



valutazione delle performance

www.qualitapa.gov.it

Webinar

La gestione della performance nei Comuni: organizzazione e sistemi di supporto

Mario Bolognani

Roma, 3 Aprile 2014

Indice

1. *Performance management*

La catena del valore pubblico

Le dimensioni del performance management

Condizioni abilitanti e aspetti critici

2. *Il cambiamento organizzativo*

Da ente di gestione a soggetto dinamico

Nuove forme di coordinamento

Sviluppare nuove competenze

Gestire progetti e processi continui

3. *Gli strumenti di supporto*

Caratteristiche dell'informatica di supporto

Lo sviluppo dei modelli di servizio (carte dei servizi)

Tecniche di gestione della qualità

1. Performance management

Le dimensioni del performance management



Condizioni abilitanti e punti critici

- ✓ **Committenza** del vertice politico-amministrativo anche di area metropolitana (spesso è carente)
- ✓ Strutture organizzative di **raccordo e integrazione** orizzontali e verticali (spesso mancano o non sono istituzionalizzate)
- ✓ **Organi di valutazione** efficienti e qualificati (NV/OIV) (spesso non lo sono)
- ✓ **Competenze** manageriali e tecniche (spesso da integrare)
- ✓ **Cultura organizzativa** orientata alla collaborazione e al risultato vs adempimenti
- ✓ Sistemi di supporto adeguati (**informatica** e altri sistemi tecnici)

PRIMO SONDAGGIO

2. Il cambiamento organizzativo

L'ente locale da ente di gestione a soggetto dinamico

- ✓ da logiche difensive a **proattive**
- ✓ capacità di fornire prodotti-servizi in modo **flessibile**, appropriato alle diverse realtà
- ✓ **decentramento** di risorse e di poteri (area metropolitana, municipi, partecipate, esternalizzazioni)
- ✓ varietà di **poli di aggregazione** (cabine di regia, comitati, team di progetto, “tavoli” ad hoc, ruoli critici come “planner”, “project manager” o “process owner”)
- ✓ **orientamento al risultato e al cittadino** e non all'adempimento burocratico
- ✓ capacità di assunzione di responsabilità e rischi imprenditivi da parte dei manager (**da controllori a ‘intraprenditori’**)

Integrazione vs separazione

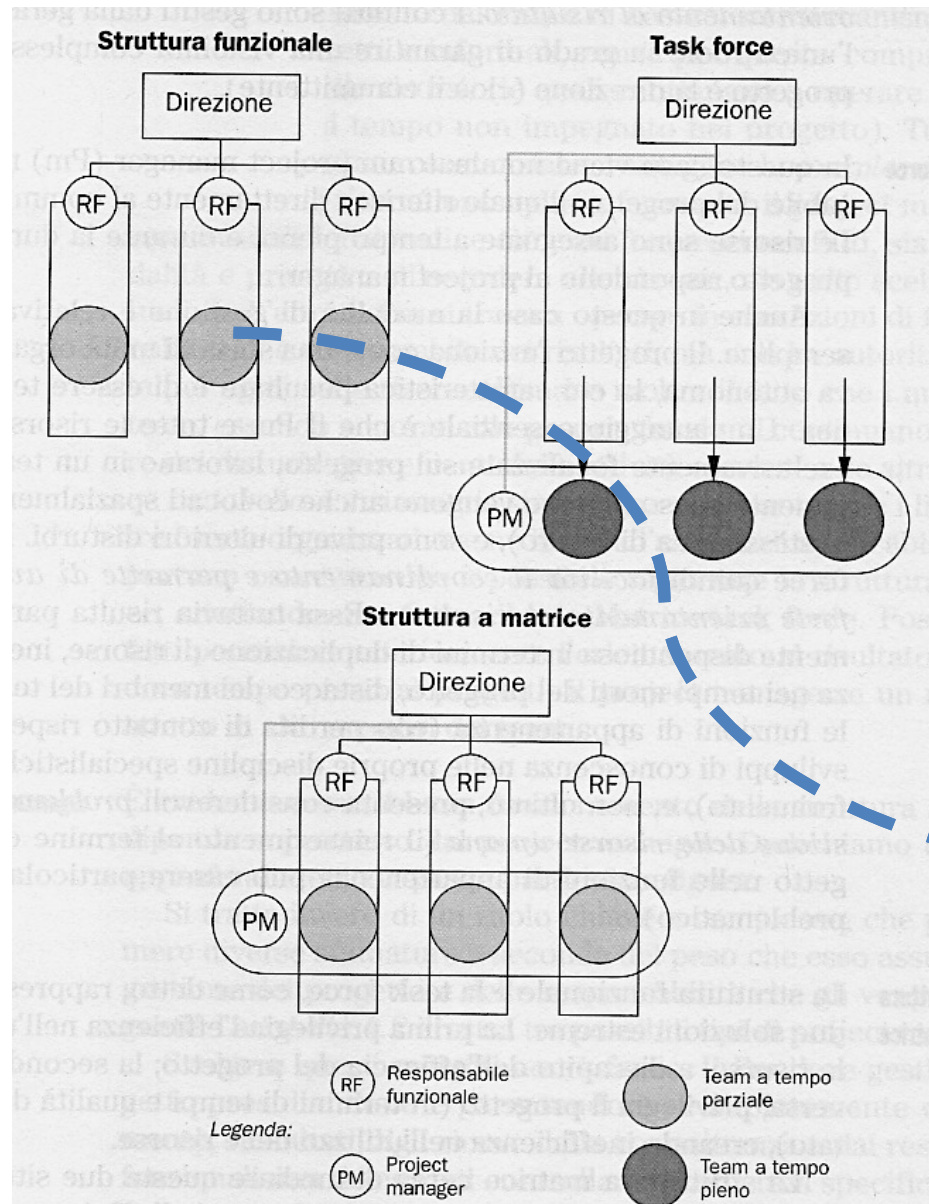
- ✓ Liberarsi dal pregiudizio che solo una netta definizione dei **confini tra fasi/attività** sia sempre buona organizzazione
- ✓ Integrazione nel processo di sviluppo di prodotti o di erogazione di servizi significa:
 - operare in modo **interfunzionale e multidisciplinare**
 - **anticipare i vincoli** generati da fasi logicamente successive (informazione orizzontale)
 - agire per **sovrapposizione temporale** di attività
 - **controllare** le prestazioni **lungo tutto il processo**
 - **accumulare** e valorizzare le **esperienze** sul processo
 - avere una **visione integrata** del prodotto/servizio e del processo di progettazione-sviluppo

