

La gestione delle linee strategiche: gli strumenti operativi della pianificazione strategica nel Comune di Livorno. La verifica continua dell'allineamento tra azione e strategia.

*Una **strategia** è la descrizione di un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e successivamente coordinare le azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato.*



Dott. Alessio Poli

COMUNE DI LIVORNO

polialessio@alice.it



DIRE E FARE  
2010



# IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

---



*Dott. Alessio Poli*

COMUNE DI LIVORNO

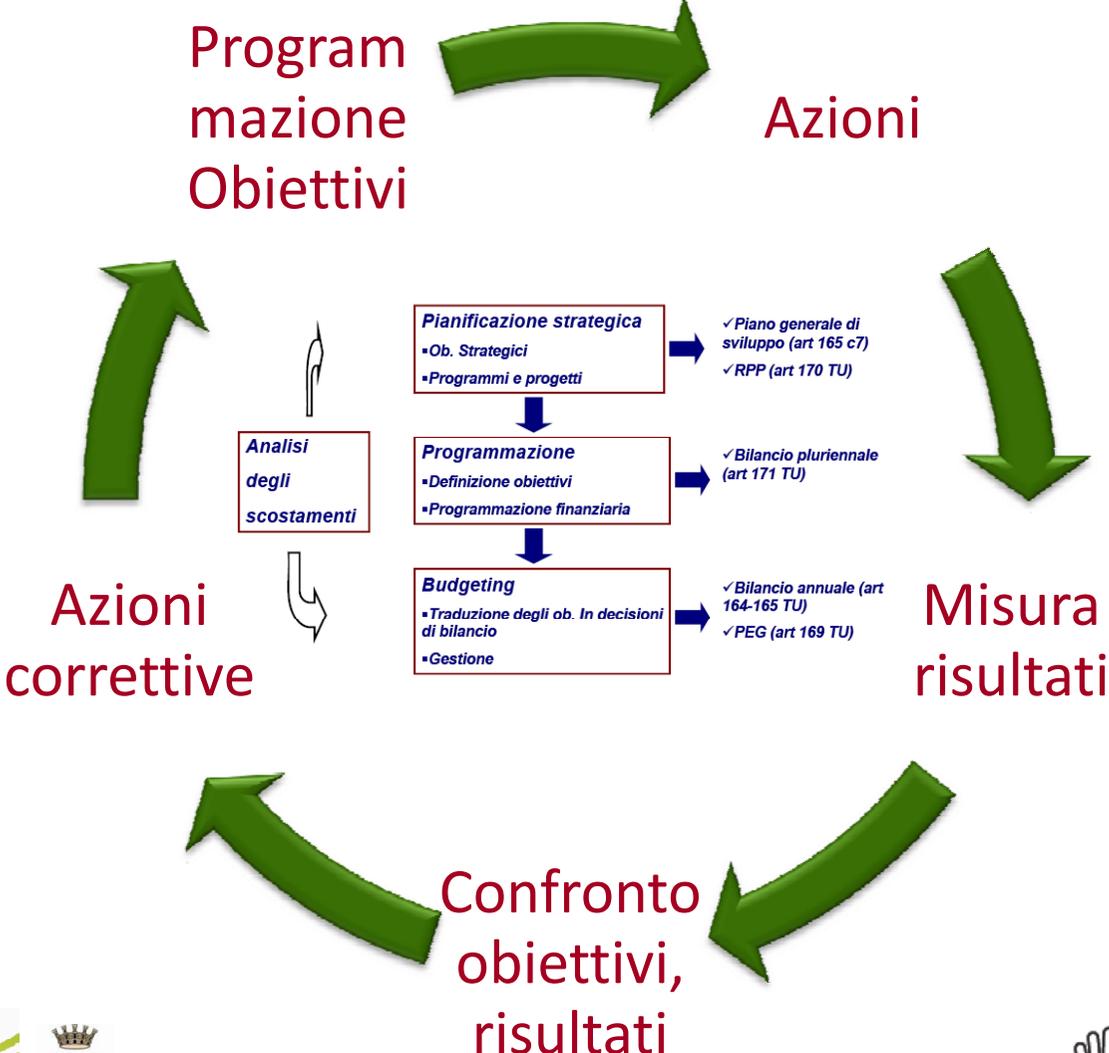
[polialessio@alice.it](mailto:polialessio@alice.it)



