

Come il POLA interagisce con il sistema di misurazione e valutazione della performance

Città Metropolitana di Bologna
Marzo 2021

VELA | VELOCE
LEGGERO
AGILE
EMILIA-ROMAGNA SMART WORKING



TESTIMONIANZA

A cura di Andrea Scacchetti

Responsabile u.o controllo di gestione Città metropolitana di Bologna

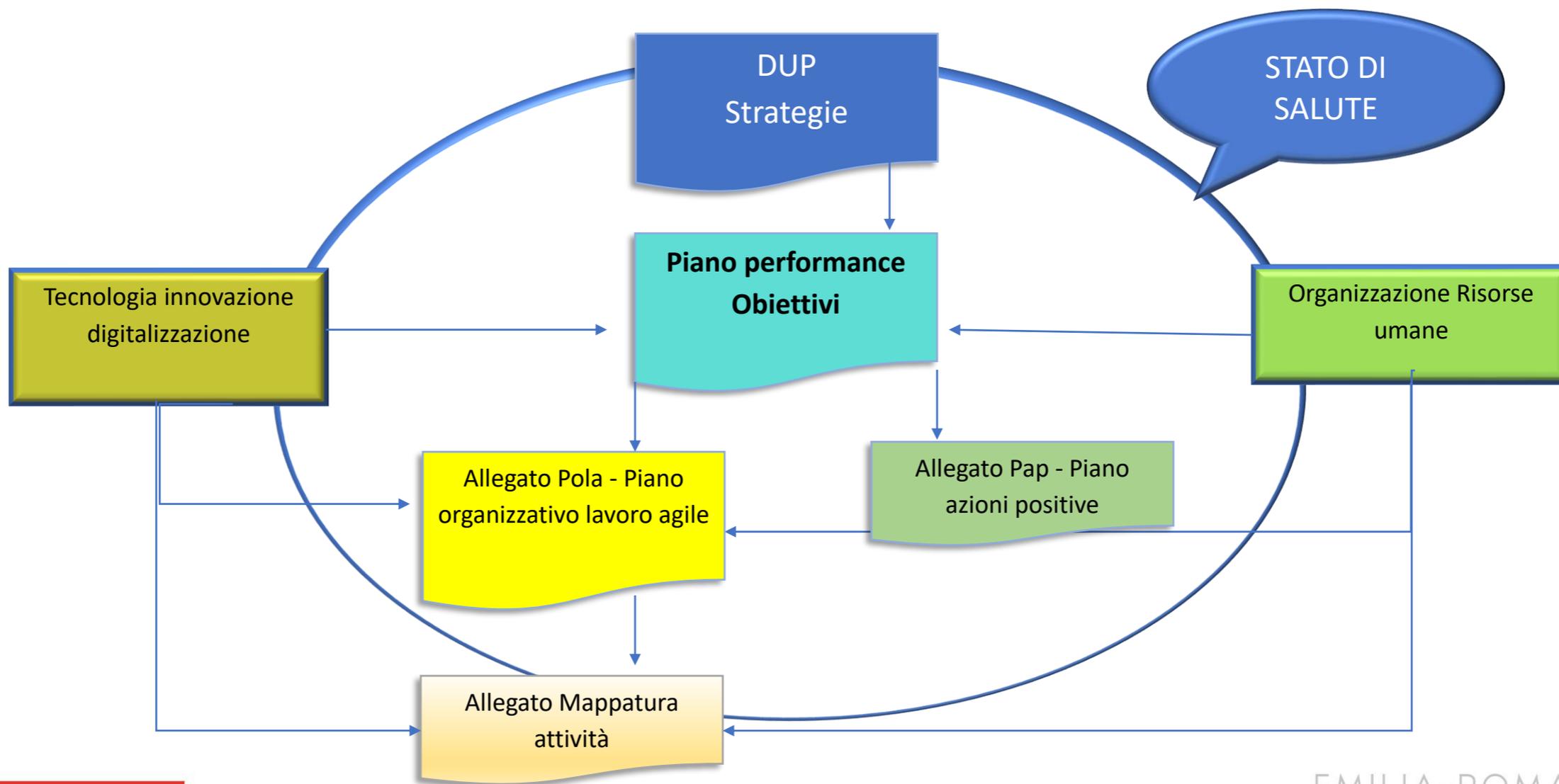
Andrea.Scacchetti@cittametropolitana.bo.it

La prima parte della testimonianza analizza, al fine di mantenere una visione sistemica sul processo, le **interazioni** tra il contenuto del Piano organizzativo del lavoro agile in termini di «*obiettivi*», «*target*», «*indicatori di salute e di impatto*» e il *Sistema di misurazione e valutazione della performance*.

