



Struttura Territoriale Emilia-Romagna, Toscana, Umbria e Marche

CORSO

La pianificazione strategica degli Enti Locali, controlli interni e controllo strategico anche alla luce della riforma Brunetta

Prof. Luca Mazzara

La progettazione di un sistema di controllo strategico negli enti locali

Bologna, 8 e 15 novembre 2010

Prof. Luca Mazzara@

1

***La progettazione di un sistema
di controllo strategico negli enti locali***

Prof. Luca Mazzara

***Associato Confermato di Economia aziendale e docente di
Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche,
Facoltà di Economia, sede di Forlì***

***Direttore Master in City Management e del Corso di Alta Formazione
in Pianificazione e controllo strategico degli enti locali
Direttore Strategic Lab di Forlì***

Prof. Luca Mazzara@

2

Obiettivi dell'incontro

- Comprendere la rilevanza della *misurazione* dei risultati strategici
- Identificare i *fabbisogni informativi* del controllo strategico
- Costruire la *mappa delle relazioni informative* interne dell'ente e valutare l'efficacia degli attuali strumenti di misurazione della performance

3

Obiettivi dell'incontro

- Poter meglio orientare la scelta dell'ente relativamente all'*architettura del reporting* da adottare
- Sviluppare informaticamente il sistema di report attraverso la *business intelligence*

4

1. La misurazione dei risultati strategici: quali finalità conoscitive?

Principali ragioni che accrescono i fabbisogni informativi del controllo strategico

- Crescente livello di *complessità* che coinvolge le numerose attività e processi dell'Amministrazione comunale
- Scenari prospettici e *strategie differenziate* da sviluppare che richiedono il ripensamento dei sistemi di controllo dell'ente
- Graduale crescita del *fabbisogno informativo esterno* da parte delle principali aree di **stakeholders** dell'ente chiamato sempre più a nuove funzioni di "regia" dello sviluppo economico-sociale del territorio
- La recente *evoluzione normativa* che impone alle Amministrazioni l'implementazione della **valutazione e controllo strategico** (vedi D.l.vo n.287/1999 e poi TUEL; emanando Codice delle Autonomie; Riforma Brunetta)

6

Capacità informative del sistema di controllo strategico



7

L'identificazione dei fabbisogni informativi del controllo strategico

- Identificazione dei principali **destinatari** del controllo strategico (Sindaco, Giunta e Direzione generale)
- Individuazione delle **variabili** e delle **dimensioni** "rilevanti" per l'ente (fonti: Programma di mandato, Piano strategico, Piano generale di sviluppo)
- Analisi del supporto fornito dall'attuale **sistema informativo** finalizzata all'individuazione dei *gap* e degli eventuali *falsi allarmi*
- Somministrazione dei questionari alle **unità organizzative** che si reputano attori rilevanti nella progettazione del sistema di controllo

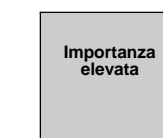
8

2. La valutazione dell'efficacia degli strumenti di misurazione esistenti

L'efficacia del sistema di misurazione dell'ente locale: individuazione "gap" esistenti

OBIETTIVO STRATEGICO: QUALITÀ DEL SERVIZIO "X"

Obiettivo strategico per l'Amministrazione



Importanza
-
Supporto
=
Gap

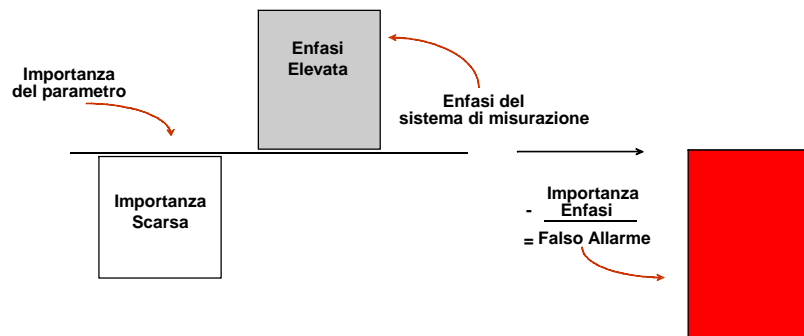


Configurazione dell'attuale sistema di misurazione nel favorire il conseguimento dell'obiettivo strategico

(Fonte: Dixon-Nanni-Vollmann 1990)

L'efficacia del sistema di misurazione dell'ente locale: i "falsi" allarmi

PARAMETRO DI PERFORMANCE:
VARIANZA "ORE UOMO" IMPIEGATE NEL CENTRO DI RESPONSABILITÀ "X"