Sviluppare/premiare alcuni gruppi di competenze

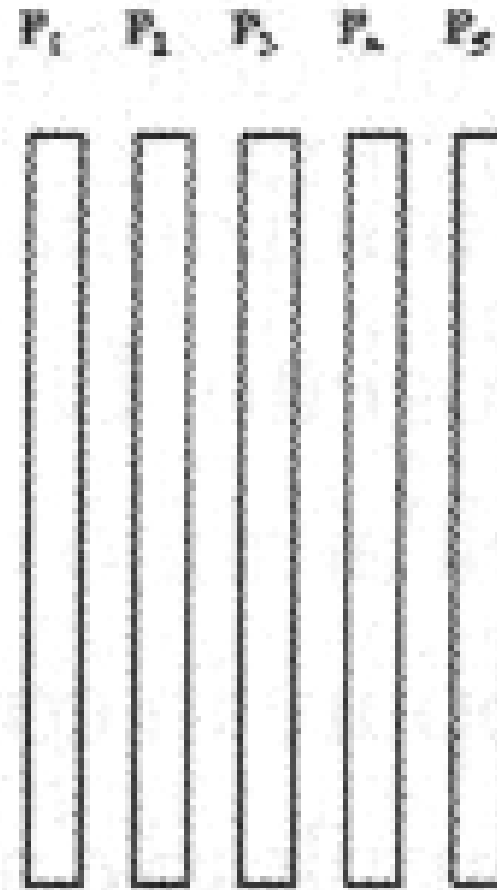
- ✓ Competenze di realizzazione e **operative**
 - Interesse a lavorare bene e a misurarsi con standard di eccellenza (**orientamento al risultato**)
 - Attenzione all'ordine, alla **qualità** e all'accuratezza
 - Predisposizione ad agire e ad assumersi responsabilità (**spirito d'iniziativa**)
 - **Curiosità** (ricerca delle informazioni)
- ✓ Competenze di assistenza e **servizio**
 - Capacità d'ascolto, desiderio di capire gli altri (**sensibilità interpersonale**)
 - Desiderio di aiutare e servire gli altri (**orientamento al cliente/utente**)
- ✓ Competenze **manageriali**
 - Favorire **l'apprendimento e lo sviluppo degli altri**
 - Farsi obbedire e rispettare senza prevaricare (**attitudine al comando**)
 - Lavorare in **collaborazione**, essere parte di un gruppo
 - Desiderio di **guidare e trascinare** gli altri
- ✓ Competenze **tecniche specifiche**
 - **Project management**,
 - Reingegnerizzazione dei processi (**BPR**)
 - Analisi e gestione dei **dati**
 - **Gestione della qualità**

