

ESEMPLIFICAZIONI NAZIONALI E INTERNAZIONALI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10)

In questo allegato vengono presentate alcune esemplificazioni in merito al contenuto del Piano della *performance* (di seguito denominato Piano). Lo scopo non è fornire modelli a cui conformarsi, ma esempi di casi che rispondano ai principi contenuti nelle linee guida per il Piano. In altri termini, le esperienze di seguito presentate non sono esempi da imitare acriticamente ma vanno considerate come “fonti di idee”; esse costituiscono realtà da considerare ed eventualmente da imitare negli strumenti utilizzati, migliorandoli e adattandoli alla propria realtà.

I contenuti dei Piani – spesso definiti nelle amministrazioni pubbliche italiane come piani pluriennali, piani strategici, programmi triennali, piani industriali, piani aziendali, ecc. – sono stati selezionati, a titolo esemplificativo, tra le seguenti realtà: amministrazioni centrali, ministeri, dipartimenti, agenzie, enti assicurativi, università, enti parco, amministrazioni locali, aziende sanitarie e altri enti pubblici.

Ciascuna esemplificazione è relativa ad uno o più casi nazionali o internazionali ed è relativa ad una sola sezione del Piano; per ciascuna esemplificazione è riportata una breve descrizione in cui si esplicitano le motivazioni che rendono il caso particolarmente interessante ai fini del presente documento e il relativo *link* per gli approfondimenti (in corrispondenza dei titoli dei casi). I *link* sono aggiornati al 28 settembre 2010.

Nella tabella che segue (Tavola 0) sono riportati i casi presentati relativamente a ciascuna sezione della struttura (ad esclusione del punto 8 “allegati tecnici”) con una breve descrizione, relativa a ciascuna esemplificazione, circa le caratteristiche essenziali di rispondenza ai criteri e requisiti della delibera della Commissione per la predisposizione del Piano. Va annotato che la lista dei casi proposta è provvisoria e che nel corso del tempo i casi verranno integrati, modificati, sostituiti o ampliati anche in funzione delle segnalazioni pervenute alla Commissione.

Tavola 0
Esempi utilizzati per le sezioni del Piano della performance

Struttura	Casi	Caratteristiche principali
1. Presentazione del Piano e indice	<ul style="list-style-type: none"> • “Letter from the Secretary” e “Contents”, Strategic Plan For Fiscal Years 2007–12, U.S. Department of Education, USA 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione del piano chiara e sintetica con indicazione delle priorità
3. Identità 3.1. L’amministrazione “in cifre” 3.2. Mandato istituzionale e Missione, 3.3. “Albero della performance”	<ul style="list-style-type: none"> • Portale Università del Piemonte Orientale Amedeo Avogadro, pagina “Ateneo in cifre” • Piano aziendale 2010-2012, Agenzia delle Entrate Pagina “Governance” portale internet, Agenzia del Territorio • Strategic Plan Fiscal Years 2011-2016 DRAFT for Stakeholder Review, U.S. Department of Labor, USA • Department of Treasury and Finance, State of Victoria, Australia 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro chiaro e sintetico dei principali valori del profilo organizzativo • “Mandato istituzionale” (derivante dallo statuto) e “missione” formulati in modo articolato ma utilizzando un linguaggio comprensibile • “Missione” formulata in modo sintetico ma molto incisivo (utilizzo di slogan) • Schematizzazione efficace dell’“albero della performance” • Schematizzazione completa di “albero della performance” in cui è presente una chiara articolazione della missione in aree strategiche a cui sono associate specifici indicatori di outcome attesi
4. Analisi del contesto 4.1. Analisi del contesto esterno 4.2. Analisi del contesto interno	<ul style="list-style-type: none"> • Piano strategico 2009-2011 (draft), AUSL di Bologna • Piano industriale 2009-2011, INPDAP • “Misurare per decidere”, Dipartimento della Funzione Pubblica • Statement of Risks and Sensitive Analysis (per il budget 2009-2010), Queensland Government, Australia • Piano strategico 2009-2011 (draft), AUSL di Bologna • Direttiva generale per l’azione amministrativa e la gestione anno 2010, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali • Piano generale di sviluppo 2009-2014, Comune di Maranello (Modena) • L’Analisi SWOT come strumento di pianificazione strategica del Parco Naturale Regionale di Veio, Parco Naturale Regionale di Veio 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi di contesto esterno articolata nelle diverse dimensioni di interesse • Analisi del contesto esterno in chiave di “posizionamento strategico” • Individuazione delle fonti informative già disponibili da cui è possibile individuare indicatori di contesto • <i>Sensitivity analysis</i> • Analisi dell’organizzazione e delle risorse umane per l’analisi del contesto interno • Ricognizione delle risorse umane per l’analisi del contesto interno • Analisi della salute finanziaria per l’analisi del contesto interno • Analisi SWOT su diverse dimensioni di contesto
5. Obiettivi strategici	<ul style="list-style-type: none"> • GMAP (Government Management Accountability and Performance) Government Efficiency, “Link to the ERM Logic Model”, State of Washington • “Results-Based Management and Accountability Framework and Risk Assessment for the Community Action Program for Children”, Public Health Agency of Canada • Piano aziendale 2010-2012 dell’Agenzia delle Entrate 	<ul style="list-style-type: none"> • Schema logico di concatenazione fra outcome relativi ad un’area strategica • Albero delle performance con indicatore di outcome finale collegato ad una serie di indicatori di outcome intermedi a loro volta collegati a cinque diverse dimensioni di output misurate da 23 indicatori • Area strategica relativa all’attività ordinaria

Struttura	Casi	Caratteristiche principali
<p>6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</p> <p>6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministry of Justice Structural Reform Plan, Ministry of Justice, Regno Unito • Ministero dell'Interno, portale • Strategic Plan Fiscal Years 2011-2016 DRAFT for Stakeholder Review, U.S. Department of Labor, USA • Premialità 2007-2013 – RAOS 2009: Rapporto Annuale degli Obiettivi di Servizio 2009, Regione Sardegna 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano d'azione con indicazione delle azioni e degli obiettivi operativi • Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> esterni per la predisposizione dei piani d'azione • Nota tecnica <i>stakeholder</i> esterni coinvolti, modalità di consultazione e finalità (condivisione degli obiettivi, delle misure/indicatori utilizzati e delle strategie in coerenza con la visione aziendale) • Schede di assegnazione obiettivi ai dirigenti
<p>7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance</p> <p>7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano</p> <p>7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</p> <p>7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di Gestione delle performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresentazione grafica del processo di budgeting del Comune di Forlì • Budget Général, Mission “Culture”, Gouvernement Français • <i>Performance and Accountability Report</i> FY 2009, U.S. Department of Labor • Azioni per il miglioramento del ciclo di performance delle Camere di Commercio (Unioncamere) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di rappresentazione degli elementi chiave: fasi del processo, documenti e supporti informatici utilizzati, attori coinvolti, direzione del processo, scansione temporale • Collegamento fra obiettivi di <i>performance</i> e bilancio (budget) • Giudizio derivante dal sistema di auditing interno sul livello di affidabilità del sistema di misurazione sulle dimensioni di accuratezza, rilevanza, completezza, affidabilità, tempestività, validità e verificabilità • Sistema di “check-up” per valutare lo stato di evoluzione del ciclo di gestione della <i>performance</i>, garantire un modello personalizzabile, garantire la produzione di un flusso informativo qualitativamente adeguato

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE

Un buon esempio di presentazione del Piano e di indice è fornita dal [Dipartimento per la pubblica istruzione degli Stati Uniti \(U.S. Department of Education\)](#). Il Segretario del Dipartimento sviluppa, in poco più di 2100 caratteri, una chiara presentazione complessiva del Piano. Nel testo sono forniti gli elementi principali per comprendere in modo immediato i contenuti del Piano:

- contesto di riferimento (primo paragrafo);
- missione e visione (secondo paragrafo e parte successiva all'elenco numerato);
- aree strategiche (elenco numerato)(Tavola 1).

Tavola 1

La presentazione del Piano nel caso del Dipartimento per la pubblica istruzione degli Stati Uniti

ORIGINALE	TRADUZIONE
<p>Dear Reader,</p> <p>Five years after the bipartisan passage of the <i>No Child Left Behind Act of 2001</i>, we remain dedicated to promoting education excellence in every corner of the country. Together, we can point with pride to the progress we've made. But we must continue to focus on the hard work and challenges that lie ahead.</p> <p>The U.S. Department of Education's <i>Strategic Plan for Fiscal Years 2007-12</i> sets high expectations for America's schools and students, and for ourselves. We are committed to giving students the skills they need to succeed in a highly competitive global economy. To this end, we have set out three important goals in this plan that address the following three priorities:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Increase student achievement, reward qualified teachers, and renew troubled schools so that every student can read and do math at grade level by 2014, as called for by the <i>No Child Left Behind Act</i>.2. Encourage more rigorous and advanced coursework to improve the academic performance of our middle and high school students.3. Work with colleges and universities to improve access, affordability, and accountability, so that our higher education system remains the world's finest. <p>We are also setting high expectations for management of the Department by creating a crosscutting goal focused on excellent management practices, fiscal integrity, and a culture of high performance.</p> <p><i>No Child Left Behind</i> provides a strong foundation on which to build these positive results. Data show that the law is working to improve student achievement and close the nation's achievement gap. We must now work together to reauthorize and strengthen the law. Children who were in grade 3 when the law was passed will soon be entering high school. They deserve to be taught to high standards by qualified teachers in schools that are held accountable for results.</p> <p>We understand who truly makes a difference in education: hard-working teachers, principals, administrators, and parents. Let us commit ourselves to helping them get the very best from our nation's students.</p> <p>Sincerely, /s/ Margaret Spellings Secretary of Education</p>	<p>Caro Lettore,</p> <p>Dopo cinque anni dalla votazione bipartisan della legge <i>No Child Left Behind Act of 2001</i>, rimaniamo dedicati alla promozione dell'educazione di eccellenza in ogni angolo del Paese. Insieme, possiamo essere fieri dei progressi che abbiamo ottenuto. Ma dobbiamo continuare a lavorare sodo in vista delle sfide che ci attendono.</p> <p>Il <i>Piano Strategico per gli esercizi 2007-12</i> del Dipartimento per la pubblica istruzione stabilisce elevate aspettative per le scuole e gli studenti americani, ed anche per noi. Siamo impegnati a fornire ai nostri studenti le competenze che necessitano per competere nell'economia globale. A tal scopo, abbiamo stabilito tre importanti obiettivi che rispondono alle seguenti tre priorità di fondo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aumentare i risultati degli studenti, premiare gli insegnanti meritevoli, rinnovare le scuole in difficoltà in modo tale che tutti gli studenti abbiano un buon livello di acquisizione delle capacità di leggere, scrivere e delle basi di matematica entro il 2014, come previsto dalla legge <i>No Child Left Behind Act</i>.2. Incoraggiare corsi di studio maggiormente rigorosi e avanzati al fine di migliorare le prestazioni universitarie degli studenti delle scuole medie inferiori e superiori.3. Lavorare con i college e le università per migliorarne l'accesso, la convenienza, l'accountability affinché il nostro sistema universitario rimanga il migliore al mondo. <p>Stiamo inoltre chiedendo di più al management del Dipartimento, attraverso la creazione di obiettivi trasversali mirati alla promozione di pratiche manageriali eccellenti, integrità fiscale, e cultura della performance.</p> <p><i>No Child Left Behind</i> fornisce una solida base su cui costruire questi risultati positivi. Gli indicatori mostrano che la nuova legge sta funzionando, migliorando il risultato degli studenti e sanando le differenze fra risultati degli studenti all'interno del Paese. Ora dobbiamo lavorare insieme per riproporre e rinforzare la legge. I bambini che erano in terza elementare quando la nuova legge è entrata in vigore saranno presto iscritti alla scuola superiore. Essi meritano un insegnamento di standard elevato, con insegnanti qualificati, in scuole che rendano conto dei propri risultati.</p> <p>Sappiamo bene chi fa la differenza nel sistema educativo: gli insegnanti che si dedicano appieno al loro lavoro, i presidi, il personale amministrativo e i genitori. Ci impegniamo affinché essi riescano a trarre il meglio dagli studenti della nostra nazione.</p> <p>Cordialmente,</p>

	/s/ Margaret Spellings <i>Segretaria dell'Istruzione Pubblica</i>
--	---

Fonte: [Strategic Plan For Fiscal Years 2007–12, U.S. Department of Education](#): pag. 3 (ns. traduzione)

Successivamente alla presentazione, è inserito l'indice ("contents") che riporta anche l'elenco delle tavole degli obiettivi e dei target ("tables of measures and targets").