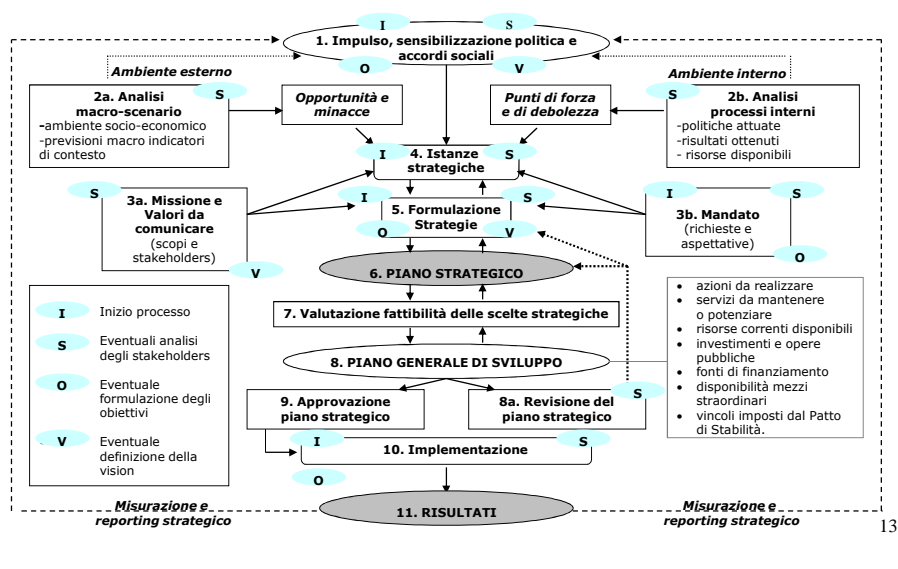


(Fonte: Dixon-Nanni-Vollmann 1990)

11

**3. Conoscere i processi,
identificare gli attori e progettare
gli strumenti di pianificazione
strategica**

3. Processo, fasi, attori e strumenti della pianificazione strategica negli enti locali



13

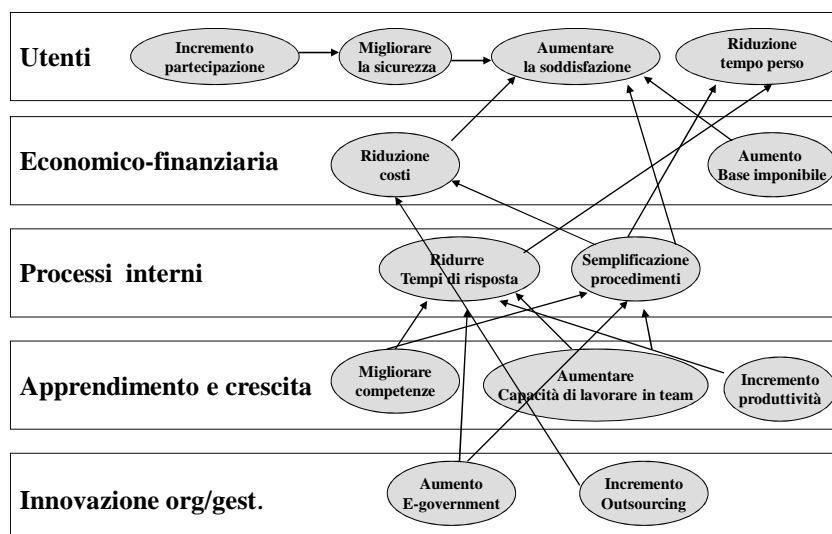
4. Costruire la mappatura dei processi rilevanti interni all'ente

4. Conoscere il proprio ente: la mappatura dei processi

- Mappe strategiche per la definizione delle relazioni di “*causa-effetto*”
- Mappe dei *processi organizzativi*
- Mappe dei *KPI (key performance indicator)* e individuazione dei relativi strumenti di monitoraggio

15

Un caso di mappa strategica per un comune: la costruzione delle relazioni “causa-effetto”



16

Fonte: L.Mazzara 2003

La mappatura organizzativa dei processi rilevanti

- Si tratta di mappare i principali processi organizzativi interni che s'intendono monitorare, individuando per ciascuno di essi le varie attività espletate (con l'evidenziazione delle responsabilità verticali e trasversali), le tipologie di servizi offerti, i responsabili gestionali e il loro specifico ruolo organizzativo

17

La gestione e il controllo dei processi

Obiettivo: miglioramento e semplificazione delle procedure interne	Performance	
	Risultato: →	
Azioni	Respons.	Avanzamento
1. riduzione dei passaggi interni "non a valore" per l'utente del servizio	→
2. miglioramento dei tempi di risposta interni ed esterni	▲
3. accorpamento degli uffici che devono intervenire nel procedimento	▼

Analisi del singolo microprocesso

18

La mappatura dei KPI dell'ente

- I KPI rappresentano “misure monetarie e non”. Vengono usati per quantificare gli obiettivi per riflettere la performance strategica di una data organizzazione.
- Sono usati sovente in progetti di Business Intelligence per attestare il presente *stato dell'attività* e per descrivere il *corso* di una data azione.
- Un KPI è una parte di un obiettivo misurabile che è composto da una **direzione** (KPI), un **valore di benchmark**, un **valore target** e un dato **intervallo di tempo**.

19

La mappatura dei KPI: un esempio

- Aumento della media delle entrate per sanzioni elevate nell'anno 2006 dal 5% al 7%
- **KPI**=l'aumento della media delle entrate per sanzioni elevate
- NB: il KPI non deve essere confuso con il “fattore critico di successo”, vale a dire qualcosa che deve essere realizzato per raggiungere un dato obiettivo, come ad esempio l'avvio di un nuovo servizio

20

Quali variabili controllare?

A. Finalità di controllo delle variabili del **Piano generale di sviluppo**: si fa in questo caso riferimento al monitoraggio dell'ente nella sua interezza;

B. Finalità di controllo di variabili ritenute strategicamente “rilevanti” per la Giunta (tempi, risorse e altre variabili, quali ad esempio il mantenimento o il miglioramento di determinati standard qualitativi), in relazione al quadro delle priorità indicate nel **programma** del Sindaco ed eventualmente articolate nel **Piano strategico** dell'ente.

21

Quali variabili controllare?

- Finalità di controllo delle differenti prospettive di analisi dei risultati strategici (approccio tipo "Balanced scorecard")

22

Cosa controllare quindi?

