

Persone Nelle Organizzazioni

Fabiano Corsini

4

CENTRO RICERCHE E STUDI DIREZIONALI

PALERMO – APRILE 2010

COMPETENZE MANAGERIALI PER IL RUOLO DIRIGENZIALE

Innovazione manageriale nella PA

Prima di Brunetta

**CENTRO RICERCHE E STUDI
DIREZIONALI**

PALERMO – APRILE 2010

**COMPETENZE MANAGERIALI
PER IL RUOLO DIRIGENZIALE**

*Appunti tratti da lavori
di Franco Archibugi, Fabio Monteduro, Fabiano
Corsini*

- **LA PIANIFICAZIONE SISTEMICA:**

**STRUMENTO DELLA INNOVAZIONE
MANAGERIALE NELLA PA, NEGLI USA
E IN EUROPA**

Il D.Lgs. 150/2009: “un approccio europeo ed internazionale”

Appare chiaro, anche nel linguaggio del decreto, l'approccio europeo ed internazionale.

Emula le seguenti riforme a livello internazionale:

- USA: Government *Performance* and Results Act (1993)
- UK: Comprehensive Performance Assessment (Local Government Act 2003)
- France: Loi organique relative aux lois de finances LOLF (2001)

La diffusione di logiche performance management nei paesi OCSE

		PAESI OCSE	ITALIA
Performance measurement	Misure di performance	67%	Si
	Target di performance	63%	No
	Evaluation report	77%	Si
	Informazioni di outcome	70%	Si
Performance budgeting	Performance utilizzata nella discussione del budget	60%	No
	Collegamento diretto tra performance e risorse	53%	No
Performance-based management	Info di performance utilizzate per la gestione	50%	Si
	Responsabilità per la fissazione degli obiettivi di performance in capo ai vertici manageriali	47%	No
	Responsabilità per l'ottenimento degli obiettivi di performance in capo ai vertici manageriali	17%	No
Performance reporting	Rendicontazione delle performance alla legislatura	57%	Si
	Rendicontazione delle performance ai cittadini	83%	Si
Performance auditing	Analisi di efficienza o di costo-efficacia da parte degli organi supremi di revisione	43%	No

La cattiva fama della P.A.

In Italia gli indicatori di performance della PA sono più negativi che altrove; nondimeno, in questi decenni è cresciuta in tutto il mondo una grande insofferenza verso il funzionamento della PA;

ogni riforma della PA che si configura nel mondo occidentale, passa attraverso lo sforzo:

- **di diminuire in termini di peso la PA nel contesto delle attività sociali ;**
- **di razionalizzare le sue attività, allo scopo di controllarne l'*efficienza* (quantità di input per dati output, che significa in sostanza diminuirne i costi unitari) e di aumentarne l'*efficacia* (conformità dei risultati - in termini sia quantitativi che qualitativi - agli obiettivi e ai traguardi programmati).**

OCSE : Comitato intergovernativo e un Servizio per il Public Management (Puma);

- **Gestione della presa delle decisioni**
- **Gestione delle risorse umane**
- **Gestione e riforma della regolamentazione**
- **Gestione di bilancio e gestione finanziaria**
- **Gestione delle prestazioni e dei risultati (performance)**
- **Reporting e valutazione dei problemi e sviluppi di insieme nella gestione pubblica**

L'esperienza innovativa americana: la GPRA e la NPR

- Legge del Congresso del 1993: *il Government Performance and Results Act* , (GPRA):

Introduzione in modo sistematico, massiccio, e coinvolgente l'intero arco dell'apparato amministrativo federale (e tramite esso anche dell'apparato amministrativo "statale" e locale-urbano) della *pianificazione*, come metodo di decisione e di gestione (nei suoi aspetti sistematici di *pianificazione strategica* e di *pianificazione operativa*);

Principali elementi del GPRRA

- **1. la copertura generale dell'intera amministrazione federale,**
- **2. il processo integrato di diversi strumenti della legge; essenzialmente quattro:**
 - 1) il *Piano strategico pluriennale*,**
 - 2) il *Piano delle performance ex ante* (annuale), intimamente legato al primo,**
 - 3) il *Rapporto sulle performance ex post* (annuale);**
 - 4) e infine la *rendicontazione e flessibilità gestionale* (deroghe alle procedure di controllo se legate a risultati prestabiliti dai Piani).**

Il "Piano strategico"

- Una dichiarazione generale di *missione* che comprenda le principali funzioni ed operazioni.
- La descrizione delle finalità e degli obiettivi dell'agenzia, in termini di risultati.
- La descrizione del modo in cui quelle finalità ed obiettivi così espressi debbano essere conseguiti, compresa una descrizione dei processi operativi, delle qualificazioni e delle tecnologie, nonché delle risorse umane , di capitale, di informazione, ed altre, necessarie per conseguire quelle finalità e obiettivi.

