



Performance management nelle Grandi Città

Seminario "Governance e strategie nelle grandi città"
L'esperienza del Comune di Palermo

ForumPa 2014

valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

La Programmazione come strumento per decidere nella complessità delle Grandi Città : il caso di Palermo

28 Maggio 2014

COMUNE di Palermo
Fabrizio Dall'Acqua
Segretario generale

Agenda della presentazione

- ✓ *Step 0 : Lo stato dell'arte prima dell'avvio del Progetto Grandi Città*
- ✓ *Step 1: Presa di consapevolezza*
- ✓ *Step 2 : Verso la Programmazione strutturata*

Step 0: Lo stato dell'arte prima dell'avvio del Progetto



Alla data dell'adesione e avvio del Progetto (Giugno 2013) il Comune di Palermo era dotato di:

✓ un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individual e Organizzativa, collegato al raggiungimento di specifici obiettivi assegnati ai Servizi/Unità Organizzative di appartenenza, “formalmente” in linea con i principi del D. Lgs. n. 150/2009, ma

*non aveva ancora adottato il **Piano della Performance**, né individuato **le linee strategiche** da porre alla base della programmazione di medio e lungo periodo.*

Step 0: Lo stato dell'arte prima dell'avvio del Progetto

Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti, in assenza di una programmazione strategica, risultavano:

- ✓ *di **scarsa rilevanza** rispetto ai piani e programmi dell'Amministrazione,*
- ✓ *spesso **autoreferenziali** e connessi ad **attività ordinaria**,*
- ✓ ***non misurabili** in termini chiari e concreti e*
- ✓ *supportati da **indicatori di risultato genericamente individuati** e non idonei a rappresentare il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (poiché spesso carenti dell'indicazione della misura/standard di partenza e della misura/target attesa)*

Step 0: Lo stato dell'arte prima dell'avvio del Progetto

Di contro l'Amministrazione si era già dotata di
✓ *un **Sistema di Controllo di Gestione**, puntuale, preciso, ricco di dati e indicatori volti ad esaminare, a consuntivo, l'attività dei singoli Servizi/Uffici attraverso l'analisi delle risorse disponibili, la quantità e qualità dei servizi offerti e la descrizione degli obiettivi gestionali programmati*

....tuttavia...

✓ *Le risultanze del controllo di gestione, **non erano utilizzate ai fini della programmazione** ed i relativi indicatori non erano utilizzati anche ai fini della misurazione della performance dei singoli Servizi dirigenziali*

Step 1: Presa di consapevolezza



Da un 'analisi comparativa degli strumenti già adottati dall 'Amministrazione, condotta insieme ai consulenti del Formez, nell 'ambito del Progetto Grandi Città, è emersa...

*l 'esigenza di implementare e ricondurre il
Sistema di Misurazione e Valutazione della
Performance nell 'ambito della gestione del ciclo
della Performance.*

Step 1: Presa di consapevolezza

*In conformità con le linee di mandato del Sindaco, sono state individuate le seguenti **5 Aree Strategiche dell'Amministrazione**, da utilizzare anche come base metodologica del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance:*

- ✓ • **Palermo efficiente e trasparente**
- ✓ • **Palermo capitale della cultura**
- ✓ • **Palermo vivibile**
- ✓ • **Palermo produttiva**
- ✓ • **Palermo sociale**

Step 1: Presa di consapevolezza



✓ *Nel mese di Novembre 2013, in una prima fase sperimentale di applicazione, è stato adottato dalla **Giunta Comunale il Piano della Performance 2013**, inteso quale insieme degli obiettivi operativi assegnati ai singoli dirigenti in coerenza con le 5 Aree Strategiche individuate dal Sindaco*

✓ *Tale Documento rappresenta, per il Comune di Palermo, la prima implementazione del Piano della Performance, unificato organicamente, ai sensi di quanto stabilito dalla vigente legislazione in materia, nel Piano esecutivo di gestione (PEG)*

Step 1: Presa di consapevolezza

Sebbene siano state individuate le 5 Aree Strategiche,

✓ *le stesse non sono ancora state **declinate in obiettivi strategici pluriennali** e*

✓ *gli obiettivi annuali assegnati ai Dirigenti e formalizzati nel Piano della Performance 2013, non risultano, in un numero non infrequente di casi, **supportati da idonei ed efficaci indicatori di processi per la valutazione della performance dei servizi (Performance Organizzativa), e***

