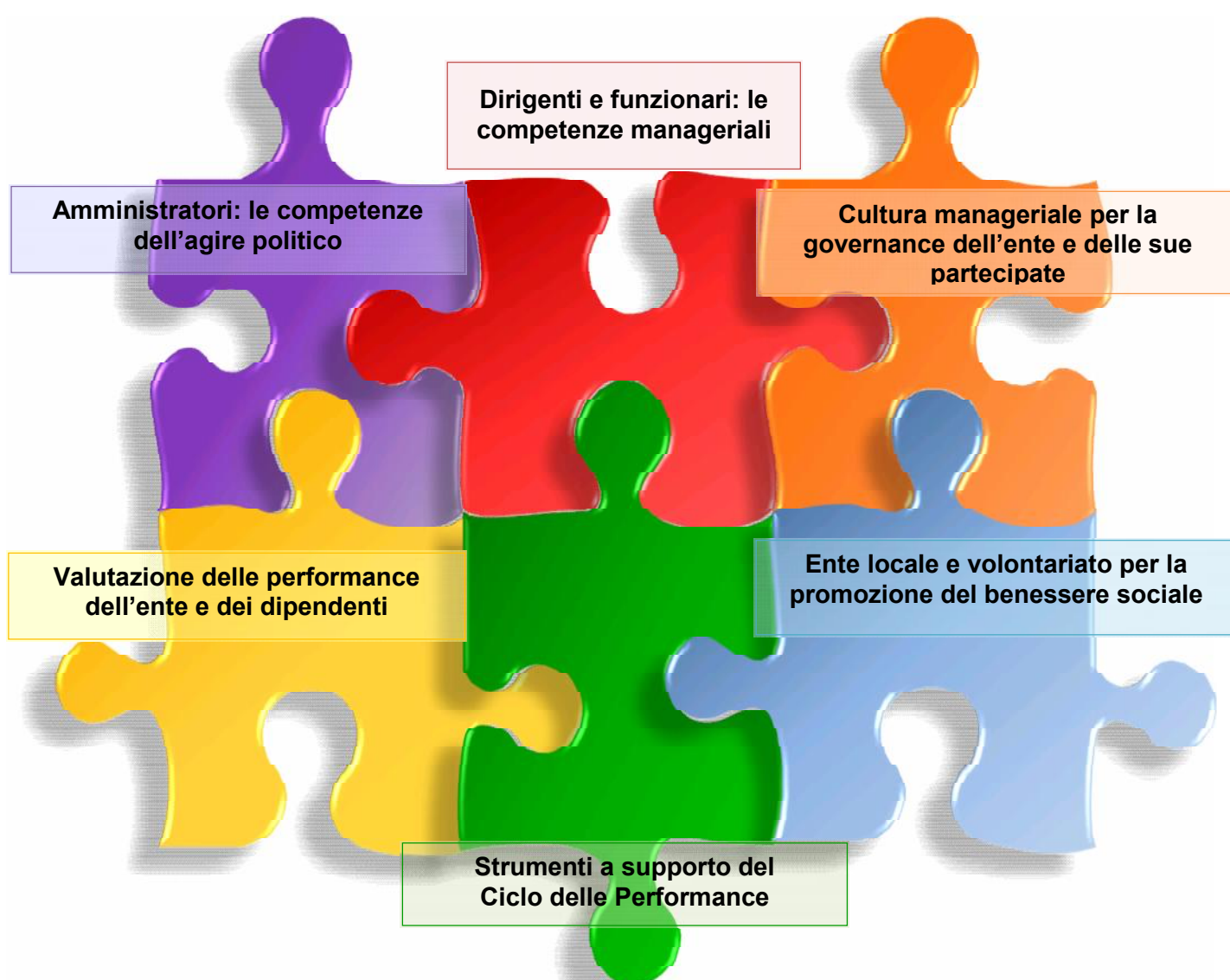


Strumenti per la governance nella pubblica amministrazione locale

Dalla collaborazione tra **P.A. Group** e **Emme Delta Group** nasce una proposta integrata di interventi rivolta agli attori degli enti locali.