MIRE E FARE  
2010



# Processo di controllo



Dott. Alessio Poli

COMUNE DI LIVORNO

polialessio@alice.it



# .... da dove abbiamo iniziato

---

## Programma di mandato\_2009-2014

(monitoraggio)

Delibera CC n°74 28/07/2009  
Linee Programmatiche



Adobe Acrobat 7.0  
Document

### Rendiconto obiettivi dei primi 100 giorni

% di raggiungimento  
Media semplice  
Media pesata



*Dott. Alessio Poli*

COMUNE DI LIVORNO

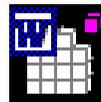
[polialessio@alice.it](mailto:polialessio@alice.it)



## .... gli strumenti operativi

---

- ✓ Schede di monitoraggio dello stato di avanzamento



Documento di  
Microsoft Word

- ✓ Gestione dei report di sintesi



Foglio di lavoro di  
Microsoft Office Exc



*Dott. Alessio Poli*

COMUNE DI LIVORNO

[polialessio@alice.it](mailto:polialessio@alice.it)



# ... rendicontazione dei risultati finali

## Comunicazione dei risultati all'esterno



Adobe Acrobat 7.0  
Document

<b>N°</b>	<b><u>Obiettivo</u></b>	<b><u>% realizzazione</u></b>	<b><u>Peso</u></b>	<b><u>% realizzazione con Pesatura</u></b>
1	Incremento di 185 nuovi posti nell'offerta complessiva degli asili nido	100%	5	6,10
2	Apertura di due nuovi asili nido	100%	5	6,10
3	Avvio della costruzione della nuova scuola d'infanzia Pestalozzi	95%	4	4,63
4	Bando per contributi università	100%	5	6,10
5	Predisposizione Libro Bianco per l'Innovazione Tecnologica	100%	4	4,88
6	Predisposizione Piano Giovani	100%	3	3,66
7	Avvio progetto di partecipazione su Villa Corridi	100%	4	4,88
8	Servizio di videosorveglianza: ristrutturazione e nuove telecamere	95%	5	5,49
9	Stati Generali della Protezione Civile	100%	3	3,66
10	Attivazione tavolo Via Grande/Piazza Grande/Piazza della Repubblica	95%	3	3,29
11	Conferenza sul credito	80%	2	1,95



Dott. Alessio Poli

COMUNE DI LIVORNO

polialessio@alice.it



BIRE E FARE  
2010



# ... del Programma di Mandato

## ....alle Linee di Mandato

### ✓ La lettera del Sindaco

L'attuale difficile situazione economica impone ad un Ente Locale principi e criteri di organizzazione sempre più orientati ...raggiungimento degli obiettivi ... valorizzazione delle risorse ...

Proprio per questo è necessario che tutta la programmazione del Comune sia fortemente ancorata al programma dell'Amministrazione e quindi che tutti gli strumenti di programmazione annuale e pluriennale, di questo tengano conto nella trasposizione sul piano gestionale.

... la prossima definizione degli obiettivi annuali di PEG/PDO diventa l'occasione strategica per l'impostazione di tale lavoro.

... implementare un modus operandi che vede nella programmazione, nel monitoraggio e nella verifica un trinomio imprescindibile per chi desideri seriamente impostare un'azione politico-amministrativa.

### ✓ L'organigramma del Comune di Livorno



*Dott. Alessio Poli*

COMUNE DI LIVORNO

[polialessio@alice.it](mailto:polialessio@alice.it)



BIRE E FARE  
2010



# Il ruolo della cabina di regia

---

**ruoli**  
**compiti**  
**tempistica degli incontri**  
**soggetti coinvolti**  
**metodologia degli incontri**  
**verbale di resoconto**  
**riflessi sulla gestione di fasi e attività**



*Dott. Alessio Poli*

COMUNE DI LIVORNO

[polialessio@alice.it](mailto:polialessio@alice.it)



# Analisi del Programma di Mandato

## Estrazione e validazione delle linee di mandato

- Gli incontri
- Costruzione del documento
  - su excel
  - su web

**Il reporting direzionale** si intende l'insieme delle rilevazioni qualitative, quantitative e quantitativo monetarie volte ad analizzare l'azione del Management.

