



COMUNE DI BERGAMO

Organismo Indipendente di valutazione

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Piano della Performance 2011-2013

Rapporto sull'andamento della performance

“Progetti strategici” - “Attività e Servizi”

ESERCIZIO 2011



Stato di avanzamento alla data del 30 giugno 2011

0.1 Aperto il “cantiere” del Ciclo della performance

L'adozione del Piano della Performance 2011-2013 introduce nell'attività amministrativa dell'ente nuovi compiti e diverse modalità operative che l'art. 1 del nuovo regolamento “Il Ciclo della performance” individua come segue:

- a) Programmazione: prevede la definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.
- b) Controllo e miglioramento: consiste nel monitoraggio in corso di esercizio e nella attivazione di eventuali interventi correttivi.
- c) Valutazione della performance ed utilizzo dei sistemi premianti: si attua attraverso la misurazione e la valutazione della performance, organizzativa e individuale, nonché attraverso l'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.
- d) Rendicontazione: consiste nel dare conto dei risultati raggiunti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il presente Rapporto si situa tra gli strumenti e le prassi operative di cui al punto b) (controllo e miglioramento) e mette a disposizione degli Amministratori, del Direttore Generale e dei Dirigenti un primo elementare set di cruscotti gestionali, idoneo a supportare la gestione in un'ottica più strettamente orientata alle strategie complessive di ente.

Nel corso dei prossimi mesi O.I.V. supporterà gli Amministratori e il Management comunale nella definizione delle strumentazioni a corredo del PDP, sia relative alle ponderazioni degli obiettivi e dei singoli indicatori, sia dell'ulteriore dettaglio del sistema di responsabilità e degli outcome su ciascuna scheda, onde evitare che non risultino chiaramente individuati i risultati attesi da ciascun attore, (titolare o associato al programma/servizio).

O.I.V. supporterà inoltre le attività istruttorie propedeutiche alla formalizzazione delle proposte di variazione / integrazione del PDP, in modo che le stesse risultino una fedele

traduzione dello strumento manageriale “PDCA” nel processo di gestione amministrativa dell'ente e nel parallelo flusso della correlata gestione documentale.

Tale metodologia, dovrà trovare infine coerente riscontro nell'obiettivo cardine del Ciclo della performance: la comunicazione dei risultati alla struttura ed ai cittadini (Piano della trasparenza).



0.2 Perimetro di analisi della performance

Il breve lasso di tempo trascorso dalla data di formale approvazione del Piano della Performance 2011-2013 non impedisce lo svolgimento di una prima sommaria analisi sull'andamento della performance nel corso del primo semestre dell'esercizio.

La presente analisi può pertanto rivolgersi alle sole due dimensioni del Piano almeno parzialmente valutabili nel breve periodo dei **“Progetti strategici”** e delle **“Attività e Servizi”**.

Per l'esame delle dimensioni **“Stato di salute”**, **“Impatti”**, **“Benchmarking”** e per l'intero sistema degli indicatori sarà necessario attendere la conclusione dell'esercizio e l'acquisizione dei dati contabili e organizzativi sull'intero ente o su sue parti.

0.3 Significatività dei dati raccolti e calcolo dei relativi indicatori.

La rilevazione di uno stato di avanzamento intermedio, sei mesi dell'anno corrente raffrontati all'intero anno precedente, pone problemi di efficace rappresentazione dell'andamento, in quanto il raffronto puramente numerico tra le quantità del target (anno precedente) e le quantità misurate in itinere nel 2011 porterebbe ad una serie di dati in flessione percentuale molto rilevante; per ovviare al problema, le formule di calcolo nei cruscotti sono state correttamente proporzionate (il dato su 6 mesi è stato moltiplicato x 2); in tal modo ciascun responsabile della gestione può utilizzare il dato al 30 giugno come proiezione sull'andamento (trend %) ragionevolmente atteso al 31 dicembre.

Tale modalità non è stata ovviamente impiegata per gli indicatori che misurano una scorta o una dotazione di entità non soggette al passare dei giorni e dei mesi, ma più semplicemente derivanti da obiettivi numerici conseguiti o fasi di attività completate (diagrammi di GANTT); con tali tipologie di indicatori la prospettazione con emoticons dell'andamento non poteva che essere quella risultante, caso per caso, dall'analisi del dato e del suo significato, in quanto un valore in aumento (o in diminuzione) rispetto al target (anno precedente) può a seconda dei casi rappresentare una criticità (o un successo), (ad esempio: aumento % delle entrate 😊, aumento % della morosità 😞).

0.4 Perimetro di valutazione della performance

Un'ultima e rilevante riflessione metodologica è stata riservata alla valutabilità degli indicatori ed all'ampiezza del perimetro che li ricomprende.

