



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Corso Valore PA INPS di 2° livello di tipo A (bando 2019)

Leadership contemporanea e gestione dei cambiamenti

Bologna, settembre-dicembre 2020

Governance e processi di digitalizzazione e innovazione

On line, martedì 22 dicembre 2020

Docente:

Angelo Paletta

*Professore Associato Confermato e Docente di Controllo di gestione,
Controllo delle performance e Gestione dei costi presso l'Alma Mater Studiorum,
Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Aziendali*

Il ciclo di gestione della performance

Responsabilità dei risultati

- Qualità
- Produttività
- Merito
- Trasparenza

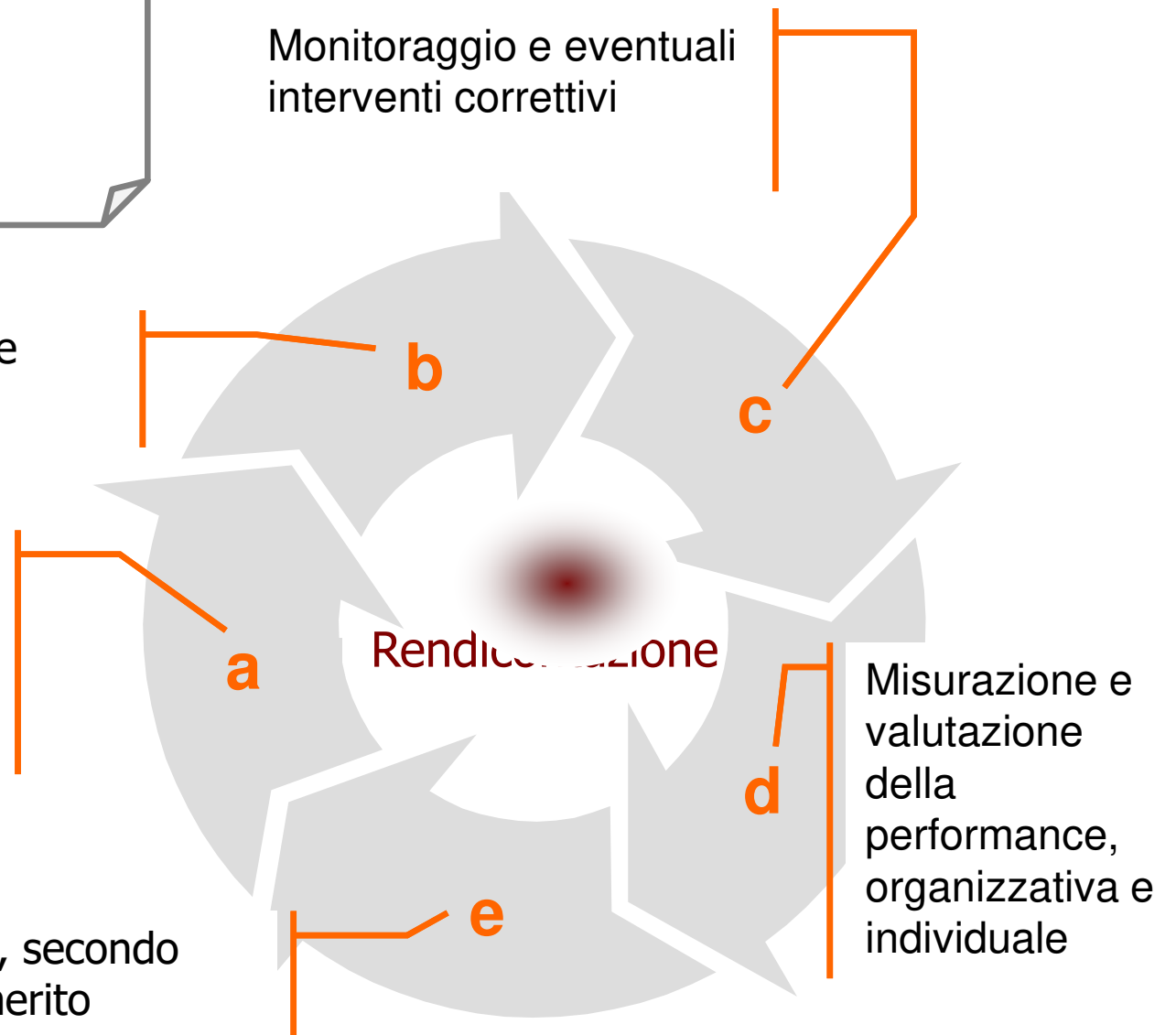
Monitoraggio e eventuali
interventi correttivi