### Gli scopi:

- Controllo direzione di marcia
- Analisi dei risultati
- Comprensione delle cause di scostamento



*Dott. Alessio Poli*

COMUNE DI LIVORNO

[polialessio@alice.it](mailto:polialessio@alice.it)



BIRE E FARE  
2010



# Esempi

## LINEE DI MANDATO COMUNE DI LIVORNO

Uff. Organizzazione, Programmazione, Controllo e CA

N°

### Linea di Mandato\_3 - Macroazione\_16

Etichette di riga

Assessore

Picchi Bruno

Dirigente

Lami Massimiliano

Obiettivo Strategico

Coordinamento del Programma amministrativo

Ruolo del comune, U.O. primaria interessata, Altre UO, Azioni del comune

Ruolo: Primario

U.O. primaria Gabinetto del Sindaco

Altre U.O. Organizzazione, sviluppo, programmazione e controllo

Azioni:

Realizzazione di una cabina di regia per il monitoraggio dell'attuazione e per la verifica degli stati di avanzamento del Programma amministrativo del Sindaco, anche attraverso lo sviluppo di una reportistica comune interna

Ruolo/contributo diversi soggetti

Soggetti: Interni Azioni:

Stake- holder

Utenti interni (Dirigenza), Organi d'informazione



Dott. Alessio Poli

COMUNE DI LIVORNO

polialessio@alice.it



BIRE E FARE  
2010



## Linee operative di attuazione del Programma di Mandato

### 3. Reengineering della macchina amministrativa

*Tutor di risultato* Donati Maurizio

*Breve descrizione* Un comune garante dello sviluppo della comunità attraverso un'azione amministrativa orientata all'efficacia e all'efficienza e alla riduzione della burocrazia. Incrementare rapporti sindacali improntati alla valorizzazione delle risorse umane ed alla crescita professionale collegata ai processi di riorganizzazione e all'incremento della efficienza e qualità dei servizi.

*Macro Indicatori*

*Macro Azioni di riferimento:*

Dirigente responsabile dell'azione	Macro Azioni di riferimento	Peso	Ob. PEG/PDO/OO.PP.	2010	2011	2012	2013	2014
Bendinelli Massimiliano	Nuove politiche del personale attraverso l'analisi su nuove forme gestionali con ricadute sulle politiche assuntive.	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)
	Piano dei pensionamenti e dei rimpiazzati.	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)
	Ricaduta sul piano dell'analisi organizzativa e dell'assetto delle Posizioni Organizzative interne delle linee operative di attuazione del programma di mandato - nuova metodologia di analisi delle posizioni.	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)
	Rispetto dei limiti di legge per la spesa del personale e miglioramento dei parametri relativi alla spesa di personale sulla spesa corrente e al numero degli addetti sulla popolazione della città.	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)
	Stesura attraverso il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali delle nuove regole di contrattazione a seguito del decreto 150/09 "Brunetta".	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)



Adobe Acrobat 7.0  
Document

Donati Maurizio	Armonizzazione del nuovo ciclo della performance a seguito dell'introduzione dell'organo indipendente di valutazione DLgs 150/09 - sviluppo della trasparenza - sviluppo dei sistemi di percezione della qualità dei servizi - sviluppo di sistemi di valutazione del personale e dei meccanismi di premialità.	(vuoto)						
-----------------	---	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------



*Dott. Alessio Poli*

COMUNE DI LIVORNO

polialessio@alice.it



# Esempio di Macro azione di riferimento

---

La strategia deve permeare tutti i livelli dell'organizzazione al fine di allineare tutte le azioni di gestione operativa

La strategia va:  
Compresa, Descritta, Gestita

*“non si può gestire ciò che non si può misurare e non si può misurare ciò che non si può descrivere”(R. S. Kaplan)*



Foglio di lavoro di  
Microsoft Office Exc



Dott. Alessio Poli

COMUNE DI LIVORNO

[polialessio@alice.it](mailto:polialessio@alice.it)



