

# Programmazione e controllo delle aziende pubbliche.

Lezioni 11-12-13 La programmazione nello Stato. Il Documento di economia e finanza.  
Lavori di gruppo e presentazione

Lezioni 14 e 15

Recenti novità in materia di pianificazione: il PIAO  
Esempi di PIAO Il PIAO del Ministero dell'Università

▪

# Il ciclo di gestione della performance - art. 4 d.lgs 150/2009



# La fase cruciale del processo: la pianificazione (cenni)



# La pianificazione strategica: i contenuti

---

- ▶ E' il processo che mira a formulare:
- ▶ gli **obiettivi** fondamentali e di lungo periodo dell'azienda;
- ▶ la quantità e qualità delle **risorse** necessarie per il loro conseguimento;
- ▶ **le azioni** da perseguire con le risorse per raggiungere gli obiettivi strategici;
- ▶ **le logiche** che debbono informare l'allocazione e l'uso delle risorse .

# La pianificazione operativa o programmazione: i contenuti

---

- ▶ E' il processo che mira a definire, dopo che sono stati individuati gli obiettivi strategici, le risorse e le azioni:
- ▶ le responsabilità specifiche da attribuire (**CHI**);
- ▶ gli **ambiti di attività** da realizzare (**COSA**);
- ▶ le procedure e le modalità esecutive (**COME**);
- ▶ le tempistiche di realizzazione (**QUANDO**).

# I contenuti e le fasi della pianificazione

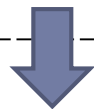
---

- ▶ La pianificazione è la funzione di management diretta a definire gli obiettivi e le linee di azione che l'ente intende perseguire in un determinato orizzonte temporale.
- ▶ **Indagine dell'ambiente esterno/interno:** studio preliminare in merito alle condizioni operative dell'ambiente generale e specifico nel quale un'azienda opera, nonché alle condizioni operative aziendali.
- ▶ **Pianificazione strategica** (di lungo periodo): definizione di obiettivi e azioni strategiche corredate di indicatori, pesi e target di riferimento (**cosa fare**, strategie e politiche)
- ▶ **Pianificazione operativa o programmazione** (di breve periodo): individuazione, con riferimento a specifiche unità operative, di obiettivi specifici di breve periodo che guidano l'azione (**come fare**). Si concretizza nel sistema di budget ed è diretta a definire obiettivi e azioni operative, unitamente a indicatori, pesi e target.

# Strumenti di pianificazione la S.W.O.T analysis

Per definire obiettivi di miglioramento è indispensabile avere un quadro completo del contesto di riferimento. La SWOT analysis mira ad individuare i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce di una determinata azienda, struttura o programma.

**I punti di forza e di debolezza sono fattori endogeni**, ovvero propri del contesto di analisi, e come tali modificabili grazie alla strategia e agli interventi proposti.

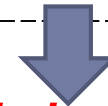


*Analisi interna*

**S**trengths: punti di forza

**W**eaknesses: punti di debolezza

**Le opportunità e le minacce sono fattori esogeni**, derivano dal contesto esterno. È necessario tenerli sotto controllo in modo da sfruttare le opportunità e contrastare le minacce.



*Analisi esterna*

**O**pportunities: opportunità

**T**hreats: minacce

# La costruzione di obiettivi, indicatori e target

---

## ▶ **Obiettivi generali**

- ▶ Identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni, in relazione al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini.

## ▶ **Obiettivi specifici**

- ▶ Obiettivi definiti nel Piano della *performance* su base triennale in coerenza con le priorità politiche. Possono essere riferiti sia al funzionamento dell'amministrazione che alle politiche di settore. Per ciascun obiettivo specifico, in ogni ciclo triennale devono essere indicati i risultati da conseguire e quelli già conseguiti rilevanti per la definizione dei risultati e degli impatti attesi.