Gli interventi affrontano e sviluppano 6 aree tematiche di particolare interesse per la governance nella pubblica amministrazione, in linea con i bisogni emergenti e con le riforme più recenti.

Ciascuna delle aree tematiche si articola in diversi moduli che possono essere fruiti in funzione delle specifiche esigenze.





Amministratori: le competenze dell'agire politico

www.pagroup.it

Workshop rivolti agli Amministratori chiamati a:

- impostare e decidere linee politiche di governo chiare e coerenti
- sviluppare approcci comuni nell'ambito della squadra di governo
- definire lo stile relazionale con cui gestire le dinamiche con la struttura

Destinatari

- Amministratori dell'ente
- Segretario/Direttore Generale

Metodologia

La gestione d'aula prevede il coinvolgimento diretto dei destinatari attraverso l'utilizzo prevalente di tecniche di partecipazione attiva (esercitazioni, analisi di casi, auto-casi, best practices, ...).

Sede

I percorsi formativi potranno essere svolti presso la sede dell'ente o in modalità residenziale.

Durata

È prevista un'organizzazione dei corsi in più moduli, di almeno 4 ore, in funzione delle specifiche esigenze dei partecipanti.

Obiettivi

Contribuire all'orientamento dei policy maker nell'interpretazione del nuovo ruolo assunto.

Favorire la conoscenza della macchina amministrativa, in termini di opportunità e vincoli gestionali.

Sensibilizzare al tema del benessere sociale e della collaborazione in rete con i diversi attori interessati.

Contenuti

1. Il ruolo dei politici e dei tecnici: "cosa fare e cosa non fare"

- Ruoli e competenze: Sindaco e Assessori
- Ruoli tecnici e competenze gestionali
- Il ruolo della Direzione Generale
- Lavorare in tandem per raggiungere obiettivi sfidanti

2. La governance dell'ente: dalle politiche ai risultati

- Dalla "visione" alle strategie: il programma di mandato
- Gli strumenti per la programmazione: relazione previsionale e programmatica, bilancio, piano esecutivo di gestione
- Il monitoraggio e la valutazione dei risultati raggiunti
- Il costo dei servizi e le politiche tariffarie

3. La gestione strategica delle risorse umane

- Condivisione degli obiettivi e performance di ente
- Valutare e premiare il merito
- Valutare e creare le condizioni per ridurre il gap tra prestazioni e profili professionali
- La formazione a supporto del cambiamento

4. La politica della comunicazione

- Comunicazione istituzionale e strumenti di partecipazione
- Canali e strumenti per comunicare: dal bilancio sociale e di genere ai siti e portali dedicati ai cittadini
- La voce dei cittadini e le analisi di customer satisfaction: un "ascolto" prezioso per il miglioramento dei servizi
- Esercizi di democrazia deliberativa per un "nuovo" approccio al consenso

5. La governance dei servizi nel territorio

- L'approccio integrato per la promozione del benessere
- La sussidiarietà e il lavoro in rete in un'ottica di sinergia e sviluppo
- Gli interlocutori di riferimento: le associazioni di volontariato e il terzo settore

6. Sviluppare il lavoro di squadra

- I fondamentali per la costruzione di gruppi capaci di "produrre" una governance efficace
- Costruire la squadra: a livello politico e a livello dirigenziale
- La negoziazione e la gestione del conflitto



in collaborazione con



Dirigenti e funzionari: le competenze manageriali

www.pagroup.it

Proposte formative rivolte al vertice decisionale dell'ente: dirigenti e responsabili in posizione organizzativa, di staff e di line.

Destinatari

- Segretario/Direttore Generale
- Dirigenti e Responsabili dei servizi
- Responsabili di progetto e coordinatori di risorse umane in genere

Metodologia

La gestione d'aula prevede il coinvolgimento diretto dei destinatari attraverso l'utilizzo prevalente di tecniche di partecipazione attiva (esercitazioni, analisi di casi e auto-casi, utilizzo di diagnostici, project work, role playing, ...).

Sede

I percorsi formativi potranno essere svolti presso la sede dell'ente o in modalità residenziale.

