



Unione Europea



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI  
Direzione Generale per le Politiche  
Attive e Passive del Lavoro



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione Pubblica



# Il Ciclo della Performance: una scelta strategica per i Comuni

*Managing performance:  
il caso degli enti locali in Italia*

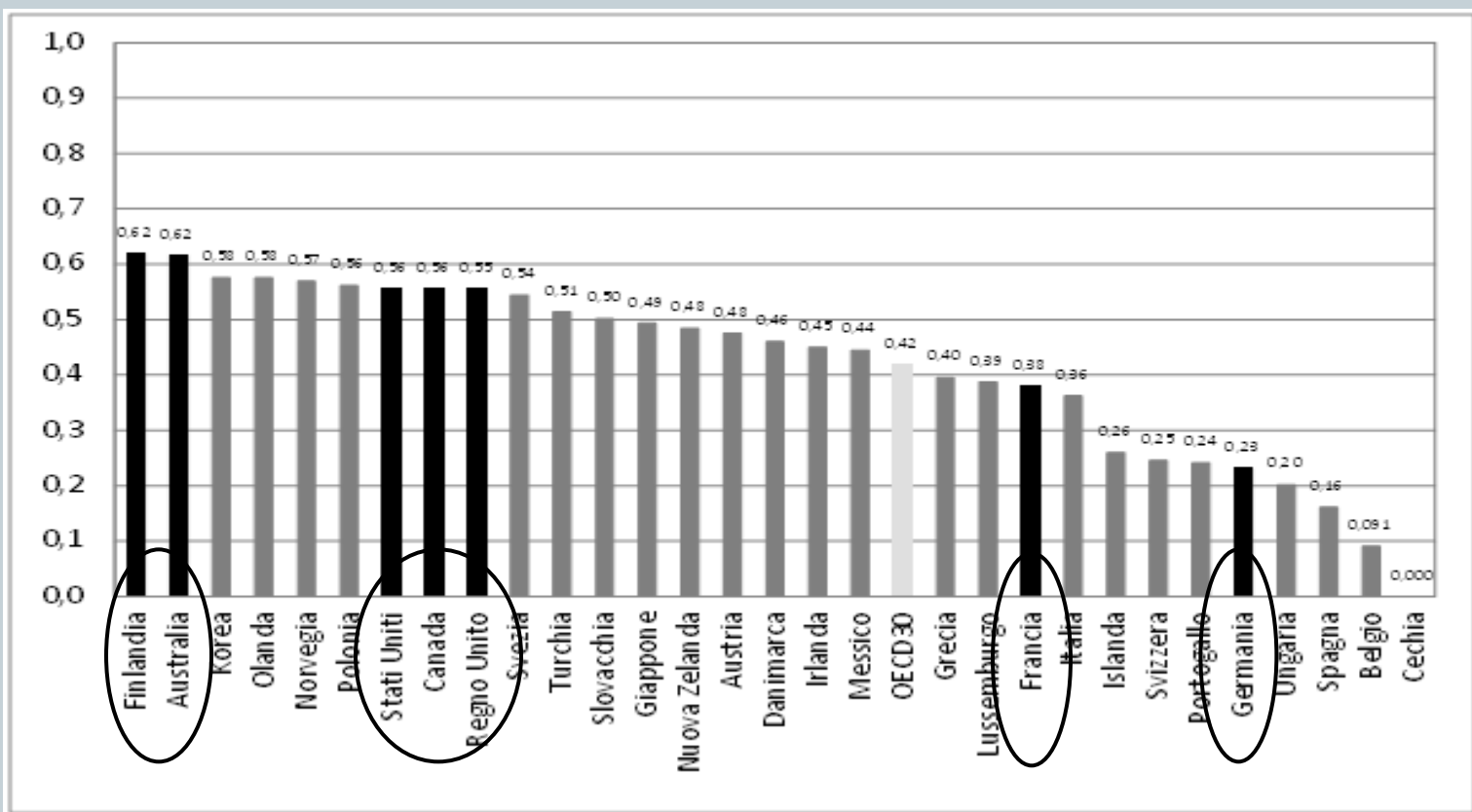
**Giovanni Valotti – Università Bocconi**