Fonte: L. Spencer, S. Spencer, Dizionario delle competenze manageriali

Nuove forme di coordinamento: a task force, a matrice, per progetti



Organizzazione per progetti



Linee guida per il riformare (reingegnerizzare) i processi

- ✓ Separazione tra attività di supporto e attività principali (distinguere **processi primari da quelli di supporto**) e focalizzarsi sui processi chiave
- ✓ **Separare attività più semplici da attività complesse** per una ulteriore focalizzazione (curve Activity Based Costing)
- ✓ **Eliminazioni attività inutili** e che non aggiungono valore (duplicazioni...) e accorpare attività affini per ridurre interfacce e semplificare il coordinamento
- ✓ **Delinearizzazione** (i processi sono più lunghi del necessario, parallelizzare)
- ✓ **Ottimizzare l'impegno** di risorse e il tempo di attraversamento (**lead time di processo**) favorendo lo scambio di informazioni senza attese
- ✓ **Ridefinire i confini dei processi** a immagine dei bisogni dei cittadini e collegarli con fornitori e clienti interni ed esterni (p. e. sportello unico)

3. Gli strumenti di supporto

Caratteristiche dell'ICT di supporto al performance management

- ✓ **strumentazione ICT di supporto alla programmazione e al controllo** progettata sul modello di funzionamento dell'ente con **copertura di tutti gli ambiti di valutazione e anagrafe degli indicatori**
- ✓ basata su **architetture granulari e aperte**, in rete e non piramidali, con interfaccia web (**informatica leggera e flessibile** vs soluzioni integrate preconfezionate)
- ✓ focalizzata sul ciclo della performance e **integrata con il controllo di gestione** (v. nuova struttura del bilancio obbligatoria a partire dal 2015)
- ✓ **integrazione di dati** provenienti da fonti diverse tramite **datawarehouse** (con gestione accurata della **qualità del dato**)
- ✓ sistemi di **workflow management** per la gestione delle pratiche e dei processi interfunzionali (p. e. protocollo informatico, processo di pianificazione ecc.)
- ✓ sviluppo dell'**operatività online** sul ciclo della performance (p. e. nella reportistica, nella valutazione individuale, nei processi di apprendimento, nelle comunicazioni, ecc.)