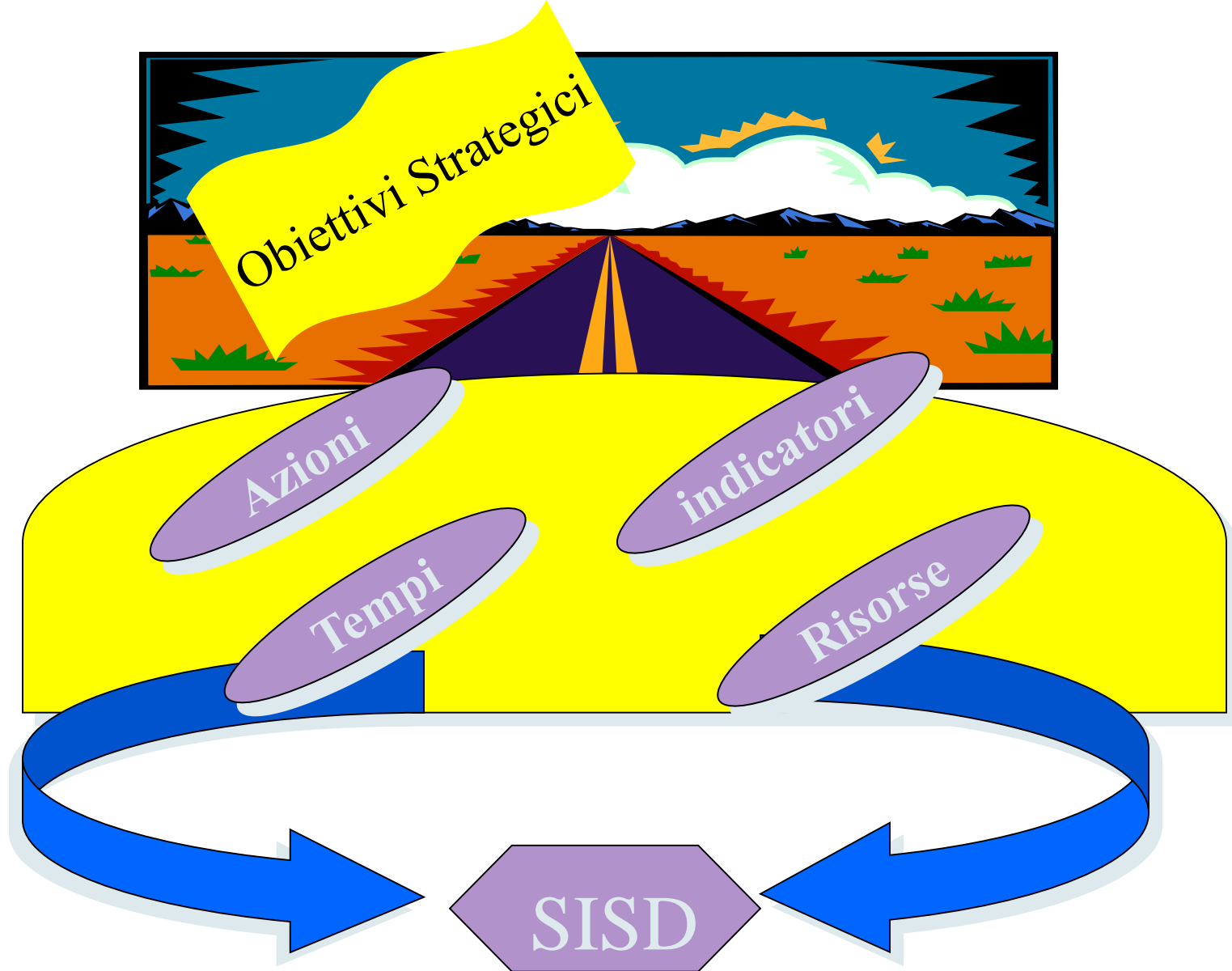




# La costruzione di obiettivi, indicatori e target

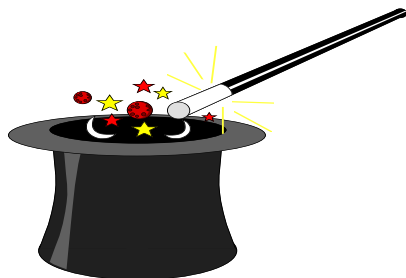
---

- ▶ Lo sviluppo del sistema di obiettivi, indicatori e target, avviene secondo un processo ciclico composto dalle seguenti fasi:
- ▶ 1) individuazione a partire dall'analisi delle criticità/opportunità degli obiettivi strategici ed operativi (generali e specifici);
- ▶ 2) specificazione per ogni obiettivo di uno o più indicatori di performance;
- ▶ 3) specificazione per ogni indicatore di un valore *target* (atteso);
- ▶ 4) specificazione per ogni indicatore delle modalità per il suo calcolo e delle fonti dei dati.