3. IDENTITÀ

3.1. L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"

Un esempio di sezione in cui sono riportate le "cifre" essenziali dell'organizzazione è fornito dal caso dell'[Università del Piemonte Orientale Amedeo Avogadro](#), che riporta, in una sola pagina, varie informazioni che consentono di delineare il profilo dell'Ente. A tali informazioni dovrebbero essere aggiunti i dati di base del bilancio (risorse correnti, investimenti, indici di finanziamento statale, etc.).

Tavola 3.1

L'ente "in cifre" nel caso dell'Università del Piemonte Orientale Amedeo Avogadro

L'Ateneo in cifre

Ateneo

Anni di vita: 10
Sedi istituzionali: 3
Sedi formative: 11
Posto nella classifica nazionale per la qualità della ricerca: 3°
Convenzioni con università straniere per la ricerca e la didattica: 25
Accordi con università straniere per il programma Erasmus: 66

Personale

Professori: 376, tra cui Ricercatori: 127
Professori a contratto: 179
Tecnici-amministrativi: 350

Strutture

Facoltà: 7
Dipartimenti: 12

Didattica

Corsi di laurea triennale: 28
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico: 3
Corsi di laurea magistrale: 16
Scuole di specializzazione di area sanitaria: 16
Master di I e II livello: 11
Dottorati di ricerca: 10
Scuole di alta formazione per i 10 dottorati di ricerca: 1
Corsi di perfezionamento: 1

Studenti

Studenti immatricolati al 15.10.07: 2.452
Studenti iscritti al 31.7.07: 10.352
Laureati dall'istituzione: oltre 10.000

Fonte: [Portale Università del Piemonte Orientale Amedeo Avogadro, pagina "Ateneo in cifre"](#)

3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

L'[Agenzia del Territorio](#) dispone di una sezione del proprio portale internet dedicata alla "Governance", in cui viene esplicitato il "mandato istituzionale" e la "missione" (con una sola differenza in merito all'ordine e alla denominazione del "mandato istituzionale" che viene indicato come "statuto"). Nel portale è inoltre presente anche la descrizione della "visione".

La sezione "statuto" costituisce l'elemento che in queste linee guida viene denominato come "mandato istituzionale" in quanto definisce il perimetro nell'ambito del quale l'ente può e deve operare in base a quanto stabilito dalla legge in fase di sua costituzione. Esso è esplicitato nei primi

articoli dello statuto (artt. 1-5) che chiariscono anche il ruolo dell’Agenzia del Territorio rispetto agli altri attori che intervengono sulla medesima politica pubblica (gestione anagrafe catastale).

La sezione “missione” identifica la ragion d’essere e l’ambito in cui l’organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. Nel caso dell’Agenzia del Territorio, non siamo in presenza di uno slogan, ma di una definizione più esaustiva in cui sono esplicitati i capisaldi strategici di fondo in quattro punti cardine.

“Mandato istituzionale” e “missione” sono formulati utilizzando un linguaggio relativamente di facile comprensibilità anche per il pubblico non esperto.(Tavola 3.2/1).

Tavola 3.2/1 **Mandato istituzionale e Missione nel caso dell’Agenzia del Territorio**

STATUTO [Mandato istituzionale]

Testo deliberato nella riunione del Comitato Direttivo del 13 dicembre 2000, coordinato con le modifiche ed integrazioni deliberate nella riunione del Comitato Direttivo del 19 gennaio 2001.

Articolo 1 - Agenzia del territorio

1. L’agenzia del territorio, di seguito denominata agenzia, istituita ai sensi dell’articolo 57 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, di seguito denominato decreto istitutivo, ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria.
2. L’agenzia è sottoposta all’alta vigilanza del Ministro delle finanze e al controllo della Corte dei conti che lo esercita secondo le modalità previste dalla legge.
3. L’attività dell’agenzia è regolata dal decreto istitutivo, dalle norme del presente statuto e dalle norme regolamentari emanate nell’esercizio della propria autonomia.
4. L’agenzia ha la sua sede centrale in Roma.

Articolo 2 - Fini istituzionali

1. L’agenzia svolge tutte le funzioni ed i compiti statali ad essa attribuiti dalla legge in materia di catasto, di servizi geotopocartografici e di conservazione dei registri immobiliari; costituisce l’anagrafe integrata dei beni immobiliari esistenti sul territorio nazionale; assicura l’integrazione delle attività statali in materia con quelle attribuite agli enti locali. A tali fini, l’agenzia assicura ai soggetti interessati l’accesso più semplice alle informazioni ed ai dati promuovendo, a livello nazionale, l’interscambio e la disponibilità di dati catastali aggiornati in collegamento con le anagrafi territoriali costituite presso gli enti locali, curando l’adeguamento delle metodologie e dei criteri estimativi e il miglioramento del sistema di pubblicità immobiliare, nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità e trasparenza e secondo criteri di efficienza, economicità ed efficacia.
2. L’agenzia assicura i servizi di competenza statale relativi al catasto, i servizi geotopocartografici e quelli relativi alla conservazione dei registri immobiliari; gestisce l’osservatorio del mercato immobiliare, servizi estimativi, nonché altri servizi tecnici, già di competenza del dipartimento del territorio.
3. L’agenzia supporta il trasferimento delle funzioni catastali agli enti locali; costituisce l’organismo tecnico di cui all’articolo 67 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112, svolgendo i compiti dallo stesso previsti; può gestire, sulla base di apposite convenzioni stipulate con i comuni o, se delegate, con associazioni di comuni e comunità montane, i servizi relativi alla conservazione, utilizzazione e aggiornamento del catasto di competenza comunale.
4. L’agenzia assicura il supporto alle attività del Ministero delle finanze e la collaborazione con le altre agenzie fiscali e con gli altri enti o organi che comunque esercitano funzioni in settori della fiscalità di competenza statale.
5. L’agenzia presta la propria collaborazione, secondo gli indirizzi impartiti dal Ministro, alle istituzioni dell’Unione europea e svolge i compiti necessari per l’adempimento, nelle materie di competenza, degli obblighi internazionali assunti dallo Stato; promuove ogni utile rapporto con i corrispondenti organismi internazionali.

Articolo 3 - Federalismo fiscale

1. L’agenzia, nel perseguimento dei propri fini istituzionali, assicura la collaborazione con il sistema delle autonomie locali, nel rispetto delle funzioni e dei compiti spettanti alle regioni e agli enti locali, secondo i principi del federalismo fiscale.
2. L’agenzia promuove e fornisce servizi alle regioni ed agli enti locali per la gestione dei servizi nelle materie di sua competenza, stipulando apposite convenzioni e articolando la propria organizzazione periferica in modo da favorire lo svolgimento delle attività di collaborazione e di supporto alle regioni e agli enti locali.
3. L’agenzia stabilisce forme e strumenti di collaborazione e reciproca informazione con il sistema delle autonomie locali, anche ai fini della determinazione dei contenuti della convenzione di cui all’articolo 59 del decreto istitutivo e del perseguimento dei risultati previsti dalla convenzione stessa.

Articolo 4 - Attribuzioni

1. L’agenzia, nel perseguimento della propria missione e dei propri scopi istituzionali, esercita, in particolare, le seguenti funzioni ed attribuzioni:

- a) gestione dell'anagrafe integrata dei beni immobiliari;
- b) attività catastali di competenza dello Stato, assicurando l'unitarietà ed il coordinamento operativo del sistema, lo sviluppo di metodologie e criteri uniformi di rilevazione, stima e classificazione, la regolarità dei flussi informativi ed il relativo controllo qualità;
- c) servizi geotopografici, assicurando le attività di rilevazione e di diffusione, anche individuando le metodologie generali per l'esecuzione;
- d) servizi di pubblicità immobiliare e di conservazione dei registri immobiliari, semplificando l'accesso alle informazioni;
- e) gestione dell'osservatorio del mercato immobiliare e di servizi estimativi che può offrire sul mercato;
- f) fornitura di servizi, consulenze e collaborazioni nelle materie di competenza, a soggetti pubblici e privati, sulla base di disposizioni di legge, di rapporti convenzionali e contrattuali;
- g) promozione e partecipazione ai consorzi e alle società previsti dall'articolo 59, comma 5, del decreto istitutivo;
- h) assistenza agli utenti;
- i) riscossione dei tributi di competenza e relativo controllo;
- l) gestione del contenzioso e dei procedimenti di volontaria giurisdizione.
2. Nell'esercizio delle proprie funzioni ed attribuzioni, l'agenzia promuove lo sviluppo di un sistema di conoscenze integrato sul territorio e assicura la disponibilità di informazioni certe e aggiornate. (...)

MISSIONE

Assicurare al cittadino e ai professionisti, alle pubbliche amministrazioni, agli enti pubblici e privati, una corretta ed efficace gestione dell'anagrafe dei beni immobiliari attraverso l'offerta di servizi relativi al catasto, alla pubblicità immobiliare ed alla cartografia; mantenere la guida dell'evoluzione del sistema catastale nel rispetto del processo di decentramento; garantire la costituzione di un affidabile osservatorio del mercato immobiliare e l'offerta di servizi estimativi.

La missione dell'Agenzia può così sintetizzarsi:

- offrire un più elevato livello di servizio all'utenza (cittadini/stato, categorie professionali, comuni, altri enti) attraverso un efficiente gestione integrata delle banche dati catastali, dei servizi di pubblicità immobiliare e dell'osservatorio del mercato immobiliare;
- migliorare il livello di efficienza operativa attraverso l'automazione/integrazione dei sistemi gestionali, la ridefinizione dell'assetto organizzativo, il potenziamento dei sistemi informativi e l'ottimizzazione dei processi produttivi;
- favorire e gestire il processo di decentramento di funzioni catastali agli enti locali, definendone le modalità e garantendo il supporto operativo;
- contribuire al miglioramento dell'efficacia e dell'equità del sistema impositivo, attraverso la definizione di regole per la valutazione del patrimonio nazionale, che tenga conto della realtà economico-territoriali.

Fonte: [pagina "Governance" del portale internet, Agenzia del Territorio](#)

Nel caso dell'[Agenzia delle Entrate](#), il Piano aziendale 2010-2012 individua la missione (senza però fornire espliciti riferimenti in merito al mandato istituzionale) in modo sintetico ma molto incisivo, utilizzando due slogan (Tavola 3.2/2).

Tavola 3.2/2 Missione nel caso dell'Agenzia delle Entrate

MISSIONE

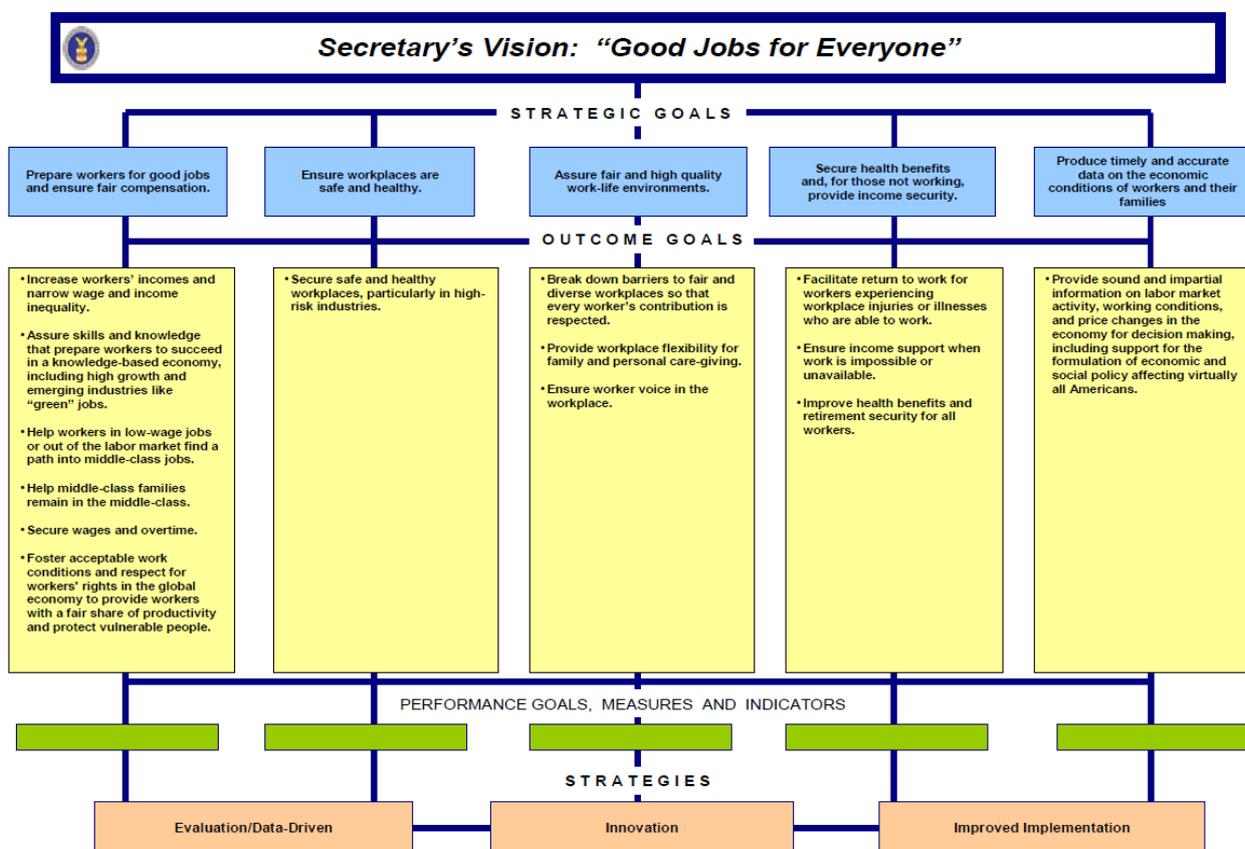
Perseguire il massimo livello
di adempimento degli
obblighi fiscali (tax
compliance)