Il "Piano strategico"

- La descrizione di come le finalità di prestazioni del *Piano annuale delle performances* saranno poste in relazione con le finalità generali e gli obiettivi del *Piano strategico*.
- La identificazione dei fattori chiave esterni all'agenzia, e fuori del suo controllo, che possono influenzare il conseguimento delle finalità generali e obiettivi.
- La descrizione delle valutazioni di programma usate per determinare le finalità ed obiettivi generali, con un prospetto per le future valutazioni.

Il piano delle performances

1. La determinazione degli obiettivi di prestazione (o di risultato) allo scopo di definire il livello di prestazione da conseguirsi per ogni attività di programma.
2. La indicazione di tali finalità in forma oggettiva, quantificabile e misurabile.
3. La descrizione sommaria di processi operativi delle qualificazioni e delle tecnologie, nonché delle risorse umane, di capitale, di informazione, ed altre necessarie per conseguire gli obiettivi di prestazione indicati.
4. La fissazione di indicatori di prestazione che saranno usati per la misurazione e la valutazione dei prodotti significativi, dei livelli di servizio e dei risultati di ogni attività di programma.
5. La predisposizione di una base di comparazione dei risultati attuali del programma con gli obiettivi di prestazione fissati per il programma.
6. La descrizione dei mezzi da usarsi per verificare e validare i valori misurati.

Indicatori, misurazione...

- "*Misura del risultato (outcome measure)* significa una valutazione dei risultati di una attività di programma in confronto con il suo voluto scopo".
- - "*Misura del prodotto (output measure)* significa la tabulazione, contabilizzazione e registrazione della attività o sforzo , può essere espressa sia in termini quantitativi che in termini qualitativi".
- - "*Obiettivo di prestazione (performance goal)* significa un livello-traguardo (*target-level*) di prestazione espresso in un tangibile, misurabile obiettivo, a fronte del quale si può comparare l'effettivo conseguimento, compreso un obiettivo espresso come standard, valore, o saggio quantitativo".

Misurare, indicatori...

- - "*Indicatore di risultato (performance indicator)* significa un particolare valore o carattere usati per misurare il prodotto (*output*) o il risultato (*outcome*)"
- - "*attività di programma (program activity)* significa una specifica attività o progetto così come elencati nelle schede di programma e di finanziamento del Governo degli Stati Uniti".
- - "*valutazione di programma (program evaluation)* significa un giudizio, emesso in base mediante una misurazione oggettiva ed una analisi sistematica, del modo e del grado in cui i programmi federali conseguono voluti obiettivi".

antecedenti

- PPBS (*Planning Programming Budgeting System*)
- MBO (*Management by Objective*)
- ZBB (Zero Base Budgeting)

National Performance Review (NPR)

- **Riforma della Capacità di Prestazione della Nazione" - finalizzata sostanzialmente alla riforma dei metodi gestionali della amministrazione federale, che la GPRA aveva lanciato con rigore, metodo e procedura, appunto, con la pianificazione strategica e sistematica**

Il punto di vista del cliente (customer)

- *standard di servizio alla clientela*
- Misurazione del gradimento
- Feed back del cliente
- Accountability
- *"accordi di performance"*
- *reiventing labs*

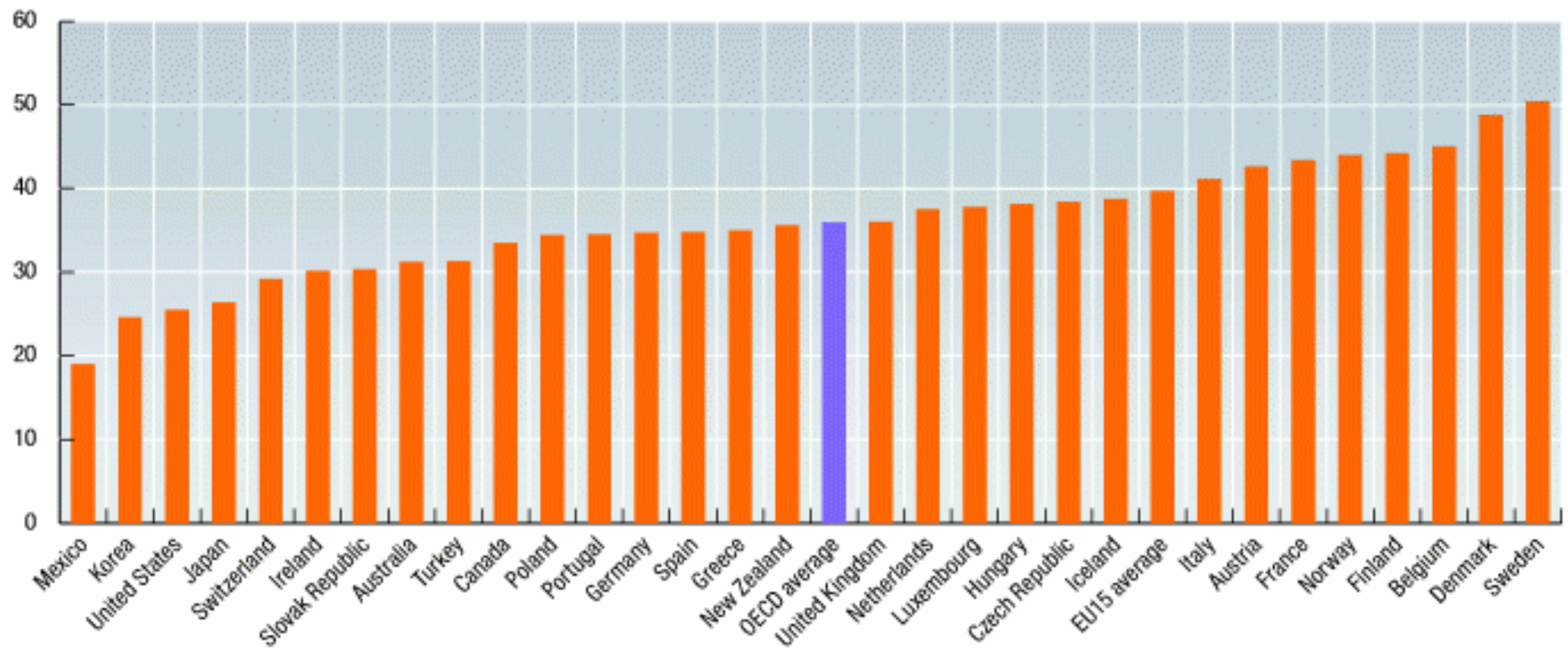
*Il concetto di Accountability in
ambiente pubblico*