SECONDO SONDAGGIO

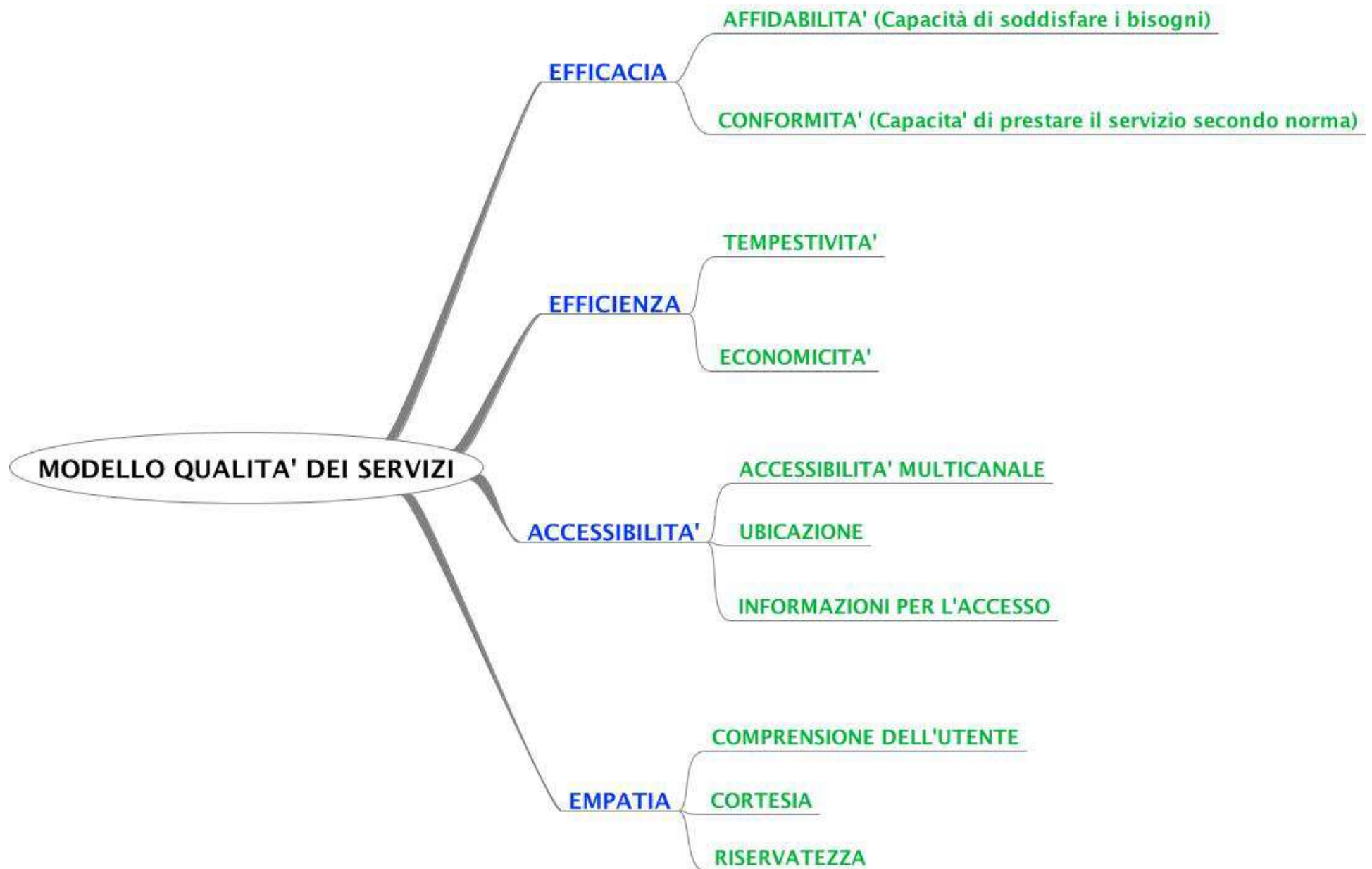
Effetti di una buona informatica di supporto (dal portale di un Comune italiano)

- Aumentata la **rapidità di estrazione e di elaborazione dei dati** provenienti dai diversi sistemi sorgenti
- Agevolato il CED nella **gestione di una piattaforma semplice**
- Migliorato il lavoro del Controllo di gestione, **diminuita l'attività manuale dell'80%**
- Svincolata la Ragioneria dalla **produzione di report mensili** di movimenti di cassa
- **Prodotti e condivisi report via web** tra Controllo di gestione e Ragioneria e dirigenza
- Creata **reportistica per il referto del Controllo di gestione**
- **Messi a disposizione dei dirigenti cruscotti di analisi** con dati di performance; di contabilità finanziaria per servizio; di contabilità analitica; del personale
- ecc.

