	1150,6	1900	1900	1950
Costo minori inseriti in struttura	109.911,36	188.006,98	200.000,00	200.000,00	190.000,00

Commento agli indicatori

L'aumento del numero di minori seguiti a domicilio denota una maggior considerazione da parte delle istituzioni per questo tipo di servizio, infatti l'intervento domiciliare è preventivo rispetto ad altre forme d'intervento, come per esempio l'istituzionalizzazione, percorso che una volta attivato è di difficile soluzione, in parte perché le famiglie d'origine non riescono quasi mai a recuperare le mancanze che hanno portato all'allontanamento dei figli ed in parte perché il recupero della famiglia d'origine è effettivamente reso difficoltoso dall'assenza di una rete di servizi adeguata nel territorio.

Obiettivi 2010-2012

Misurare per rendere conto



4. La misurazione nelle relazioni tra i livelli di governo

10

<http://www.whitehouse.gov/omb/expectmore/index.html>



ExpectMore.gov
EXPECT FEDERAL PROGRAMS TO PERFORM WELL, AND BETTER EVERY YEAR.

The Federal Government is working to ensure its **programs perform well**. Here we provide you information about where we're **successful** and where we **fall short**, and in both situations, what we're doing to **improve our performance** next year.

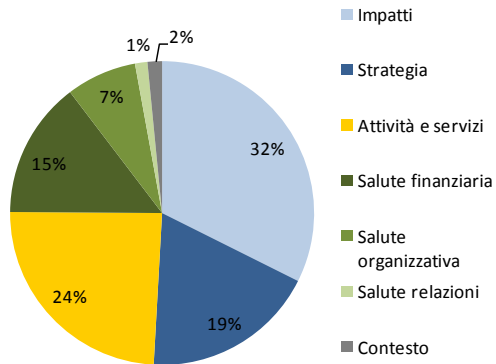
[Learn More](#) ▶

- ▶ Show me the programs that are **PERFORMING** **GO**
- ▶ Show me the programs that are **NOT PERFORMING** **GO**
- ▶ Show me the programs by **TOPIC** or **TYPE**
 GO

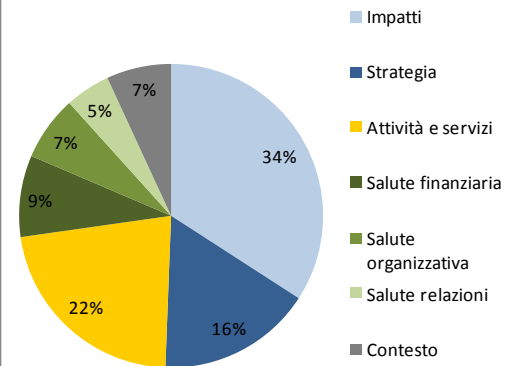
Quali ambiti misurare?