Importanza dell'accountability

Ampiezza del settore pubblico

Total tax revenue

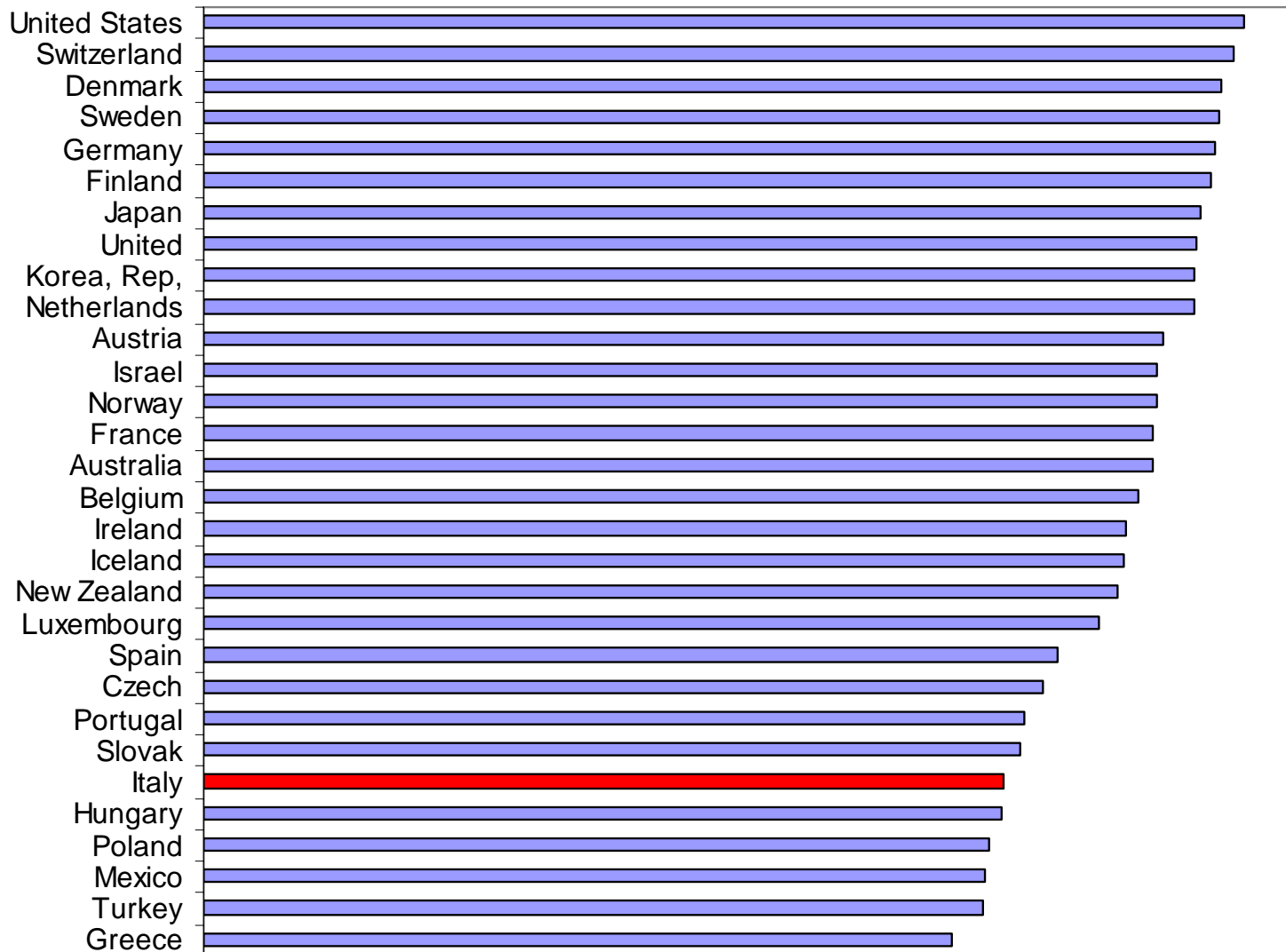
As a percentage of GDP, 2004