Già dal presente stato di avanzamento risulta infatti di tutta evidenza che solo una parte (pur molto elevata) del set di indicatori, ma non l'intero set, deve essere inclusa in via permanente o temporanea nel perimetro della valutazione. Sussistono infatti diversi indicatori il cui andamento, comunque rilevante per l'ente, è soggetto a vincoli non dipendenti dalla sua azione politico-amministrativa, imposti spesso da superiori entità esterne (Governo, Regione ecc.): è il caso di indicatori ad andamento negativo quali “percorrenza autobus su gomma/km di servizio” (scheda 67) influenzati dai minori trasferimenti e dall'incremento conseguente delle tariffe, ovvero “tempo medio di attesa per rilascio carte di identità e certificazioni correnti” influenzato negativamente dalle nuove norme di legge in materia di documenti di identità dei minorenni.

1.1 Avanzamento dei “Progetti strategici”

Il Piano della Performance consta di 23 progetti strategici raggruppati nelle seguenti 6 grandi aree tematiche:

- Bergamo solidale
- Bergamo sicura
- Bergamo che cresce nella tradizione
- Bergamo Grandi Opere
- Bergamo turistica
- Bergamo efficiente

pertanto la ricognizione sullo stato di avanzamento va articolata, sia per singolo programma, sia a livello aggregato di grande area tematica.

Come più diffusamente illustrato al paragrafo successivo, l’esame degli indicatori misurati ha evidenziato imperfezioni e incongruenze che richiederanno quanto prima un complessivo perfezionamento del Piano.

Il seguente Prospetto 1 “Cruscotto di sintesi su avanzamento dei programmi strategici alla data del 30 giugno 2011” dà conto di questo duplice approccio valutativo visualizzando con l’immediatezza delle “emoticons” e con brevi commenti testuali gli andamenti rilevati:



(andamento del programma conforme o superiore alle previsioni)



(andamento del programma o di un indicatore inferiori alle previsioni)



(andamento del programma o di un indicatore inferiori alle previsioni con criticità)



(Indicatori rilevabili soltanto al 31 dic.)



(assenza di alcuni indicatori)

Stante la sua elementare funzione di “cruscotto gestionale” e il suo riferirsi ad uno stato di avanzamento intermedio, il Prospetto 1 non contiene ponderazioni numeriche del grado di positività o negatività degli andamenti dei singoli indicatori e si limita, con le emoticons, a richiamare l’attenzione degli Amministratori e dell’alta direzione dell’ente sui vari andamenti, consentendo di accedere, tramite i collegamenti ipertestuali, al dettaglio di ciascuna scheda per l’esame approfondito dei singoli indicatori.

PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013

PROSPETTO 1 - Cruscotto di sintesi avanzamento dei programmi strategici alla data del 30 giugno 2011

Numero slide nel PDP e link ipertestuale	Linee Programma Mandato (L.P.M.) Grandi aree tematiche	Andamento complessivo area tematica programma	Denominazione Scheda Programmi Strategici nel PDP e link alla scheda PDP vigente	Andamento singolo programma	Presenza di criticità	Tipo di criticità presenti su alcuni indicatori	Indicatori mancanti o rilevabili solo al 31 dicembre	Commento di sintesi per aree tematiche del programma di mandato
14	Bergamo solidale		Nuovo modello di gestione servizi sociali		SI	→	SI	(prevalente) → Presenza di indicatori rilevabili al 31 dic. (frequente)
15			Progetto Nidi		NO	---	---	
16			Bergamo Città della Famiglia		SI	→	SI	
17			Centro Famiglia		NO	---	---	
18			Politiche abitative		SI	→	SI	
20	Bergamo sicura		Sicurezza Urbana		NO	---	---	
21			Protezione Civile		NO	---	---	
23	Bergamo che cresce nella tradizione		Piano Governo del Territorio		SI	→	SI	(prevalente) → Presenza di indicatori rilevabili al 31 dic. (frequente)
24			Piano di azione ambientale		SI	→	SI	
25			Mobilità		SI	→	SI	
26			Attività produttive		SI	→	SI	
28	Bergamo Grandi Opere		Grandi opere del verde		NO	---	---	(prevalente) → Presenza di indicatori rilevabili al 31 dic. (1 caso)
29			Grandi opere infrastrutturali [in esecuzione]		SI	→	SI	
30			Grandi opere infrastrutturali [in progettazione]		NO	---	---	
31			Grandi opere della viabilità		NO	---	---	
33	Bergamo turistica		Scuole e storia		SI	→	SI	(prevalente) (1 caso: progetto non ancora avviato?) → Presenza di indicatori rilevabili al 31 dic. (frequente)
34			Informazione turistica - IAT - Bergamo Card		SI	→	SI	
35			Istituti culturali		SI	→	SI	
36			Accademia Belle Arti		SI	→	SI	
38 - 39	Bergamo efficiente		Bergamo E-gov 2012		SI	→	SI	(prevalente) → Presenza di indicatori rilevabili al 31 dic. (frequente)
40 - 41			Società partecipate		SI	→	SI	
42			Sportello Polifunzionale		NO	---	---	
43			Servizi Anagrafici		NO	---	---	