La seconda parte della testimonianza racconta l'esperienza della Città metropolitana di Bologna in relazione al processo di valutazione dello «**Stato di salute dell'Ente**».



COME CAMBIA L'ARCHITETTURA DEGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE CON IL POLA





COME INFLUISCE IL POLA SULL'ARCHITETTURA DEGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Dall'analisi dell'architettura degli strumenti di programmazione si possono fare le seguenti considerazioni:

- ✓ La programmazione e il processo dello stato di «Salute dell'Ente» deve partire dalla strategia, quindi dal Dup;
- ✓ Medesima considerazione si può fare per gli indicatori di impatto;
- ✓ La mappatura delle attività, può essere valutata sia nella «salute» (in quanto condizione abilitante per il lavoro agile) sia essere assegnata come obiettivo al Responsabile di processo.
- ✓ Nel Pola, infine, possono essere contenuti obiettivi solo se già programmati nel Piano della performance, in caso contrario è necessario un aggiornamento del Piano.



La mappa degli «obiettivi» del Pola rispetto agli strumenti di programmazione

TIPOLOGIA STRUMENTO	COSA DEVE CONTENERE IL DUP	COSA DEVE CONTENERE IL PIANO PERFORMANCE	COSA DEVE CONTENERE IL POLA
OBIETTIVI	AGGIORNAMENTO OBIETTIVI GENERALI (STRATEGICI)	PREVISIONE DI SPECIFICI OBIETTIVI RELATIVI AL POLA (ad es. Task management)	RACCORDO, INTEGRAZIONE TRA GLI OBIETTIVI E LE AZIONI DI SVILUPPO
STATO DI SALUTE	INSERIMENTO DI INDIRIZZI STRATEGICI PER MIGLIORARE LA SALUTE	PREVISIONE DI OBIETTIVI SE PREVISTI	ANALISI DEGLI INDICATORI (KPI)
MAPPATURA	VA INSERITA NELLO STATO DI SALUTE	VA ASSEGNATA COME OBIETTIVO AL RESPONSABILE DI PROCESSO	ALLEGATO AL POLA
INDICATORI DI IMPATTO	INDIRIZZI	OBIETTIVI SE PREVISTI	ANALISI



LO STATO DI SALUTE NELLA CITTA' M. DI BOLOGNA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Città metropolitana di Bologna prevede la predisposizione di una Relazione sullo “Stato di salute” dell’Ente. La Relazione ha lo scopo di verificare lo “Stato di salute” dell’ente, per restituire una visione a 360° sull’azione amministrativa, integrando alla logica di performance – la verifica se gli obiettivi che l’Ente aveva definito nel Piano sono stati raggiunti - un approccio qualitativo – una valutazione dell’eventuale gap tra obiettivo raggiunto e situazione ottimale. La relazione valuta 4 Ambiti:

AMBITI DI VALUTAZIONE

1. FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
2. SALUTE FINANZIARIA E EFFICIENZA ECONOMICA
3. SALUTE ORGANIZZATIVA, DI GENERE, PROFESSIONALE, DIGITALE
4. CONTROLLI E QUALITA’



GLI INDICATORI DI «SALUTE» VERSUS INDICATORI DI «PERFORMANCE»

Gli indicatori che misurano lo «stato di salute» si possono distinguere in **2 categorie**: quelli che hanno già un target di riferimento (situazione ottimale) e quelli che non ce l'hanno, per quest'ultimi l'ente può in autonomia fissare dei propri target o valutare il trend degli indicatori scelti.

E' interessante analizzare il **possibile scostamento** che si potrebbe realizzare, in fase di consuntivo tra *un indicatore di «salute»* - con un target di riferimento definito - e il suo *analogo indicatore di performance*. Esempio di scostamento:

Il termine di approvazione del Bilancio viene prorogato dal Ministero dell'interno al 31 marzo e l'ente, si adegua a tale termine.

Per la performance organizzativa l'obiettivo assegnato al responsabile di processo sarà da considerarsi realizzato.

Per lo «Stato di salute» si dovrà evidenziare una criticità tra l'obiettivo raggiunto (31/03) e la situazione ottimale (31/12) e individuare possibili azioni di miglioramento per risolvere la criticità



LO STATO DI SALUTE: IL PROCESSO

In fase di programmazione, vengono elaborati degli indirizzi strategici utili per migliorare la “salute” dell’ente, tali indirizzi sono inseriti nella Sezione strategica del Documento unico di programmazione.

