

Il sito di P.A. Group cambia look!

In realtà le novità che l'azienda propone vanno ben oltre il restyling del sito. L'attenzione va posta sugli investimenti in tecnologia che l'azienda ha compiuto negli ultimi mesi. Un importante passo avanti nell'evoluzione dei servizi offerti.

Metodologie e soluzioni sono oggi integrate con specifiche piattaforme tecnologiche. Strumenti altamente personalizzati e rivolti agli enti locali desiderosi di ammodernare le proprie organizzazioni e dimostrarsi realmente efficienti ai loro cittadini. A prova di performance!

A ciò si aggiunge l'appuntamento mensile con una NewLetter dedicata ai "professionisti" del settore pubblico, tecnici o politici che siano.

Conoscenze & Tecnologie per le Pubbliche Amministrazioni che innovano

In questa prima NewsLetter crediamo valga la pena spendere qualche parola per spiegare, a chi ci conosce e ai tanti che ancora non sanno della nostra esistenza ma confidiamo di conquistare, l'evoluzione percorsa dalla nostra azienda negli ultimi mesi. Una scelta che è stata dettata da:

- lavorare in modo più efficace ed efficiente, anche grazie all'uso di tecnologie sofisticate, quali i sistemi di business intelligence;
- rispondere puntualmente ai cambiamenti repentini e sensibili che stanno interessando la pubblica amministrazione locale, comportando anche importanti colpi di scure per quanto riguarda la disponibilità di risorse finanziarie e professionali.

Noi vi rendiamo disponibile un rinnovato canale comunicativo, arricchito dall'appuntamento mensile con una "performante" NewsLetter finalizzata all'esplorazione dei temi della programmazione e del controllo o, per dirla con le parole del D.Lgs. 150, del ciclo della performance. Sono questi infatti gli ambiti del nostro lavoro, rispetto ai quali crediamo di poter esprimere conoscenze e competenze, professionalità ed esperienza. E, con riferimento ai quali, abbiamo intrapreso un processo di ammodernamento dei nostri servizi. Il risultato, che vi invitiamo ad [approfondire](#), ed a sperimentare con noi, l'abbiamo voluto esprimere con lo slogan: "**Pubbliche Amministrazioni competitive e attraenti**".

È questo il mix intelligente che siamo in grado di proporvi per contribuire allo sviluppo delle vostre organizzazioni: **Conoscenze** – maturate e sperimentate sul campo – & **Tecnologie** – moderne, affidabili, efficienti.

MyPerformance, Kyber, Genya sono il prodotto di mesi di ricerca e sviluppo orientati alla creazione di un sistema integrato di servizi in grado di affrontare compiutamente l'intero ciclo della performance. Ma, attenzione, non si tratta di software. Bensì di soluzioni dove:

- la tecnologia supporta un metodo di lavoro rigoroso e scientificamente corretto;
- ogni servizio è perfettamente calato e personalizzato con riferimento alle esigenze di ogni specifica organizzazione;
- l'utilizzo dei servizi avviene via web, con impatto zero sull'organizzazione, sfruttando le potenzialità dell'outsourcing;
- e infine: *great benefits for low effort!*

Silvano Magnabosco

L'arte di programmare

Era il 1995 quando il D.Lgs. 77 introducesse formalmente le logiche della programmazione per obiettivi. Rivoluzione copernicana che chiedeva ai policy maker di costruire il bilancio preventivo a partire dalle strategie e dagli obiettivi che intendevano perseguire anziché dai valori della spesa storica. Non più un incremento/decremento (quasi sempre il primo) dei capitoli, ma una chiara individuazione dei servizi, delle opere, degli interventi e dei progetti, rispetto ai quali soddisfare i bisogni dei cittadini. Poi, in conseguenza delle scelte fatte, la quantificazione delle risorse (economico-finanziari, professionali e strumentali) necessarie a tali fini.

Facile a dirsi, molto meno a farsi. Visto l'esito di tale input normativo al quale furono consegnati ambizioni intente di cambiamento della cultura della programmazione delle pubbliche amministrazioni italiane.