## **Sistema informativo di supporto alle decisioni**

# Il processo di pianificazione: come dovrebbe essere



**Direzione generale**



Emanazione di linee di indirizzo strategico alla luce degli indirizzi statali, regionali e locali, dell'analisi prospettica e della mission

**Direzioni operative**



Declinazione delle politiche in programmi, progetti linee di azione specifiche nel rispetto di condizioni di economicità

area del controllo strategico

**Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e della loro adeguatezza**

area del controllo gestionale

**Valutazione dell'adeguatezza della gestione sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza**

# Esempi di declinazione logica obiettivi-indicatori

---

- ▶ **Obiettivo generale (o strategico)**

- ▶ Favorire un ambiente sicuro e una migliore qualità della vita dei cittadini

- ▶ **Obiettivi specifici**

- ▶ Accrescere la pratica del controllo di quartiere

- ▶ **Indicatore di risultato n. di gruppi di controllo attivati**

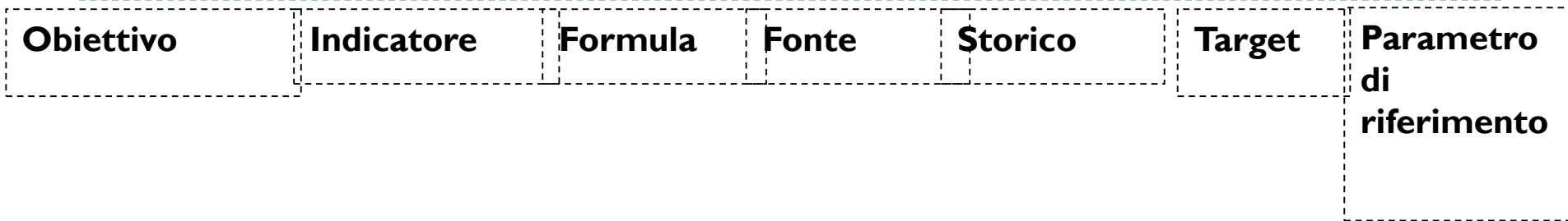
- ▶ Rafforzare la collaborazione tra forze dell'ordine e gruppi di controllo

