

Piano esecutivo di gestione faro delle verifiche

di Luca Bisio

Il Peg, come qualsiasi budget adottato da un'impresa o da un ente pubblico, rappresenta il punto di partenza per l'introduzione di efficaci sistemi di controllo.

In tal senso, il Principio contabile n. 1, al Punto 41, precisa con chiarezza che:

- «le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Quest'ultimo può essere espresso in termini di: tempo, volume d'attività, costo ecc. oppure in termini qualitativi, ma devono risultare comunque verificabili e trovare un riscontro oggettivo»;
- «gli obiettivi gestionali, per essere definiti, necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori. Essi consistono in parametri gestionali considerati e definiti a preventivo, ma che poi dovranno trovare confronto con i dati desunti, a consuntivo, dall'attività svolta. La loro individuazione è fondamentale per la concretezza del Peg, per la sua capacità di essere guida nei riguardi della struttura operativa, ma anche termine di raffronto a consuntivo, per favorire il buon andamen-

to e assicurare nel contempo condizioni di trasparenza».

Da tutto ciò si evince l'utilità di affiancare agli obiettivi di Peg idonee misure dei risultati attesi. Ma se tale concetto appare quasi scontato, meno semplice sembra rispondere ad altre domande che è opportuno porsi:

- di quali aspetti dei processi erogativi si parla quando si cerca di introdurre tecniche di misurazione tramite indicatori?
- che profili di risultato si intendono monitorare?
- quali sono le fonti informative con le quali alimentare il sistema di indicatori?
- che tipologie di indicatori si possono individuare?
- quali sono i rischi connessi all'introduzione di tali sistemi di controllo?
- che caratteristiche deve avere un indicatore per essere funzionale allo scopo che si propone?

INPUT

È importante innanzitutto definire che cosa si voglia intendere con i concetti di input, output e outcome, che rappresentano le dimensioni di analisi dei fenomeni gestionali supportate dagli indicatori:

- l'input è la quantità di risorse (finanziarie, umane, strumentali

ecc.) utilizzata per lo svolgimento dei processi erogativi;

- l'output è la quantità di beni o servizi derivati dai processi erogativi dell'ente;
- l'outcome è l'impatto prodotto sulla comunità amministrata. Impatto che deriva dai risultati ottenuti dall'ente, ma che potrebbe essere influenzato in modo significativo dall'azione di altri soggetti pubblici o privati.

Partendo da tali premesse è possibile comprendere come, essendo il Peg un budget e - quindi - uno strumento di breve periodo, i risultati che sarà utile cercare di quantificare a preventivo e di misurare infrannualmente e a consuntivo non potranno che essere riferiti agli input e agli output attesi dai processi erogativi previsti in ciascun esercizio, nonché al rapporto tra gli stessi. Gli outcome possono essere oggetto di misurazione all'interno del Peg e del controllo di gestione, solo qualora si individuino una correlazione diretta tra l'obiettivo gestionale in esame e l'impatto atteso.

In ogni caso, la valutazione degli outcome delle politiche pubbliche dovrà essere collocata nel processo di controllo strategico e derivare dall'analisi dell'attuazione dei programmi previsti nelle linee programmatiche per azioni e progetti e nella relazione

La definizione di indicatori di risultato a preventivo costituisce uno degli elementi sui quali orientare la dialettica nella fase di definizione del Peg. Dalle tipologie alla funzionalità ecco come mettere in piedi un sistema efficiente

SISTEMI



- indicatori qualitativi. I parametri sono indicatori basati su quantità economiche, finanziarie, fisiche, eccetera, espresse in valori assoluti e non rapportate ad altre quantità.