(andamento conforme o superiore alle previsioni)
 (andamento del programma o di alcuni indicatori inferiore alle previsioni)
 (andamento del programma inferiore alle previsioni con criticità,)
 → (Indicatori rilevabili soltanto al 31 dic.),
 → (assenza di alcuni indicatori)

1.2 Commento di sintesi

L'andamento complessivo dei "Programmi strategici" rilevato al 30 giugno 2011 (schede da n. 14 a 43 del Piano), esclusi gli indicatori misurabili solo al termine dell'esercizio, è in linea con gli andamenti complessivi previsti dal P.D.P. per l'esercizio corrente.

Permangono in varie schede limitate criticità su indicatori non in linea con le attese.

Si ritiene che sussistano le condizioni per la tempestiva adozione da parte dei dirigenti responsabili di interventi correttivi idonei a riallineare lo stato di avanzamento rilevato con i livelli di performance attesi.

Si suggerisce di valutare l'opportunità di iniziative di comunicazione esterna atte a motivare la natura ed a chiarire il significato degli scostamenti registrati, nonché ad illustrare gli interventi correttivi ove previsti.

Per il riscontro delle evidenze si rinvia agli stati di avanzamento riportati nelle singole schede "Programmi Strategici".

2.1 Avanzamento "Attività e Servizi"

Il Piano della Performance consta inoltre di 35 schede "Attività e Servizi" raggruppate nelle 6 grandi aree tematiche:

- Bergamo solidale
- Bergamo sicura
- Bergamo che cresce nella tradizione
- Bergamo Grandi Opere
- Bergamo turistica
- Bergamo efficiente

Anche per questa parte del Piano la ricognizione sullo stato di avanzamento è stata articolata, sia per singola/o Attività/servizio, sia a livello aggregato di grande area tematica.

Il Prospetto 2 "Cruscotto di sintesi su avanzamento delle attività e dei servizi alla data del 30 giugno 2011" dà conto di questo duplice approccio valutativo visualizzando con l'immediatezza delle "emoticons" e con brevi commenti testuali gli andamenti rilevati:



(andamento dell'attività/servizio conforme o superiore alle previsioni)



(andamento dell'attività/servizio/indicatore inferiore alle previsioni)



(andamento dell'attività/servizio/indicatore inferiore alle previsioni con criticità)



(Indicatori rilevabili soltanto al 31 dic.)



(assenza di alcuni indicatori)

La laboriosa fase del "data entry", seguita al ricevimento delle misurazioni effettuate dai dirigenti, ha messo in evidenza varie imperfezioni, sia formali che concettuali del sistema degli indicatori adottato. Tali da rendere necessario un intervento correttivo del Piano.

Si tratta in alcuni casi di indicatori poco utili a sintetizzare la performance di riferimento; si tratta in altri casi di indicatori relativi a dimensioni non dipendenti dall'ente e dalla gestione dei dirigenti e pertanto non influenti sulla

performance ma solo sul sistema di vincoli in cui la stessa si esplica; si tratta infine di indicatori concettualmente mal formulati e perciò non utilizzabili.

L'ipotizzata variazione del Piano, prevista contestualmente al passaggio in consiglio dello stato di avanzamento dei programmi, (settembre p.v), consentirà pertanto di recepire, insieme ai nuovi contenuti proposti da amministratori e dirigenti, le rettifiche e le integrazioni al sistema degli indicatori.

Anche nel caso delle "Attività" e dei "Servizi" è stata condotta un'analisi accurata sul significato delle misurazioni degli indicatori effettuate, mirata a ricondurre lo stato di avanzamento intermedio ad un semplice "cruscotto gestionale", il Prospetto 2 che, con le emoticons, richiama l'attenzione degli Amministratori sui vari andamenti, consentendo loro di accedere, ove necessario, al dettaglio di ciascuna scheda tramite i collegamenti ipertestuali.

PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013

PROSPETTO 2 - Cruscotto di sintesi su avanzamento delle attività e dei servizi alla data del 30 giugno 2011

Numero slide nel PDP e link ipertestuale	Linee Programma Mandato (L.P.M.) Grandi aree tematiche	Andamento complessivo area tematica programma	Denominazione Scheda Attività e servizi nel PDP	Andamento singolo programma	Presenza di criticità	Tipo di criticità presenti su alcuni indicatori	Indicatori mancanti o rilevabili solo al 31 dicembre	Commento di sintesi per aree tematiche del programma di mandato
46	Bergamo solidale		Adulti		SI	→	SI	(prevalente) Trend indicatori in calo Indicatori mancanti (2 casi) Indicatori rilevabili al 31 dic. (frequente)
47			Minori		SI	→	SI	
48			Anziani		SI	→	SI	
49			Infanzia - Asili Nido		SI	→	SI	
50			Sostegno Diritto allo studio		SI	→	SI	
51			Disabili		SI	→	SI	
52			Cimitero		SI	→	SI	
53			Agenzia per la casa		SI	→	SI	
54			Assegnazione alloggi ERP		SI	→	SI	
56	Bergamo sicura		Polizia Locale		SI		---	(prevalente) Trend indicat. in calo
57			Protezione Civile		SI		---	
59	Bergamo che cresce nella tradizione		Edilizia e commercio		SI	→	SI	(prevalente) Trend indicatori in calo Indicatori mancanti (frequente) Indicatori rilevabili al 31 dic. (frequente)
60			Uso del suolo pubblico		SI	→	SI	
61			Sportello Unico Edilizia e Attività Produttive		SI	→	SI	
62			SIGI Sistema Informativo Geografico Integrato		SI	→	SI	
63			Programmazione ambientale		SI	→	SI	
64			Controlli ambientali		SI	→	SI	
65			Teleriscaldamento		NO	---	---	
66			Rifiuti e igiene urbana (A2A - Aprica)		SI	→	SI	
67			Trasporti ATB		SI	→	SI	
68			Acquedotto		SI	→	SI	
70	Bergamo Grandi Opere		Gestione OO.PP.		SI	→	SI	(prevalente) Trend indicatori in calo Indicatori rilevabili al 31 dic. (frequente)
71			Manutenzione strade		SI		---	
72			Manutenzione verde		SI	→	SI	
74	Bergamo turistica		Manifestazioni		SI	→	SI	(prevalente) (1 caso: progetto non adeg. monitorato) Trend indicat. in calo Indicatori mancanti (1 caso) Indicatori rilevabili al 31 dic. (frequente)
75			CO.BE Direzionale		SI	→	SI	
76			Musei		SI	→	SI	
77			Biblioteche		SI	→	SI	
78			Tempo libero		SI	→	SI	
79			Sport e piscine comunali		SI	→	SI	
80			Giovani		SI	→	SI	
82	Bergamo efficiente		Appalti e convenzioni		SI		---	(prevalente) Trend indicatori in calo Indicatori rilevabili al 31 dic. (frequente)
83			Servizio Tributi		NO	---	---	
84			Affari Legali		SI	→	SI	
85			Anagrafe		SI	→	SI	

(andamento di attività e di servizi conforme o superiore alle previsioni)
 (andamento di attività, di servizi o di indicatore inferiore alle previsioni)
 (andamento di attività, di servizi o di indicatore inferiore alle previsioni con criticità),
 (Indicatori rilevabili soltanto al 31 dic.),
 (assenza di alcuni indicatori)

2.2 Commento di sintesi

L'andamento complessivo delle "Attività e Servizi" rilevato al 30 giugno 2011 (schede da n. 46 a 85 del Piano), esclusi gli indicatori misurabili solo al termine dell'esercizio, è in linea con gli andamenti complessivi previsti dal P.D.P. per l'esercizio corrente.

Permangono in varie schede limitate criticità su indicatori non in linea con le attese.

Si ritiene che sussistano le condizioni per la tempestiva adozione da parte dei dirigenti responsabili di interventi correttivi idonei a riallineare lo stato di avanzamento rilevato con i livelli di performance attesi.

Si suggerisce di valutare l'opportunità di iniziative di comunicazione esterna atte a chiarire la natura ed il significato degli scostamenti registrati, nonché ad illustrare e motivare gli interventi correttivi ove previsti.

Per il riscontro delle evidenze si rinvia agli stati di avanzamento riportati nelle singole schede "Attività e Servizi".

Andamento complessivo al 30 giugno

L'andamento della performance, misurato sul perimetro "Progetti strategici" e "Attività e Servizi", risulta complessivamente in linea con le attese.

Si riscontrano livelli modesti di criticità su varie aree tematiche strategiche, solo in parte meritevoli dell'analisi degli amministratori e dei dirigenti rispettivamente competenti, anche ai fini della individuazione dei necessari interventi correttivi.

Si riscontrano livelli relativamente frequenti di mancata rilevazione dei dati, non sempre giustificata dal vincolo della annualità del dato da rilevare.

Si ritiene infine che debbano essere compiuti sforzi maggiori per implementare un sistema di rilevazione più esteso e puntuale; le omissioni in tal senso, poiché depotenziano o ritardano l'implementazione del sistema di monitoraggio della performance, potranno essere assunte come comportamenti manageriali considerati in sede di valutazione della performance individuale dei dirigenti.