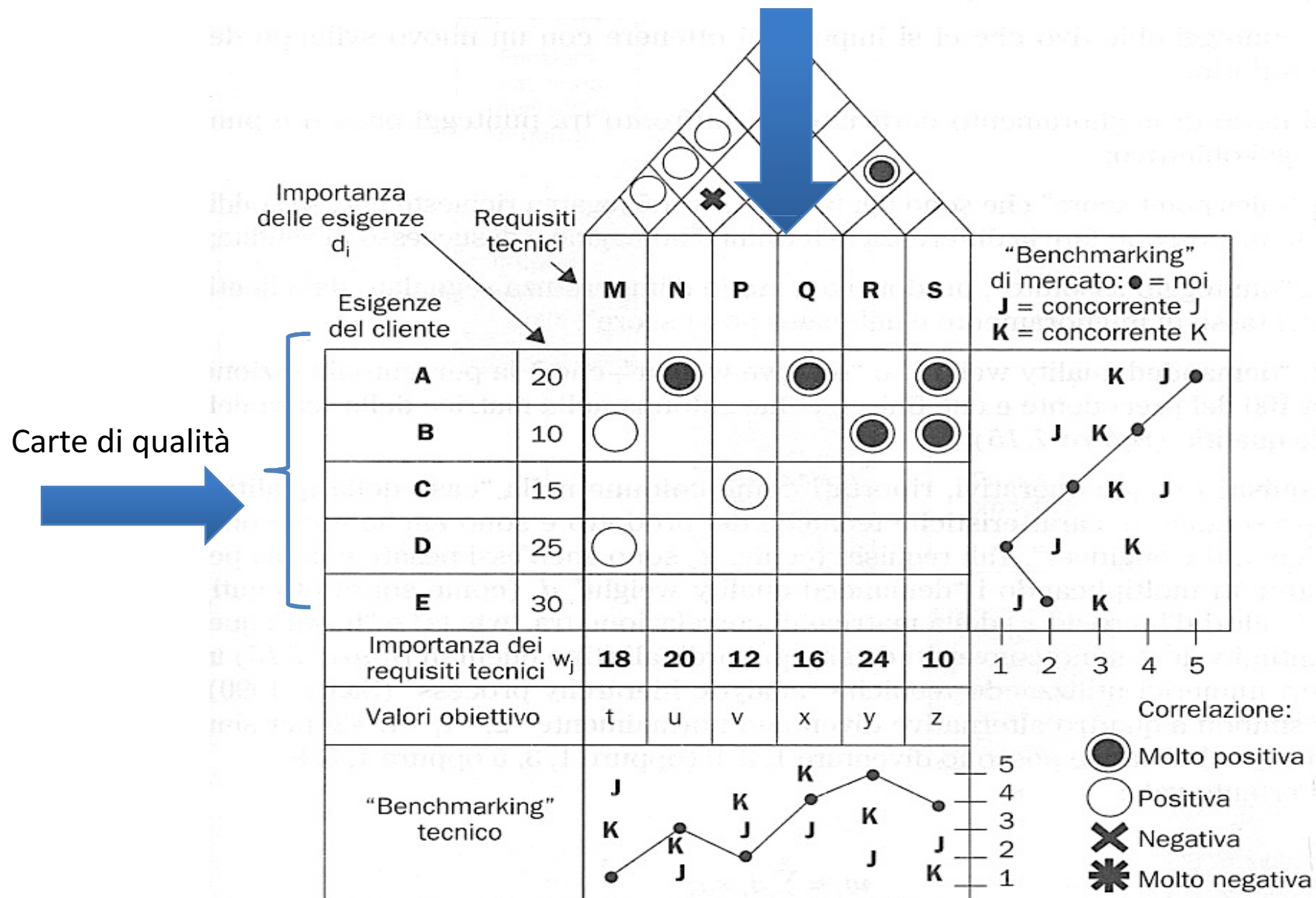
Altri sistemi tecnici di supporto

- ✓ **portali** specializzati e orientati al cittadino-utente (portali open data, ecc.) con ampie funzioni di **interazione**
- ✓ **strumentazione multimediale** per favorire la comunicazione bidirezionale e interattività (p. e. webinar)
- ✓ **sistemi di collaborazione o groupware** (p.e. agende condivise, cloud computing ecc.)
- ✓ sistemi di **project management** e di **analisi statistica**
- ✓ oltre l'e-government **verso l'universo inesplorato delle “app”** a supporto dei servizi e per il contatto diretto con i cittadini

Le dimensioni della qualità (carte dei servizi et al.)



Quality Function Deployment (matrici “cosa-come”)



Un esempio di matrice

			COMPETENZE PROFESSIONALI /COORDINATIVE						
			SAPERE SISTEMICO		SAPER FARE MULTISITUAZIONALE / COMPLESSO		SAPER ESSERE IDEATIVO/INTEGRATORIO		
			APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE	LAUREA /MASTER	RUOLI DIVERSI / RUOLI ANALOGHI IN REALTA DIVERSE	ESPERIENZA MEDIO-LUNGA	LEADERSHIP COORDINATIVA E INTEGRATIVA	COMPORTANENTO DISCREZIONALE / DA INTERPRETARE	
QUALITA' DEL PERSONALE DI CONTATTO (PARZIALE)	ACCESSIBILITA'	REPERIBILITA'				◆	■		
		FACILITA' DI CONTATTO			◆		■		
	CORTESIA	RISPETTA LE USANZE DELL'UTENTE			◆	◆	▲		
		E' GENTILE					▲		
		PARLA E VESTE IN MODO CORRETTO			◆			◆	
		COMPRESIONE DEI BISOGNI	CONOSCE I PROBLEMI DELL'UTENTE	◆	◆				◆
	CAPACITA' D'ASCOLTO					◆		■	
	E' DOCUMENTATO		■		◆	◆			
LEGENDA	■	IMPORTANTE							
	◆	ABBASTANZA IMPORTANTE							
	▲	NORMALE							

Il caso si riferisce alla progettazione di un ruolo di addetto allo sportello front-office