Importanza dell'accountability

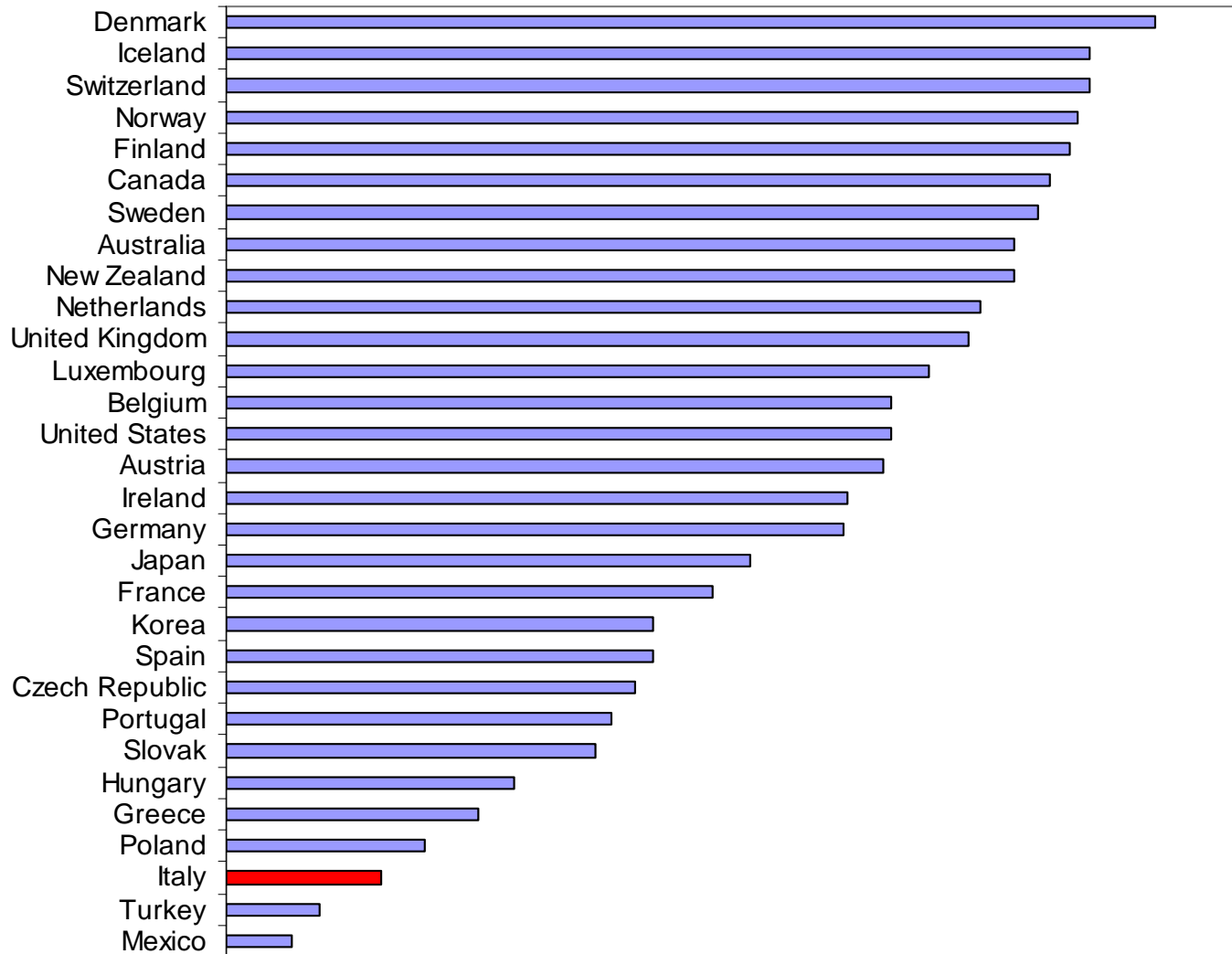
La competitività paese

(Global Competitiveness Index WEF 2007-2008)