Durata

È prevista un'organizzazione dei corsi in più moduli, di almeno 4 ore, in funzione delle specifiche esigenze dei partecipanti.

Obiettivi

Sviluppare e rafforzare nei dirigenti e nei responsabili di struttura la capacità di interpretare il proprio ruolo in maniera efficace, in linea con le recenti riforme della pubblica amministrazione e con gli attuali bisogni delle comunità amministrare.

Infondere la consapevolezza della strategicità della dirigenza in qualità di "snodo di integrazione" nella gestione dei processi organizzativi.

Trasferire metodi e strumenti per lo sviluppo delle competenze manageriali.

Contenuti

1. L'azione del dirigente a supporto della governance dell'ente

- Dalla "visione" politica alla definizione di strategie da concretizzare
- L'analisi del territorio e dei bisogni a supporto delle scelte politiche
- Dai documenti obbligatori agli strumenti di lavoro quotidiano (RPP, bilancio, PEG, ...)
- La negoziazione politico-tecnica nella redazione del piano esecutivo di gestione
- Introduzione al *performance plan* introdotto dalla L. 15/2009

2. Gli strumenti del dirigente nei processi di programmazione e controllo

- L'analisi delle performance e la valutazione dei risultati raggiunti
- Il *performance report* per la rendicontazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi
- Le politiche tariffarie e l'analisi del costo dei servizi
- Il bilancio sociale e la comunicazione ai cittadini

3. La gestione dei gruppi di lavoro

- I fondamentali del lavoro di gruppo
- Dalla dipendenza all'integrazione - le forme di collaborazione
- Lo sviluppo della performance di gruppo
- La gestione delle riunioni e del teamwork time

4. Lo sviluppo dei collaboratori

- Lo sviluppo della capacità relazionale in logica di integrazione
- La valorizzazione delle competenze dei collaboratori
- Lo stile di leadership e relazionale più efficace
- La delega efficace

5. Programmazione delle attività e organizzazione del tempo

- L'analisi delle problematiche nella programmazione delle attività e nella gestione del tempo
- Responsabilità, aree chiave, finalità ed obiettivi della propria attività
- La definizione delle priorità: importante o urgente

6. La gestione del conflitto e la negoziazione

- Lo sviluppo della capacità di rapportarsi con diversi interlocutori
- I conflitti personali e i conflitti professionali
- Le strategie di gestione del conflitto



in collaborazione con





Strumenti a supporto del Ciclo delle Performance

www.pagroup.it

Percorso di accompagnamento all'introduzione di un moderno e innovativo sistema per la misurazione e valutazione delle performance dell'ente, in linea con i principi di trasparenza ed integrità promossi dalla L. 15/2009.

L'attività di formazione e coaching è rivolta agli interlocutori sensibili alle tematiche dell'efficienza e dell'efficacia nella produzione / erogazione dei servizi pubblici.

Destinatari

- Controller
- Assessori al bilancio
- Dirigenti/Responsabili del settore economico-finanziario
- Segretari/Direttori Generali
- Dirigenti/Responsabili dei servizi

Metodologia

L'attività formativa sarà intercalata da esercitazioni concrete, analisi di casi, utilizzo di strumenti funzionali all'apprendimento delle logiche di un moderno sistema di controllo della gestione, orientato anche al benchmarking tra enti.

Presentazione della metodologia Kyber, un mix di alta tecnologia e conoscenze applicate al mondo della pubblica amministrazione.

Durata

È prevista un'organizzazione dei corsi in più moduli, di almeno 4 ore, in funzione delle specifiche esigenze dei partecipanti.

Obiettivi

Affrontare con metodologie e strumenti innovativi e qualificati l'implementazione di un efficace sistema di controllo e di misurazione delle performance, anche negli enti di piccole dimensioni.

Cogliere le opportunità di un servizio che sposta le energie e l'attenzione dal processo di "produzione" dei dati alla fase di comprensione e analisi delle informazioni.

Approfondire le opportunità di una metodologia che consente – realmente – il benchmarking tra enti e lo sviluppo di proposte per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza.

