



# Il Rafforzamento della Capacità amministrativa nella Programmazione 2014-2020


*Il ruolo del performance management per l'efficace implementazione delle politiche di coesione e sviluppo*

Relazione introduttiva: Prof. Giovanni Valotti  
Davide Galli

**valutazione delle  
performance**  
[www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it)

# Il Performance management

- ❑ **Approccio manageriale**, basato sull'uso di indicatori nell'ambito di processi decisionali informati e su principi quali razionalità, quantificazione, specializzazione, identificazione di standard.
- ❑ **Ciclo di attività** articolato in fasi quali la misurazione, il monitoraggio, l'analisi e la valutazione aventi per oggetto indicatori;
- ❑ Insieme di **metodologie, strumenti e competenze** che supportano l'azione manageriale e il ciclo di attività richiamati;
- ❑ Capacità di un'amministrazione e dei suoi manager di definire sé stessa non in termini di funzioni e compiti ma di **risultati** (performance) la cui realizzazione è frutto di un complesso insieme di processi.

 Capacità amministrativa

# Gli obiettivi del performance management

- ❑ 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**

# Performance management e sistemi di pianificazione, programmazione e valutazione

## Molteplici finalità:

- Generazione di conoscenza;
- Comunicazione;
- Definizione delle priorità.



- Informazioni;
- Obiettivi;
- Indicatori;
- Target.

- Esplicitazione delle diverse dimensioni che compongono la performance e profondità della pianificazione;

- Possibilità di integrare processi di pianificazione tra diverse amministrazioni.



- Pianificazione
- Programmazione
- Controllo
- Valutazione



# Performance management e implementazione delle politiche pubbliche

- Agenda-setting,
- Formulazione dei contenuti;
- Decisione;
- Implementazione;
- Valutazione.



- Informazioni;
- Obiettivi;
- Indicatori;
- Target.



- Autorità di gestione
- Soggetti attuatori
- Beneficiari



Integrazione dei processi di pianificazione attraverso i sistemi di performance management

# Debolezza dei sistemi di performance management alla prova del D.Lgs. 150/2009

- ❑ Indagine svolta nell'ambito del Progetto Valutazione della Performance nel 2010 sui Comuni capoluogo di Provincia:
  - ❑ Il 70% di enti privi di un'unità organizzativa a supporto del ciclo di pianificazione e valutazione;
  - ❑ Il 40% di enti con documenti di programmazione (RPP, PEG) privi di indicatori per la valutazione dei risultati conseguiti;
  - ❑ L'86% di enti non misura standard di qualità.



Molte amministrazioni ritengono secondario l'investimento in sistemi di misurazione e valutazione.

# Conseguenze legate alla debolezza dei sistemi di performance management

- ❑ Prevalere della **dimensione economico finanziaria** nei processi decisionali, in particolare di razionalizzazione della spesa (patto di stabilità; spending review);
- ❑ Indebolimento della capacità amministrativa a fronte di un crescente livello di **competenze e interazioni** funzionali da gestire in un contesto di risorse decrescenti.
- ❑ Scarsa **integrazione** dei processi di pianificazione, programmazione e valutazione dell'ente con la programmazione comunitaria;
- ❑ Progressivo indebolimento dei processi di **coinvolgimento** degli stakeholder e della legittimazione degli enti;



Indebolimento della  
pianificazione

Indebolimento della  
capacità amministrativa

# Un limite trasformato in opportunità: il progetto

## Valutazione della Performance

- ❑ Intervenire sulla debolezza dei sistemi di performance management degli enti locali per produrre due risultati:
  - ❑ **Direttamente:** il rafforzamento della capacità amministrativa degli enti locali coinvolti mediante il miglioramento degli strumenti, delle competenze e dei documenti di pianificazione;
  - ❑ **Indirettamente:** il miglioramento del contributo dato all'attuazione delle singole politiche definite nell'ambito della programmazione comunitaria precedente e futura.



# I fattori di sviluppo del ciclo di pianificazione e valutazione

## Check List

- TEMA 1. Le condizioni abilitanti
  - ✓ FATTORE 1. Governance e organizzazione
  - ✓ FATTORE 2. Sistema di controllo e programmazione
  - ✓ FATTORE 3. Gestione del personale
- TEMA 2. Il sistema di misurazione
  - ✓ FATTORE 4. Ambiti e metodologie di misurazione
  - ✓ FATTORE 5. Processo, soggetti e responsabilità
  - ✓ FATTORE 6. Livello di informatizzazione del sistema
  - ✓ FATTORE 7. Livello di trasparenza del sistema
- TEMA 3. La valutazione della performance
  - ✓ FATTORE 8. Riflessi della valutazione sui processi decisionali
  - ✓ FATTORE 9. Ambiti e metodologie di valutazione
  - ✓ FATTORE 10. Processo, soggetti e responsabilità del sistema

## Reference book

# Il focus del progetto: il ciclo di pianificazione, programmazione e valutazione dell'Ente Locale

- ❑ Supporta ed informa i **processi decisionali**:
  - ❑ a livello manageriale consentendo di creare un collegamento più chiaro tra aree di risultato, obiettivi e risorse;
  - ❑ a livello politico favorendo il coinvolgimento e l'allineamento tra contenuto degli interventi pubblici e bisogni della collettività;
- ❑ Supporta la **rendicontazione**, l'interazione con la collettività da parte dell'amministrazione e la creazione di un clima di **fiducia**.