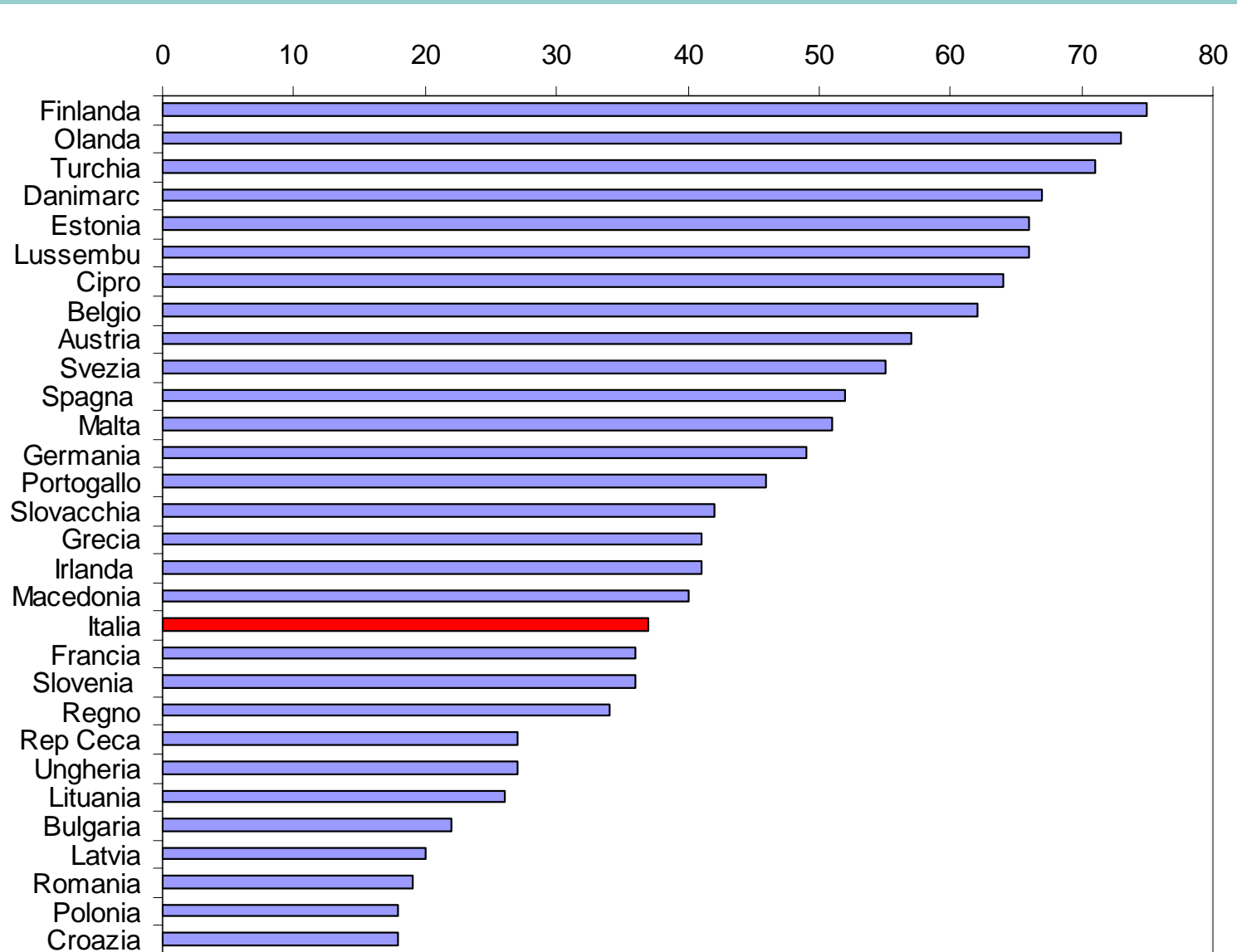
Importanza dell'accountability

L'efficacia del settore pubblico (WB 2006)