Gli indirizzi strategici agiscono come «**leva**» **manageriale**, *hanno il compito di guidare la predisposizione degli obiettivi specifici del Piano della performance, ma anche di coordinare azioni, di prendere decisioni, condividere buone pratiche.*

In fase di consuntivo, per ciascuno degli ambiti di valutazione, vengono individuati degli indicatori di impatto (**Key performance indicator – KPI**) e verificati, nei trend, i punti di forza e le eventuali criticità.

La Relazione, redatta dal Nucleo di valutazione, prende in esame la rendicontazione degli indirizzi strategici del DUP e degli indicatori (KPI) e riassume le principali criticità degli anni precedenti e dell’anno in corso.



COME FUNZIONA UN INDIRIZZO STRATEGICO PER MONITORARE LO STATO DI SALUTE?

Nel 2020, l'analisi dei dati relativi ai corsi di formazione a supporto del lavoro agile, ha evidenziato un **livello insoddisfacente di partecipazione del personale**.

Per migliorare tale situazione si procederà ad una variazione degli indirizzi strategici già presenti nel DUP 2021-2023, integrandoli con il seguente indirizzo:

«Assicurare un adeguato livello di partecipazione ai Corsi di formazione a supporto del lavoro agile.»

Come è evidenziato nella tabella a fianco, all'indirizzo strategico *non sono associati obiettivi, ma azioni di coordinamento, buone pratiche, decisioni e azioni di comunicazione*.

AZIONI COLLEGATE ALL'INDIRIZZO STRATEGICO

«Assicurare un adeguato livello di partecipazione ai Corsi di formazione a supporto del lavoro agile.»

AZIONI	CLASSIFICAZIONE
Prevedere l'approvazione del Piano della formazione in concomitanza con il Pola	COORDINAMENTO
Dettagliare la pianificazione dei corsi di formazione al fine di consentire al personale di programmare i propri impegni e obiettivi	BUONA PRATICA
Con il Pola 2021 la formazione a supporto del lavoro agile diventa obbligatoria	REGOLA
Prevedere azioni di comunicazione e di coaching	COMUNICAZIONE



MONITORARE LO «STATO DI SALUTE» SERVE? AIUTA?

Nella tabella a fianco, riporto integralmente le valutazioni descritte nella *Relazione sul funzionamento complessivo 2020* in relazione alla **SALUTE ORGANIZZATIVA, DI GENERE, PROFESSIONALE, DIGITALE**.

Come evidenziato la **SALUTE DIGITALE** rappresentava una criticità fin dal 2018....

Criticità 2017	Regolamenti ex provincia da riprogettare, limitata capacità assunzionale, tempi lunghi per le assunzioni, profili professionali da rivedere alla luce delle nuove funzioni, comunicazione interna da rafforzare e strutturare.
Criticità 2018	La criticità 2017 sui regolamenti e sulle assunzioni sono state superate, mentre le azioni sulla comunicazione interna nel 2019 sono ancora in itinere. In relazione alla SALUTE DIGITALE , nonostante negli ultimi anni si è proceduto a rinnovare quasi completamente i personal computer in dotazione al personale, l'Ente riscontra una arretratezza degli strumenti di produttività individuale (versioni datate di open office per la maggior parte di utenti) e una limitata progettualità (dovuta a una non adeguata dotazione di personale) per la soluzione di processi complessi (calcolo della produttività, mappatura delle attività, piano assunzioni ecc.). Inoltre la formazione specifica in questa Area si attesta a non più del 12 – 13% delle ore totali dedicate alla formazione.
Criticità 2019	Viene confermata la problematica del 2018 relativa alla SALUTE DIGITALE , le principali criticità riguardano: il livello di competenze digitali dei dipendenti (la maggior parte nel 2019 utilizza ancora open office) e la relativa formazione (solo l'11% rispetto al totale ore di formazione), la tecnologia sia per quanto riguarda la disponibilità di portatili (circa il 17% del totale) sia perché il processo di definizione dei software di collaborazione digitale (chat, videoconferenze, cloud) è appena iniziato. Tale aspetto rimane il principale obiettivo di miglioramento del 2020 anche in relazione al mutato contesto (epidemia covid 19)



I PRESUPPOSTI PER MONITORARE LO STATO DI SALUTE

I presupposti sono sia di natura sistematica (prevedere un sistema di programmazione adeguato) sia soprattutto di gestione del processo.

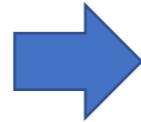
In particolare è necessario:

1. Che la leadership della Direzione Generale sia riconosciuta;
2. Coordinare ed integrare i vari documenti soprattutto nella fase di negoziazione degli obiettivi con le diverse Strutture;
3. Svolgere azioni di «tessitura» nelle varie fasi;
4. Analizzare a consuntivo i dati evidenziandone le criticità.