- Il controllo strategico dovrebbe costituire uno strumento essenziale per consentire agli amministratori di *guidare* complessivamente i percorsi evolutivi dell'ente;
- Occorre in tal senso definire preventivamente gli “*oggetti*” del controllo e quindi progettare un adeguato *sistema di indicatori* “segnaletici” incentrati su individuate “variabili critiche” da presidiare;
- Tale sistema permetterà di fornire un utile supporto alle decisioni strategiche e di monitorare costantemente i possibili *effetti* derivanti dalla relativa attuazione.

23

Quali “variabili” controllare?

In realtà, non disponiamo di un ricettario “pre-confezionato” di variabili ma ci sembra comunque opportuno non trascurare almeno le seguenti....

- Rispetto dei **tempi**!!
- Grado di assorbimento delle **risorse finanziarie**!
- Rispetto degli **standard qualitativi** dei servizi!
- Rispetto delle condizioni di **equilibrio economico-finanziario** di medio-lungo termine!

24

Quali “altre variabili” controllare?

In realtà, non disponiamo di un ricettario “pre-confezionato” di variabili ma ci sembra comunque opportuno non trascurare almeno le seguenti....

- Possibili indicatori di **trend** e di **contesto** relativi al rapporto con l'ambiente esterno, alla semplificazione delle procedure e dei procedimenti, allo snellimento della struttura organizzativa regionale, all'adeguamento dei sistemi informativi, al controllo dei risultati delle Agenzie regionali, alla realizzazione di politiche “attive” di gestione del personale, etc...

25

Quali presupposti per la realizzazione del controllo strategico?

- Ripensamento critico del quadro delle *responsabilità*, delle *modalità di rapporto tra amministratori e dirigenti*, dell'impostazione dei *sistemi di controllo e di valutazione* e della progettazione di adeguati *sistemi informativi*.
- Identificazione dell'organismo o dei soggetti preposti al presidio delle informazioni derivanti dal “**cruscotto di governo**” (soluzione ottimale per enti di medio-grandi dimensioni);
- Estensione delle attuali competenze assegnate ai *nuclei di valutazione* con eventuale primo affiancamento di professionalità esterne, esperte in materia di organizzazione, valutazione e controllo.

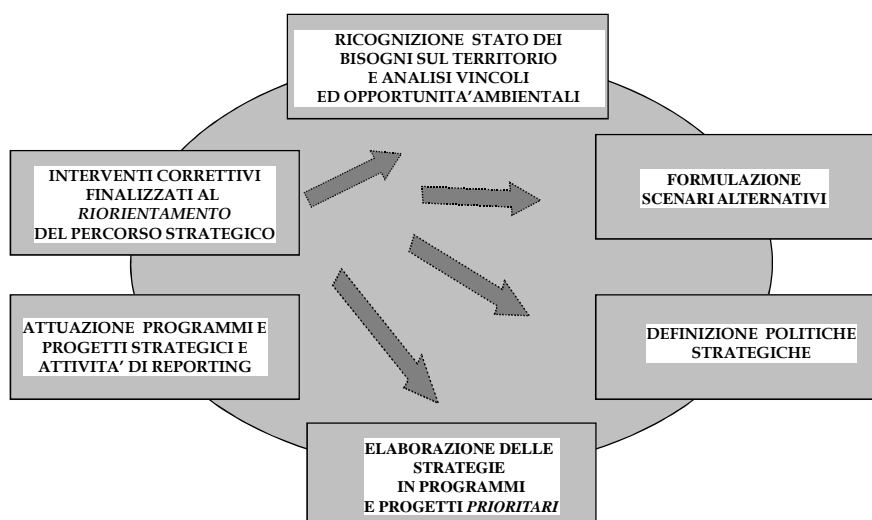
26

Quali presupposti per la realizzazione del controllo strategico?

- Il ridisegno dei sistemi di controllo deve essere necessariamente coerente, parallelo e soprattutto sinergico con la riprogettazione (o razionalizzazione) della struttura organizzativa dell'ente.
- Solo attraverso una reale attuazione dei sistemi di controllo è possibile sviluppare prima e successivamente consolidare il processo di cambiamento organizzativo

27

Il processo sequenziale del controllo strategico



28

Quali i vantaggi rilevanti del controllo strategico?

- Maggiore focalizzazione sul momento di elaborazione delle **strategie** da parte dell'Amministrazione (si pensi alla rilevanza del peso politico di certe scelte strategiche);
- Attribuzione di un giusto **peso** alle scelte strategiche che avranno pertanto la massima **priorità** per tutto il personale dell'ente;
- Indiscutibile miglioramento ravvisabile a livello **qualitativo** dei programmi elaborati;

29

Quali i vantaggi rilevanti del controllo strategico?