Fonte: [Piano aziendale 2010-2012, Agenzia delle Entrate, p. 14](#)

3.3. ALBERO DELLA PERFORMANCE

Un esempio di albero della *performance* è esposto nel piano strategico 2011-2016 del [Dipartimento del lavoro \(Department of Labor\) degli Stati Uniti](#). La genesi del piano strategico parte dalla “vision” da cui sono individuate le finalità strategiche, che nella terminologia del piano corrispondono alle “aree strategiche”, articolate in obiettivi strategici. Va sottolineato che tale articolazione non corrisponde alla definizione di obiettivi di *outcome*; piuttosto, quelli individuati costituiscono finalità specifiche attraverso le quali l’amministrazione dettaglia le proprie aree strategiche (Tavola 3.3/1).

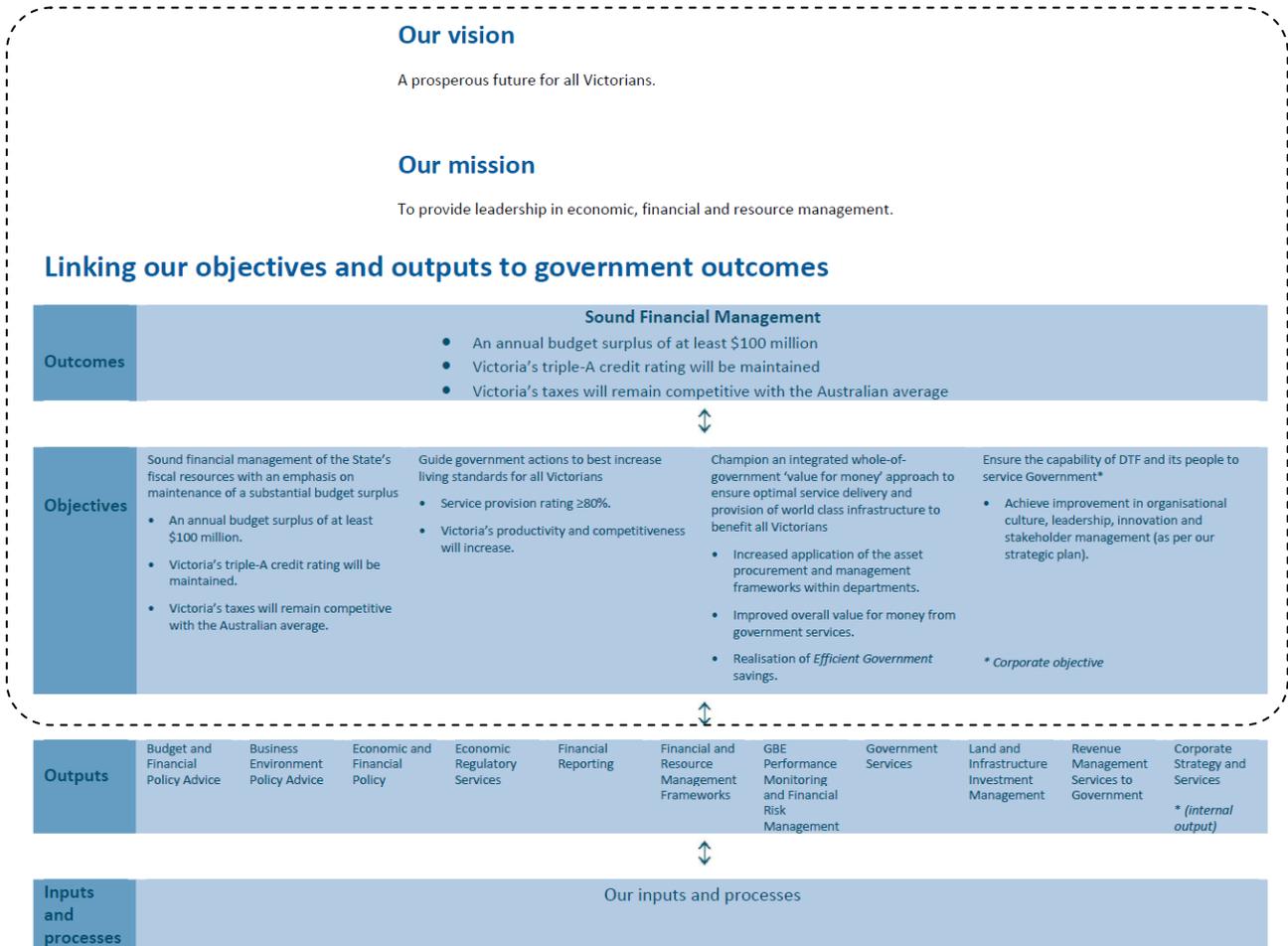
Tavola 3.3/1
L’albero della *performance* nel caso del Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti



Fonte: [Strategic Plan Fiscal Years 2011-2016 DRAFT for Stakeholder Review, U.S. Department of Labor](#), p. 12

Un esempio completo di albero della *performance* in cui è presente una chiara articolazione della missione e visione in aree strategiche a cui sono associati specifici *outcome* attesi, è presente all'interno del Piano del [Dipartimento del tesoro \(Department of Treasury and Finance\), dello Stato di Victoria, Australia](#). Dopo aver presentato la missione e la visione, il piano stabilisce tre indicatori di *outcome* generali (rigo “outcomes”), che vengono a loro volta articolati in quattro aree strategiche a cui sono attribuiti indicatori di *outcome* (rigo “objectives”; gli indicatori di *outcome* sono quelli segnalati con un pallino). Come emerge chiaramente dall'esempio, le aree strategiche non coincidono con la struttura organizzativa. (Tavola 3.3/2, parte tratteggiata).

Tavola 3.3/2
L'albero dell'performance nel caso del Dipartimento del tesoro, Victoria, Australia
(aree strategiche ed outcome attesi)



Fonte: [Business Plan 2010-11, Department of Treasury and Finance, State of Victoria, Australia](#), pp. 3 (per vision e mission) e 15 (per “linking our objectives and outputs to government outcomes”)

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Il piano strategico 2009-2011 dell'[AUSL di Bologna](#) presenta un'analisi di contesto esterno ritenuta particolarmente interessante per l'utilizzo degli indicatori di contesto. Per descrivere ciò che viene definito "lo sfondo rispetto al quale definire la strategia", si è tracciato il profilo socio-demografico del territorio, coprendo quasi tutte le cinque dimensioni di indagine suggerite dalle linee guida (dimensione politica, economica, tecnologica, sociale ed ambientale). A tal fine, la scelta è ricaduta su quegli indicatori di contesto utili per un'organizzazione di tipo socio-sanitaria. Per ciascun indicatore è fornito:

- il valore relativo al territorio/popolazione di riferimento;
- la media regionale;
- il valore c.d. "golden standard", ovvero migliore a livello regionale o nazionale.

Il raffronto fra i tre valori consente agevolmente di classificare quali aspetti costituiscono un'opportunità o una minaccia, verificando quali possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi strategici (Tavola 4.1/1).

Tavola 4.1/1
Analisi del contesto esterno nel caso dell'AUSL di Bologna

3.2 IL PROFILO SOCIO DEMOGRAFICO

Tabella 2.2

INDICATORE	VALORE AZIENDA	MEDIA REGIONALE	GOLD STANDARD (regionale o nazionale)
Densità (abitanti/Kmq)	286,93	193,33	
Popolazione ≥ 65aa/popolazione residente	24,0%	22,6%	
Popolazione ≥ 80aa/popolazione residente	7,3%	6,8%	
% popolazione straniera sulla popolazione residente	7,1%	7,5%	
% popolazione residente (Provincia) con alto livello di istruzione (titolo di studio oltre la maturità) su pop.+24anni (2006)	14,5%	11,3%	14,5%(Prov. BO)
Tasso di occupazione della popolazione della Provincia di Bologna (2006)	72,4%	69,4%	70% (Ob. europeo 2010)
% di persone che vivono da sole sulla popolazione residente (censimento 2001)	14,3%	11,6%	
Rapporto tra utenti alcolodipendenti totali e popolazione 15-64 anni *10.000	21,2	19,1 (2006)	
Rapporto tra utenti tossicodipendenti totali e popolazione 15-54 anni *10.000	81,1	57,3 (2006)	
Tasso standardizzato 2006 infortuni sul lavoro (Provincia)	4,1	4,4 3,2 (Grezzo Italia)	3,7 (Prov.RE)
Percentuale di giornate/anno con valori di PM ₁₀ oltre il limite di 50 µg/m ³ (Provincia)	33%	30%	6% (RA)
Rapporto di mortalità (Provincia) per incidente stradale (rapporto fra il numero dei morti e quello degli incidenti *100) anno 2006	2,13%	2,25%	1,08% (Prov. RN)
Rapporto di lesività (Provincia) per incidente stradale (rapporto fra il numero dei feriti e quello degli incidenti * 100) anno 2006	139,47%	138,77%	133,33% (Prov FC)
Indice di gravità (Provincia) per incidente stradale (rapporto fra il numero dei morti e la somma dei morti e feriti negli incidenti * 100) Anno 2006	1,50%	1,60%	0,78% (prov. RN)

Fonte: [Piano strategico 2009-2010 \(draft\), AUSL di Bologna](#), p. 11.

Nel Piano industriale 2009-2011, l'[INPDAP](#) (Istituto di Previdenza per i Dipendenti dell'Amministrazione Pubblica) ha focalizzato l'attenzione sull'analisi del posizionamento strategico nel sistema di welfare italiano rivolto all'erogazione di servizi nelle aree della previdenza,

assistenza e salute. Ciò consente di individuare le opportunità di innovazione che costituiscono la base per la definizione degli obiettivi strategici (Tavola 4.1/2).

Tavola 4.1/2
Analisi del contesto esterno nel caso dell'INPDAP

Ente	Previdenza		Assistenza					Salute e sicurezza				
	Obbligat.	Compl.re	Sost. reddito	Ammort. Sociali	Servizi sociali	Servizi assic.vi	Servizi Creditizi	Malattie non profess.	Strategie prevenz.	Prevenz. infortuni	Riabil.ne	Reintegro prof.le
INPS	■	■		■			Legati al TFR	■				
INAIL			■			■				■	■	■
INPDAP	■	■			■	■	■	■				
IPOST	■	■			■		■	■				
ENPALS	■		■	■ ¹⁾								
IPSEMA						■			■	■	■	



Fonte: [Piano industriale 2009-2011, INPDAP](#), pp. 9-10.

Per quanto riguarda le fonti informative già disponibili da cui è possibile individuare indicatori di contesto, nel manuale **“Misurare per decidere” il Dipartimento della Funzione Pubblica** ha elencato le seguenti:

- Istat Demos: <http://demos.istat.it/demos/jsp/page.jsp>
- Le Misure dei Comuni Ancitel: www.ancitel.it/s.base/misure_comuni/indicatori.cfm
- CnelStats: www.cnel.it/cnelstats/index.asp
- Progetto Urban Audit (Eurostat), 258 città europee a confronto: <http://europa.eu.int>
- Ecosistema urbano (Legambiente), qualità ambientale dei capoluoghi: www.legambiente.it
- Osservatorio ambientale sulle città (Istat): www.istat.it
- Aspetti della vita quotidiana (Istat), grandi città: www.istat.it

- Starnet (Unioncamere), osservatorio economico delle province (si veda qui di seguito): www.starnet.unioncamere.it
- Atlante (Unioncamere), competitività delle province: www.unioncamere.it/Atlante/Index.htm
- Banche dati statistici Inps, provinciali: www.inps.it
- Banche dati statistici Inail, provinciali: www.inail.it

Ad esempio, Starnet di Unioncamere è la rete degli uffici studi e statistica delle Camere di Commercio. Questo sistema informativo, è nato nel 2000 per volontà di Unioncamere nell'ambito di un disegno più ampio per organizzare e rendere fruibile il vasto patrimonio informativo del sistema camerale, e con l'obiettivo di raccogliere, organizzare e diffondere l'informazione economico-statistica prodotta dalle Camere di Commercio e delle Unioni regionali quali enti facenti parte del Sistema Statistico Nazionale. Starnet si pone come obiettivo rendere facilmente accessibili a tutti, in un unico sito e attraverso una navigazione guidata, i principali dati statistici e le analisi economiche organizzate per territorio e per settore.