✓ *ciò malgrado l'Amministrazione si sia già dotata – ai fini del controllo di gestione – di un **dettagliato e consolidato Sistema di indicatori di Performance.***

Step 2: Verso la Programmazione strutturata

*Al fine di assicurare **il massimo coinvolgimento** da parte di tutti gli attori interessati nella implementazione del Piano della Performance,
nel mese di Febbraio 2014*

*è stato effettuato un incontro con **tutti i Dirigenti del Comune di Palermo**, nel corso del quale gli esperti del Formez hanno illustrato le finalità del progetto evidenziando le attività avviate, le criticità emerse e le ulteriori attività da porre in essere per superarle.*

Step 2: Verso la Programmazione strutturata

All 'incontro ha partecipato circa il 90% dei dirigenti in servizio



Step 2: Verso la Programmazione strutturata

Formez^{PA}



Per l'anno 2014 si è ritenuto necessario chiedere ai Dirigenti di

✓ individuare obiettivi operativi (che saranno ricompresi nel Piano della Performance 2014 e saranno utili alla misurazione e valutazione della Performance organizzativa dei servizi dirigenziali) collegati ad indicatori misurabili, monitorabili nel tempo, volti a misurare i livelli di efficienza, efficacia e qualità dei servizi resi,

✓ utilizzando prevalentemente quelli già presenti nel documento del controllo di gestione.

Step 2: Verso la Programmazione strutturata

Formez PA



*E' stata costituita una **task force** presso **l'ufficio di sviluppo organizzativo** che ha il compito:*

✓ Di analizzare e verificare, sia sotto il profilo delle criticità riscontrate, che delle eventuali soluzioni proposte, gli obiettivi trasmessi dai Dirigenti ed i relativi indicatori – prima che gli stessi siano formalizzati nel Piano della Performance

*✓ A tale scopo è stato sviluppato uno **strumento di analisi**, vedasi slide seguente, che consente di rilevare le criticità di diverse tipologie di obiettivi con riferimento a diversi strumenti di programmazione*

Step 2: Verso la Programmazione strutturata



			Obiettivi operativi specifici		Obiettivi Operativi di PEG		Obiettivi Individuali/Comportamentali	
Dirigente	Settore Ufficio Servizio	Trasmissione – 1^ verifica formale	Criticità riscontrate	Soluzioni proposte	Criticità riscontrate	Soluzioni proposte	Criticità riscontrate	Soluzioni proposte
Anna Rossi	Servizio _____	Nota _____ del 25/3/2014	1/s , 2/s e 3/s non rilevanti e significativi ai fini della performance	Prevedere come obiettivi inerenti la tempestività del servizio la riduzione dei tempi medi indicati nel controllo di gestione x le diverse attività (in parte già utilizzati come obiettivi di PEG)	I tempi indicati sono superiori a quelli indicati dal Controllo di gestione	Prevedere la riduzione dei tempi indicati dal Controllo di gestione	Obiettivi generici e non misurabili	<div> <div></div> <div>inserire rispetto adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione</div> </div> <div> <div></div> <div>inserire rispetto delle scadenze</div> </div>
Marco Bianchi	Ufficio _____	e-mail del 25/3/2014	nessuna		Nessuna (potrebbero essere utilizzati per tutti i dirigenti che gestiscono spese di funzionamento e/o di rappresentanza)		Obiettivi generici e non misurabili	<div> <div></div> <div>inserire rispetto adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione</div> </div> <div> <div></div> <div>inserire rispetto delle scadenze</div> </div>

Conclusioni

- ✓ *Grazie alla partecipazione al Progetto Grandi Città l'A.C. ha preso **consapevolezza delle criticità esistenti** ma, al tempo stesso, anche delle **potenzialità degli strumenti già utilizzati** ma non collegati al Ciclo della Performance*
- ✓ *Con l'adozione del Piano della Performance 2013 si è fatto un significativo passo in avanti, **ponendo le basi per una programmazione strutturata***
- ✓ *Il prossimo step prevede che il **Piano della Performance 2014** sia supportato da un congruo numero di obiettivi rilevanti e significativi per l'attività degli uffici, supportati da indicatori effettivamente misurabili*