Contenuti

1. Controllo di gestione e misurazione delle performance

- La metodologia Kyber: un approccio innovativo al controllo di gestione
- Dai flussi contabili ed extra contabili ai conti economici per centro di costo
- Una banca data di indicatori per monitorare le performance dell'ente
- Archiviazione, storicizzazione e alimentazione periodica dei dati

2. Il performance report

- Le novità della L. 15/2009 coniugate con la proposta metodologica di Kyber
- L'elaborazione efficace, e in tempi brevi, del *Performance report*: proposte e contenuti
- La misurazione delle performance e il rispetto dei principi di trasparenza e integrità
- I destinatari – interni ed esterni - del *Performance report*

3. Dalle informazioni alle decisioni: la programmazione efficace

- Il controller: da "contabile" a analista di supporto alle decisioni
- Strumenti di lettura e comprensione delle informazioni elaborate
- Dal controllo alla programmazione: il circolo virtuoso

4. Il benchmarking diventa realtà

- Le logiche del confronto temporale e spaziale
- La necessità di metodi di analisi omogenei per l'individuazione del benchmark
- Come confrontare i costi unitari di "produzione" e gli indicatori di performance
- I vantaggi di un processo di benchmarking: dalle buone pratiche al miglioramento continuo e diffuso tra enti



in collaborazione con



La valutazione delle performance dell'ente e del personale

www.pagroup.it

Percorso di accompagnamento per l'adozione di un sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ente in linea con i principi di trasparenza, merito, premialità e integrità della pubblica amministrazione.

Il percorso prevede l'alternanza di momenti consulenziali e momenti di formazione volti a sviluppare i diversi aspetti del monitoraggio e della valutazione della performance raggiunte dall'ente complessivamente inteso e dei dipendenti a livello individuale.

Destinatari

Tutti i ruoli (staff e responsabili di linea) coinvolti nel processo di monitoraggio e valutazione.

Metodologia

Interventi consulenziali e formativi volti a sviluppare gli ambiti - evidenziati nella tabella a lato - all'interno del processo di valutazione della performance.

Gli strumenti utilizzati comprenderanno il confronto con best practices e casi aziendali, La presentazione di tecnologie ed applicativi per l'analisi e la valutazione delle performance.

È possibile richiedere l'intervento con riferimento all'intero processo delineato o alle singole attività, in base alle specifiche esigenze di ogni organizzazione.

Per realizzare e mantenere adeguate "performance di sistema", in uno sfondo in continua evoluzione e sulla scorta delle recenti innovazioni normative (L. 15/2009) diventa sempre più strategica la capacità degli enti di conseguire una migliore organizzazione del lavoro e "far propria" la cultura della valutazione.

La valutazione delle performance

dell'Ente

Definizione del piano strategico dell'ente

Definizione del performance plan: obiettivi e indicatori di qualità e di produttività

Processo e strumenti di valutazione delle performance dell'Ente

Indagine di customer satisfaction

Individuali

Mappatura delle famiglie professionali e dei ruoli

Processo e strumenti di valutazione delle performance

Il sistema di premialità

Ruolo e compiti del nucleo di valutazione

Gestione e motivazione dei collaboratori

Sistema di reporting

Piani di sviluppo (cambiamento organizzativo, formazione, coaching...)



in collaborazione con





La valutazione delle performance dell'ente e del personale

www.pagroup.it

Obiettivi

Favorire la diffusione della cultura della valutazione, al fine di contribuire al progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate ai cittadini, ottenere adeguati livelli di produttività del lavoro pubblico, valutare i risultati e premiare il merito dei dirigenti pubblici e del personale.

Sviluppare metodologie, strumenti di valutazione delle performance dell'ente e del personale, in tutte le fasi del processo, dalla programmazione al controllo dei risultati.

Approfondire le novità proposte dalla L. 15 del 4 marzo 2009 e successivi decreti attuativi, in tema di trasparenza della performance pubblica, sistemi di premialità e valorizzazione dell'eccellenza, contrattazione collettiva nazionale ed integrativa.