In generale, tali banche dati pubbliche presentano *set* di indicatori più o meno vasti suddivisi per aree tematiche, con diversi livelli di analisi (per macro-aree, regioni, province, comuni e livelli sub-comunali) (vedi Tavola 4.1/4).

Tavola 4.1/3
Alcune fonti informative per gli indicatori di contesto a livello territoriale

	Istat Demos	Le Misure dei Comuni Ancitel	Cnel Stats
Livello di analisi	provinciale e sub-comunale (per codice di avviamento postale)	comunale	Aree europee omogenee (c.d. Nuts), grandi ripartizioni nazionali, regionale, provinciale e comunale
Numero indicatori	1.500	405	350
Dimensioni indagate	<ul style="list-style-type: none"> - Territorio, ambiente e risorse ambientali - Mobilità territoriale, dinamica migratoria, stranieri - Struttura demografica - Mortalità, natalità, comportamenti riproduttivi - Matrimoni, separazioni e divorzi - Sanità, salute, strutture sanitarie - Istruzione, scuola, formazione professionale - Cultura, turismo, sport, attività ricreative - Dimensioni e strutture familiari - Lavoro, reddito e consumi - Abitazioni, qualità abitativa, attività edilizia - Assistenza e previdenza sociale - Litigiosità, delittuosità, criminalità 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicatori territoriali - Indicatori demografici - Indicatori economici - Indicatori sociali (sanità e scuola) - Indicatori livello/qualità della vita (autovetture, abbonamenti televisivi, consumi energetici, ecc.) - Indicatori Pubblica Amministrazione (struttura produttiva, Irpef e finanza locale) 	<ul style="list-style-type: none"> - Quadro economico - Statistiche Europee - Quadro sociale - Tessuto produttivo - Demografia e presenze straniere - Reti infrastrutturali e nuove tecnologie - Qualità ambientale - Istruzione e formazione - Focus sull'Italia meridionale - Immigrazione

Fonte: [“Misurare per decidere” \(2007\), Dipartimento della Funzione Pubblica](#), pp. 54-57

Un esempio di *sensitivity analysis* di tipo quantitativo è fornito dallo Statement of Risks and Sensitive Analysis del [Queensland Government \(Australia\)](#) in merito alla predisposizione del budget 2009-2010, in cui vengono analizzati i seguenti ambiti di rischio:

- spese per il personale;
- tassi di interesse;
- pensionamenti;
- demografia e andamento della domanda di servizi pubblici;
- andamento dei prezzi e volumi dei consumi (per le imposte e tasse sui consumi);
- andamento del mercato immobiliare (per le imposte patrimoniali);

- andamento del mercato del lavoro (per le imposte connesse ai redditi da lavoro);
- andamento della finanza del governo centrale.

Il documento consta di quattro pagine; uno stralcio è riportato in Tavola 4.1/5.

Tavola 4.1/4

La sensitivity analysis nel caso della predisposizione del budget 2009-2010 del Queensland Government, Australia

Exchange rate and commodity prices and volumes—royalties estimates

Estimates of mining royalties are sensitive to movements in the Australian dollar – US dollar exchange rate and commodity prices and volumes.

Contracts for the supply of commodities are generally written in US dollars. Accordingly, a change in the exchange rate impacts on the Australian dollar price of commodities and therefore expected royalties collections.

A one cent variation in the Australian dollar – US dollar exchange rate would lead to a change in royalty revenue of approximately \$27 million in 2009–10.

Also impacting on royalty estimates are volume effects. A large component of Queensland’s royalty collections is derived from coal. A 1% variation in export coking and thermal coal volumes would lead to a change in royalty revenue of approximately \$14 million.

The 2009–10 Budget assumptions for export coal prices are derived by taking into account various price forecasts made by coal companies and external forecasters. A 1% variation in the price of export coal would lead to a change in royalty revenue of approximately \$18 million.

Property values and volumes—transfer duty estimates

For 2009–10, a further moderate decline in the property market is forecast, primarily reflecting an assumption that the stronger levels of activity experienced in the early months of 2008–09 will not be achieved during 2009–10.

A 1% variation in the average value of property transactions would change transfer duty collections by approximately \$21 million in 2009–10.

A 1% variation in the volume of transactions would change transfer duty revenues by approximately \$17 million in 2009–10.

Wages and employment growth—payroll tax collections

Wages and employment growth have a direct impact on payroll tax collections. The Budget assumptions are for an increase in the Wage Price Index of 3½% and a decline in employment of ¾% in 2009–10.

A one percentage point variation in wages growth would change payroll tax collections by approximately \$28 million. Similarly, a one percentage point variation in employment growth would change payroll tax collections by \$28 million.

Fonte: [Statement of Risks and Sensitive Analysis \(per il budget 2009-2010\), Queensland Government, Australia](#), p. 3

4.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Per quanto riguarda il contesto interno, l'[AUSL di Bologna](#) si è concentrata sull'analisi dell'organizzazione e delle risorse umane, rilevando informazioni sul genere, sul tasso di scolarizzazione e sulla classe di età del personale.

Tavola 4.2/1
Analisi del contesto interno nel caso dell'AUSL di Bologna

3.7 IL POTENZIALE INTERNO ALL'AZIENDA

L'Azienda USL di Bologna è una realtà ad elevata complessità gestionale e di ampie dimensioni, in cui le professionalità presenti ne costituiscono l'elemento caratterizzante. Il contributo delle persone è fondamentale per lo sviluppo di ogni organizzazione sanitaria e ne rappresenta il capitale principale. Dunque, la sua valorizzazione è un punto prioritario, anche alla luce della nuova geografia delle professioni.

Tabella 2.7a - Genere e età per categorie personale dipendente a tempo indeterminato. Anno 2007. Scolarità. Anno 2006.

Categorie Personale dipendente a tempo indeterminato	GENERE (2007)		CLASSI D'ETÀ (2007)				SCOLARITÀ (2006)				
	% M	% F	<=34	35-54	>=55	TOT 2007	FINO SCUOLA OBBLIGO	MEDIA SUP.	LAU-REA	SPEC. POST-LAUREA	TOT 2006
Dirigenti medici e veterinari	55,2%	44,8%	32	944	377	1.353	0	0	68	1.206	1.274
altri dirigenti (Sanitari-APT)	31,7%	68,3%	2	182	97	281	0	0	159	117	276
Personale infermieristico	19,8%	80,2%	618	2.566	269	3.453	1.308	1.687	431	0	3.426
Personale ota, oss, ausiliari	16,1%	83,9%	91	647	117	855	250	576	0	0	826
personale tecnico sanitario	34,7%	65,3%	158	693	146	997	102	686	176	0	964
personale amministrativo	13,9%	86,1%	16	686	153	855	86	567	236	0	889
altro personale	44,8%	55,2%	28	463	94	585	125	342	85	0	552
TOTALE	28,5%	71,6%	945	6.181	1.253	8.379	1.871	3.858	1.155	1.323	8.207
TOTALE DIRIGENTI	51,2%	48,8%	34	1.126	474	1.634	0	0	227	1.323	1.550
TOTALE COMPARTO	23,0%	77,0%	911	5.055	779	6.745	1.871	3.858	928	0	6.657

Fonte: [Piano strategico 2009-2010 \(draft\), AUSL di Bologna](#), p. 24.

Il [Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali](#) rappresenta, invece, le risorse umane distinguendole per:

- macro-struttura organizzativa;
- fascia dirigenziale;
- area;
- strutture centrali e uffici periferici (Tavola 4.2/2).

La ricognizione delle risorse umane fornisce, così, informazioni utili:

- all'esterno, quindi al cittadino che ha la possibilità di conoscere in modo immediato le caratteristiche principali del personale che lavora in quella specifica amministrazione;
- all'interno, quindi, ai vertici-politici per avvalorare, con elementi oggettivi, l'origine e i fini delle scelte strategiche compiute; ai manager per conoscere e per meglio governare le risorse disponibili; ai dipendenti per collocare il proprio profilo (scolastico, anagrafico, organizzativo) nel complessivo quadro organizzativo.

Tavola 4.2/2
Analisi del contesto interno nel caso dell'Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

STRUTTURA	DIRIGENTE II FASCIA	AREA III					AREA II				AREA I		TOTALE
		F5	F4	F3	F2	F1	F4	F3	F2	F1	F2	F1	
Segretariato generale	8	1	4	11	0	1	4	1	1	0	0	1	32
Direzione generale degli ammortizzatori sociali e incentivi all'occupazione	3	3	2	22	0	2	14	2	3	2	0	1	54
Direzione generale per l'attività ispettiva	2	0	4	18	0	1	3	0	3	1	0	0	32
Direzione generale della comunicazione	2	0	1	7	0	1	1	2	1	0	0	0	15
Direzione generale per l'inclusione, diritti sociali e responsabilità sociale delle imprese (CSR)	2	2	1	17	0	4	7	3	3	1	0	1	41
Direzione generale per la gestione del fondo nazionale per le politiche sociali e monitoraggio della spesa sociale	2	0	0	8	0	6	2	10	1	2	0	0	31
Direzione generale dell'immigrazione	2	1	2	10	0	4	3	2	0	1	0	0	25
Direzione generale del mercato del lavoro	5	2	6	22	0	4	14	5	10	2	0	2	72
Direzione generale per le politiche per l'orientamento e la formazione	5	4	5	8	1	7	11	11	5	4	0	0	61
Direzione generale per le politiche previdenziali	8	9	13	32	0	11	13	5	11	2	0	1	105
Direzione generale per l'innovazione tecnologica	2	2	1	6	0	10	5	3	3	1	0	0	33
Direzione generale delle risorse umane e affari generali	11	9	9	66	0	14	65	36	46	82	2	17	357
	88	222	276	2.713	0	997	642	712	797	373	18	11	6.849
Direzione generale della tutela delle condizioni di lavoro	5	7	9	35	0	7	15	5	10	1	0	1	95
Direzione generale per il volontariato, associazionismo e formazioni sociali	2	2	0	7	0	0	2	5	2	1	0	2	23
Totale	147	264	333	2.982	1	1.069	801	802	896	473	20	37	7.825

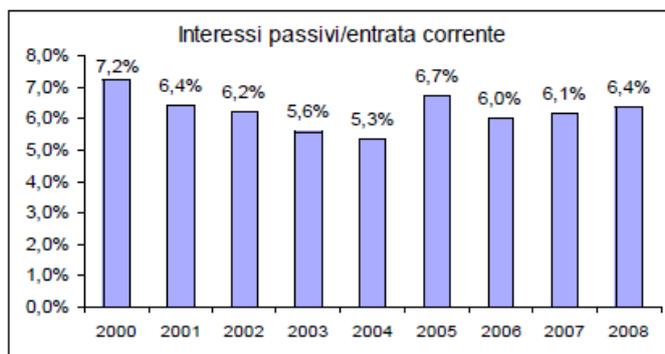
Fonte: [Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione anno 2010, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali](#), p. 26.

Per quanto riguarda l'analisi della situazione di contesto interno riferito all'aspetto finanziario, nel Piano generale di sviluppo del [Comune di Maranello](#) (MO) è inserito un esempio di analisi della situazione attuale e prospettica al fine di verificare l'effettiva possibilità di destinare risorse ai progetti di sviluppo e sostenere i livelli di prestazione già raggiunti (si riporta la pagina relativa all'analisi della sostenibilità degli oneri finanziari, Tavola 4.2/3).

Tavola 4.2/3

Analisi del contesto interno nel caso del Comune di Maranello

L'incidenza fino al 2008 (da bilancio sociale) nel nostro ente è stata:



Stimate le entrate fino al 2014, si può verificare dal prospetto che segue che il nostro ente potrebbe indebitarsi ancora e rimanere dentro ai parametri, non esiste però solo questo limite, che se vogliamo è di natura formale e serve a stimare il livello di rigidità della spesa, il vincolo sostanziale è dato dalla capacità di "sostenere" il peso di oneri finanziari e di metterli a carico della collettività con manovre tariffarie/tributarie negli anni successivi a quello della accensione di eventuali debiti. Negli ultimi anni poi ulteriori vincoli sono stati imposti dal rispetto del patto di stabilità, come prima evidenziato. Come si può vedere l'incidenza è in calo sia nel 2009 rispetto al 2008 che in prospettiva nel quinquennio:

Fonte: [Piano generale di sviluppo 2009-2014, Comune di Maranello \(Modena\)](#), p. 14.