# 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**

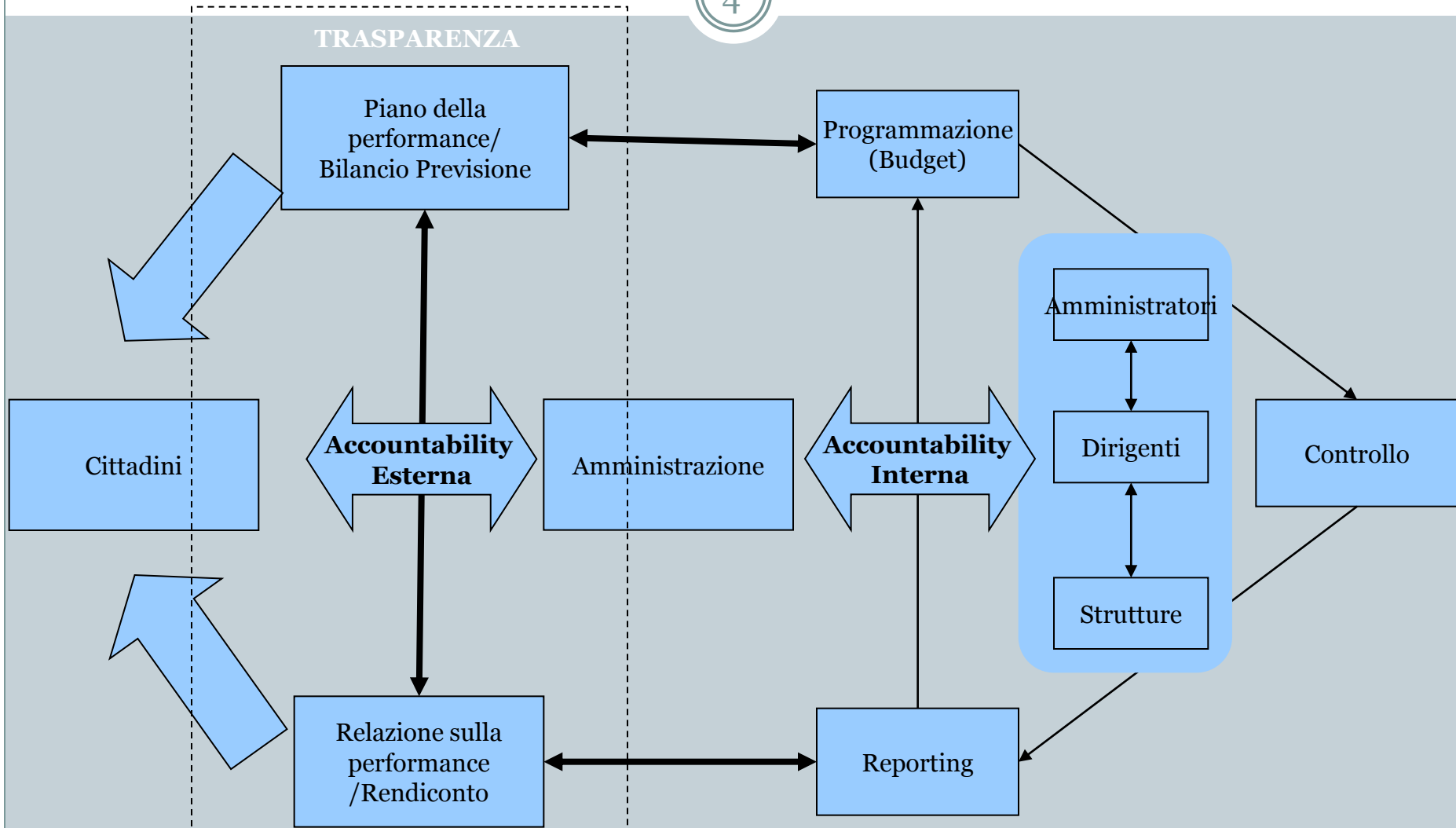
2 aspetti sono rilevanti:

- 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

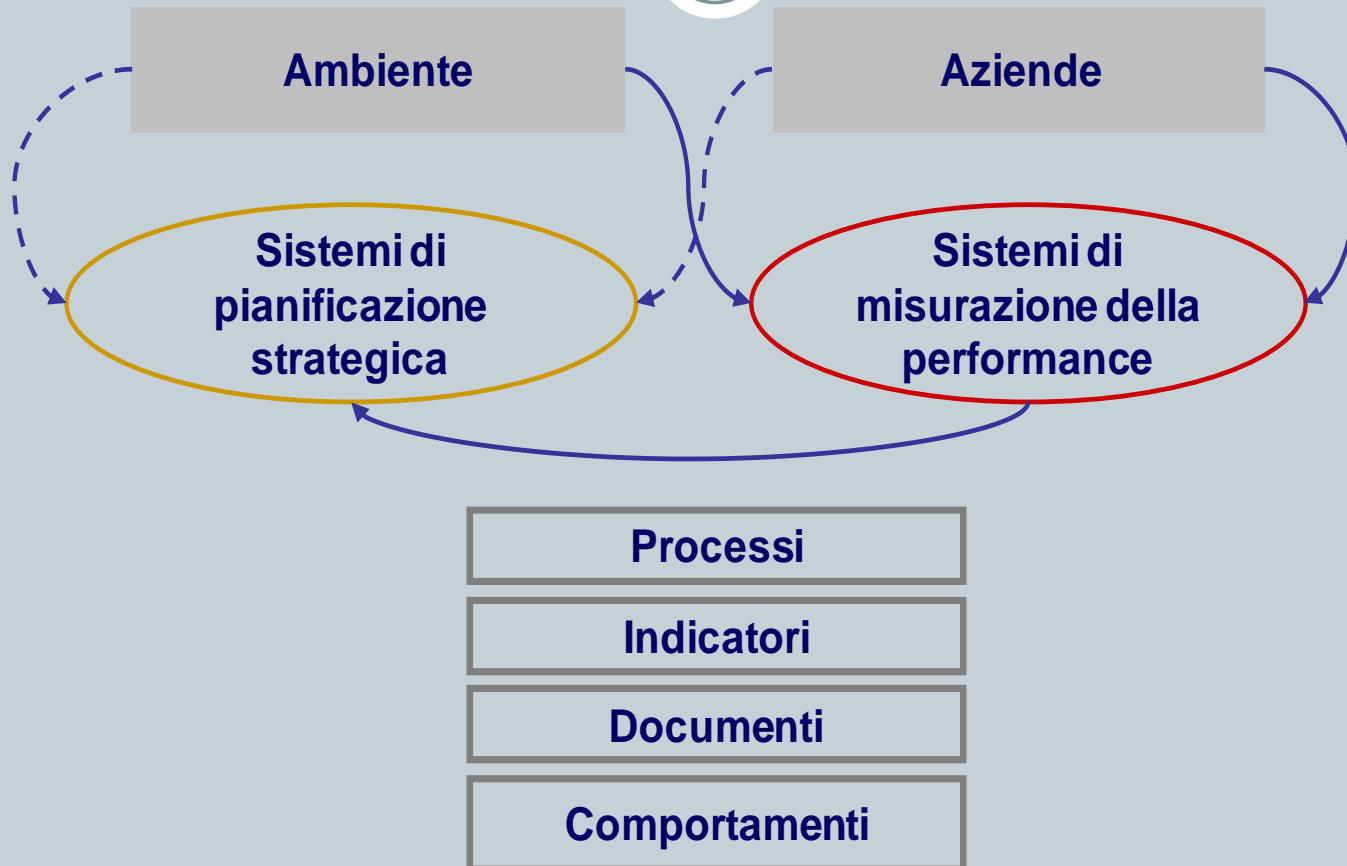
6

- 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

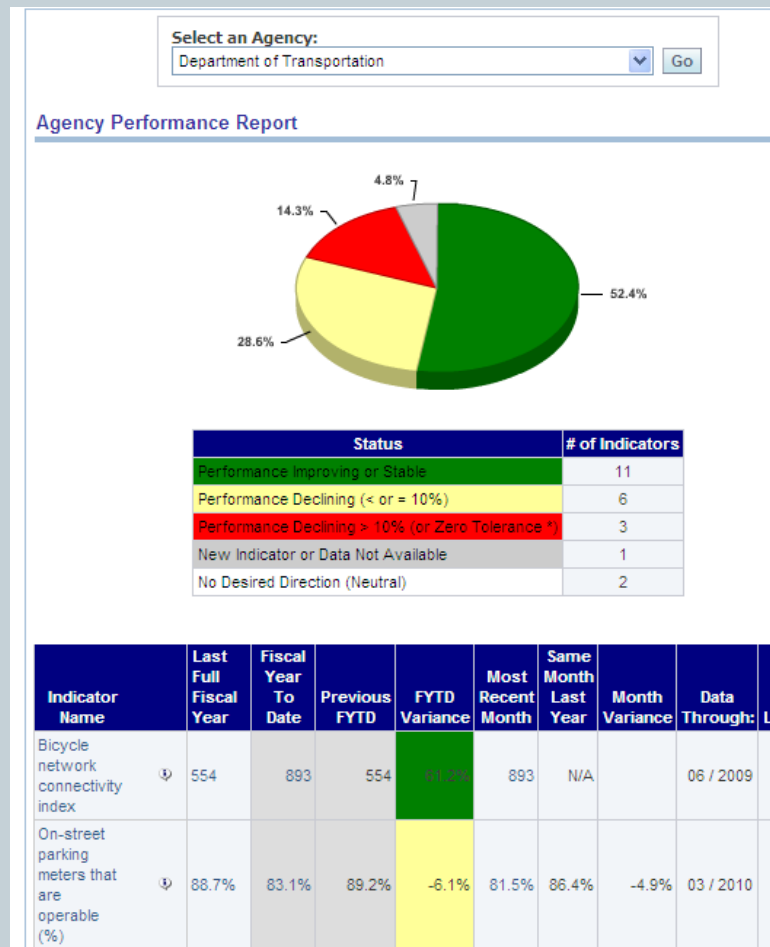
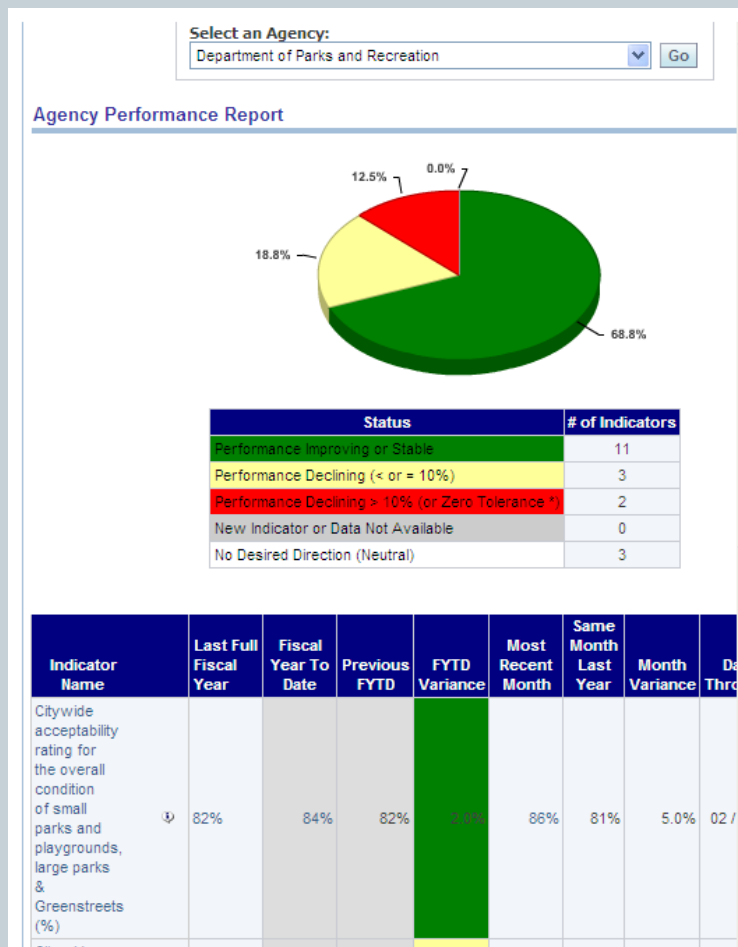
L'aumento del numero di minori seguiti a domicilio denota una maggior considerazione da parte delle istituzioni per questo tipo di servizio, infatti l'intervento domiciliare è preventivo rispetto ad altre forme d'intervento, come per esempio l'istituzionalizzazione, percorso che una volta attivato è 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