Livelli di  
pianificazione

Potenziale di integrazione

Cicli di  
pianificazione

# L'integrazione tra livelli di pianificazione a supporto dell'implementazione delle politiche pubbliche

- ❑ **Ratio:** gli obiettivi della programmazione comunitaria raggiungono i beneficiari se le autorità di gestione hanno un'adeguata capacità amministrativa;
- ❑ **Obiettivo:** rafforzare la capacità amministrativa delle Città Metropolitane coinvolte nel progetto al fine di rendere più efficace la programmazione delle politiche di coesione;
- ❑ **Strumento:** ricognizione delle esperienze di pianificazione condotte a livello di area vasta/metropolitana e identificazione di buone pratiche di riferimento.



## Ruolo delle Città Metropolitane - Comune di Bari

# L'integrazione tra cicli di pianificazione a supporto dell'implementazione delle politiche pubbliche

- ❑ **Ratio:** gli obiettivi della programmazione comunitaria raggiungono i beneficiari se le amministrazioni che sono responsabili dell'implementazione hanno un'adeguata capacità amministrativa;
- ❑ **Obiettivo:** rafforzare la capacità amministrativa dei Comuni coinvolti nel progetto al fine di rendere più efficace l'implementazione delle politiche di coesione;
- ❑ **Strumento:** azioni di miglioramento volte a collegare a livello di processo la programmazione dell'ente (RPP, Piano PEG) con la programmazione comunitaria (obiettivi del QSN).



**Cicli di pianificazione dei Comuni ROC - Comune di Bisceglie**

# I cicli di pianificazione, programmazione e valutazione dei Comuni ROC

- % di amministrazioni che svolgono attività di valutazione e pianificazione dei servizi sulla base di sistemi di performance management (analisi svolta sui 44 Comuni aderenti al progetto).

Servizi relativi agli obiettivi QSN	Pre intervento	
	pianificazione	valutazione
Asili nido	38%	16%
Servizi per gli anziani	49%	33%
Rifiuti	49%	38%
Servizio Idrico	33%	20%



**Post intervento**  
**70% ha rafforzato il collegamento tra pianificazione e misurazione**

# Relazione sulla Performance 2012 - Comune di Manfredonia

## IMPATTI ATTESI (*OUTCOME*) (2/3)

### UNA SOCIETA' SOCIEVOLE

INDICATORI	DATO STORICO 2011	VALORE ATTESO FINE 2014	CONSUNTIVO 2012
Numero matrimoni	400 unità	400	400
Nati vivi ogni 1.000 abitanti	9,7 per mille	10 per mille	9,7 per mille
Saldo migratorio (nuovi residenti – cancellazioni) ogni 1.000 abitanti	- 2,3 per mille	-1 per mille	-2,3 per mille
Copertura asili nido (rispetto al domanda potenziale)	18 per cento	12,0 per cento	19 per cento
Copertura servizi residenziali per anziani	100 per cento	100 per cento	n.d.
Copertura servizio di assistenza domiciliare integrata	18 per cento	20 per cento	19 per cento

18 per cento	12,0 per cento	19 per cento
100 per cento	100 per cento	n.d.
18 per cento	20 per cento	19 per cento

# Relazione sulla performance 2012 - Comune di Rende

Area Strategica	Linea strategica	Obiettivo strategico	Indicatore - Titolo	Descrizione	Valore Iniziale (Val. In.)	Valore Finale al 31.12.2012 (Val. Fin.)	Formula	Target	Valore ottenuto	Grado di raggiungimento Indicatore	Grado di raggiungimento Obiettivo Strategico
		H.2.1 Potenziare gli interventi a favore degli anziani	Anziani assistiti a domicilio (aumento)	N. anziani assistiti a domicilio nell'anno		28	Val. Fin. > Target	1	100%	100%	100%
		<b>N. anziani assistiti a domicilio nell'anno</b>		<b>28</b>		<b>Val. Fin. &gt; Target</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
	H.2 Solidarietà e politiche per la famiglia  100%		Disabili che usufruiscono del servizio trasporto (mantenimento)	% Disabili che usufruiscono del servizio trasporto	100% (35/35)	100% (31/31)	Val. Fin./Target	100%	100%	100%	
		H.2.3 Favorire gli interventi a favore delle famiglie con disagio sociale	Agevolazioni per fitto casa meno abbienti	N. famiglie destinatarie di agevolazioni per fitto casa / N. richieste ricevute formalmente corrette (%)		100%	Val. Fin./Target	100%	100%	100%	100%
			Bambini che usufruiscono del servizio di trasporto scuole	N. alunni delle scuole materne ed elementari destinatari del servizio di trasporto / N. richieste ricevute (%)		100%	Val. Fin./Target	100%	100%	100%	
		H.2.4 Potenziare gli interventi a favore degli immigrati	Corsi di formazione per stranieri	Svolgimento attività propedeutiche (SI/NO)		Si	Si/No	Si	100%	100%	100%