L'integrazione dell'analisi di contesto interno con l'analisi del contesto esterno realizza ciò che viene definita "analisi SWOT" che, nel complesso, è in grado di indirizzare le azioni strategiche dell'organizzazione. Un esempio di questa tipologia di analisi d'insieme è offerta nel caso dell'[Ente Parco Naturale Regionale di Veio](#). Anche se non all'interno del piano ma in un documento separato (che comunque potrebbe essere utilmente impiegato per la predisposizione del Piano); l'ente in questione ha sviluppato un'analisi SWOT su diverse dimensioni di contesto:

- popolazione;
- occupazione;
- attività produttive (economia);
- turismo;
- agricoltura;
- networking e partnership;
- infrastrutture e accessibilità al parco;
- risorse culturali;
- ambiente;
- aspetti socio-culturali;
- organizzazione e gestione.

In Tavola 4.2/4 è sviluppato il caso relativo alla dimensione di contesto "infrastrutture e accessibilità al parco".

Tavola 4.2/4
Analisi del contesto interno nel caso dell'Ente Parco Naturale Regionale di Veio

INFRASTRUTTURE E ACCESSIBILITA' AL PARCO

FORZA	DEBOLEZZA	MINACCE
<p>Accessibilità al Parco, sia per ciò che concerne le infrastrutture ferroviarie che quelle stradali.</p> <p>Le due statali, Flaminia e Cassia, definiscono completamente l'area del Parco.</p> <p>Nuova istituzione della stazione La Storta a servizio di Veio e Isola Farnese.</p> <p>Tutti i Comuni del Parco sono serviti dal servizio extraurbano (LILA).</p>	<p>Inadeguatezza del sistema dei parcheggi.</p> <p>Scarsa funzionalità e qualità della via Cassia.</p> <p>Carenza di percorsi ciclabili e pedonali.</p> <p>Assenza di adeguato sistema di servizio di trasporto pubblico di distribuzione interna all'area del Parco.</p>	<p>Pericolosità della via Flaminia.</p> <p>Flusso dei veicoli pesanti non compatibile con le caratteristiche geometriche della rete.</p> <p>Pericolo di inquinamento acustico ed atmosferico dovuto ai considerevoli flussi di traffico lungo la Cassia bis e la Flaminia, con conseguente perdita di attrattività per tutta l'area del Parco.</p>

OPPORTUNITA'
<p>Potenziamento stazione di Sacrofano.</p> <p>Progetto di riqualificazione della Cassia al fine di adeguarla alle specifiche esigenze di accessibilità e visibilità del Parco.</p> <p>Progettazione di tratti di attraversamento del Parco.</p> <p>Individuazione di nuovi punti di accesso al Parco.</p> <p>Realizzazione linea metropolitana C del comune di Roma, che si atesterà a nord della città a diretto servizio della testata sud del Parco.</p>

Fonte: [L'Analisi SWOT come strumento di pianificazione strategica del Parco Naturale Regionale di Veio, Parco Naturale Regionale di Veio](#), p. 13.

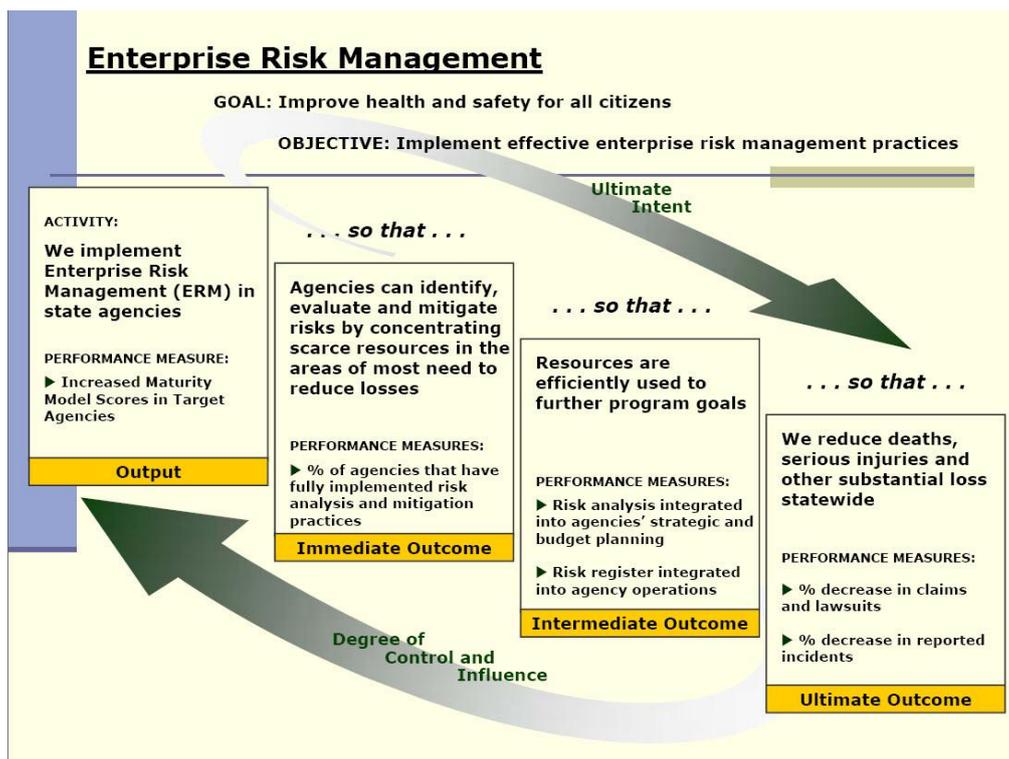
5. OBIETTIVI STRATEGICI

Nell'ottica dell'“Albero della *performance*”, le aree strategiche, devono essere articolate in obiettivi di carattere strategico per i quali, considerato il maggior livello di controllo e influenza, l'organizzazione è responsabile. L'esempio offerto dalla Tavola 5/1 riguarda uno schema logico di concatenazione fra *outcome*(che nell'esempio vengono distinti fra intermedi e finali) relativi all'area strategica “*Enterprise Risk Management*” nello [Stato di Washington \(USA\)](#), la cui finalità è migliorare la salute e la sicurezza dei cittadini attraverso l'implementazione delle pratiche di risk management all'interno delle agenzie statali. L'obiettivo dell'area strategica è rappresentato da due target di *outcome*(diminuzione di richieste di risarcimento e cause, diminuzione del numero delle denunce di incidente) che, attraverso concatenazioni logiche ad altri target di *outcome* c.d.

intermedi, sono collegati all'obiettivo strategico "implementazione dell'enterpriserisk management nelle agenzie statali" misurato dall'indicatore "incremento nel punteggio di maturità del modello di enterpriserisk management all'interno di determinate agenzie statali". Tale indicatore, a differenza degli indicatori di outcome, è attribuito alla responsabilità dell'organizzazione. La concatenazione logica (Tavola 5/1) contribuisce a fornire allo stesso indicatore coerenza tra l'obiettivo organizzativo e le finalità del disegno strategico complessivo.

Tavola 5/1

L'albero delle performance: la concatenazione degli indicatori di outcome con indicatori di output relativi a obiettivi strategici di un'area strategica, nel caso dello Stato di Washington, USA

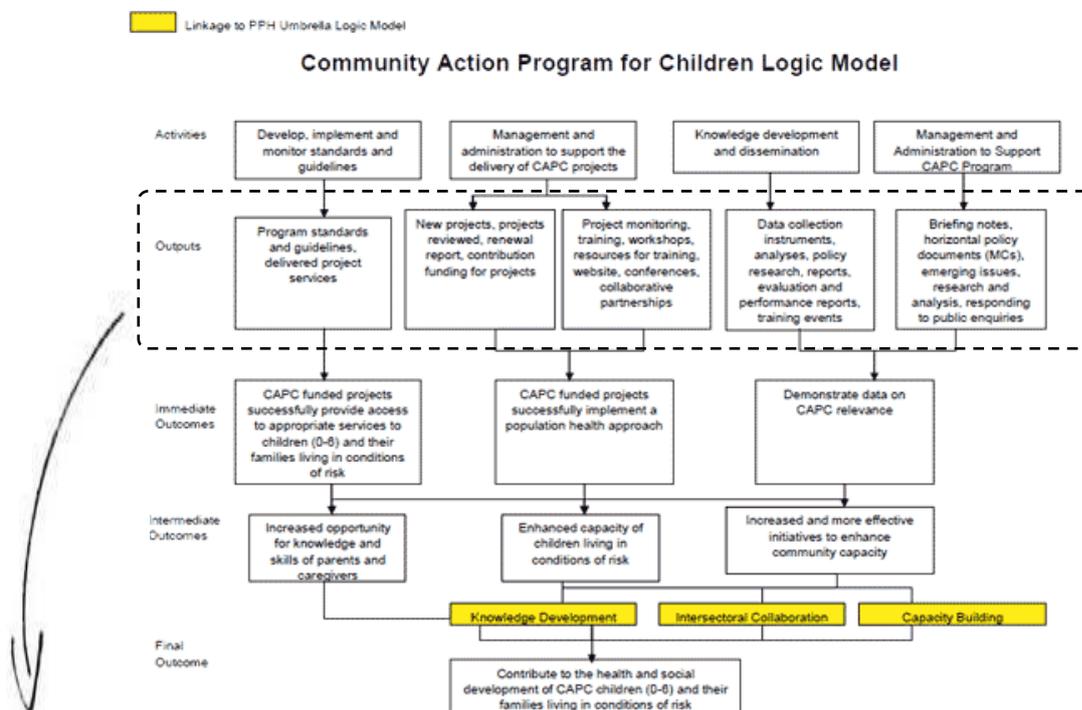


Fonte: [GMAP \(Government Management Accountability and Performance\) Government Efficiency, "Link to the ERM Logic Model", State of Washington.](#)

Generalmente, il legame tra aree strategiche e relativi obiettivi strategici (misurati da opportuni indicatori) si configura come un rapporto di uno a molti. Nell'esempio dell'[Agenzia per la salute pubblica \(Agency of Public Health\) del Canada](#), con riferimento al programma per i bambini in condizione di rischio sociale fra 0 e 6 anni, l'outcome finale (misurato attraverso ricerche scientifiche volte a conoscere l'impatto della specifica politica pubblica), è "esploso" in una serie di indicatori di outcome intermedio, a loro volta collegabili a cinque diverse dimensioni di output (misurate da 23 indicatori riportati nella tabella sottostante al grafico) (Tavola 5/2).

Tavola 5/2

L'albero della *performance*: la relazione logica fra un indicatore di *outcome* e più indicatori di *output* (e attività, *input*), nel caso dell'Agazia di salute pubblica, Canada



Elements	Performance Indicators	Data Source/ Methodology	Ongoing Measurement
Outputs			
Program standards and Guidelines, delivered project services	# of standards and guidelines produced/updated # and types of project services delivered.	Renewal Reports, Document Review	5 years and 2.5 Mid-term Review Process
New projects, projects reviewed, Renewal Reports, Contribution Funding for projects	# of communities that CAPC projects reach types of communities served (urban, rural, isolated) # of new projects # of renewed projects Renewal framework	Renewal Reports, Document Review	5 years and 2.5 Mid-term Review Process
Project monitoring, training, liaison, website, conferences	# of site visits # of National Meetings # of training opportunities for HC staff Updated website # of conferences for HC staff # and types of resources developed (e.g. NPF)	Administrative Data, Administrative File Review	Annually
Data collection instruments/tools, analysis, policy research reports, evaluation and performance reports, training events	# of working group meetings (NETC, PC Leads, Children's Managers, Fixed Budget, 10th anniversary, National, etc.) Evaluation reports Performance measures reports # and types of data collection instruments	Administrative Data, Administrative File Review	Annually
Briefing notes, horizontal policy documents (MCs), emerging issues, research and analysis, responding to public inquiries, intra and interdepartmental liaison	# of briefing notes # of DECKs # of public inquiries # of memos # of corporate reports # intra- and interdepartmental committee memberships and meetings	Administrative Data, Administrative File Review	Annually

Fonte: ns. adattamento da [“Results-Based Management and Accountability Framework and Risk Assessment for the Community Action Program for Children”](#), Public Health Agency of Canada.