- Maggiore **tempestività** di intervento correttivo sulle variabili effettivamente critiche.
- Migliore rapporto tra amministratori e dirigenti nel rispetto dei relativi ambiti di responsabilità (si pensi al momento "cruciale" della definizione del quadro di obiettivi operativi in sede di elaborazione del Piano esecutivo di gestione)
- Efficace realizzazione della **funzione di governo** dell'ente;

30

5. Progettare e sviluppare strumenti di monitoraggio e reporting strategico

Strumenti di monitoraggio e reporting strategico

- Occorre fornire ai centri decisionali un supporto informativo idoneo a far comprendere le ragioni dei divari tra performance “programmata” e performance “conseguita” e di individuare conseguentemente le *relazioni di causa-effetto* sottostanti un dato risultato strategico considerato non coerente rispetto alle aspettative dell’Amministrazione

Strumenti di monitoraggio e reporting strategico

- E' necessario fornire un supporto strumentale per poter interrogarsi, *simulando* diverse configurazioni di possibili “scenari” che possono coinvolgere determinate variabili, in merito ai seguenti fini conoscitivi:
 - Cosa fare per...? (Goals seeking analysis)
 - Cosa succede se...? (What if analysis)
 - Quali implicazioni si potranno verificare se...? (Impact analysis)

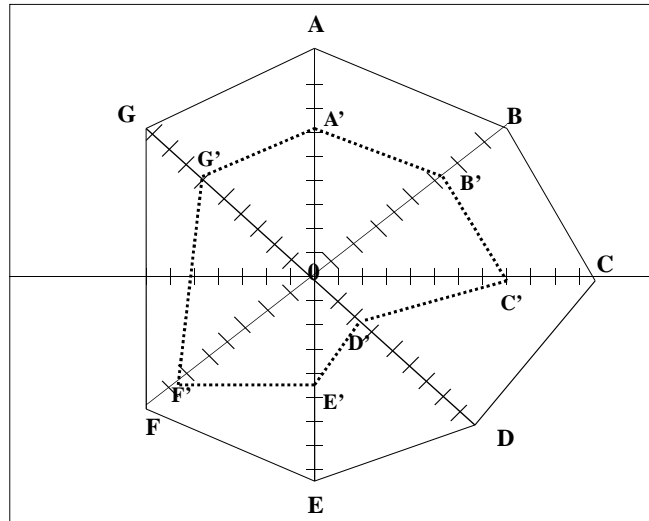
33

La progettazione del report per il monitoraggio e controllo strategico dell'ente

- A. Report per il monitoraggio delle *variabili “chiave”* del **Piano generale di sviluppo**
- B1: Report sullo *stato di avanzamento* dei programmi/progetti strategici per l'Amministrazione
- B2: Report sul *livello di finanziamento* dei programmi/progetti strategici
- C: Report per il controllo delle variabili “rilevanti” del **Piano strategico**
- D. Report per il monitoraggio ed il controllo delle varie *prospettive di analisi* dei risultati strategici (Approccio BSC).

34

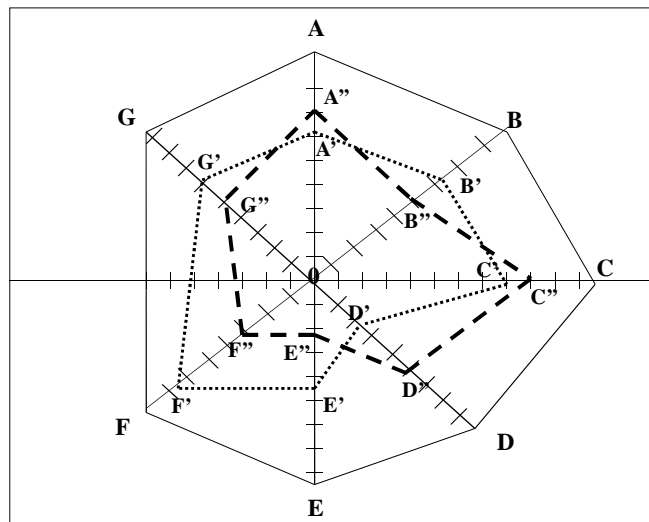
A1: Mappa di pianificazione delle variabili del PGS (I anno del mandato)



- Legenda:
 A=Fabbisogno finanziario
 B=Espansione massima entrate correnti
 C=Spese di investimento previste per interventi vari e opere pubbliche
 D=Disponibilità di mezzi straordinari
 E=Determinazione capacità di indebitamento residuale
 F=Possibilità di copertura costo delle operazioni finanziarie
 G= Vincoli imposti dal Patto di Stabilità