Da lì in poi assistemmo ad un'esplosione di interesse per tutto ciò che riguarda la "direzione per obiettivi". Stiamo parlando di una vera e propria prassi di lavoro, con strumenti, regole e capacità precise da infondere nella quotidianità. Un processo, per l'appunto, che richiede:

- Innanzitutto, la focalizzazione sul 'cosa' s'intende fare, supportato da motivate ragioni e finalità, preferibilmente ancorate a bisogni ed esigenze della collettività;
- a seguire, cioè solo dopo aver ben chiarito il punto precedente, l'espressione in cifre in dell'effort necessario al raggiungimento di quanto programmato;
- infine, la capacità di fare sintesi e coniugare obiettivi e risorse, ma sempre a partire di primi, rispettando il principio che sono gli obiettivi a "guidare" le risorse e non viceversa.

Il piano esecutivo di gestione è stato il principale "manifesto" di questa nuova era. Ma non era solo. Con lui (strumento/documento di cui, per altro, il legislatore dell'epoca non ha sentito il bisogno di fornire un modello di riferimento) vennero rivisti i modelli della relazione previsionale e programmatica e del bilancio preventivo – pluriennale e annuale. Insomma tutto il sistema di programmazione si adeguava alla nuova filosofia. E non solo gli strumenti, ma anche i ruoli degli attori principali. Da qui il principio della distinzione dei ruoli tra politici e tecnici. Ai primi era chiesto (e lo è tuttora) di muoversi nella sfera della pianificazione, della programmazione e del controllo di quanto programmato: cioè di impostare e tenere la rotta. Ai secondi di occuparsi della gestione lungo le coordinate precedentemente definite, anche grazie al loro contributo professionale. Strade e spazi apparentemente distinti, ma in realtà limitrofi e talvolta sovrapponibili. Zone non sempre distinguibili e bisognose d'interpretazione laddove ciò è bianco o nero fa spesso largo a sfumature di grigio.

Con un salto in avanti osserviamo la situazione sedici anni dopo, i cambiamenti e le nuove prassi conquistate. Il tema della programmazione (come anche quelli del controllo di cui parleremo più diffusamente nelle prossime puntate) è ancora al centro dell'attenzione. Lo dimostrano le recenti norme che tornano a sottolinearne l'importanza prevedendo anche l'adozione di "nuovi" documenti –

il piano della performance – in sintonia con quanto accade in altri paesi europei e di area OCSE.

Ma è utile evidenziare come, accanto all'introduzione del piano della performance, documento finalizzato alla declinazione di indirizzi strategici, su un orizzonte triennale, con relativi target e indicatori di outcome (oltre ai consueti di output) la stessa disciplina si occupi di delle caratteristiche essenziali che gli obiettivi operativi devono avere per essere considerati tali. Mi riferisco al c. 2 dell'art. 5 del D.Lgs. 150/09, riassumibile nell'acronimo SMART. Un obiettivo è un "buon obiettivo" quand'è:

- ✓ Specifico
- ✓ Misurabile
- ✓ Ambizioso (secondo me) / Accessibile (secondo altri)
- ✓ Realistico
- ✓ Tempificato

Uno stratagemma spesso utilizzato da consulenti e formatori per trasferire – e far ricordare – alle organizzazioni il metodo di declinazione degli obiettivi.

Appena lessi quell'articolo mi dissi: in una norma impregnata di prassi internazionali serviva proprio un articolo così? Immediatamente il pensiero si è spostato dalla norma ai numerosi Peg letti, soprattutto in sede di valutazione dei dirigenti e dei responsabili. Difficile sostenere l'inutilità dell'art. 5. Le organizzazioni pubbliche hanno senz'altro compiuto dei passi in avanti dal '95 a oggi, ma non si può sostenere che la direzione per obiettivi abbia raggiunto l'età matura.

È un'idea tutta italiana che l'innovazione e il cambiamento siano conseguenza dell'introduzione di nuove norme. La realtà dimostra che, certo, qualcosa succede e alcuni comportamenti si modificano a seguito dell'introduzione di leggi e regolamenti, ma soprattutto in forza dell'adempimento da soddisfare – necessariamente – e non in virtù di un desiderato miglioramento. Spesso si ricade in una forzatura, anziché nell'impostazione di un motivato miglioramento lavorativo capace di rendere più efficace ed efficiente la produzione dell'organizzazione in questione.