Le linee guida accennano alla necessità di identificare, ove non sia possibile assegnare obiettivi di attività ordinaria all'interno delle varie aree strategiche, una specifica area strategica a cui associare obiettivi di attività ordinaria, ossia quella parte di attività che spesso rappresenta la frazione preponderante in termini di risorse utilizzate ma che non è riconducibile a specifiche aree strategiche. L'[Agenzia delle Entrate](#) individua tre aree strategiche, una delle quali è rappresentata dal “Governo e supporto alla missione” che racchiude tutte le “attività finalizzate al soddisfacimento delle attese del personale, attraverso la valorizzazione delle esperienze professionali, l'impulso delle attività formative, il miglioramento del clima interno, etc.” (Tavola 5/3).

Tavola 5/3
Esempio di area strategica per l'attività ordinaria nel caso dell'Agenzia delle Entrate

AREA SERVIZI AI CONTRIBUENTI	AREA PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE
<p>Attività volte a soddisfare, principalmente, le richieste provenienti dai Cittadini/Contribuenti (destinatari finali dell'azione dell'Ente), che usufruiscono dei servizi posti in essere dall'Agenzia. L'obiettivo consiste nel rendere più agevole possibile l'adempimento spontaneo degli obblighi fiscali.</p>	<p>Attività che contribuiscono alla realizzazione delle attese dell'Autorità Politica, orientate primariamente al recupero della legalità negli adempimenti tributari nonché al presidio del gettito. Un'incisiva attività di contrasto all'evasione tende a soddisfare il bisogno di equità fiscale dei Cittadini/Contribuenti.</p>
<p>OBIETTIVO STRATEGICO Presidiare la centralità del rapporto con il contribuente e la qualità dei servizi erogati</p>	<p>OBIETTIVO STRATEGICO Incrementare la <i>compliance</i> mediante azioni mirate e selettive</p>
AREA GOVERNO E SUPPORTO ALLA MISSIONE	
<p>Attività finalizzate al soddisfacimento delle attese del personale, attraverso la valorizzazione delle esperienze professionali, l'impulso delle attività formative, il miglioramento del clima interno, etc.</p>	
<p>OBIETTIVO STRATEGICO Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale</p>	

Fonte: [Piano aziendale 2010-2012, Agenzia delle Entrate](#), p. 14

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Un esempio è fornito dal piano d'azione per l'introduzione delle riforme strutturali del [Ministero di giustizia \(Ministry of Justice\) del Regno Unito](#). Nel caso specifico, il piano d'azione individua cinque aree di intervento a cui sono associate azioni (“actions”) e obiettivi operativi (indicati con “milestones”) secondo una precisa scansione temporale. Il piano d'azione è assegnato a tutti i dipartimenti coinvolti all'interno della riforma. Non sono individuate le risorse finanziarie. Si noti che l'obiettivo strategico (“making departments accountable for the implementation of the reforms set out in the Coalition Agreement. They replace the old, top-down systems of targets and central micromanagement”) non è esplicitato da uno specifico indicatore in quanto risulta di difficile misurazione (Tavola 6/1).

Tavola 6/1

Il piano d'azione nel caso del Ministero di giustizia, Regno Unito



ACTIONS	Start	End
2.1 Determine options and strategy for a reduction in reoffending and more effective rehabilitation		
i. Develop a Green Paper setting out the approach to reducing reoffending and improving rehabilitation	Jun 2010	Oct 2010
ii. Consult with the public following publication of the rehabilitation Green Paper	Nov 2010	Feb 2011
iii. Develop detailed options for rehabilitation in response to the Green Paper consultation	Mar 2011	Nov 2011
2.2 Trial payment by results mechanisms working with voluntary and private sector organisations that specialise in rehabilitation of offenders		
i. Develop options for contracting out rehabilitation to third parties, including contractors commissioned by the Department for Work and Pensions (offender employment) and Department of Health (alcohol and drug rehabilitation)	Jun 2010	Nov 2010
ii. Hold round table with suppliers (private and voluntary sector providers) to refine options for contracting out rehabilitation to third parties	Aug 2010	
iii. Launch and evaluate a pilot rehabilitation scheme, funded by a Social Impact Bond, to reduce re-offending by paying private sector and third sector providers by results	Aug 2010	Dec 2012
MILESTONES		
A. Round table with suppliers held	Aug 2010	
B. Strategy to reduce reoffending considered by Home Affairs Cabinet Committee	Sep 2010	
C. Green Paper on reduction in reoffending and more effective rehabilitation published, incorporating options on contracting out and insights from round table	Nov 2010	
D. Interim contract evaluation of Social Impact Bond pilot is undertaken	Dec 2012	

Fonte: [Ministry of Justice Structural Reform Plan, Ministry of Justice, Regno Unito.](#)

Uno degli elementi qualificanti del piano d'azione è l'inclusione degli *stakeholder* esterni nella fase di sua predisposizione. Il caso del [Ministero dell'Interno](#) riferito alla programmazione annuale dei "Fondi europei per i Rifugiati e per i Rimpatri" è emblematico. L'Autorità Responsabile del Fondo Europeo per i Rifugiati 2008-2013 (FER) ha avviato una consultazione propedeutica alla definizione dei contenuti della programmazione annuale, coinvolgendo enti, associazioni ed organizzazioni che operano sul territorio nel campo dell'asilo, l'accoglienza e l'integrazione dei richiedenti/ titolari di protezione internazionale, quali interlocutori chiave del Fondo. Utilizzando un questionario online, tali interlocutori hanno potuto esplicitare le proprie opinioni in merito a:

- fabbisogni del territorio e proposte relative alla programmazione futura del fondo, proponendo azioni e tipologie di intervento per le varie priorità specifiche previste dal fondo;
- valutazione sull'attuazione del fondo e eventuali suggerimenti (Tavola 6/3).

Tavola 6/2

Il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni per l'individuazione dei piani d'azione nel caso del Ministero dell'Interno ("Fondi europei per i Rifugiati e per i Rimpatri")

Ministero dell'Interno

Notizie

Immigrazione

05.08.2010

Parte la consultazione pubblica per la programmazione annuale dei Fondi europei per i Rifugiati e per i Rimpatri

On line i questionari per gli *stakeholder*, i soggetti che operano nel campo dell'asilo e del rimpatri assistito. Il termine per inviarli scade il 10 settembre 2010

Sono on line su questo sito i questionari dell'Autorità responsabile del Fondo europeo per i Rifugiati (Fer) 2008-2013 e del Fondo europeo per i Rimpatri (Fr) 2008-2013 predisposti per avviare una consultazione pubblica fra gli enti, le associazioni e le organizzazioni che operano, rispettivamente, nel campo dell'asilo, dell'accoglienza e dell'integrazione dei richiedenti/ titolari di protezione internazionale e nel campo del rimpatri volontario assistito e della reintegrazione nei Paesi d'origine.

Sono questi i cosiddetti '*stakeholder*' - ovvero i soggetti interessati, i principali interlocutori - ai quali viene richiesto di formulare, rispondendo ai questionari, ipotesi di azioni che saranno propedeutiche alla definizione dei programmi annuali relativi ai due Fondi.

I questionari sono scaricabili in formato word. Per partecipare alla consultazione è necessario compilarli ed inviarli all'Autorità responsabile **entro il 10 settembre 2010** ai seguenti indirizzi di posta elettronica:

- Fondo europeo rifugiati: dici.ferlll@interno.it e fer@serviziocentrale.it (Oggetto: 'FER 2008-2013- Consultazione con gli stakeholders – questionario compilato');

- Fondo europeo rimpatri: dici.fondo.rimpatrio@interno.it (Oggetto: 'FR 2008-2013- Consultazione con gli stakeholders – questionario compilato').

Approfondimenti

Fondi Unione europea

Link

Correlati

Questionario *stakeholders* Fondo europeo Rifugiati

Questionario *stakeholders* Fondo europeo Rimpatri

Il tema: Asilo

Il tema: Immigrazione

Stralcio di questionario

Priorità	Priorità specifiche	Proposte di azioni/ tipologie di intervento (max una per ciascuna priorità specifica)
PRIORITÀ N. 1: sostegno agli Stati membri nello sviluppo di un approccio comune per la gestione dei rimpatri Comprende lo sviluppo della gestione integrata del rimpatri in tutte le sue dimensioni	1) programmi di rimpatri volontario assistito	
	2) incentivi in contanti e misure per tenere conto della situazione specifica dei soggetti più vulnerabili	
PRIORITÀ N. 3: sostegno a strumenti innovativi specifici (inter)nazionali per la gestione dei rimpatri	1) progetti che propongono sistemi particolarmente innovativi per informare e offrire consulenze alle persone da rimpatriare sulla situazione nei paesi di rimpatrio e/o altri incentivi innovativi per accrescere il numero di rimpatri volontari basati sul rispetto della dignità degli interessati	
	2) progetti che sperimentano nuovi metodi di lavoro per accelerare il processo di documentazione delle persone da rimpatriare in collaborazione con le autorità consolari e i servizi di immigrazione dei paesi terzi	
PRIORITÀ N. 4: sostegno alle norme e alle migliori pratiche comunitarie sulla gestione dei rimpatri	1) valutazioni e missioni per valutare i progressi compiuti nei programmi, negli strumenti e nelle procedure di rimpatrio	
	2) misure adottate a livello nazionale per garantire un'equa ed efficace attuazione delle norme comuni sul rimpatrio, come stabilito nel quadro della pertinente normativa comunitaria, compresa la formazione di esperti	

Tavola 6/2 (continua)

Il coinvolgimento degli stakeholder esterni per l'individuazione dei piani d'azione nel caso del Ministero dell'Interno ("Fondi europei per i Rifugiati e per i Rimpatri")

II. Valutazione sull'attuazione del Fondo ed eventuali suggerimenti

3. Con riferimento ai Programmi Annuali del Fondo sinora approvati, ritenete che le Azioni/ linee di intervento proposte siano state efficaci rispetto ai fabbisogni del territorio e l'obiettivo di promuovere il RVA&R? Si prega di indicare con una "X" la valutazione espressa.

Valutazione	
Pienamente efficaci	
Complessivamente efficaci	
Parzialmente efficaci	
Non efficaci	

Se no, perché?

max 5 righe

4. Ritenete che le risorse messe a disposizione per ciascuna Azione/ progetto siano state adeguate rispetto alle necessità? Si prega di indicare con una "X" la valutazione espressa.

Valutazione	
Pienamente adeguate	
Complessivamente adeguate	
Parzialmente adeguate	
Non adeguate	

Se no, perché?

max 5 righe

Fonte: [Ministero dell'Interno, portale](#)

Sempre per quanto concerne il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* esterni, è di particolare interesse anche il caso del piano strategico del [Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti](#) (U.S. Department of Labor). Nell'appendice è riportata una nota tecnica piuttosto breve che esplicita chiaramente gli *stakeholder* esterni coinvolti, le modalità di consultazione e le finalità di condivisione degli obiettivi, nonché le misure/indicatori utilizzati e le strategie in coerenza con la visione aziendale ("refine goals, measures, and strategies consistent with the Secretary's vision of good jobs for everyone", p. 111 del documento) (Tavola 6/4).

Tavola 6/3

Il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni nel caso del Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti

Appendices

1. Stakeholder Outreach

The Department of Labor's mission is broad and diverse, touching the lives of working men and women, as well as organizations that support workforce information, training, security, benefits, and working conditions. Stakeholders also include unions, other worker organizations, employers and employer groups, other Federal and State agencies, various Advisory Committees, professional organizations, public interest groups, and the Congress.

GPRA requires agencies to consult with Congress and to solicit and consider the views and suggestions of those entities potentially affected by or interested in a strategic plan. Previous DOL plan updates involved little more than publication of the draft plan in the Federal Register. This approach did not yield many comments, probably because it occurred so late in the process – signaling that formulation of the plan was essentially complete. Also, many of DOL's stakeholders are not regular readers of the Federal Register.

Secretary Solis is committed to providing more opportunities for stakeholders who have been left out of such decisions in the past to participate in the Department's decision-making processes. This year, to solicit input from a diverse array of stakeholders, the Department added a development phase to the stakeholder outreach process. These activities, which took place in March and April 2010, were led by the Office of the Secretary (OSEC), the Center for Program Planning and Results (CPPR) within OASAM, the Office of Public Affairs (OPA), the Office of Public Engagement (OPE), and the Office of Congressional and Intergovernmental Affairs (OCIA). Agencies conducted separate efforts that contained common elements identified by the Department, but tailored them to their own goals and audiences.