11

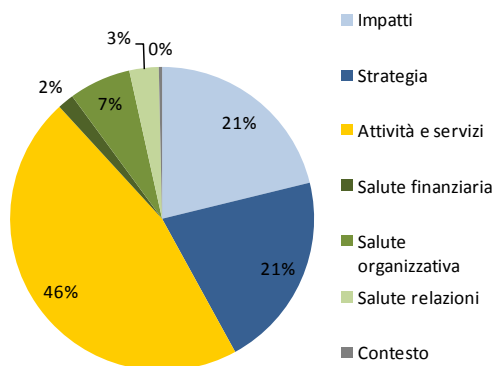
Indicatori per ambito - USA



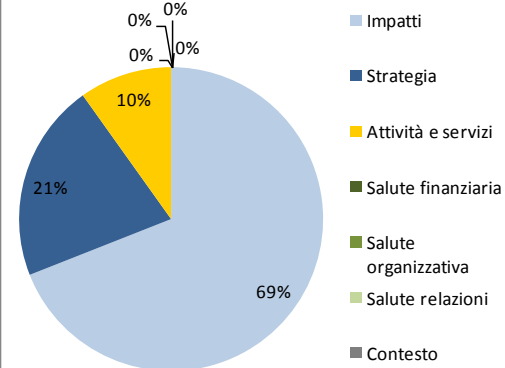
Indicatori per ambito - UK



Indicatori per ambito - Francia



Indicatori per ambito - Germania



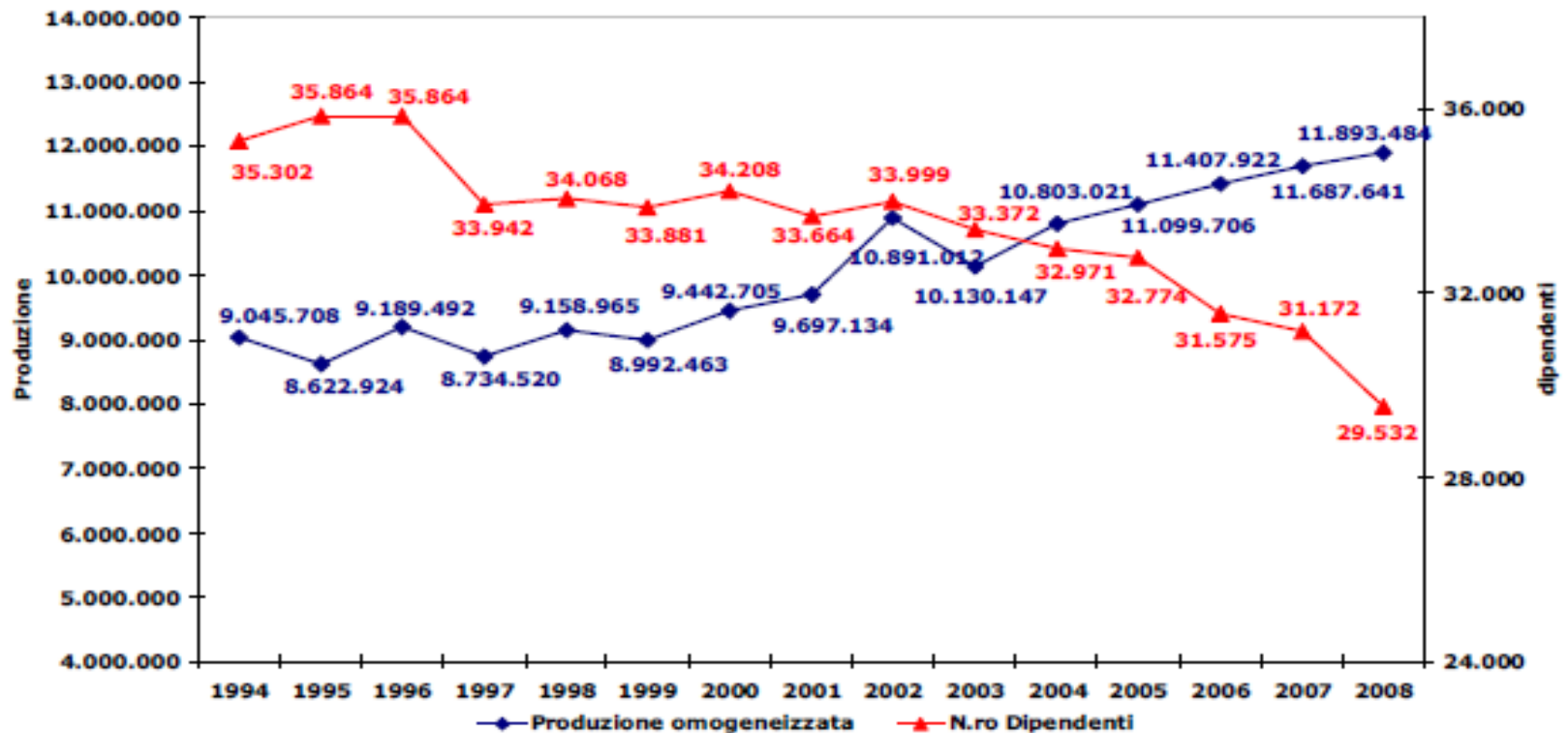
Gli aspetti qualificanti del sistema di misurazione

12

- La **significatività** delle misure (selezione di KPI)
- La **stabilità** delle misure (analisi di trend)
- La **confrontabilità** delle misure (enfasi su benchmarking)
- La **credibilità** delle misure (performing vs not performing)

La stabilità degli indicatori e l'importanza dei trend: il caso Inps

13



L'utilizzo delle misure

14

- I dirigenti lamentano basso interesse dei politici verso le misure
- I politici lamentano bassa disponibilità delle informazioni

Un primo nodo:

La creazione di cruscotti per categoria di destinatario

Un secondo nodo:

L'effettiva responsabilità sui risultati

Un terzo nodo:

La coerenza tra misure e responsabilità

Policies evidence based

15

- Laddove il livello di **trasparenza** è più alto ed il ruolo di **soggetti esterni** più incisivo, aumenta il grado di utilizzo delle misure da parte dei policy maker.
- Il policy making fondato sulle evidenze migliora la **qualità delle politiche** e le capacità di implementazione delle stesse.

Misure e produttività

16

- Laddove il sistema di misurazione è più evoluto migliori sono gli indici di **produttività**
- In un periodo di forte contrazione delle risorse disponibili, un buon sistema di misurazione è fondamentale per migliorare la **qualità della spesa**

Il ruolo dei “tensori” interni e di sistema

17

- Di grande importanza può essere il ruolo:
 - degli **Organismi indipendenti di valutazione** (o Nuclei di valutazione), che dovrebbero concentrarsi sulla performance organizzativa
 - dell’adeguamento dei **sistemi di responsabilizzazione** degli amministratori e della dirigenza (“dal danno erariale” alla responsabilità di risultato)
 - dell’adeguamento dei criteri e delle metodologie di valutazione da parte degli **organi esterni di controllo**

Concludendo

18

- I sistemi di misurazione, gestione e valutazione della performance sono fondamentali per il miglioramento delle organizzazioni
- Gli enti locali più evoluti hanno lavorato su questi sistemi
- Tuttavia emergono ampi spazi di miglioramento
- L'effettivo utilizzo dei sistemi di misurazione dipende:
 - dalla qualità degli stessi
 - dal sistema di responsabilizzazione interno agli enti
 - dal mutare di condizioni di sistema