9





# 4. La misurazione nelle relazioni tra i livelli di governo

10

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



The screenshot shows the ExpectMore.gov website. At the top, the logo "ExpectMore.gov" is displayed in blue and red, with the tagline "EXPECT FEDERAL PROGRAMS TO PERFORM WELL, AND BETTER EVERY YEAR." below it. On the left, there is a photograph of the U.S. Capitol building at night, with the text "Robert Shaler/Brand X Pictures/Getty Images" written vertically. To the right of the photo, a paragraph states: "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." Below this text is a "Learn More" link with a play button icon. On the right side, there is a dark blue sidebar with three menu items, each preceded by a right-pointing triangle: "Show me the programs that are **PERFORMING** **GO**", "Show me the programs that are **NOT PERFORMING** **GO**", and "Show me the programs by **TOPIC** or **TYPE**". The last item includes a dropdown menu with the text "Select a Topic or Type" and a "GO" button.

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

Robert Shaler/Brand X Pictures/Getty Images

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](#) ▶

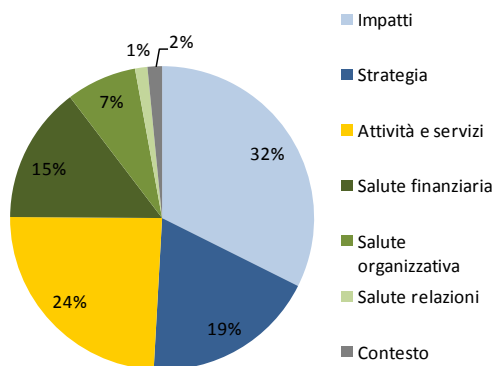
- ▶ Show me the programs that are **PERFORMING** **GO**
- ▶ Show me the programs that are **NOT PERFORMING** **GO**
- ▶ Show me the programs by **TOPIC** or **TYPE**  
Select a Topic or Type **GO**



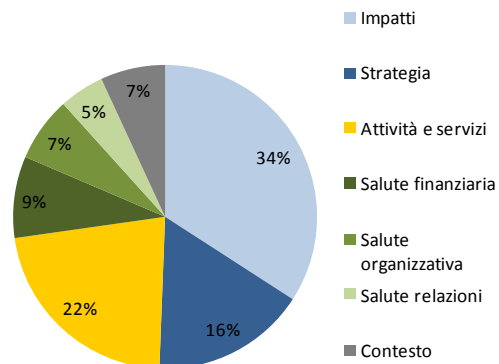
# Quali ambiti misurare?