35

A2: Mappa di monitoraggio “sistematico” delle variabili del PGS

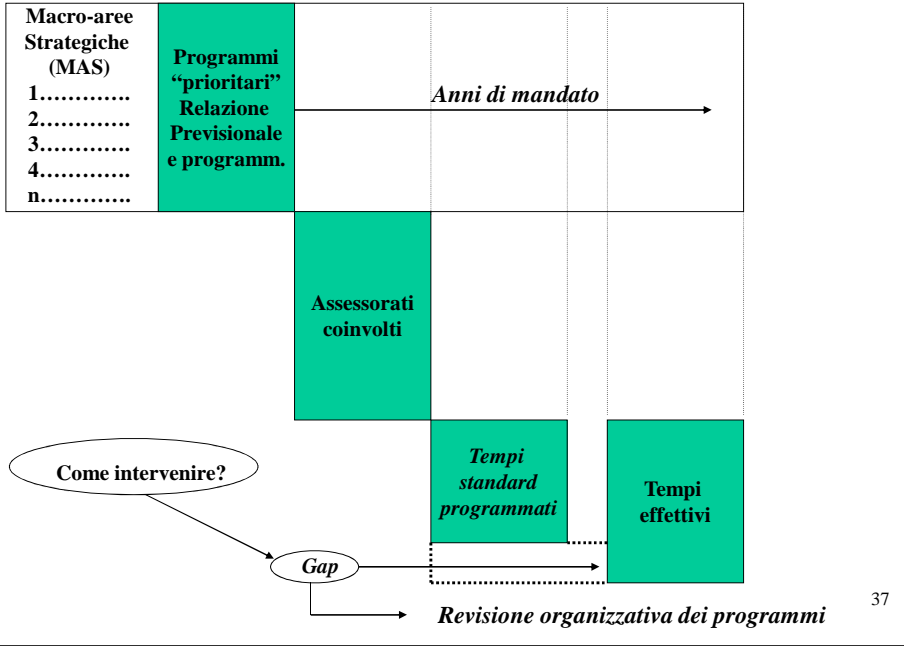


- Legenda:
 A=Fabbisogno finanziario
 B=Espansione massima entrate correnti
 C=Spese di investimento previste per interventi vari e opere pubbliche
 D=Disponibilità di mezzi straordinari
 E=Determinazione capacità di indebitamento residuale
 F=Possibilità di copertura costo delle operazioni finanziarie
 G= Vincoli imposti dal Patto di Stabilità

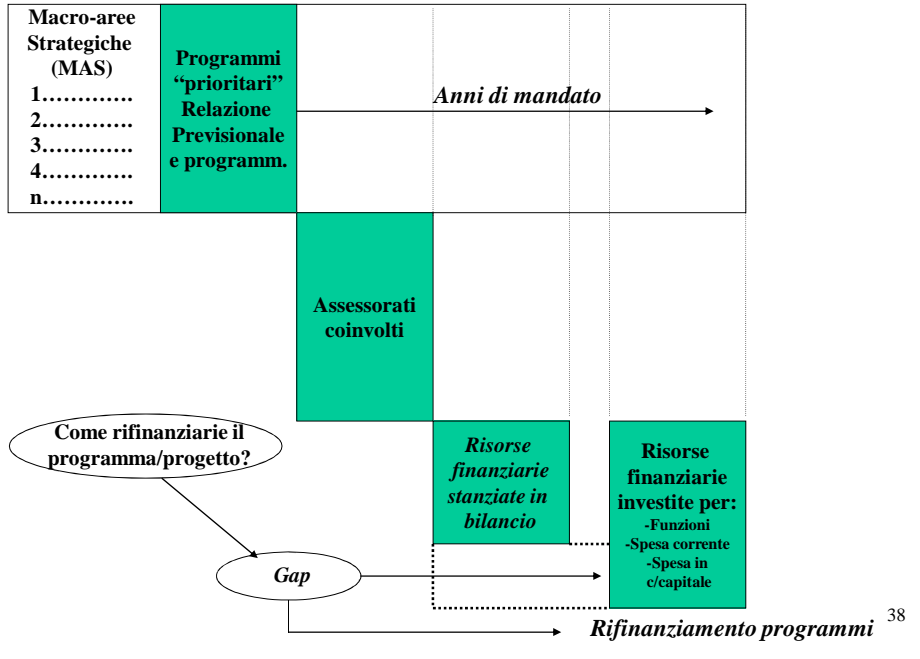
..... =Valori previsti per il 1°anno
 - - - =Valori conseguiti nel 1°anno

36

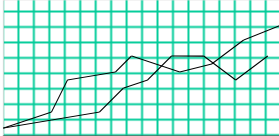
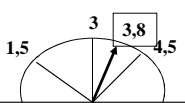
B1: Report sullo stato di avanzamento dei programmi strategici



B2: Report sul livello di finanziamento dei programmi strategici

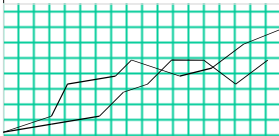
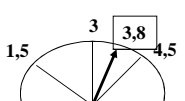


C.Report per il monitoraggio delle variabili “chiave” del piano

Obiettivi Strategici	Grado di priorità (peso%)	Azioni Strategiche	Indicatori di performance Attesa	Strumenti di monitoraggio
1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10..... n.....	(A=max B=media C=min)	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9.....	  Report di analisi

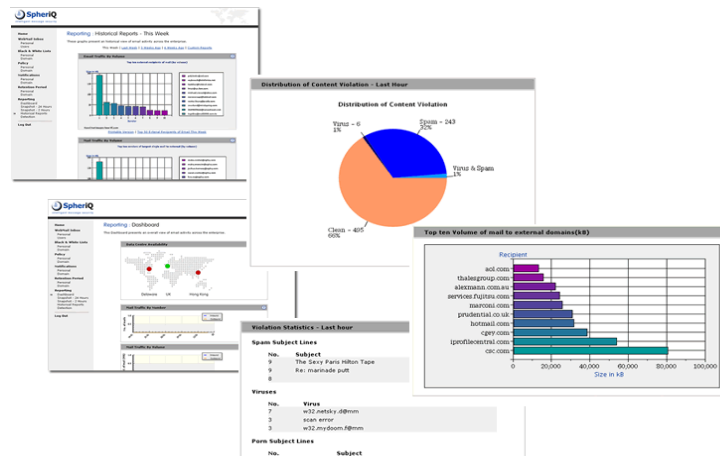
39

C: Report per il monitoraggio delle variabili “chiave” del piano

Obiettivi Strategici	Grado di priorità (peso%)	Azioni Strategiche	Indicatori di performance Attesa	Strumenti di monitoraggio
1. Incremento Entrate 2007 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10..... n.....	A=max	1.Revisione dei processi organizzativi e regol. contabili 2. Aggiornamento base imponibile ICI 3. Revisione politiche Tariffarie servizi a domanda 4. Ricorso a strumenti di finanza derivata 5. Concessione recupero residui	1a. Stato di avanzamento del progetto 1.b Lead time dei processi 2.a %rendite aggiornate 2.b Volume medio introiti da ICI 3.a Aumento rette asili del 3% ed estensione copertura dei servizi domiciliari a nuovi quartieri 4. Riduzione 1% tassi su mutui 5. Volume entrate accertate con il recupero	  Report di analisi