DOL directly engaged its own employees, Congress, and stakeholders via DOL.gov and through agency outreach. DOL collected and considered the suggestions and concerns of these groups in order to refine goals, measures, and strategies consistent with the Secretary's vision of good jobs for everyone. It was important to the Department to share the concepts, ideas, and performance goals and measures while they were still under consideration for potential inclusion in the plan. This allowed the Department to consider stakeholder comments while drafting the plan. Concurrent with this initial stakeholder outreach period, input from Congress was solicited via briefings with staff and subsequently during the public comment period. Comments were distributed to the relevant agencies for consideration and changes were made to the plan as appropriate.

Thirteen DOL agencies (those contributing directly to the 14 outcome goals) provided highlights of their measures and strategies in user-friendly slideshow available on the DOL Web site. These agencies also held listening sessions with employees working in the DOL national office and their regional offices, the general public, stakeholders, and Congress. Employee and public outreach included Web chats; public versions are archived on the strategic planning Web site. The Department supplemented agency outreach with an email address for public comments.

Prior to publication, OMB reviewed a draft of the Strategic Plan; however, staff from the Office of the Deputy OMB Director for Management reviewed and provided detailed comments on the performance measurement sections of the strategic plan during its development stage.

DOL published a complete draft of the plan on the strategic planning Web site and solicited comments via a notice in the Federal Register posted in August 2010 and other communication with stakeholders. Prior to the official comment period, DOL made the draft plan available online to allow time for stakeholder review.

Fonte: [Strategic Plan Fiscal Years 2011-2016 DRAFT for Stakeholder Review, U.S. Department of Labor](#), pp. 111-112

6.1. OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE

La [Regione Sardegna](#), come le altre regioni che concorrono alla “premierità” prevista dai fondi europei, definisce obiettivi, indicatori, responsabile politico (“assessorato”) e responsabile tecnico (“direzione/servizio”). Attraverso apposite schede, ad ogni dirigente (definito come “Direzione/Servizio”) sono assegnati uno o più obiettivi misurati attraverso specifici indicatori (Tavola 6.1/1).

Tavola 6.1/1
Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale nel caso della Regione Sardegna

Obiettivo	Indicatore	Assessorato	Direzione/Servizio
S01 ISTRUZIONE	S.01	Pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport	Direzione generale della Pubblica Istruzione <i>Servizio Istruzione</i>
	S.02		
	S.03		
S02 SERVIZI DI CURA	S.04	Igiene e sanità e dell'assistenza sociale	Direzione generale delle politiche sociali <i>Servizio Programmazione sociale e supporto alla direzione generale</i>
	S.05		
	S.06	Direzione generale della sanità <i>Servizio assistenza distrettuale ed ospedaliera e osservatorio epidemiologico</i>	
S03	S.07	Difesa	Direzione generale della difesa dell'ambiente

Tabella n. 2

N.	OBIETTIVO	COD. INDICATORE	INDICATORE	Direzione miglioramento	VALORE BASE	AGGIORNAMENTO	TARGET AL 2009	TARGET AL 2013	FABBISOGNO DA COLMARE
1	Elevare le competenze degli studenti e la capacità di apprendimento della popolazione	S.01	Percentuale della popolazione 18-24 anni con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di formazione profess. riconosciuto dalla regione di durata superiore ai 2 anni	↓	28,30%	22,90%	20%	10%	12,90%
		S.02	Percentuale di 15-enni, con al massimo primo livello di competenza nell'area della lettura.	↓	-	37,20%		20%	17,2%
		S.03	Percentuale di 15-enni, con al massimo il primo livello di competenza nell'area della matematica.	↓	-	45,30%		21%	24,3%
2	Aumentare i servizi di cura alla persona, alleggerendo i carichi familiari per innalzare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro	S.04	Percentuale di Comuni che hanno attivato servizi per l'infanzia (sul totale dei Comuni della regione)	↑	14,90%	17,5%	25%	35%	17,5%
		S.05	Percentuale di bambini in età tra zero e tre anni che hanno usufruito di servizi per l'infanzia (sul totale della popolazione in età tra zero e tre anni)	↑	10%	8,6%	11%	12%	3,4%
		S.06	Percentuale di anziani che riceve assistenza domiciliare integrata (ADI) rispetto al totale della popolazione anziana (65 anni e oltre)	↑	1,10%	2,10%	1,70%	3,50%	1,40%

Fonte: [Premialità 2007-2013 – RAOS 2009: Rapporto Annuale degli Obiettivi di Servizio 2009, Regione Sardegna](#), (click su file compresso Regione Sardegna, file RAOS SARDEGNA 2009, pp. 6 (prima tabella) e 11 (seconda tabella))

Gli obiettivi sono codificati (S.01, S.02, S.03, etc.) e per ciascuno sono associati più indicatori esplicitati in una scheda analitica in cui sono riportati i seguenti elementi:

- algoritmo di calcolo (colonna “indicatore”);
- direzione del miglioramento;
- valore di base, cioè il valore di partenza;
- l’aggiornamento, ossia lo stato attuale dell’indicatore;
- i target da raggiungere, graduati in base al tempo;

- il relativo differenziale che separa il livello attuale raggiunto dall'indicatore al target finale.

7.1. FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

In questa sezione deve essere prestata particolare attenzione alle modalità di comunicazione del processo seguito per la predisposizione del Piano e per il coinvolgimento dei vari *stakeholders*. Possono essere seguite due alternative: una semplice descrizione "discorsiva" oppure una rappresentazione grafica attraverso diagrammi di flusso o *flow-chart*.

In questa seconda ipotesi si inserisce il caso del **Comune di Forlì** (FC) che, nella propria documentazione interna, nel 2005 ha individuato il percorso di *budgeting* (predisposizione del bilancio e del budget/Piano esecutivo di gestione) attraverso una rappresentazione grafica.

In particolare, la rappresentazione grafica è in grado di cogliere le seguenti dimensioni:

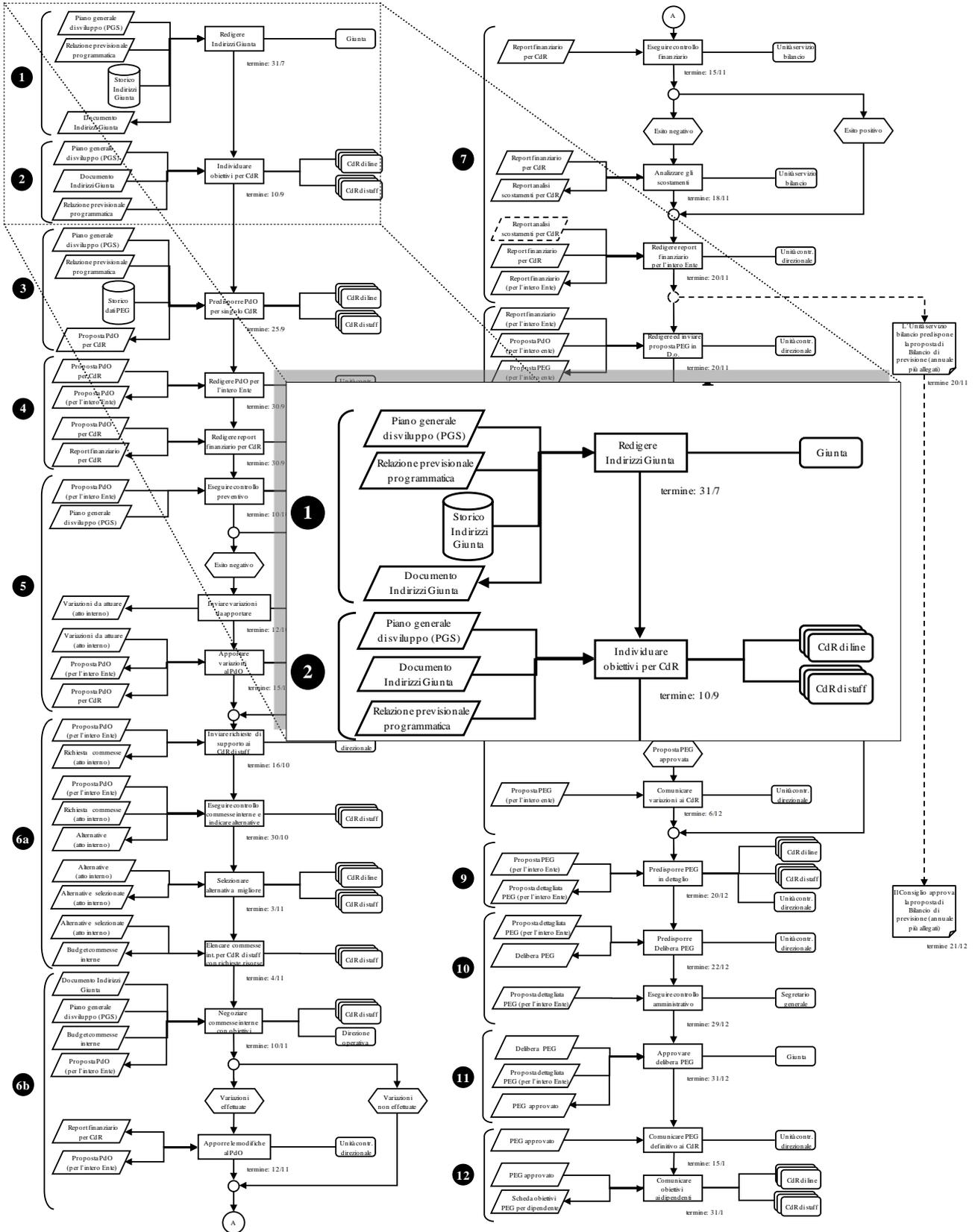
- fase del processo (elementi centrali contenuti nei rettangoli);
- documenti e supporti informatici utilizzati e prodotti (elementi a sinistra, contenuti nei romboidi e cilindri);
- attori coinvolti (elementi a destra, contenuti nei rettangoli con gli angoli smussati);
- direzione del flusso e nodi decisionali (freccie ed elementi circolari al centro);
- scansione temporale (indicata sotto ciascuna fase del processo) (Tavola 9).

Tale rappresentazione grafica, qui applicata al percorso di *budgeting*, può essere utilmente utilizzata anche per la descrizione del complessivo processo di definizione del Piano.

Tavola 7.1/1

Il processo seguito e i soggetti coinvolti nella rappresentazione grafica del Comune di Forlì

Il processo di Budgeting nel Comune di Forlì



Fonte: documenti interni del Comune di Forlì.

7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il caso della LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) del [Governo francese](#) presenta un interessante esempio di integrazione fra programmazione economica e di bilancio e Piano. L'obiettivo generale della LOLF è passare da un sistema di bilancio basato sulle risorse ad un sistema in cui la *performance* è al centro del processo di costruzione del budget. Quest'ultimo risulta articolato su tre livelli:

- la mission, che corrisponde ad una macro-area di policy (corrispondenti alle Missioni definite nel Bilancio dello Stato);
- il programma, un'area di policy specifica, a cui corrispondono specifici stanziamenti di budget;
- l'azione, ossia una sotto-articolazione del programma, a cui sono associati stanziamenti; costituisce il più elementare livello di budget a cui è associato un coordinatore (nominato dal ministro competente) che è responsabile per l'implementazione della politica specifica; ciascun programma è caratterizzato da una strategia, un set coerente di azioni, obiettivi misurati da indicatori.

Fra i documenti relativi alle varie "missioni" del budget ("Budget Général"), è agevole constatare la corrispondenza fra dimensione finanziaria e dimensione di *performance* (Tavola 7).