# Relazione sulla Performance 2012 - Comune di Erice

## Nome: Impatto famiglia e welfare

Indicatore	Formula	2011	Preventivo 2012	Consuntivo 2012	Scostamento	
Residenti	n. di residenti	28874	28831	28710	-0,4%	
Famiglie residenti	n. di famiglie residenti	11262	11245	11253	0,1%	
Composizione delle famiglie	n. medio di persone a famiglia	2,56	2,56	2,55	-0,5%	
Reddito	reddito medio per famiglia	€ 9.844,00	€ 9.844,00	€ 9.844,00	0,0%	
Asili nido	n. asili nido (sezioni)	0	1	1	COSTANTE	
Scuole comunali	n. di scuole comunali (sezioni)	4	5	5	costante	
<b>Anziani</b>	<b>n. di anziani assistiti</b>		<b>262</b>	<b>340</b>	<b>312</b>	<b>-8,2%</b>
Disabili	n. disabili assistiti	130	145	145	Costante	

Sostanzialmente immutato il quadro sociale di riferimento con indicatori costanti



# Piano della Performance 2013-15 Comune di Ginosa

## INDICATORE

### SERVIZI DI CURA PER L'INFANZIA E PER GLI ANZIANI

1. Posti asili nido attivati (*n. posti asili nido / tot. famiglie residenti \* 1000*)
2. % di bambini tra zero e fino al compimento dei 3 anni che hanno usufruito dei servizi per l'infanzia (asilo nido, micronidi, o servizi integrativi e innovativi) di cui il 70% in asili nido, sul totale della popolazione in età 0-3 anni
3. Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (ADI) rispetto al totale della popolazione anziana (*n. posti RSA / tot. famiglie residenti \* 1000*)

### GESTIONE RIFIUTI URBANI

1. Rifiuti urbani smaltiti in discarica per abitante (in kg)
2. % Rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti urbani
3. % di frazione umida trattata in impianti di compostaggio sulla frazione di umido nel r. u. totale

# Piano della Performance 2013-15 - Comune di Angri

## Raccolta Differenziata

ASSESSORATO: Ambiente

UOC Responsabile:

UOC Coinvolte: Comunicazione;

Indicatore	Stato 2012	Target 2013	Target 2014
Frazione di raccolta differenziata totale	49,06%	> 50%	58%
Raccolti			
Kg/annui pro-capite su 33.000 abitanti	499,82 kg/pro capite	499	
Kg rifiuti organici raccolti	36.646.600 kg	37.000.000	

Obiettivo Operativo	Riferimento al PEG	UOC Responsabile	Indicatore	Valore al 2012	Target al 2013	Target al 2014	Target al 2015
Incrementare l'utilizzo delle compostiere		Azienda Speciale Agri Eco Servizi	N° compostiere distribuite	50	150	0	0
Campagna di comunicazione		Azienda Speciale Agri Eco Servizi	N° incontri con la cittadinanza	0	3	8	
Istituire posti di raccolta materiale CONAI		Azienda Speciale Agri Eco Servizi	a. N° posti istituiti b. Kg materiale CONAI raccolto	0	1	2	
Repressione abbandono rifiuti		Polizia Locale	a. # contravvenzioni	50			

# Piano della Performance 2013-15 Comune di Castelvetroano

Nome: Scheda assistenza domiciliare					
Indicatori Qualità	Formula	2012	2013	Trend	
Copertura del servizio	n. di assistiti/totale richieste	43%	74%		
Accessibilità 1	n. di ore di disponibilità del servizio al giorno	5	4	-20%	
Accessibilità 2	n. di giorni di disponibilità del servizio all'anno	250	250	0%	



# Lo sviluppo dei sistemi di pianificazione e valutazione degli EE.LL. e l'implementazione delle politiche pubbliche

- ❑ I **portatori di interesse** distanti dall'amministrazione possono:
  - ✓ non riconoscere lo **sforzo** compiuto per sviluppare il proprio sistema di misurazione e valutazione;
  - ✓ non riconoscere il **risultato** raggiunto perchè distante dalla propria possibilità di esperienza diretta o di replica.
- ❑ Assicurare che la valutazione avvenga in prossimità dei destinatari dell'azione pubblica rafforza:
  - ❑ Processi di **benchmarking**;
  - ❑ Percorsi di **evoluzione dei metodi e degli strumenti**;
  - ❑ Esperienze di **rendicontazione** più aperte.

# Innovazioni di metodo della programmazione 2014-2020, integrazione dei sistemi e capacità amm.va