40

Soluzioni di reporting strategico



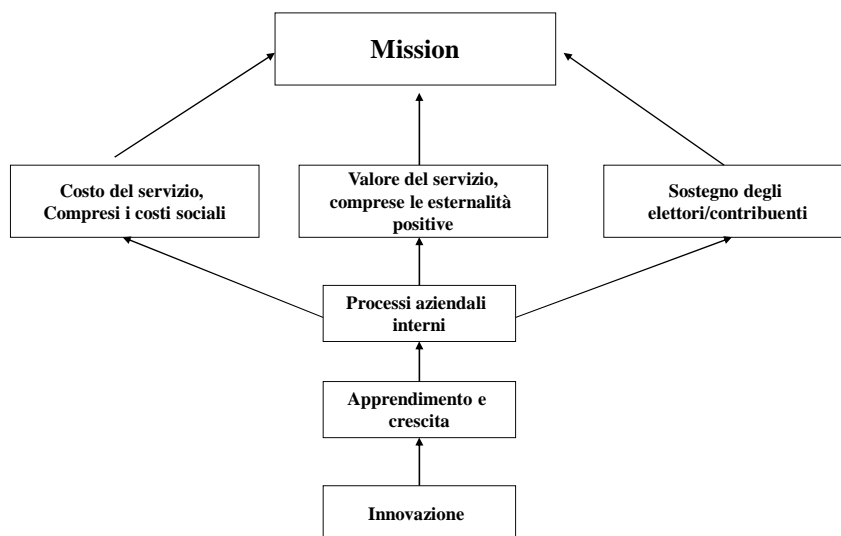
41

Report sintetico (mix tra B1-B2e C) sulle performance medie conseguite da ciascun assessorato

- Sarebbe possibile riassumere le performance medie conseguite da ciascun assessorato facendo specifico riferimento alla gestione dei tempi, delle risorse finanziarie e degli standard qualitativi
- Si richiederebbe tuttavia una guida politica “coraggiosa” e salda al fine di poter procedere eventualmente con un ridisegno delle deleghe assessorili

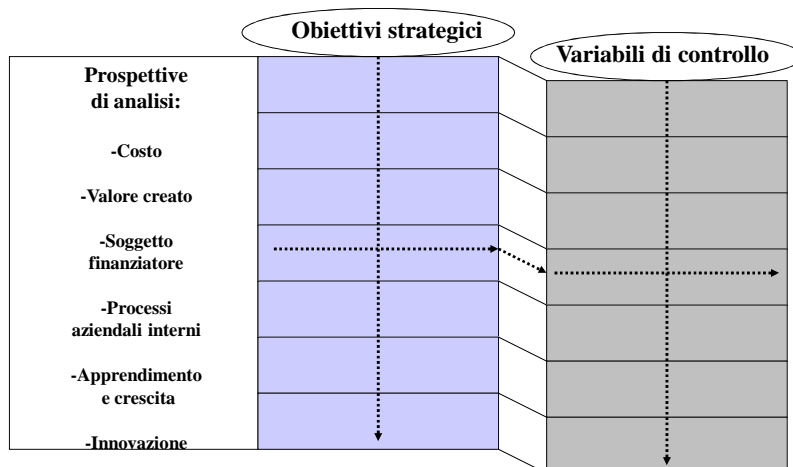
42

Lo sviluppo di un approccio Balanced Scorecard applicato all'ente locale



43

La ricerca della correlazione “prospettive di analisi-obiettivi strategici-variabili di controllo” del piano strategico



44

Lo sviluppo di un approccio BSC in un Comune di medie dimensioni

45

D: La struttura del report per il controllo delle prospettive di analisi dei risultati strategici (BSC)

Prospettive di indagine	Obiettivi strategici	Variabili di controllo	Target	Check-up e scostamenti periodici rispetto ai valori target (al 30.06)	TREND DINAMICO
<i>Economico-finanziaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Miglioramento efficienza erogativa •Razionalizzazione e procedure di acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> •Costo unitario del servizio •N.di rapporto commerciali attivati con fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> •Riduzione del costo di approvvigionamento degli uffici del 3% •Riduzione del 20% del numero di relazioni con i fornitori dell'ente 	<ul style="list-style-type: none"> •Riduzione livello costo di approvvigionamento pari al 2,5% •Parco fornitori ridotto del 30% •..... 	↓ ↑

46

Prospettive di indagine	Obiettivi strategici	Variabili di controllo	Target	Check-up e scostamenti periodici rispetto ai valori target (al 30.06)	TREND DINAMICO
<i>Processi interni</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento qualità dei processi •Riduzione tempo medio di durata del processo •Introduzione strumenti di prevenzione e gestione del disservizio 	<ul style="list-style-type: none"> •Tempi di attesa •Procedimenti non evasi •Richieste non accolte •Trasparenza delle procedure 	<ul style="list-style-type: none"> •Dimezzare del 50% i tempi medi di attesa dei principali procedimenti •Documentare e trasmettere ai destinatari entro 15 gg le ragioni del negativo esito delle istanze presentate •Progettare un sistema di rilevazione del disservizio entro il primo semestre 	<ul style="list-style-type: none"> •Riduzione tempi medi di risposta del 30% •Risposte all'utenza mediamente fornite dopo 8 giorni •Sistema di rilevazione del disservizio progettato e proposto alla Giunta nei tempi stabiliti •..... •..... 	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">→</p>