11

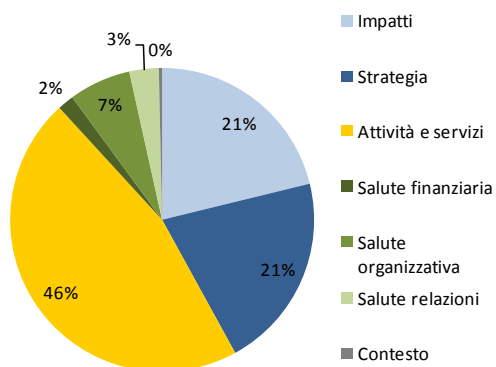
Indicatori per ambito - USA



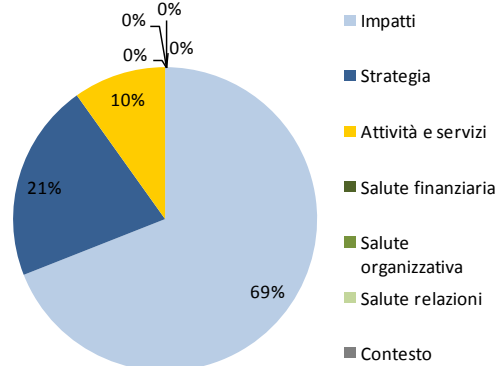
Indicatori per ambito - UK



Indicatori per ambito - Francia



Indicatori per ambito - Germania





# Gli aspetti qualificanti del sistema di misurazione

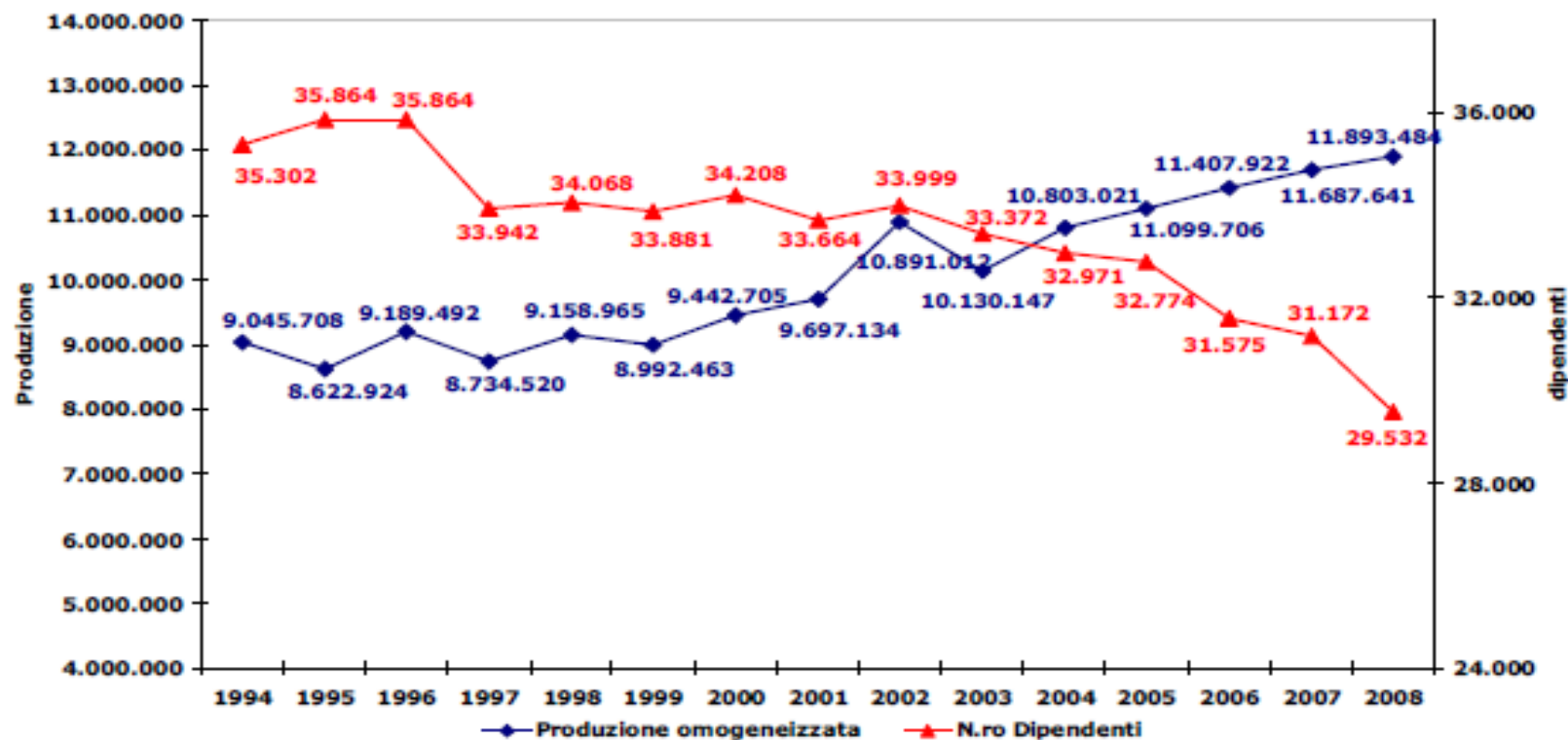
12

- 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