Tavola 7.2/1

Il collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio nel caso della LOLF del Governo francese

RÉCAPITULATION DES CRÉDITS PAR PROGRAMME ET TITRE

Numéro et intitulé du programme et du titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2009	Demandées pour 2010	FDC et ADP attendus en 2010	Ouverts en LFI pour 2009	Demandés pour 2010	FDC et ADP attendus en 2010
175 / Patrimoines	1 049 471 621	1 192 585 417	9 465 000	1 124 420 495	1 249 464 263	48 778 000
Titre 2. Dépenses de personnel	155 569 411	155 836 492		155 569 411	155 836 492	
Autres dépenses :	893 902 210	1 036 748 925	9 465 000	968 851 084	1 093 627 771	48 778 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	622 684 471	656 165 430	865 000	628 763 126	663 038 475	865 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	117 593 881	205 074 435	8 600 000	138 673 797	197 033 135	47 913 000
Titre 6. Dépenses d'intervention	153 623 858	175 509 060		201 414 161	233 556 161	
131 / Création	949 141 223	823 284 463	350 000	806 820 236	825 148 463	350 000
Titre 2. Dépenses de personnel	58 463 398	59 390 121		58 463 398	59 390 121	
Autres dépenses :	890 677 825	763 894 342	350 000	748 356 838	765 758 342	350 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	301 841 303	318 411 636	350 000	299 091 303	318 411 636	350 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	150 443 987	12 289 000		9 995 000	10 897 000	
Titre 6. Dépenses d'intervention	438 392 535	433 193 706		439 270 535	436 449 706	
224 / Transmission des savoirs et démocratisation de la culture	845 808 507	862 414 316	4 140 000	852 663 125	843 149 653	4 140 000
Titre 2. Dépenses de personnel	390 142 952	378 652 411		390 142 952	378 652 411	
Autres dépenses :	455 665 555	483 761 905	4 140 000	462 520 173	464 497 242	4 140 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	233 332 160	244 016 646	675 000	233 332 160	244 016 646	675 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	19 438 104	37 656 054	3 465 000	31 805 830	22 891 054	3 465 000
Titre 6. Dépenses d'intervention	202 895 291	202 089 205		197 382 183	197 589 542	
Total pour la mission	2 844 421 351	2 878 284 196	13 955 000	2 783 903 856	2 917 762 379	53 268 000
Dont :						
Titre 2. Dépenses de personnel	604 175 761	593 879 024		604 175 761	593 879 024	
Autres dépenses :	2 240 245 590	2 284 405 172	13 955 000	2 179 728 095	2 323 883 355	53 268 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	1 157 857 934	1 218 593 712	1 890 000	1 161 186 589	1 225 466 757	1 890 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	287 475 972	255 019 489	12 065 000	180 474 627	230 821 189	51 378 000
Titre 6. Dépenses d'intervention	794 911 684	810 791 971		838 066 879	867 595 409	

Tavola 7.1/2 (continua)

Il collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio nel caso della LOLF del Governo francese

198	PLF 2010
Transmission des savoirs et démocratisation de la culture	
Programme n° 224 PROJET ANNUEL DE PERFORMANCES	

RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBJECTIF 1	Améliorer l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur
INDICATEUR 1.1	Taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur Culture
OBJECTIF 2	Favoriser un accès équitable à la culture notamment grâce au développement de l'éducation artistique et culturelle
INDICATEUR 2.1	Part des enfants et adolescents ayant bénéficié d'une action d'éducation artistique et culturelle
INDICATEUR 2.2	Effort de développement de l'éducation artistique et culturelle dans les territoires prioritaires
INDICATEUR 2.3	Accessibilité des lieux culturels aux personnes en situation de handicap
OBJECTIF 3	Optimiser l'utilisation des crédits dédiés aux fonctions soutien
INDICATEUR 3.1	Coût des fonctions soutien par ETP (hors charges immobilières)
INDICATEUR 3.2	Ratio d'efficacité de la gestion des ressources humaines : part des effectifs du ministère affectés à la gestion des ressources humaines
INDICATEUR 3.3	Efficacité bureautique
INDICATEUR 3.4	Efficacité immobilière

Fonte: [BudgetGénéral, Mission "Culture", GouvernementFrançais](#)

7.3. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

In merito alle azioni di miglioramento, il caso contenuto nel *Performance and Accountability Report* del [Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti](#) (*U.S. Department of Labor*) offre un'ottima esemplificazione. In particolare, nella sezione dedicata all'analisi della qualità dei dati ("data quality") è espresso un giudizio sul livello di affidabilità del sistema di misurazione sulle dimensioni di accuratezza, rilevanza, completezza, affidabilità, tempestività, validità e verificabilità (Tavola 8/1). Resta inteso che il report (documento redatto ex-post), così come è articolato in questo esempio, deve trovare la medesima articolazione all'interno del Piano (ex-ante).

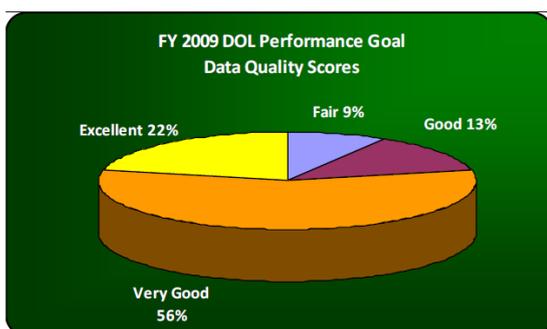
Tavola 7.3/1

Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione nel caso del Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti

Data Quality Rating System	
<p>Both bulleted descriptions under a criterion must be satisfied to receive points. <i>No partial credit is awarded.</i> The rating scale reflects 20 points for Section One “threshold” criteria plus additional points earned in Section Two. Data that do not satisfy both criteria presented in Section One are given the rating <i>Data Quality Not Determined</i> – regardless of the points achieved in Section Two. This rating indicates the agency is unable to assess data quality because it does not meet a minimum threshold.</p>	
<u>Section One: 20 points</u>	
Accurate	Data are correct. (10 points) <ul style="list-style-type: none"> • Deviations can be anticipated or explained. • Errors are within an acceptable margin.
Relevant	Data are worth collecting and reporting. (10 points) <ul style="list-style-type: none"> • Data can be linked to program purpose to an extent they are representative of overall performance. • The data represent a significant budget activity or policy objective.
<u>Section Two: 25 points</u>	
Complete	Data should cover the performance period and all operating units or areas. (5 points) <ul style="list-style-type: none"> • If collection lags prevent reporting full-year data, a reasonably accurate estimation method is in place for planning and reporting purposes. • Data do not contain any significant gaps resulting from missing data.
Reliable	Data are dependable. (5 points) <ul style="list-style-type: none"> • Trends are meaningful; i.e., data are comparable from year-to-year. • Sources employ consistent methods of data collection and reporting and uniform definitions across reporting units and over time.
Timely	Data are available at regular intervals during the performance period. (5 points) <ul style="list-style-type: none"> • The expectation is that data are reported quarterly. • Data are current enough to be useful in decision-making and program management.
Valid	Data measure the program’s effectiveness. (5 points) <ul style="list-style-type: none"> • The data indicate whether the agency is producing the desired result. • The data allow the agency and the public to draw conclusions about program performance.
Verifiable	Data quality is routinely monitored. (5 points) <ul style="list-style-type: none"> • Quality controls are used to determine whether the data are measured and reported correctly. • Quality controls are integrated into data collection systems.
Rating	Points
<i>Excellent</i>	45
<i>Very Good</i>	40
<i>Good</i>	30-35
<i>Fair</i>	25
<i>Unsatisfactory</i>	20
<i>Data Quality Not Determined</i>	Varied

Tavola 7.3/1 (continua)

Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione nel caso del Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti



After four years, DOL data quality continues to improve, but significant challenges remain. Data for 78 percent of performance goals are rated *Very Good* or *Excellent*. Thirteen percent of the goals fell into the middle category (*Good*). No performance goals were rated *Unsatisfactory*, nor were any rated *Data Quality Not Determined (DQND)* due to fundamental problems with accuracy and relevance. Three performance goals improved their rating; in each case, the upgrade demonstrates concentration on specific issues within their data systems. Two goals moved from *Good* to *Very Good*. Building upon momentum from FY 2008, ETA's

Senior Community Service Employment Program (SCSEP) successfully addressed issues related to the reliability of data from year-to-year by implementing enhanced data checks, including careful monitoring of deviations in data over time. ESA's Office of Labor-Management Standards (OLMS) took advantage of a change in performance indicators to address timeliness and reliability issues. Data for the new performance measures is generated by the agency database which provides routine reports for agency management. Finally, Job Corps demonstrated that all criteria were met, earning an upgrade to *Excellent*. Job Corps targeted issues related to the verifiability of their data by implementing various quality control procedures throughout the data collection process.

Data Quality Criteria Met	Percent of Performance Goals
Verifiable	43%
Valid	74%
Reliable	83%
Timely	83%
Complete	83%
Accurate	100%
Relevant	100%

At the Departmental level, certain criteria are met more frequently than others. All DOL performance goals now satisfy the threshold criteria of accurate and relevant. Over three-quarters of performance goals are supported by data that are valid, timely, reliable, and complete. As indicated in the adjacent table, the clear challenge for many performance goals is the ability to verify the data. Less than half of all performance goals have data quality controls in place that routinely monitor data and are fully integrated into the data collection system. Verifiability is a predominate issue largely as a result of ETA's numerous grant programs and its challenges monitoring and enforcing standards among grantees' diverse data systems. The percent of performance goals with reliable data increased from last year due to the upgrade for SCSEP. Though still met by 17 of 23 goals, valid replaced reliable in FY 2009 as the second greatest opportunity for improvement. Goals not meeting this criterion are supported by one or more performance indicators that are not considered the most representative measure of whether the agency is achieving its desired results. As DOL embarks on a comprehensive revision of its strategic plan in FY 2010, agencies will consider data quality issues as they reexamine goals and indicators.

In FY 2009, in addition to the agencies' self-assessments, the Department underwent an independent evaluation of its data quality assessment process, including a review of data quality for two selected performance goals. The evaluation found the data assessment process has established a solid foundation for assessing and improving DOL performance data quality. Because criteria and definitions for performance data quality vary across the Federal government, it was difficult to determine the accuracy of CPPR ratings, overall. However, the study did analyze the individual criteria via comparisons to those of other data quality systems. It also examined data systems for the Workforce Investment Act Adult and Job Corps programs, which validated various findings of the broader assessment process. For example, in each case, the study found that systematically mapping data sources promotes comparisons to other programs and clarifies the relevance of data quality findings in external reports. Recommendations aimed to strengthen the assessment process so that the PAR will continue to promote strategic, transparent improvements to data quality. DOL will continue to examine data quality issues through a second year continuation of the study. DOL will also use the strategic planning process, which is underway in FY 2010, as an opportunity to implement recommendations along with development of new performance goals and indicators.

Fonte: [Performance and Accountability Report FY 2009, U.S. Department of Labor](#), pp. 30-32

Un ulteriore esempio di azioni di miglioramento è rintracciabile all'interno del sistema camerale, coordinato da **Unioncamere**. Per supportare le azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*, le Camere di commercio, attraverso l'attività di supporto e coordinamento svolto da Unioncamere, si sono dotate di un sistema di analisi (denominato "check-up") che ha per obiettivo:

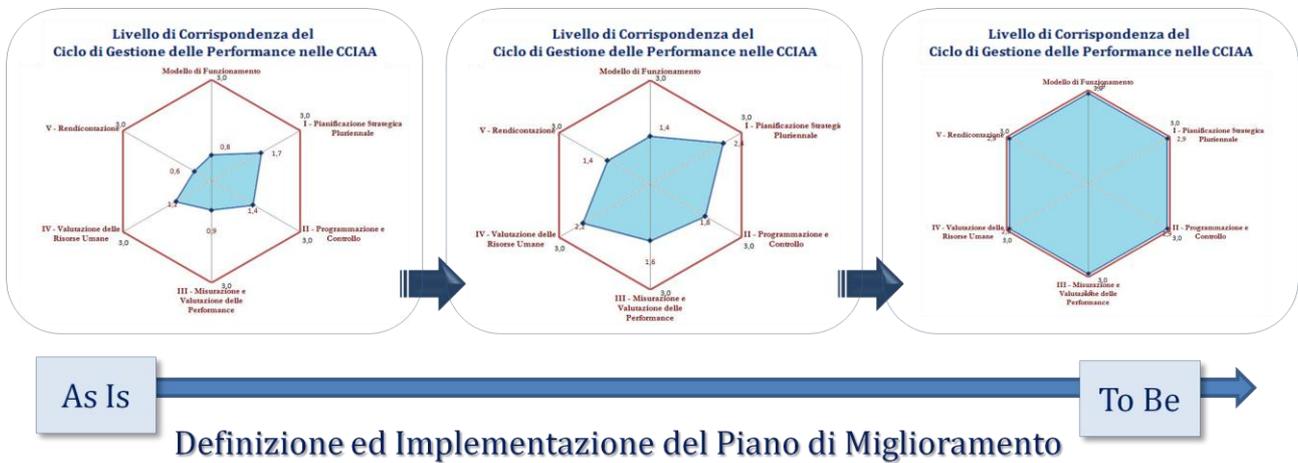
- possedere un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di evoluzione del ciclo di gestione della *performance* in essere nelle CCIAA;

- garantire la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire nel tempo una piena rispondenza al modello di riferimento. Il modello di riferimento è stato definito all'interno delle linee guida per il ciclo di gestione della *performance* nelle Camere di commercio;
- offrire un modello flessibile e fortemente personalizzabile (sistema graduale di allineamento) per adattarlo alle diverse esigenze organizzative delle singole Camere di commercio;
- corrispondere ad un vero e proprio modello di monitoraggio dei sistemi in essere per attività di audit.

Un esempio di impostazione logica è descritto all'interno della Tavola 7/4

Tavola 7.3/2

Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione nel caso delle Camere di Commercio (Unioncamere)



Fonte: documenti interni di Unioncamere.