47

Prospettive di indagine	Obiettivi strategici	Variabili di controllo	Target	Check-up e scostamenti periodici rispetto ai valori target (al 30.06)	TREND DINAMICO
<i>Utenza</i>	Miglioramento efficacia quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> •Grado di soddisfazione della domanda espressa/potenziale •Grado di soddisfacimento dell'utente •Partecipazione attiva al processo di offerta del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementare del 4% la quota di domanda espressa per i servizi socio-educativi •Trasmettere il questionario alle famiglie ogni 6 mesi •Ridurre l'attuale divario del gap tra qualità erogata e qualità percepita 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento del 2% della domanda per i servizi assistenziali •..... •Predisposto ed inviato questionario a tutti i nuclei famigliari •Elaborate il 70% delle risposte fornite •..... 	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">↑</p>

48

Prospettive di indagine	Obiettivi strategici	Variabili di controllo	Target	Check-up e scostamenti periodici rispetto ai valori target (al 30.06)	TREND DINAMICO
<i>Apprendimento e crescita</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Valorizzazione e competenze e capacità dei dipendenti •Incremento produttività del personale •Sviluppo dei sistemi informativi 	<ul style="list-style-type: none"> •Benessere organizzativo •Senso di appartenenza del personale all'Amministrazione •Produttività del lavoro •Sistema di incentivazione 	<ul style="list-style-type: none"> •Riformulare il sistema di valutazione portando il peso degli obiettivi al 70% e quelli di posizione al 30% •Incrementare il fondo di produttività del 5% in relazione alle risorse maturate come economica nell'esercizio precedente •Aumentare il turnover del personale non dirigente 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistema di valutazione completamente rivisitato e inviato alla Giunta per l'approvazione finale •Fondo di produttività aumentato della quota prevista •Livello di turnover stabile rispetto all'es. precedente •..... •..... •..... 	<p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">→</p>

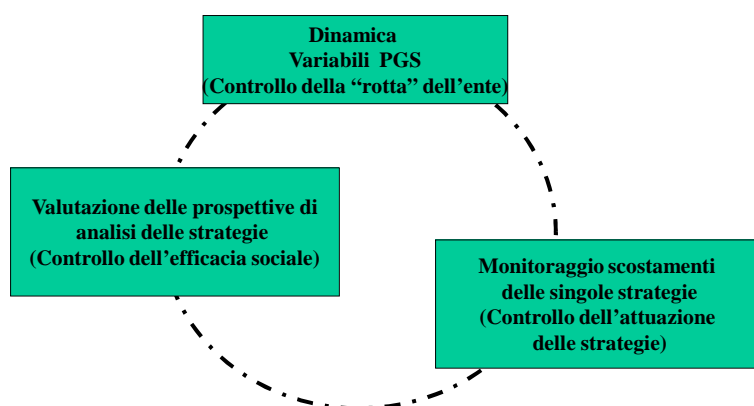
49

Prospettive di indagine	Obiettivi strategici	Variabili di controllo	Target	Check-up e scostamenti periodici rispetto ai valori target (al 30.06)	TREND DINAMICO
Innovazione organizzativa/gestionale	<ul style="list-style-type: none"> •Propensione all'innovazione •Snellimento delle procedure •Incremento partecipazione dell'utente al processo di offerta •Sviluppo di networks con aziende di servizio partecipate 	<ul style="list-style-type: none"> •Tipologie di progetti innovativi •Ottimizzazione dei tempi di risposta nell'attuazione dei processi aziendali •Implementazione di processi di e-government •Standard qualitativi di servizio garantiti dalle aziende partecipate 	<ul style="list-style-type: none"> •N. dei progetti presentati dalle varie aree e coerenti con il programma del Sindaco •Proposte di riorganizzazione dei servizi avanzate da ciascuna area •Determinazione con questionari della customer satisfaction e miglioramento dei principali valori standard segnaletici della qualità di ciascun servizio gestito dalle aziende partecipate 	<ul style="list-style-type: none"> •Numero medio di nuovi progetti proposti dalle quattro aree dell'ente: 3 •Mappatura ricognitiva dei parametri standard previsti nei contratti di servizio e confronto con risultati emersi dalle indagini di customer 	<p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">↑</p>

50

6. Progettare il cruscotto di controllo: un modello di riferimento

La sequenza di sviluppo dell'architettura informativa del cruscotto



52

7. Lo sviluppo informatico del reporting mediante la business intelligence

Cos'è la Business Intelligence?

•La BI è un insieme di *metodologie e strumenti* che permettono in modo efficiente l'accesso, l'esplorazione e l'analisi delle informazioni aziendali

•Mediante la Business Intelligence si rende il patrimonio informativo aziendale pienamente "fruibile" a tutti gli analisti (anche privi di conoscenze informatiche di base...) trasformando dati grezzi e spesso tra loro non correlati in informazioni utili per la conoscenza di fenomeni

La strutturazione di una piattaforma di Business Intelligence

Qual è la differenza fra un sistema GESTIONALE e un sistema di BI?