BIRE E FARE  
2010



# Dalla pianificazione alla programmazione

... gli impatti sul bilancio

**PROGRAMMA AMMINISTRATIVO DEL  
SINDACO**

**ALLE**

**LINEE DI MANDATO**

**ALLE**

**LINEE OPERATIVE DI MANDATO**

**AL**

**PEG/PDO**

**Medio lungo periodo**

- Linee di mandato
- Macroazioni di mandato
- Fasi
- Attività
- Indicatori strategici
- 
- Riflessi sulla Rpp
- Riflessi sul bilancio pluriennale

**Breve periodo**

**PEG/PDO**



Adobe Acrobat 7.0  
Document



*Dott. Alessio Poli*

COMUNE DI LIVORNO

polialessio@alice.it



# Collegamento tra strategia e gestione operativa

---

- ✓ “La strategia non è mai stata più importante di quanto non lo sia in questi tempi”

*Business Week*

- ✓ “Meno del 10% delle strategie formulate in modo efficace sono realizzate con altrettanta efficacia”

*Fortune Magazine*

- ✓ “Nella maggioranza degli insuccessi – stimiamo il 70% - il problema reale non è una strategia errata, ma la sua cattiva attuazione”

*Fortune Magazine*



*Dott. Alessio Poli*

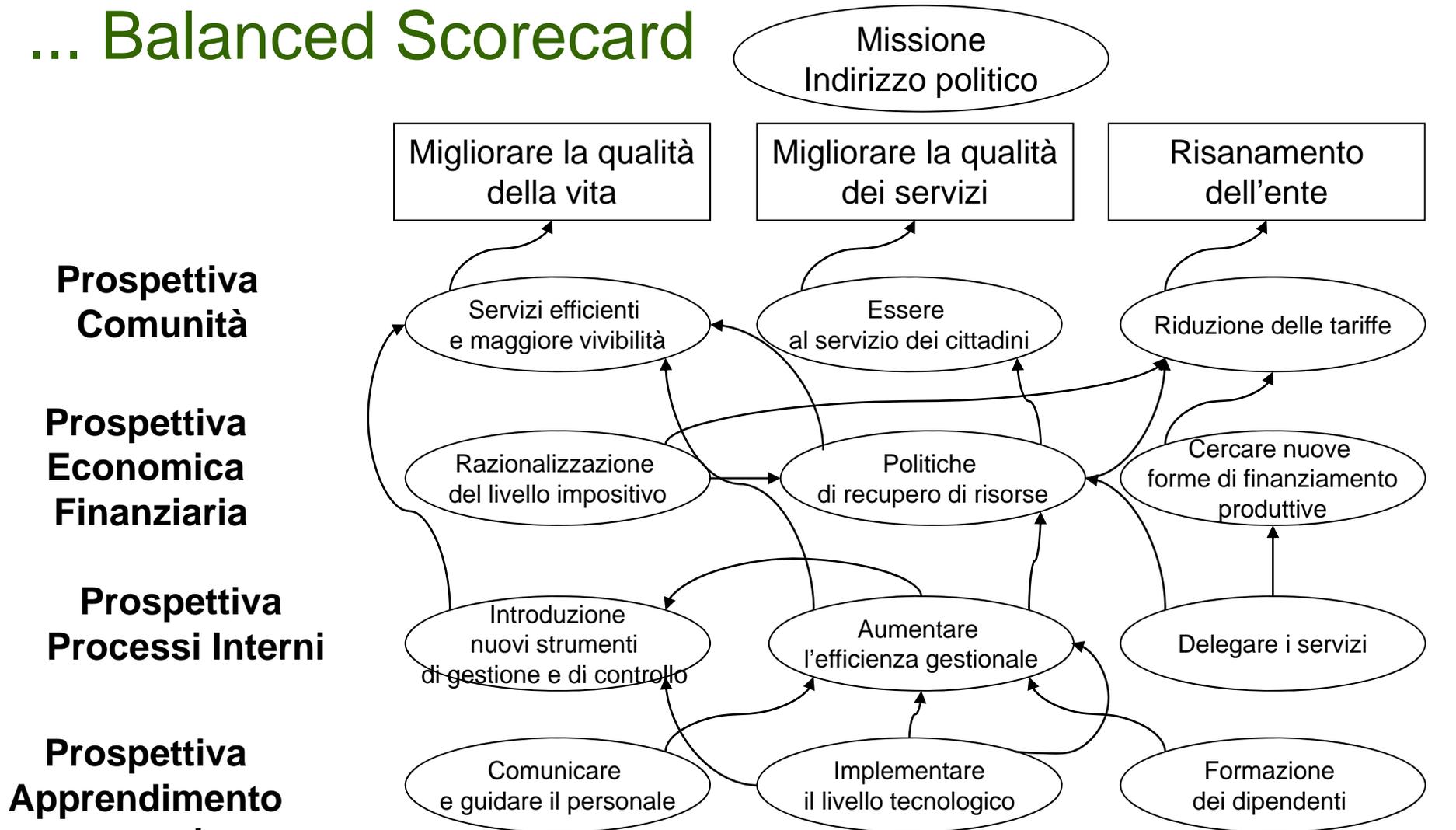
COMUNE DI LIVORNO

[polialessio@alice.it](mailto:polialessio@alice.it)



# Implementazione del sistema ...

## ... Balanced Scorecard



Dott. Alessio Poli

COMUNE DI LIVORNO

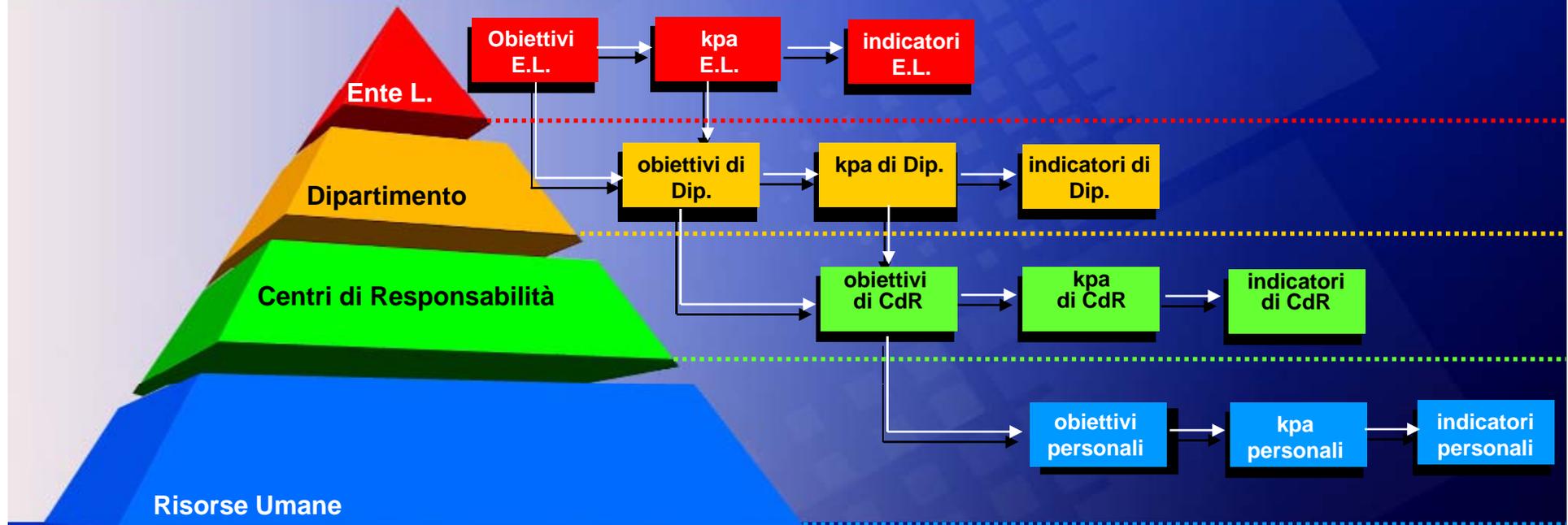
polialessio@alice.it



BIRE E FARE  
2010



# La correlazione degli obiettivi



"sistema coerente di misurazione e controllo integrato"



Dott. Alessio Poli

COMUNE DI LIVORNO

polialessio@alice.it



BIRE E FARE  
2010

