



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Corso on line Valore PA INPS di 1° livello (bando 2020)

Gestione del cambiamento e sviluppo personale

Maggio-Luglio 2021

La misurazione preventiva della performance

Giovedì 1° luglio 2021, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00

Docente:

Luca Mazzara

Professore Associato e Docente di Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche.

Direttore del Master in City Management presso l'Alma Mater Studiorum,

Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Aziendali e Presidente del Campus di Forlì

Il valore della misurazione....

- Attraverso una relativa quantificazione con opportune **chiavi valoriali, range di oscillazione** ed **unità di misura** la misurazione ci permette di “dimensionare” il “peso” e la “rilevanza” concernente alcune variabili caratterizzanti determinati fenomeni osservati;
- di fronte alla necessità di comprendere “cosa misurare”, ecco che ogni Amministrazione si trova di fronte all’eterno dilemma del “come”, in termini sia strumentali che metodologici che di processo

Da dove partire? Ma con l'individuazione e la misurazione degli obiettivi!!

“An organization without clear objectives is like a ship without rudder”

P. Drucker



Cosa consideriamo per obiettivo?

- Qualunque traguardo che attraverso lo svolgimento della nostra attività istituzionale possa essere raggiunto in termini **sfidanti**....
- L'obiettivo è quindi ciò che intendiamo raggiungere come risultato a tendere...potrà riferirsi ad attività di *gestione operativa*, a forme di *miglioramento organizzativo* o a vere e proprie *sfide strategiche* per l'Amministrazione stessa a cui si appartiene....
- Ne consegue che il risultato non sarà altro che un obiettivo conseguito in misura maggiore o minore rispetto alle attese preventivamente ipotizzate. Il **controllo di gestione** si incentra tipicamente sull'analisi e rappresentazioni di tali scostamenti.

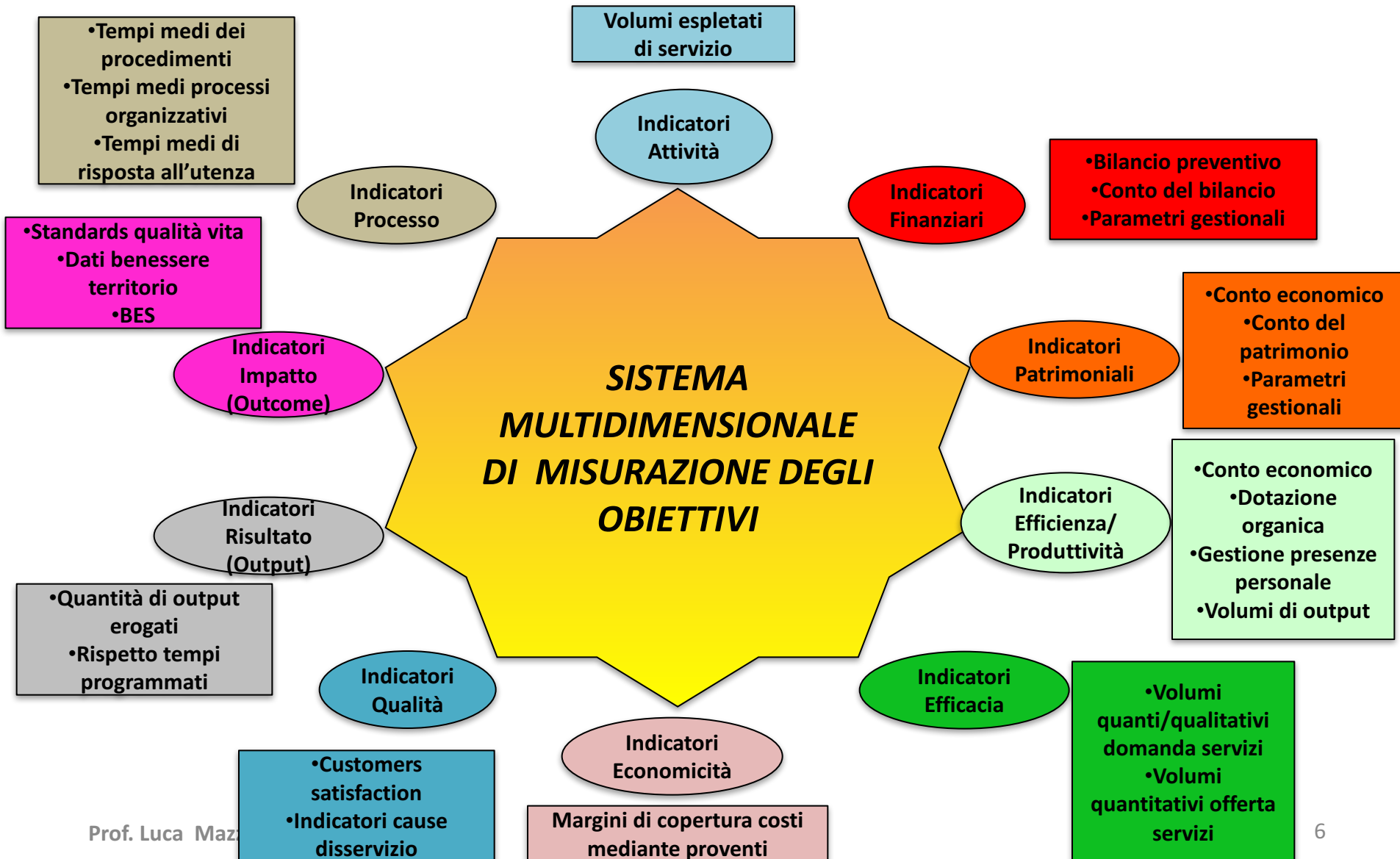
Cosa avviene davvero nelle nostre prassi consolidate di Pubblica Amministrazione?