SISTEMA BI (direzionale)

Sono strutture analitiche che supportano gli utenti nella pianificazione, nel controllo e nel monitoraggio



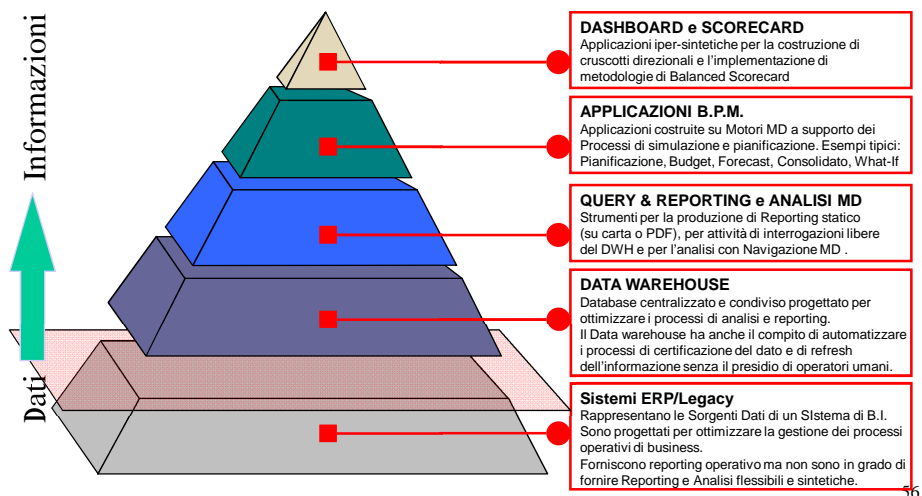
SISTEMA GESTIONALE (operativo)

Sono strutture applicative che gestiscono in tempo reale la parte amministrativa di un'impresa

55

Strumenti di B.I.

In questa sezione, si analizzano gli aspetti di copertura funzionale delle applicazioni e degli strumenti, con evidenza delle caratteristiche salienti, ed un ideale posizionamento degli stessi nella architettura di un sistema completo di Business Intelligence.



56

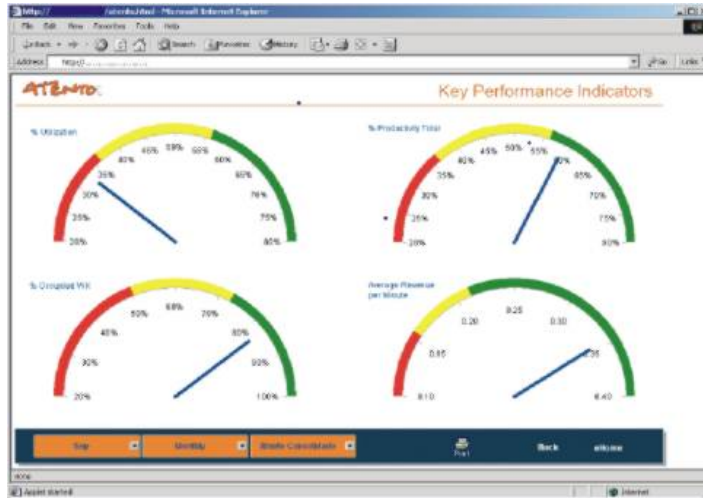
Applicabilità della BI sul Ciclo di Pianificazione e controllo strategico



In conclusione: in funzione di ciò che ci si attende sotto il profilo conoscitivo dal controllo strategico conseguiranno le seguenti decisioni:

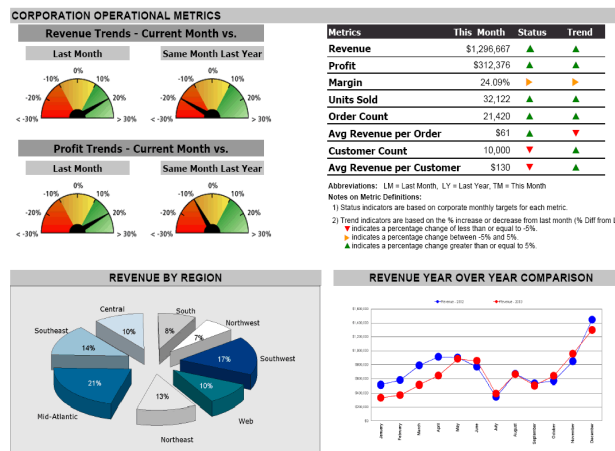
- Quale strumentazione tecnico-contabile ed informatica da sviluppare?
- Quali dati da raccogliere?
- Con quale periodicità effettuare le misurazioni e rappresentarle in appositi report di controllo?
- Quali tipologie di informazioni da elaborare?

Il cruscotto per il controllo strategico: un esempio



59

Il cruscotto per il controllo strategico: un esempio



60

Lo sviluppo del cruscotto: il reporting



61

Per eventuali approfondimenti del tema trattato....

L.Mazzara-F.Ravaldi, *La progettazione del cruscotto strategico*, Lezione n.1 del Corso Controllo strategico e business intelligence, IPSOA, Milano, 2007.

L.Mazzara, *Il piano strategico nell'ente locale. Progettazione, sviluppo e monitoraggio*, IPSOA, Milano, 2009, II edizione.

62

Per eventuali contatti...

Prof. Luca Mazzara

Facoltà di Economia, sede di Forlì, Alma Mater Studiorum Università di Bologna

P.zza della Vittoria n.15, 47100 Forlì (FC)

Tel. 0543-374679 (dir.)-374144(fax)-374152 (segret. Master)

Email: luca.mazzara@unibo.it

Skype: [luca.mazzara](https://www.skype.com/name/luca.mazzara)

Web: www.mastercity.it