Importanza dell'accountability

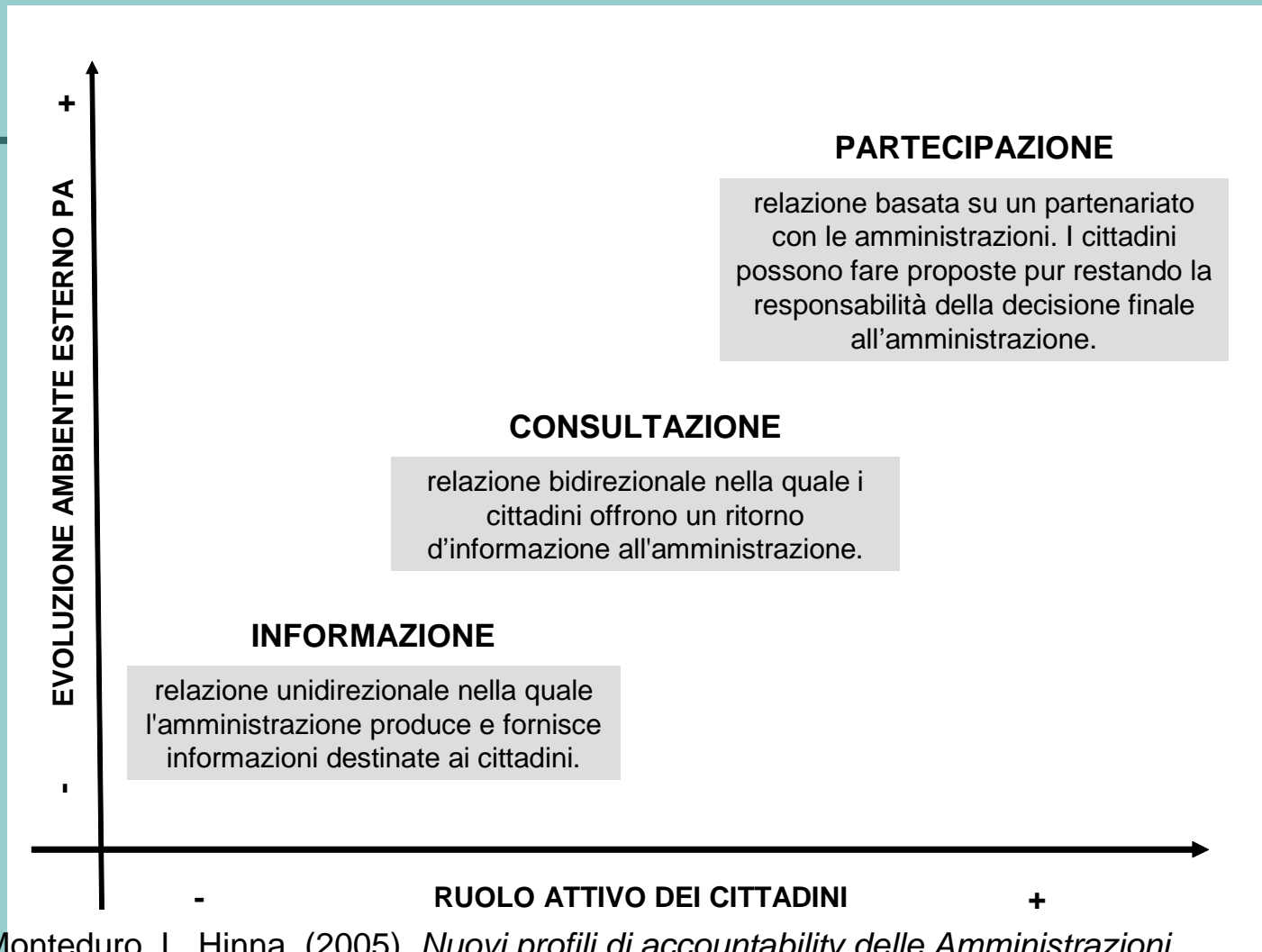
Fiducia nel governo



L'esigenza di Accountability

Creare strumenti con cui ogni organizzazione che utilizza risorse collettive possa assolvere all'obbligo di rendere conto della propria performance a soggetti interni ed esterni all'organizzazione stessa.

L'evoluzione delle relazioni tra PA e cittadini



Fonte: F. Monteduro, L. Hinna, (2005), *Nuovi profili di accountability delle Amministrazioni Pubbliche. La rendicontazione sociale ed il controllo strategico nelle regioni e negli enti locali*, in corso di pubblicazione.

Cosa genera il bisogno di accountability?

Asimmetrie informative tra PA e chi:

- usufruisce dei servizi offerti (**cittadini**)
- Ha doveri di indirizzo e controllo sull'organizzazione e devono rispondere ai cittadini dell'uso delle risorse (**vertici politici**)
- Partecipa alla soddisfazione dei bisogni della comunità di riferimento (**altri attori pubblici e privati**)

Definizione di accountability

➤ **Dar conto** alla collettività del corretto utilizzo delle risorse, della produzione di risultati e della coerenza degli stessi con la missione istituzionale

➤ **Dar conto** ai vertici dei risultati raggiunti

➤ **Dar conto** agli altri attori del sistema pubblico del contributo offerto alla produzione dei risultati complessivi

Le dimensioni dell' Accountability

1. Soggetto "attore"
2. Destinatari
3. Oggetto
4. Strumenti

Le dimensioni dell'Accountability: soggetto "attore"

- L' *accountability* può assumere valenze diverse a seconda del soggetto che la pone in essere (un Ministero, piuttosto che un ente locale o una S.p.A. a capitale pubblico, ad esempio).