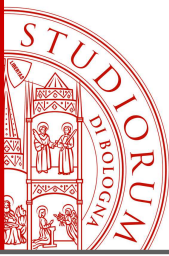
Collegamento tra gli obiettivi e
l'allocazione delle risorse

Definizione e assegnazione
degli obiettivi, dei valori
attesi di risultato e dei
rispettivi indicatori

Utilizzo dei sistemi premianti, secondo
criteri di valorizzazione del merito

Misurazione e
valutazione
della
performance,
organizzativa e
individuale

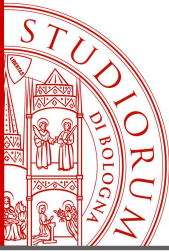




Criticità

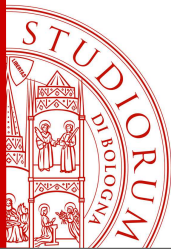
- Coinvolgimento dei cittadini, collegamento con le azioni e i risultati
 - Cittadino-suddito
 - «Cliente»
 - Cittadino-attivo
- Quali sono gli obiettivi finali; quali le priorità? Che cosa intendiamo per «**valore pubblico**»
- Tempistica...troppo lenti!
- È vista come una procedura...non c'è partecipazione dei dirigenti
- Le valutazioni sono «piatte»: tutte positive...i dipendenti sono contenti!
- Premialità delle best practices (pochi margini di manovra negli incentivi); dare più risalto ad incentivi non monetari
- Progetto d'istituto: azioni correttivi e valutazione; premialità miope; c'è molto da lavorare per evitare l'autoreferenzialità

.....



Obiettivo-RISULTATO: PERFORMANCE

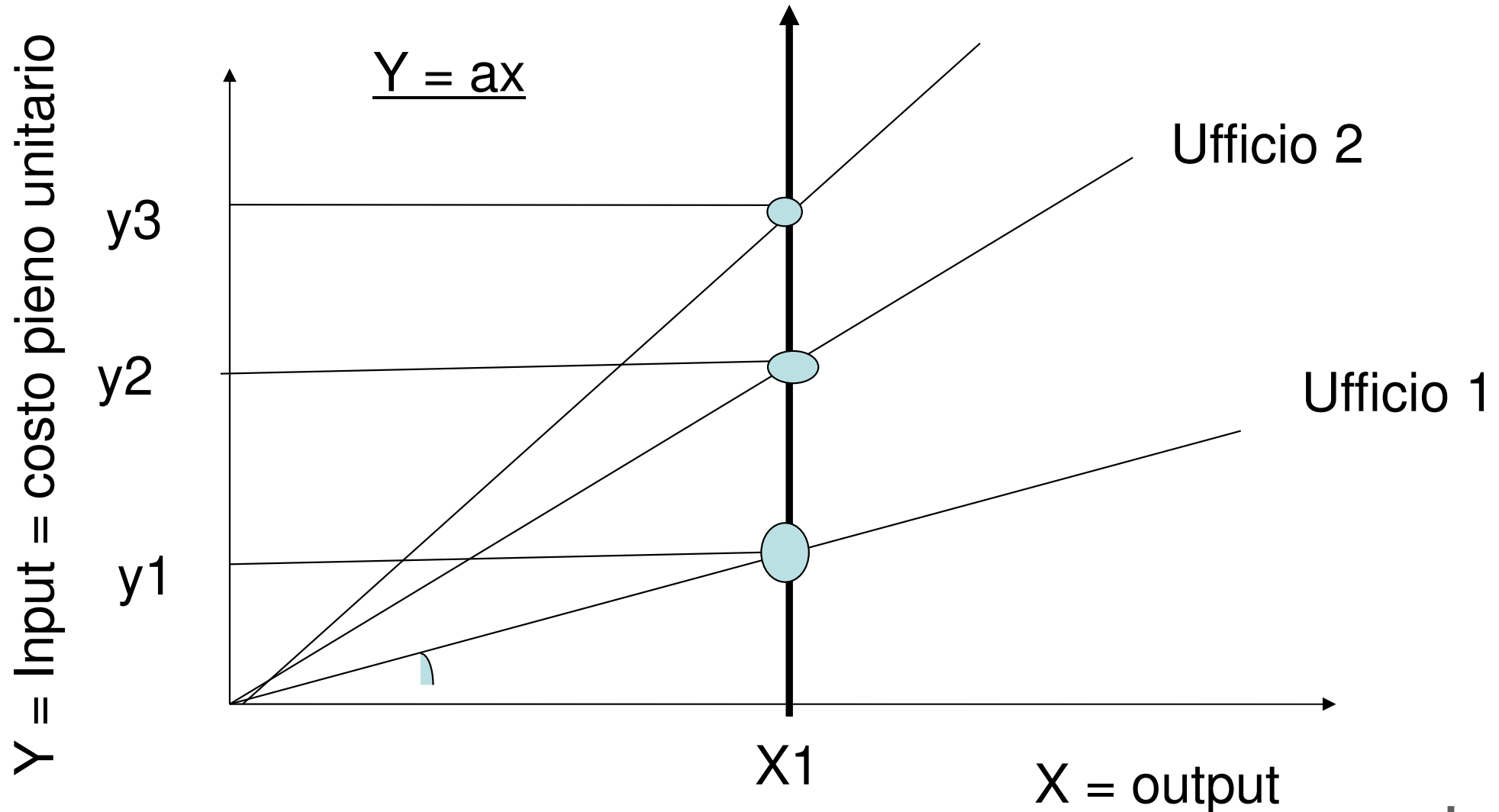
- EFFICACIA STRATEGICA (**POLITICA**)
 - VALORE PUBBLICO «ATTESO»/VALORE PUBBLICO «OBIETTIVO» =; >; <; 1
 - VALORE PUBBLICO ATTESO: BISOGNI DA SODDISFARE DAL PUNTO DI VISTA DEI CITTADINI
 - OUTOCOME/IMPATTI (T1-T0)
- EFFICACIA OPERATIVA (**GESTIONALE**)
 - VALORE PUBBLICO OBIETTIVO / VALORE PUBBLICO REALIZZATO
- EFFICACIA
 - VALORE PUBBLICO «ATTESO» /VALORE PUBBLICO «REALIZZATO»