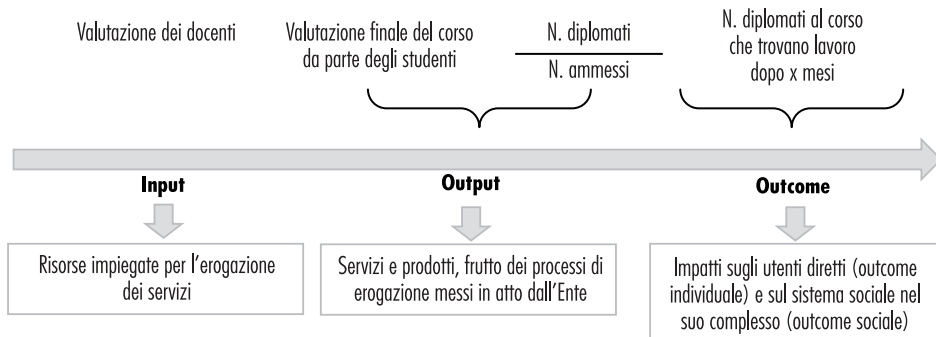
I quozienti costituiscono rapporti tra diverse quantità monetarie (entrate, spese, costi, ricavi) e non monetarie (n. prestazioni, km di strade mantenute, tempi di risposta ecc.) e sono suddivisi in:

- quozienti di composizione: che mettono in rapporto una data quantità con il totale della categoria a cui appartiene (ad esempio, spese di personale sul totale delle spese correnti, quota di compartecipazione dell'utenza al costo del servizio sul totale del costo stesso, emissioni inquinanti dell'azienda sul totale delle emissioni inquinanti del territorio eccetera);
- quozienti di correlazione: che mettono in rapporto quantità riferite a categorie differenti ma correlate tra loro ai fini della lettura dei risultati (ad esempio, ammontare della pressione fiscale pro capite, numero di iscritti a un servizio sul totale dei posti disponibili, costo pro capite di un servizio eccetera).

Gli indicatori qualitativi forniscono indicazioni relativamente a fenomeni che possono essere espressi solo in termini descrittivi. Nel rispetto dei principi precedentemente individuati, possono essere utilizzate le diverse tipologie di indicatori ai fini del

Un esempio di input, output e outcome

VALUTAZIONE DI UN CORSO DI FORMAZIONE PROFESSIONALE



monitoraggio dei profili di risultato considerati rilevanti per ciascun servizio.

FUNZIONALITÀ

Come visto, gli indicatori devono concorrere al monitoraggio dei profili di risultato ritenuti idonei alla valutazione del valore pubblico creato per la collettività locale.

Data l'importanza che può assumere il sistema degli indicatori, diviene necessario chiarire, a conclusione dei ragionamenti fatti, le caratteristiche che dovrebbero avere per favorire l'efficacia della loro introduzione.

In particolare, gli indicatori dovrebbero rispettare i seguenti principi guida:

- rilevanza: capacità di leggere i risultati e, conseguentemente, di permetterne la valutazione e l'eventuale riorientamento delle politiche di servizio;
- selettività: specificità rispetto alle esigenze dei diversi attori del processo decisionale e valutativo (politici, dirigenti, eccetera);
- chiarezza e attendibili-

tà: necessità di assicurare una definizione condivisa del sistema di indicatori e dei criteri di rilevazione dei dati nonché di garantire la verificabilità della provenienza degli stessi da fonti informative certe e accessibili;

- tempestività: capacità di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione dei diversi attori organizzativi.

Per rispettare tali principi può essere utile, per ciascun indicatore:

- evidenziare le principali decisioni per le quali l'indicatore fornisce un adeguato supporto informativo (verifica del principio della rilevanza);
- individuare i soggetti che, ai diversi livelli decisionali, dovranno utilizzare le informazioni fornite dall'indicatore (azione propedeutica al principio della selettività);
- individuare le fonti da cui reperire i dati, le modalità con cui raccogliere i dati, il collegamento con i sistemi informativi esistenti, i responsabili