- Chi è impiegato in una pubblica amministrazione finisce quasi sempre per arrivare ad identificare il proprio obiettivo con una fase (o più) delle attività istituzionali!!??
- Finendo poi per generare aspettative di vedersi attribuite incentivazioni per svolgere quanto di fatto già regolarmente remunerato economicamente attraverso i vari istituti contrattuali nazionali e decentrati...
- Tale endemica fattispecie ha indotto in questi anni la magistratura contabile a condannare siffatti comportamenti quanto volutamente intrapresi in seno alle Amministrazioni di ogni tipologia (ipotesi di “danno erariale”).

Le attività sono strumentali al raggiungimento degli obiettivi!!



La multidimensionalità nella misurazione degli obiettivi: quali fonti informative?

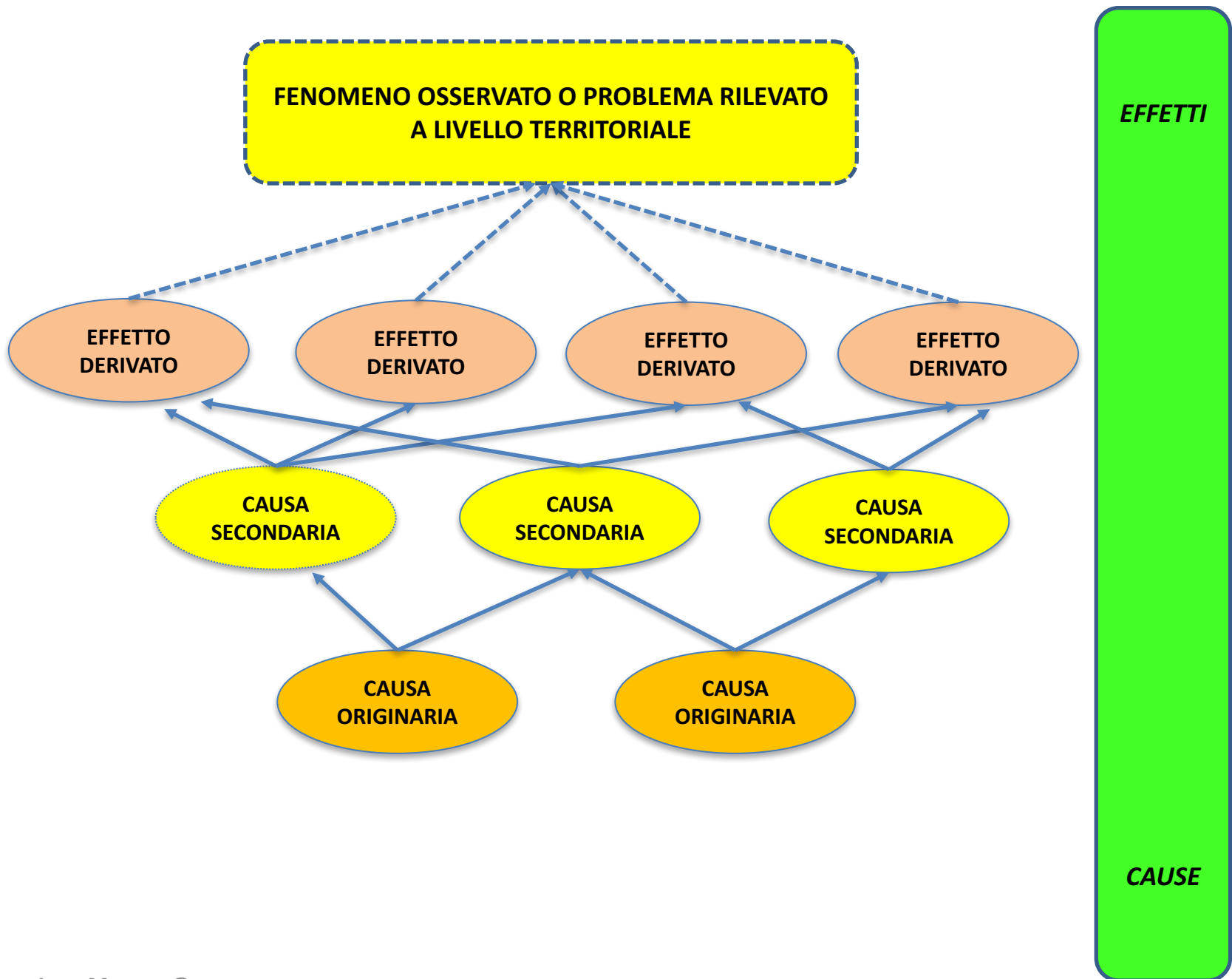


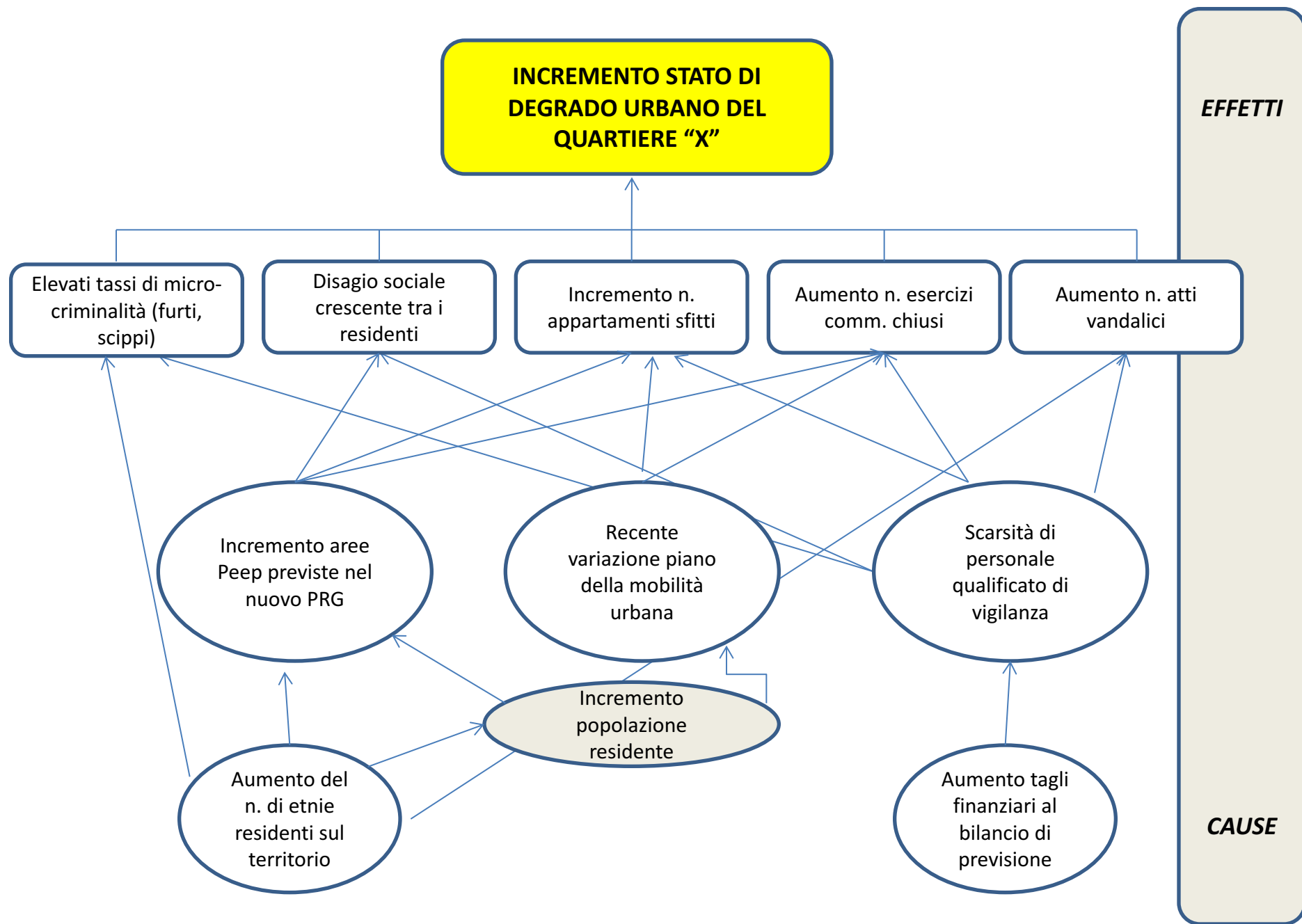
La definizione di obiettivi strategici

- Fornire un'ampia descrizione di quanto l'amministrazione spera di raggiungere durante lo sviluppo del proprio mandato.
- Gli obiettivi strategici devono focalizzarsi sull'**impatto** (*outcome*) e sono per loro natura solitamente di tipo **qualitativo** (es. miglioramento della qualità dell'aria, recupero di quartieri periferici disagiati, ecc.)

La formulazione delle strategie

- Definire l'approccio o la metodologia attraverso le quali s'intende conseguire gli obiettivi strategici predeterminati e risolvere alcune delle specifiche istanze strategiche delineate in precedenza
- Attenzione! Occorre sforzarsi sempre di ricercare le possibili **cause** che hanno determinato o condotto determinati **effetti** **“negativi” in termini di impatto** sul territorio





Dall'analisi dei problemi all'identificazione degli obiettivi strategici



RECUPERO URBANO DEL QUARTIER "X"

OBIETTIVI

A

B

C

Ridotti tassi di micro-criminalità (furti, scippi)