- ▶ **Indicatore di risultato n. di sopralluoghi settimanali**

- ▶ Oppure

- ▶ **N. di incontri tra gruppi di controllo e forze dell'ordine**

# Uno schema logico



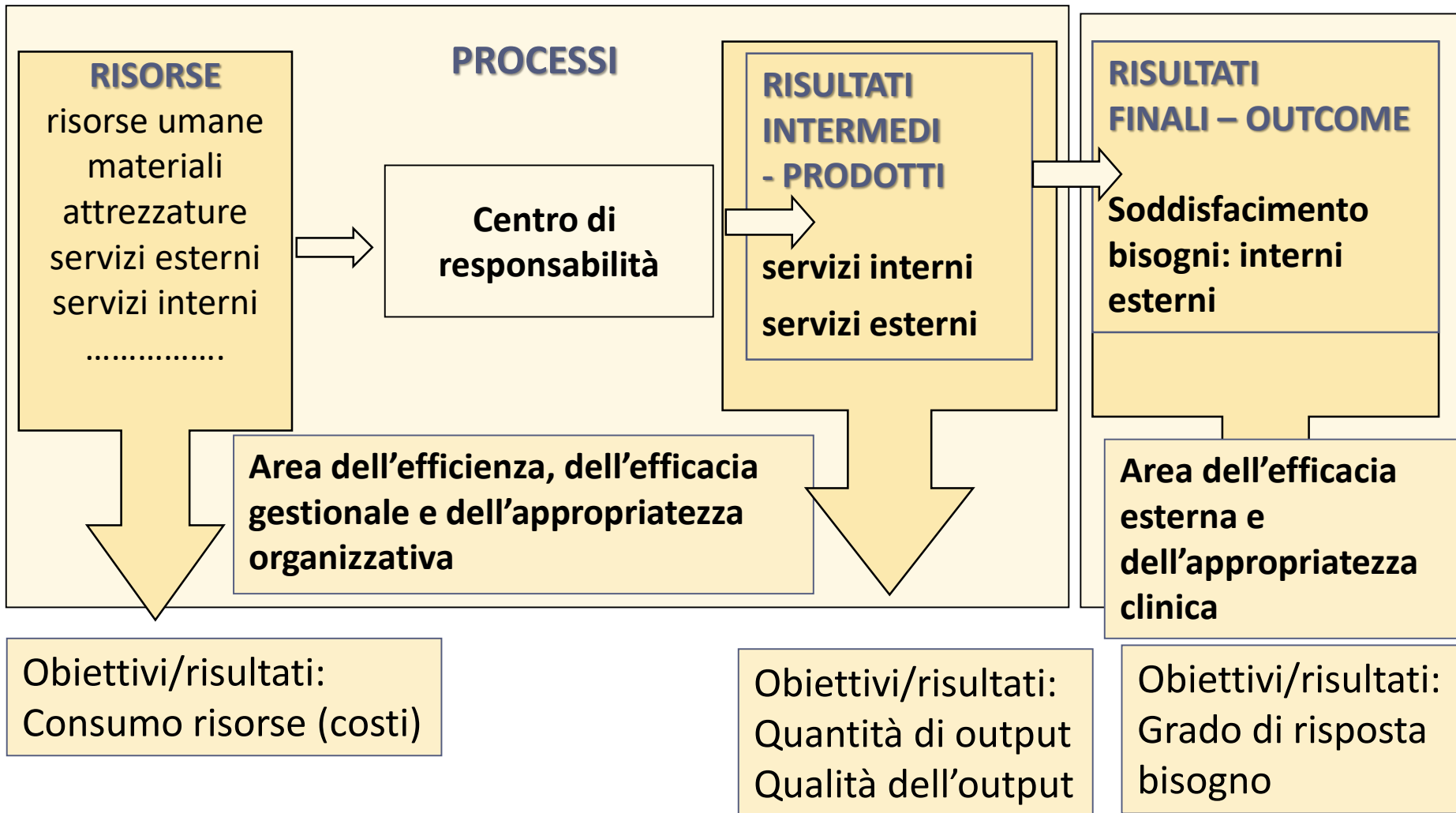
# Le “variabili rilevanti” da pianificare, controllare e valutare

- ▶ La creazione di valore pubblico in un quadro di risorse limitate implica la necessità di declinare la missione in obiettivi strategici correlati ai bisogni ed individuare le azioni adeguate a soddisfarli nel tempo (**pianificazione strategica**).
- ▶ In questa fase è fondamentale selezionare un numero limitato di **indicatori clinici ed economici significativi** per rappresentare la performance di una struttura o di un responsabile.
- ▶ La **responsabilizzazione su risultati condivisi diviene un** elemento fondamentale per suscitare comportamenti virtuosi (**pianificazione operativa**).

Questa funzione tuttavia resterebbe sulla carta se non fosse completata con il monitoraggio e con un momento valutativo dei risultati.

- ▶ Il **sistema di valutazione delle strutture e dei responsabili**, quindi, deve contemplare diverse dimensioni espressive della performance clinica ed economica di un responsabile.

# Le dimensioni della performance da pianificare, controllare e valutare



## Limiti degli strumenti tradizionali di budgeting e reporting

- a) Favoriscono un orientamento al breve periodo
- b) Favoriscono comportamenti centrati sulle performance individuali:
  - scarsa collaborazione tra centri di responsabilità
  - scarsa collaborazione delle unità periferiche con quelle centrali
  - scarsa disponibilità all'attività in team
- c) Spinge, attraverso la rigidità di procedure ed obiettivi, alla burocratizzazione



## Diffusione di strumenti avanzati (es. balanced scorecard)



# Strumenti di pianificazione nelle amministrazioni centrali

---

Con riferimento al MUR analizziamo:

- Nota integrativa al bilancio di previsione
- Budget economico
- PIAO

Riflettiamo sui contenuti programmatici di questi strumenti.