Accountability esterna

verso gli utenti e più
in generale la
comunità territoriale
di riferimento

Accountability interna

- organo esecutivo
verso legislativo
- dirigente verso politico

Accountability interistituzionale

tra soggetti che
partecipano al sistema
complessivo di
soddisfazione
del bisogno

- L' *accountability* interna ha come scopo quello di supportare le decisioni di allocazione ed impiego delle risorse con riferimento alle scelte operate dal management nonché quello di individuare e definire spazi di autonomia e di responsabilizzazione sui risultati.
- L' *accountability* esterna invece ha come scopo quello di supportare il controllo sociale della collettività sulle decisioni di allocazione ed impiego delle risorse, sul livello di risultati economici e non raggiunti ed infine sulla loro coerenza rispetto alla missione istituzionale.

Le dimensioni dell'Accountability: oggetto

- *Accountability* "delle cifre", che racconta delle somme impiegate o assorbite dalla Pubblica Amministrazione
- *Accountability* "sociale", che racconta dell'attività svolta dalle Amministrazioni e della loro ricaduta sociale (*outcome*)

La gerarchia dei concetti

ACCOUNTABILITY

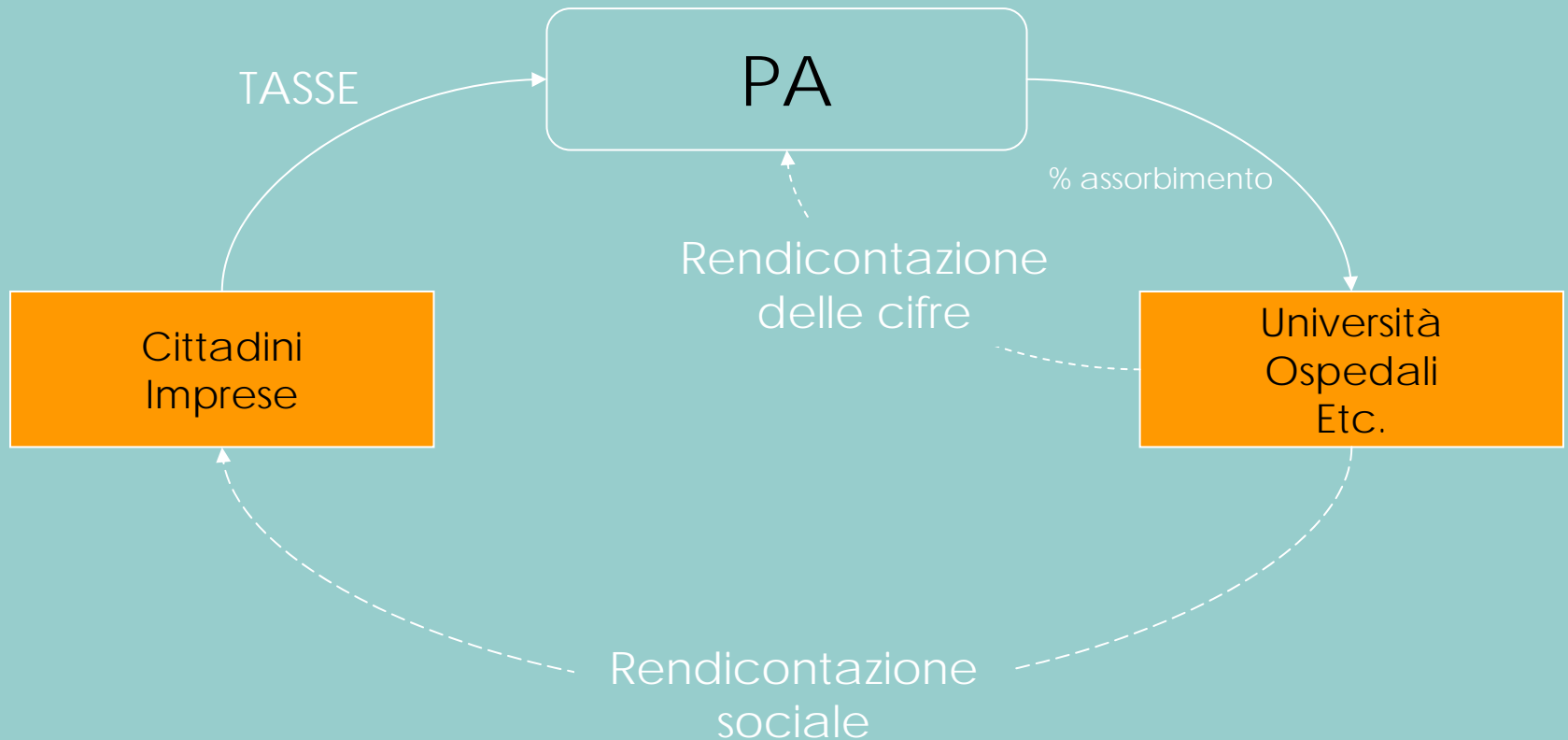


RENDICONTAZIONE

**RENDICONTAZIONE
DELLE CIFRE**

**RENDICONTAZIONE
SOCIALE**

Rendicontazione delle cifre e rendicontazione sociale



Dimensione economico-finanziaria e dimensione sociale

	DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	DIMENSIONE SOCIALE