L'ESEMPIO/Piano indicatori per il Settore polizia municipale

Indicatore e risultato atteso	Descrizione	Destinatari	Informazioni prodotte e aspetti monitorati	Decisioni supportate	Frequenza rilevazione	Dati necessari e loro reperibilità
Km di pattugliamento delle strade cittadine/gg. lavorati Risultato atteso: 25.000 km annui di pattugliamento effettuati (dato ottimale)	Frequenza giornaliera pattugliamento strade cittadine	<ul style="list-style-type: none"> Responsabile settore Giunta 	Efficienza del servizio di presidio della sicurezza e della viabilità del traffico	Supporta decisioni in ordine all'aumento o riduzione del servizio di pattugliamento (offerta quantitativa del servizio) anche in relazione all'analisi di altri indicatori (per es. con l'indice di sinistrosità) dai quali è possibile fare ragionamenti sull'offerta qualitativa. Il risultato atteso esprime il livello ottimale dell'attività svolta; un n. di km superiore potrebbe significare una scarsa attenzione alle modalità e alle procedure da seguire nel servizio di pattugliamento.	<ul style="list-style-type: none"> Trimestrale per il responsabile Annuale per la giunta 	Km percorsi: rapportini giornalieri di servizio Gg. lavorati Km Strade cittadine: ufficio tecnico
N. servizi di presidio a incroci e piazze/gg. lavorati Risultato atteso: n. 600 servizi effettuati nell'anno	Frequenza giornaliera presidio incroci e piazze	<ul style="list-style-type: none"> Responsabile settore Giunta 	Efficienza del servizio di presidio della sicurezza e della viabilità presso incroci e piazze	Supporta decisioni in ordine all'aumento o riduzione del servizio di pattugliamento (offerta quantitativa del servizio) anche in relazione all'analisi di altri indicatori (in particolare con l'indice di sinistrosità) dai quali è possibile fare ragionamenti sull'offerta qualitativa.	<ul style="list-style-type: none"> Trimestrale per il responsabile Annuale per la Giunta 	N. servizi presidio: rapportini giornalieri di servizio Resoconti attività servizi esterni Gg. lavorati
N. servizi di presidio alle scuole/gg. apertura scuole Risultato atteso: n. 720 servizi (Dato annuale)	Frequenza giornaliera presidio scuole	Responsabile settore Giunta	Efficienza del servizio di presidio della sicurezza e della viabilità presso le scuole	Supporta decisioni in ordine all'aumento o riduzione del servizio di pattugliamento (offerta quantitativa del servizio) anche in relazione all'analisi di altri indicatori (in particolare con l'indice di sinistrosità) dai quali è possibile fare ragionamenti sull'offerta qualitativa.	<ul style="list-style-type: none"> Trimestrale per il responsabile (dicembre-marzo-giugno) Annuale per la Giunta 	N. servizi presidio scuole Rapportini giornalieri di servizio Resoconti attività servizi esterni gg. apertura scuole Brogliaccio programmazione settimanale N. scuole presidiate
N. servizi pattugliamento serale/gg. lavorati Risultato atteso: n. 100 servizi (Dato annuale)	Frequenza del servizio di pattugliamento serale	<ul style="list-style-type: none"> Responsabile settore Giunta 	Individua il livello quantitativo del servizio di pattugliamento, rispetto al complesso delle attività svolte	Supporta decisioni in ordine all'aumento o riduzione dell'offerta quantitativa del servizio di pattugliamento nella fascia serale.	<ul style="list-style-type: none"> Trimestrale per il responsabile (dicembre-marzo-giugno) Annuale per la giunta 	N. servizi pattugliamento serale: rapportino giornaliero servizio Resoconto attività servizi esterni Brogliaccio programmazione settimanale gg. lavorati
N. incidenti rilevati 2006/n. incidenti rilevati 2005 Risultato atteso: abbattimento del 5% degli indici di sinistrosità nella fascia oraria compresa tra le 8.00 e le 20.00	Efficacia del servizio di controllo e viabilità del traffico	<ul style="list-style-type: none"> Responsabile settore Giunta 	Fornisce indicazioni sul livello di efficacia dell'azione della polizia municipale nel controllo della viabilità e nella prevenzione di incidenti	Supporta decisioni in ordine all'aumento o riduzione del servizio di pattugliamento (offerta quantitativa del servizio) anche in relazione all'analisi di altri indicatori (es. servizi di presidio scuole) dai quali è possibile fare ragionamenti sull'offerta qualitativa.	<ul style="list-style-type: none"> Trimestrale per il responsabile (dicembre-marzo-giugno) Annuale per la giunta 	N. incidenti rilevati (fascia oraria 8.00-20.00): rapportini giornalieri di servizio Resoconto attività servizi esterni

della rilevazione e del trasferimento dei dati (presupposti del principio di chiarezza e attendi-

bilità);

- parametare la periodicità con cui vengono forniti i report del controllo di ge-

stione a seconda delle diverse esigenze informative (garanzia del principio della tempestività). ●