Diminuito disagio sociale tra i residenti

Ridotto n. appartamenti sfitti

Ridotto n. esercizi comm. chiusi

Azzerato n. atti vandalici

Modificate in diminuzione aree Peep previste nel nuovo PRG

Variato piano della mobilità urbana

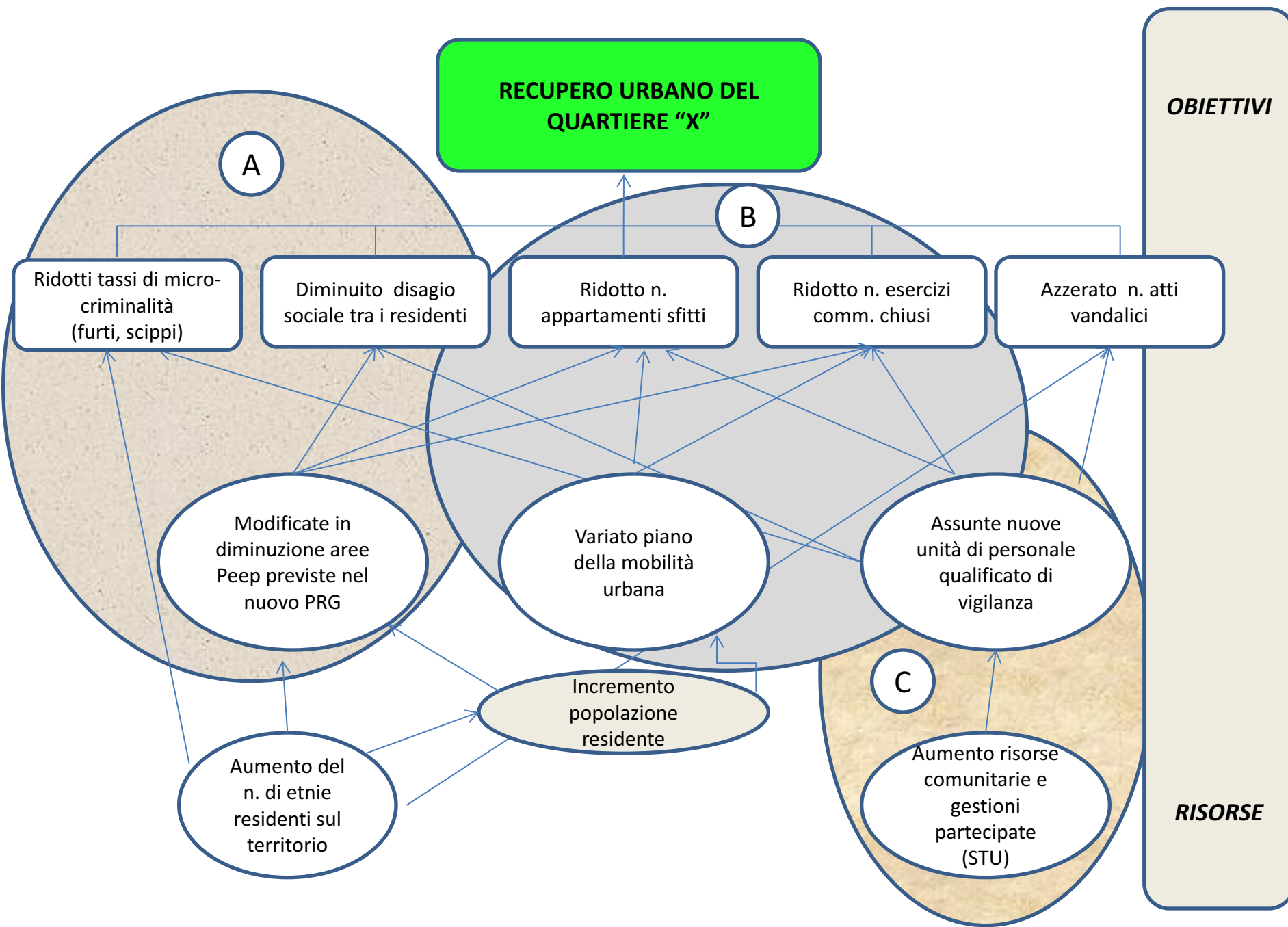
Assunte nuove unità di personale qualificato di vigilanza

Incremento popolazione residente

Aumento del n. di etnie residenti sul territorio

Aumento risorse comunitarie e gestioni partecipate (STU)

RISORSE



LIVELLI ATTESI DI PERFORMANCE

**IL SETTAGGIO
DEGLI
INDICATORI
MISURATORI
DEGLI
OBIETTIVI
STRATEGICI**

- Quantità (quanto?): ...**da X a Y..**
- Qualità (cosa descrive?): **ridurre il disagio sociale nel quartiere "X"**
- Luogo (dove?)....**nel quartiere periferico "X"**
- Destinatari azione (chi?): **residenti quartiere "X"**
- Tempo (in quanto tempo?): ...**per l'anno 2023**

*ARCO
TEMPORALE
DELL'AZIONE
STRATEGICA*

La misurazione degli obiettivi in chiave strategica

Gli obiettivi da determinare devono essere....

- Specifici
- Concreti
- Sfidanti

e soprattutto...

- Misurare preventivamente (attraverso opportuni *indicatori*) ciò che dovrà essere fatto in termini di attività per le singole frazioni di tempo annuale del mandato

Cosa sta cambiando radicalmente in questi ultimi anni tanto da richiederci uno sforzo maggiore sul tema della misurazione?

Pubblica amministrazione= casa di vetro (Trasparenza)



L'ente locale è
sempre più al
centro
dell'attenzione
pubblica
(cittadini,
stakeholders,
enti di
controllo,
mass-media)

