Prof. Carmine Bianchi

Ordinario di Economia aziendale
Università di Palermo
Facoltà di Scienze Politiche

Assessorato delle Autonomie Locali e della Funzione Pubblica
Ufficio di Gabinetto dell'Assessore
4 OTT. 2010
160841

Preg. mo Assessore per le Autonomie Locali e per la Funzione Pubblica
Dott.ssa Caterina Chinnici

La seguente nota si propone di sintetizzare le principali attività da me espletate nel periodo compreso tra il 1° agosto 2010 e il 30 settembre 2010, in forza dell'incarico conferitomi in qualità di Consulente del "Servizio di Pianificazione e Controllo Strategico", di codesto spettabile Assessorato.

Dette attività hanno trovato logica prosecuzione in quanto già intrapreso nel bimestre precedente, cioè:

1. **comunicazione con i Dirigenti Generali dei Dipartimenti**: dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale, e dipartimento delle Autonomie Locali, al fine di predisporre la direttiva annuale di indirizzo sull'attività amministrativa e sulla gestione;
2. **indirizzo e supporto metodologico alle risorse umane** facenti capo al Servizio di Pianificazione e Controllo Strategico (SEPICOS).

Le stesse attività sono state finalizzate ad una terza attività, cioè:

3. **redazione della direttiva generale per la attività amministrativa e per la gestione per l'anno 2010.**

Come si è evidenziato nella precedente relazione bimestrale, le attività che hanno affrontato **la prima problematica** sono state protese a sviluppare una profonda e proficua collaborazione e comunicazione con i Dirigenti Generali dei Dipartimenti, nel convincimento dell'imprescindibilità di tale attività per una *non superficiale* redazione della Direttiva.

In particolare, si è ragionato con i Dirigenti Generali dei Dipartimenti in ordine agli obiettivi, alle attività e agli indicatori di risultato, che sono successivamente stati inseriti nei piani d'azione allegati alla Direttiva da emanare. Tale prospettiva è stata ispirata al principio di programmazione *bottom-up* (ovvero partecipativo) la cui importanza è stata ripetutamente rimarcata dalle Direttive Presidenziali di indirizzo alla programmazione e alle attività di controllo interno.

Si è anche proceduto in modo tale da evitare una superficiale elencazione degli elementi caratterizzanti il *modus operandi* dei Dipartimenti, senza che si operasse una rigorosa distinzione tra **obiettivi** (aventi le necessarie caratteristiche di: conseguibilità, misurabilità, chiarezza e precisione, sinteticità, specificità, condivisione, coerenza con le altre unità organizzative, riferimento ad un definito arco temporale) e **attività** volte al loro conseguimento, e senza che si esplicitassero degli adeguati **indicatori** di prestazione, caratterizzati da chiarezza, trasparenza, misurabilità oggettiva e riferimento a ben definiti risultati, ovvero **"prodotti" dell'attività amministrativa**.

Altri aspetti cruciali che hanno contraddistinto il processo di comunicazione con i Dirigenti Generali di Dipartimento e con i loro diretti collaboratori, hanno riguardato l'esigenza di:

a. correlare gli obiettivi operativi di primo livello (da includere nella Direttiva) con corrispondenti obiettivi strategici di Assessorato e questi ultimi con quelli strategici emanati dal Presidente. A tali obiettivi strategici potrebbero essere associati obiettivi operativi attribuiti a diversi dipartimenti. Ciò implica una spinta verso il *coordinamento in linea verticale*;

b. correlare gli obiettivi operativi di un dipartimento con quelli dell'altro dipartimento nell'Assessorato, con riferimento ad un corrispondente medesimo obiettivo strategico. Ciò implica una spinta verso il *coordinamento in linea orizzontale*;

c. correlare gli obiettivi operativi di primo livello con quelli di livello sottostante, mediante la realizzazione di opportune sinergie tra sottosistema di controllo strategico e sottosistema di controllo direzionale (ovvero "di gestione");

d. esplicitare i processi gestionali, ovvero gli insiemi omogenei di attività elementari volte al conseguimento di un risultato intermedio, in vista della realizzazione di un ben definito "prodotto" dell'attività amministrativa.

Con tale spirito, si è dunque proceduto ad una intensa attività di comunicazione e *sensibilizzazione culturale* dei Dirigenti intorno al ruolo della Programmazione e del Controllo strategico (e di gestione), inteso come meccanismo di comunicazione all'interno e verso l'esterno dell'Assessorato (e segnatamente verso il Cittadino) intorno ai risultati dell'attività amministrativa e ai miglioramenti verso i quali si è protesi, nonché inteso come servizio, supporto e stimolo all'attività della *tecnostruttura* interna all'Assessorato, e solo in ultima istanza quindi come strumento a supporto della valutazione delle prestazioni.

Tale attività si è incentrata intorno alla realizzazione di opportuni confronti anche alla presenza dei Dirigenti responsabili dei vari servizi, e dei Dirigenti responsabili del Controllo di Gestione. Durante le riunioni si è, dunque, potuto – con la fattiva collaborazione dei Dirigenti – effettuare un primo significativo passo in avanti volto a far luce sulla complessa rete di relazioni che caratterizzano le procedure gestionali delle strutture dipartimentali. In particolare, si è cercato di esplicitare la natura dei processi amministrativi, con riguardo a taluni importanti (sotto il profilo strategico) "prodotti" dell'attività espletata. Si è cercato, in tal modo, di individuare anche i punti di criticità dell'azione amministrativa, e conseguentemente di stimolare l'attenzione dei Dirigenti verso la necessità di predisporre eventuali azioni correttive o migliorative, in termini di efficienza e/o efficacia gestionale.

Le attività che hanno affrontato la seconda problematica sopra menzionata (orientamento e supporto metodologico alle risorse umane del Servizio), sono state sempre incentrate sulla necessità di condividere ed attuare con le risorse umane della struttura un metodo di lavoro e delle tecniche operative, in ordine a vari aspetti. Tra i più significativi: il raccordo tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, tra controllo strategico e di gestione, tra pianificazione e controllo, tra obiettivi-attività-risultati, la corretta formulazione degli obiettivi, l'individuazione di indicatori di risultato speculari agli obiettivi concordati, le modalità di raccordo degli indicatori di *customer satisfaction* (riferiti sia al "cliente interno" che "esterno") con il sistema di programmazione e controllo.

Da ultimo, un impegno sostanziale è stato profuso ai fini della **redazione della direttiva**, con i piani di azione ad essa allegati, con

l'intento di supportare al massimo il principio di responsabilizzazione della dirigenza e l'esigenza di un collegamento stretto tra attività amministrativa e attività di indirizzo politico.

RingraziandoLa nuovamente per la fiducia da Lei risposta, colgo l'occasione per rinnovare i più distinti saluti.

Palermo, 4 ottobre 2010

IL CONSULENTE

(Prof. Carmine Bianchi)

VISTO