GLI SVILUPPI FUTURI

La previsione nel Pola dello «stato di salute» come condizione abilitante per l'attivazione del lavoro agile, comporterà, nel tempo, un maggior sviluppo e sistematizzazione di come esso interagisce con il Sistema di misurazione e programmazione della performance.



Come conseguenza, sarà necessario collegare i risultati dello «stato di salute» (e degli impatti) ad una platea di ruoli sempre più grande.

Al momento in C.M. BO, gli effetti dello «stato di salute», sono collegati alla performance individuale del solo Direttore Generale e in parte assegnati ai Dirigenti, in futuro è probabile che l'assegnazione avvenga per la totalità degli indirizzi a tutti i Dirigenti (e Posizione organizzative?).



PER APPROFONDIRE: DUP 2021-203 GLI INDIRIZZO STRATEGICI

AMBITO	INDIRIZZO STRATEGICO
1) FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	<ol style="list-style-type: none">1. Confermare i tempi di approvazione degli strumenti di programmazione: Dup, Bilancio, Piano esecutivo di gestione, Piano della performance, Piano organizzativo lavoro agile, Piano azioni positive, Piano assunzioni;2. Confermare i tempi di approvazione del ciclo di rendicontazione (Rendiconto di gestione, Relazione sulla performance, Valutazione individuale);3. Aggiornare gli indirizzi strategici al mutare del contesto e rendicontarli nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema;4. Applicare il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance e procedere al suo aggiornamento annuale.
	INDIRIZZO STRATEGICO
2) SALUTE FINANZIARIA E EFFICIENZA ECONOMICA	<ol style="list-style-type: none">1. Rispettare gli equilibri e il pareggio di Bilancio valutando gli effetti della situazione di emergenza per epidemia COVID 19;2. Mantenere sotto i 30 gg. i tempi di pagamento delle fatture;3. Mantenere il rapporto tra spesa del personale ed entrate correnti dei titoli I, II e III inferiore al 20%;4. Migliorare l'efficienza allocativa della logistica sia attraverso la pianificazione e l'uso razionale degli spazi assegnati sia garantendo il "distanziamento sociale" mediante la turnazione dei collaboratori;5. Realizzare il target di spesa prevista per il triennio finanziato dal Fondo per lo sviluppo e coesione 2014-2020;6. Realizzare il target di spesa prevista per il triennio finanziato dal Bando per le periferie.



PER APPROFONDIRE: DUP 2021-203 GLI INDIRIZZO STRATEGICI

AMBITO	INDIRIZZO STRATEGICO
3) SALUTE ORGANIZZATIVA, DI GENERE, PROFESSIONALE, DIGITALE	<ol style="list-style-type: none">1. Aggiornare, se necessario, i Regolamenti provinciali ultra-vigenti, in Regolamenti della Città metropolitana entro la fine del mandato amministrativo;2. Migliorare l'organizzazione, il clima e il benessere dei dipendenti, migliorare l'integrazione trasversale delle strutture privilegiando un approccio progettuale e multidisciplinare investendo sulla formazione e sulle competenze del personale;3. Costruire il Piano triennale dei fabbisogni del personale secondo gli indirizzi definiti nella sezione operativa;4. Aggiornare i contratti integrativi in funzione dei vigenti contratti nazionali relativi al personale enti locali;5. Promuovere misure che favoriscano le pari opportunità nel lavoro;6. Approvare il Piano triennale della transizione digitale comprensivo della ROAD MAP TECNOLOGICA per il lavoro agile;7. Migliorare la comunicazione esterna (Portale) e migliorare la comunicazione interna (intranet);8. Implementazione del "Piano organizzativo lavoro agile - POLA" che prevede la transizione alla fase ordinaria del lavoro agile, come modello organizzativo per il futuro;9. Migliorare l'integrazione delle attività di sicurezza, prevenzione e protezione sul lavoro.
	INDIRIZZO STRATEGICO
4) I CONTROLLI E LA QUALITA'	<ol style="list-style-type: none">1. Migliorare la qualità delle politiche, della programmazione degli obiettivi e dei servizi;2. Promuovere le indagini annuali sulla qualità della vita, realizzare indagini demoscopiche, valorizzare i dati statistici raccolti ed elaborati3. Migliorare la qualità degli Output del Piano della performance; aggiornare la mappatura delle attività;4. Integrare i risultati nella performance con i controlli e tutte le variabili significative

EMILIA-ROMAGNA **SMART WORKING**



Per info vai su:

lavorasmart.emilia-romagna.it

oppure scrivi a:

smartworking@regione.emilia-romagna.it