La valutazione delle performance dell'ente

Definizione del piano strategico dell'ente

- Dal programma elettorale al piano strategico: come declinare in azioni e interventi le scelte politiche
- La "matrice di governo": politiche – obiettivi gestionali – indicatori di output – indicatori di outcome
- Come utilizzare la SWOT analysis nelle decisioni strategiche
- Il coinvolgimento attivo della dirigenza nel processo di pianificazione strategica
- I documenti obbligatori da formali a sostanziali: il diario di bordo dell'Amministrazione

Definizione del performance plan: obiettivi e indicatori di qualità e di produttività

- Elementi salienti della riforma in atto - L. 15 del 4 marzo 2009 - dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output e outcome)
- Pianificare gli obiettivi nel medio e breve periodo: gli attori – politici e tecnici – coinvolti nel processo di definizione del *performance plan*
- Il cittadino-cliente al centro del processo di programmazione degli obiettivi e rendicontazione dei risultati

Processo e strumenti di valutazione delle performance dell'ente

- Come individuare gli indicatori chiave di performance a livello di organizzazione
- Una soluzione innovativa per l'analisi delle performance negli enti locali: la metodologia Kyber
- Il contenuto del *performance report* nel rispetto del principio di integrità
- La trasparenza delle performance: dall'elaborazione del programma triennale alla sua pubblicazione sul web
- La "partecipazione" dei cittadini alla valutazione della qualità dei servizi

Indagine di customer satisfaction

- Le motivazioni generali e gli obiettivi specifici dell'indagine: come si pianifica un'indagine
- Tecniche e strumenti di indagine: tecniche di campionamento, questionari, intervista, sondaggio, ...
- L'elaborazione e la valutazione dei dati: dal "numero" all'interpretazione dell'esito dell'indagine
- Il "dopo" analisi: dalla valutazione alle azioni di miglioramento del fenomeno/servizio indagato



La valutazione delle performance dell'ente e del personale

www.pagroup.it

La valutazione delle performance individuali

Mappatura delle famiglie professionali e dei ruoli

- Definizione del sistema di competenze professionali
- Individuazione delle famiglie professionali
- Analisi dei ruoli e delle aree di responsabilità

Processo e strumenti di valutazione delle performance

- Definizione del processo di valutazione delle performance
- Valutazione quantitativa (gli obiettivi) e qualitativa (le competenze)
- Definizione degli strumenti di valutazione e performance report
- Formazione alla gestione del processo di valutazione delle performance

Il sistema di premialità

- I cambiamenti apportati dalla riforma in atto (L. 15/2009) con riferimento ai sistemi di valutazione degli enti locali
- Dal performance planning (indicatori), al performance report, al sistema di premialità
- Graduatoria delle valutazioni individuali e livelli del personale
- Gli strumenti di premialità (economica e non)
- L'attribuzione selettiva degli incentivi economici e di carriera

Ruolo e compiti del Nucleo di Valutazione

- Evoluzione del ruolo del Nucleo nell'attuale contesto normativo
- Interlocutori, sistema delle relazioni, output del Nucleo (metodologie e criteri)
- Integrazione, messa a sistema degli strumenti di programmazione, monitoraggio e valutazione delle performance
- La Commissione per la valutazione e gli Organismi indipendenti di valutazione

Gestione e motivazione dei collaboratori

- La gestione efficace dei collaboratori: il capo come coach
- La gestione del colloquio di valutazione e sviluppo con i collaboratori
- Percorsi di coaching per lo sviluppo delle competenze di ruolo (per capi e per collaboratori)

Sistema di reporting

- Il contenuto del *performance report* per la valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della produttività
- Organizzazione e rappresentazione delle informazioni con riferimento ai diversi destinatari
- La rendicontazione della performance ai fini del controllo interno e agli organi competenti
- La rendicontazione sociale rivolta agli stakeholder: contenuti e canali per la diffusione

Piani di sviluppo

- Analisi critica delle aree di miglioramento emerse a livello di ente e di individuo
- Definizione di piani di sviluppo e formativi per la copertura del gap
- Progettazione e gestione di interventi consulenziali ad hoc in linea con le specificità dell'organizzazione
- Monitoraggio in itinere dei progressi raggiunti e tecniche per il consolidamento



Ente locale e volontariato per la promozione del benessere sociale

www.pagroup.it

Proposte formative rivolte ai referenti degli enti locali e delle organizzazioni sociali impegnati nella promozione del benessere della comunità locale.