ACCOUNTABILITY INTERNA	<p>FUNZIONE: Responsabilizzazione sui risultati economico-finanziari all'interno dell'azienda</p> <p>STRUMENTI: Controllo di gestione, ABC, retribuzioni legate alle <i>performance</i>; ecc.</p>	<p>FUNZIONE: Responsabilizzazione interna sugli obiettivi strategici</p> <p>STRUMENTI: <i>Balanced scorecard</i>; MBO; ecc.</p>
ACCOUNTABILITY ESTERNA	<p>FUNZIONE: Rendicontazione e rappresentazione dei risultati economici;</p> <p>STRUMENTI: Conto economico, Stato patrimoniale, Nota integrativa, ecc.</p>	<p>FUNZIONE: Rendicontazione e rappresentazione dell'efficacia, delle ricadute sociali, e della coerenza con la missione</p> <p>STRUMENTI: Bilancio sociale; Bilancio di Missione; ecc.</p>

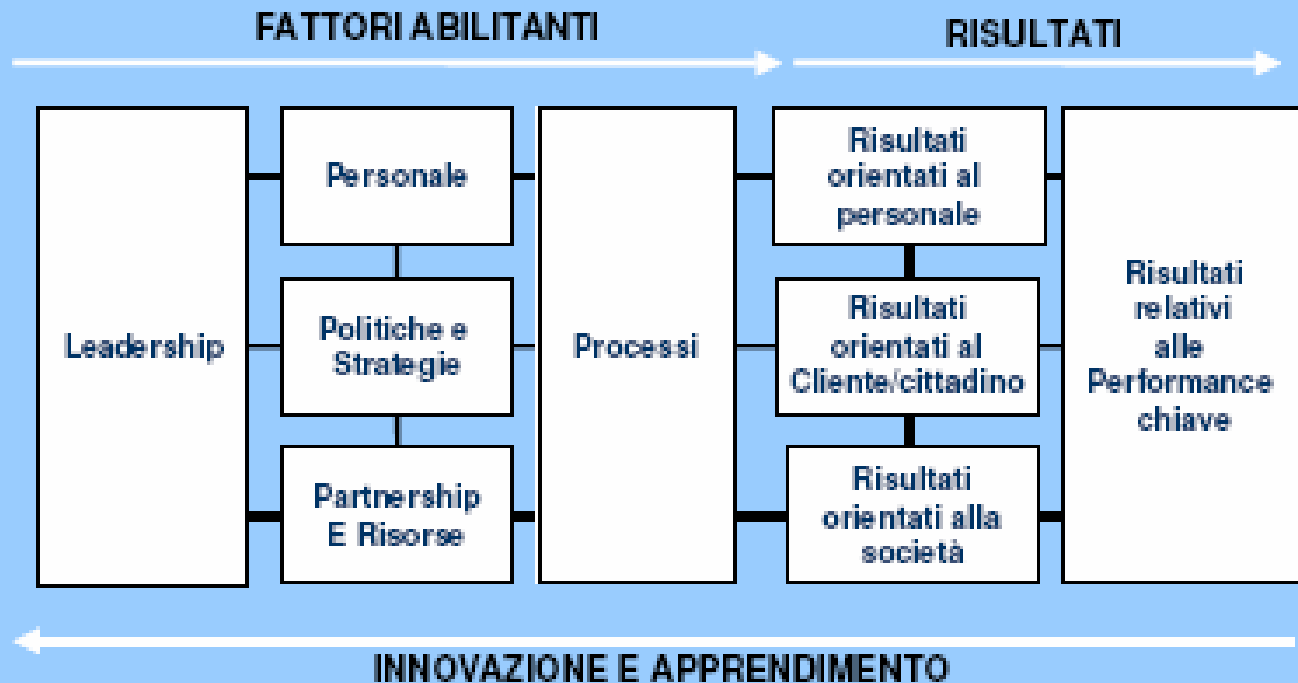
Balanced Scorecard

Un metodo che permette di descrivere una strategia in funzione di quattro prospettive:

- La prospettiva finanziaria
- La prospettiva dei clienti
- La prospettiva dei processi interni
- La prospettiva della crescita e dell'apprendimento

II CAF

Il modello CAF



CAF : strumento per assistere il settore pubblico nell'utilizzo di tecniche di Q M per il miglioramento delle performance.

- **si prefigge quattro scopi principali:**

- cogliere le specifiche caratteristiche delle organizzazioni del settore pubblico;
- servire da strumento per gli amministratori pubblici che desiderino migliorare le performance della propria organizzazione
- fungere da “ponte” di collegamento tra i vari modelli e metodologie utilizzate nel Quality Management;
- consentire l'introduzione di studi di benchmarking* tra le organizzazioni del settore pubblico.

Grazie per l'attenzione

FABIANO CORSINI

Reform srl

f.corsini@reform.it