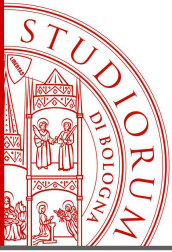


Efficienza

- **INPUT/OUTPUT;**
 - RISORSE IMPIEGATE/RISULTATI OTTENUTI
- **3 DIVERSI LIVELLI**
 - SINGOLI FATTORI PRODUTTIVI
 - Ore lavorate nel mese / n. prestazioni nel mese
 - Output/input: produttività delle risorse
 - SINGOLI SERVIZI
 - AZIENDA NEL SUO INSIEME

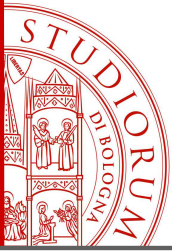
Report di efficienza delle singole risorse



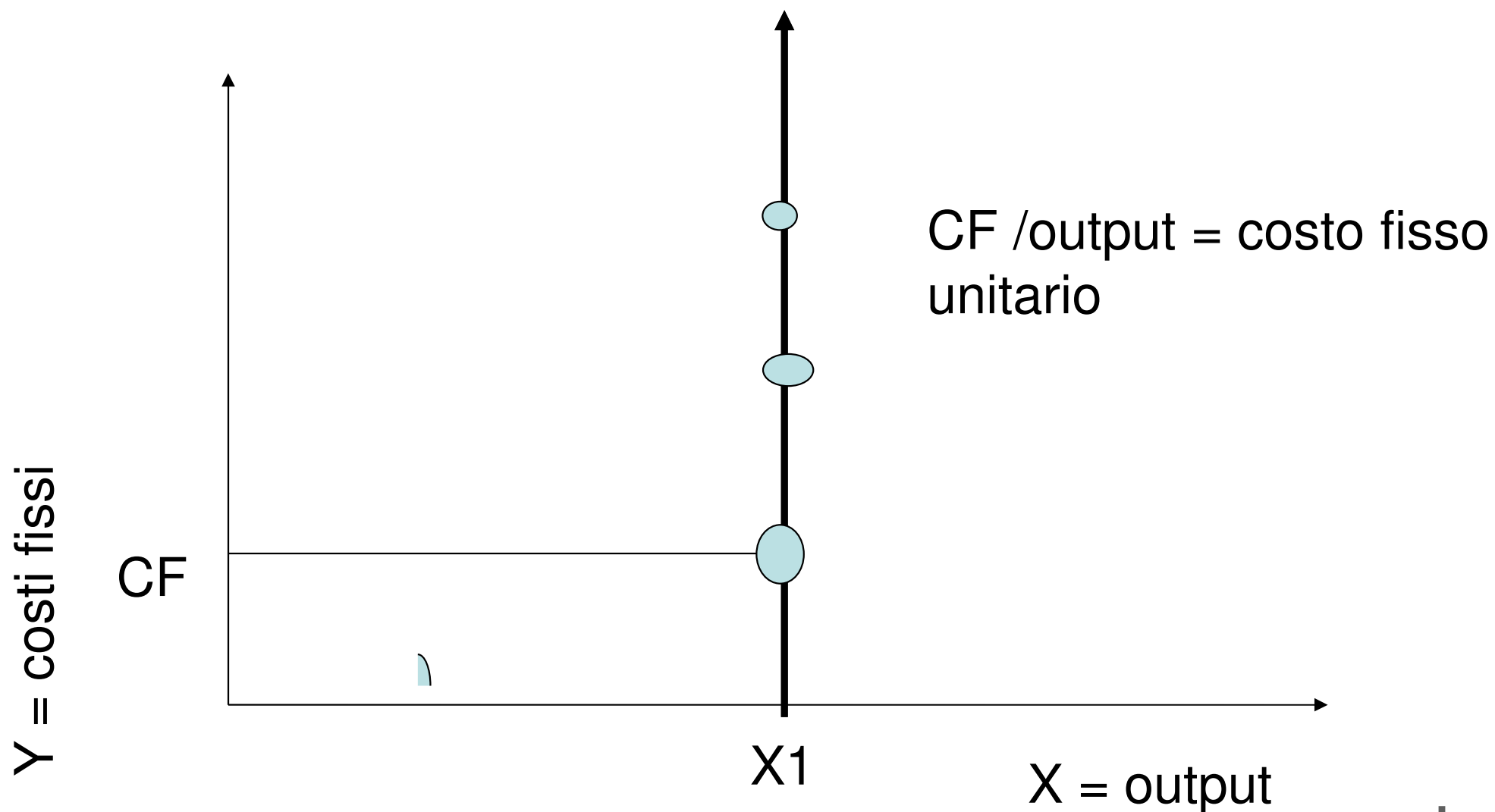


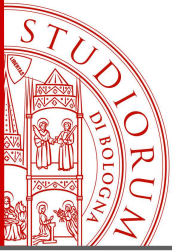
Efficienza di 2° livello = servizio

- Somma di tutti i fattori produttivi impiegati nell'erogazione del servizio; lavoro, materiali, ore macchine, servizi esterni...quote ammortamento...
- Prodotto tra le quantità impiegate e i relativi prezzi
costo = COSTO DI PRODUZIONE DEL SERVIZIO
- $\text{CPS} / \text{NUMERO DI PRESTAZIONI} = \text{COSTO PIENO UNITARIO}$



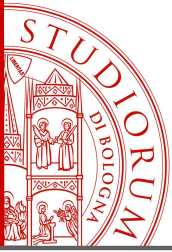
- $\text{Costi fissi} + \text{costi variabili} = \text{costo totale di produzione}$





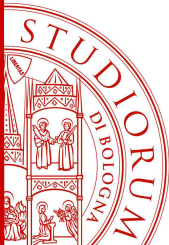
3° livello

- Input /output (tutti i servizi erogati)
- Impresa quantità vendute per i prezzi di vendita!!!!!!



Economicità

- $CT / PT: PT > CT = +RE \Rightarrow + \text{Investimenti e/o} - \text{debiti} \Rightarrow \text{Patrimonio netto dell'Ente}$



Consegna per il 22 dicembre 2020

- Che cosa dobbiamo intendere per “**performance**” del settore, area, servizio?
- Quali metodologie e strumenti abbiamo a disposizione per misurarla, **se effettivamente possiamo misurarla?**
- **Chi contribuisce a produrre la performance:** gli utenti, i cittadini, le reti territoriali, la singola azienda pubblica oppure tutti questi attori insieme e contestualmente? E come conseguenza, **chi ne porta le responsabilità?**
- Possiamo fare riferimento a “**standard** definiti a livello nazionale e internazionale”? E se sì che cosa ci può dire e che cosa potrebbe nascondere, la conformità a tali standard?
- E’ opportuno legare al raggiungimento della performance **incentivi ad alto contenuto opportunistico**, come sono quelli finanziari e materiali, a titolo di premio/punizione per il personale della P.A.?
- Se le aziende pubbliche devono rendicontare la performance, **esiste un modello comune di riferimento** per rispondere alle attese degli stakeholder e per rendere possibile la comparabilità delle singole entità?