Destinatari

- Segretario/Direttore Generale
- Assessori dei servizi alla persona, servizi culturali, politiche giovanili, ...
- Dirigenti/Responsabili dei servizi alla persona, servizi socio-educativi, culturali, politiche giovanili, ...
- Operatori dell'ente e delle organizzazioni sociali

Metodologia

La gestione d'aula prevede il coinvolgimento diretto dei destinatari attraverso l'utilizzo prevalente di tecniche di partecipazione attiva (esercitazioni, analisi di casi, auto-casi, best practices, ...). I contenuti saranno arricchiti con la partecipazione di testimonial.

Sede

I percorsi formativi potranno essere svolti presso la sede dell'ente o in modalità residenziale.

Durata

È prevista un'organizzazione dei corsi in più moduli, di almeno 4 ore, in funzione delle specifiche esigenze dei partecipanti.

Obiettivi

Evidenziare l'importanza di promuovere il benessere sociale attraverso il lavoro in rete e la partecipazione di istituzioni e attori della società civile.

Fornire agli operatori enti locali indicazioni e strumenti utili per innovare in modo strategico l'offerta e la gestione dei servizi.

Approfondire la conoscenza di strumenti utili alla realizzazione di politiche e servizi integrati sul territorio, attraverso la partecipazione attiva del terzo settore e delle organizzazioni di volontariato.

Contenuti

1. Sviluppare il lavoro di rete

- L'approccio integrato ai temi del benessere sociale
- Lavorare in rete in un'ottica di sinergia e sviluppo
- La costruzione dei servizi a rete
- Gli interlocutori di riferimento sul territorio: istituzioni, terzo settore, volontariato e le altre realtà interessate ed interessanti

2. Organizzazioni di volontariato e terzo settore all'interno delle politiche sociali (e non solo) dell'ente

- Enti locali e terzo settore: le forme di collaborazione
- La messa in comune delle risorse e il contributo reale delle reti di volontariato
- Innovazione e sperimentazione di possibilità concrete di partenariato fra associazioni, terzo settore e pubbliche amministrazioni

3. Organizzazioni di volontariato ed enti locali: regolazione dei rapporti

- La L.266/91 e la sentenza della Corte di Giustizia Europea
- Gli strumenti per la regolazione dei rapporti: appalti, convenzioni e accordi di collaborazione
- Nuove modalità di affidamento di attività e servizi alle associazioni di volontariato

4. Le azioni degli enti locali a sostegno delle formazioni sociali

- Il principio di sussidiarietà nel sistema delle autonomie locali: dalla Costituzione alla L.328/00
- Dai principi alla concretezza: il pragmatismo della sussidiarietà per il benessere delle comunità
- I rapporti tra organizzazioni di volontariato e pubbliche amministrazioni: reciprocità e gradualità



in collaborazione con





Cultura manageriale per la governance dell'ente e delle sue partecipate

www.pagroup.it

Proposte formative rivolte al personale che opera all'interno di strutture che gestiscono società partecipate.

Destinatari

- Amministratori dell'Ente e delle società partecipate
- Assessori
- Consiglieri
- Segretario/Direttore Generale
- Dirigenti e Funzionari dell'Ente

Metodologia

La gestione d'aula prevede il coinvolgimento diretto dei destinatari attraverso l'utilizzo prevalente di tecniche di partecipazione attiva (esercitazioni, analisi di casi, auto-casi, best practices, ...).

Sede

I percorsi formativi potranno essere svolti presso la sede dell'ente o in modalità residenziale.

Durata

È prevista un'organizzazione dei corsi in più moduli, di almeno 4 ore, in funzione delle specifiche esigenze dei partecipanti.

Obiettivi

Offrire un quadro d'insieme degli aspetti normativi e giurisprudenziali concernenti gli affidamenti in house e le società partecipate.

Approfondire il tema del governo delle aziende di servizi e dei rapporti tra le stesse e l'ente locale nel ruolo di holding.

Introdurre alle logiche del bilancio consolidato pubblico, a garanzia del coordinamento delle politiche di programmazione e di verifica dei risultati a livello di Gruppo.

Contenuti

1. La governance degli enti locali nell'ambito dei rapporti tra l'ente e le società partecipate

- L'evoluzione normativa e giurisprudenziale, europea e nazionale
- I servizi pubblici locali: il quadro normativo di riferimento
- L'affidamento diretto dei servizi pubblici
- Le attività degli organismi "in house" e delle società miste
- Le società a partecipazione pubblica locale – le tipologie principali
- I contratti di servizio, le carte dei servizi e la definizione degli standard qualitativi

2. Definizione del sistema di controllo della gestione e reporting

- Il controllo delle società partecipate dagli enti locali: metodi e strumenti
- Verifiche e monitoraggio sulla gestione: metodi per l'attuazione del controllo di gestione
- Il controllo analogo e gli affidamenti "in house"
- Gli strumenti del controllo analogo
- Le società pluripartecipate da enti locali: riferimenti per soddisfare i criteri del controllo analogo
- Impostazione di un sistema di reporting

3. Bilancio consolidato ed enti locali

- I principi generali e le potenzialità informative del bilancio consolidato degli enti locali
- Il processo di consolidamento dei conti
- Il report finale di consolidamento
- Interpretazione dei risultati di consolidamento in riferimento alle politiche proprie dell'ente
- Rapporto tra bilancio consolidato e processo di pianificazione-programmazione dell'ente
- Rendicontazione sociale dei risultati raggiunti dal Gruppo



in collaborazione con



Le società



P.A. Group è una società nata per sostenere e promuovere l'innovazione nelle pubbliche amministrazioni, con particolare attenzione ai processi di governance degli enti locali.

I principali ambiti tematici, proposti attraverso l'attività di consulenza direzionale e di formazione, convergono sui processi di pianificazione e programmazione degli obiettivi strategici e gestionali; analisi delle performance e controllo della gestione; organizzazione e valutazione delle risorse umane; comunicazione e rendicontazione sociale.

Il trasferimento di conoscenze e competenze si realizza con interventi altamente personalizzati, in ragione delle specifiche esigenze di ogni pubblica amministrazione.

I percorsi formativi sono sviluppati sulla scorta dei risultati prodotti con l'attività di ricerca e consulenza realizzata presso gli enti. Prevale, quindi, una forte componente di pragmaticità che, inevitabilmente, contamina anche l'attività di formazione in aula.

L'esperienza professionale ha condotto alla realizzazione di servizi che mixano il know how maturato con opportune soluzioni tecnologiche: *MyPerformance*, per la programmazione degli obiettivi, *Kyber*, per l'analisi delle performance e *Genya*, per la comunicazione con i cittadini e le famiglie. Innovative per le pubbliche amministrazioni che *guardano avanti*.



Emme Delta Group da 20 anni accompagna le pubbliche amministrazioni nei processi di cambiamento, attraverso la valorizzazione delle risorse professionali interne.

Specializzata nei settori dell'organizzazione, della formazione, dello sviluppo delle risorse umane Emme Delta è costantemente impegnata in attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti consenziali.

Distributore - in esclusiva per l'Italia - dei sistemi Persolog, un set di metodi e strumenti che favoriscono l'apprendimento (personale e di gruppo) nelle aree dei comportamenti, della comunicazione, della gestione dello stress e del conflitto, della leadership, della soluzione dei problemi, della gestione dei collaboratori e - più in generale - del benessere organizzativo.

Per favorire lo sviluppo delle competenze professionali interne all'Ente Emme Delta cura, inoltre, la realizzazione di programmi di "formazione formatori interni", di "coaching the coach", di auditing delle direzioni del personale finalizzato allo sviluppo degli strumenti gestionali, allineandoli alle normative vigenti.

Per dare risposta alla logica dell'*accountability* viene posta particolare attenzione alla valutazione dell'impatto organizzativo degli interventi realizzati.

www.emmedelta.it