L'invito, per provare ad apprezzare il valore aggiunto che deriverebbe da una puntuale programmazione, è quello di riflettere consapevolmente sulle qualità che un obiettivo deve possedere. La norma ci ricorda che, gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Mi preme soffermarmi sui primi tre punti, per mettere in evidenza l'esplicita richiesta di formulare obiettivi:

- necessariamente pertinenti con i bisogni della collettività,
- specifici e misurabili,
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Non si può dimenticare l'essenza e la mission della pubblica amministrazione. Civil servants, appunto.

A servizio della collettività. È innegabile l'incipit politico nella scelta di perseguire alcune priorità piuttosto che altre, selezionare come rilevanti "quei" bisogni e non "altri", ma è altrettanto indiscutibile il ruolo – proprio del manager pubblico – di supportare, con pertinenti informazioni qualitative e quantitative le scelte amministrative. I bisogni, possono e devono, essere rappresentati e documentati. L'ingente mole di informazioni di cui dispone ogni pubblica amministrazione deve essere "convertita" in sistema informativo: banca dati, numeri, valori, statistiche, parametri, indicatori, ... Non è più sostenibile la versione "non abbiamo i dati", perché è vero il contrario: si producono costantemente valori e indicatori da distribuire ad altrettante pubbliche amministrazioni richiedenti. Tutto questo lavoro, dovuto, deve essere trasformato in 'utilità'. I dati devono poter essere gestiti e usati all'occorrenza per decidere e programmare, per misurare, controllare e valutare. Questo è richiesto ad una pubblica amministrazione moderna.

Nel prossimo appuntamento (fra un mese) ci soffermeremo sulle caratteristiche di specificità e misurabilità degli obiettivi, introducendo il tema dei – tanto discussi – indicatori.

Stefania Zerbato

(da rivista "[Personale News](#)", n° 2 del 25/10/2011)

Un frutto di stagione. Il piano esecutivo di gestione

Vero è che la deliberazione del Peg è susseguente quella del bilancio, pertanto se ne parla quantomeno nel 2012. Ma, è altrettanto sostenibile che il processo di redazione di entrambi i documenti è sostanzialmente concomitante. Non è pensabile la costruzione del bilancio se non a seguito di riflessioni compiute sugli obiettivi e sui progetti da perseguire. Occorre quindi, uno sguardo all'insieme e uno sguardo al particolare. E uno sforzo enorme per colmare il gap tra "intendimenti" e risorse disponibili.

Pertanto, la partita della "quadratura" è già avviata. E noi vi vogliamo presentare un modello di piano esecutivo, frutto, sì di stagione (anche se primizia), ma soprattutto frutto di tanta esperienza. Di confronti e condivisioni con tecnici attenti e amministratori esigenti. Di rivisitazioni e puntualizzazioni. E, da ultimo, di evoluzione tecnologica.

Il report che segue è elaborato con la piattaforma MyPerformance, che consente la contestuale redazione del Piano della performance. E, quando utilizzata in fase "consuntivazione", permette l'elaborazione della Relazione sulla performance, oltre che la rendicontazione degli obiettivi e di tutti gli altri elementi del Peg, in un report dedicato, anche a supporto del sistema di valutazione. Il report in questione è il sequel di un modello utilizzato per anni con l'ausilio di un foglio elettronico o di un foglio di testo.

Oggi, rappresenta la sintesi di quanto argomentato, offrendo l'opportunità, a tecnici e amministratori, di svolgere un efficiente work in progress verso la programmazione 2012.

PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE / PIANO DEGLI OBIETTIVI

COMUNE DI _____

ANNO 2011

AMBITO ORGANIZZATIVO Scuola - Cultura - Politiche giovanili - Tempo libero

LINEA DI SERVIZIO Servizi per i giovani

SERVIZIO PROGETTI PER L'OCCUPAZIONE STAKEHOLDER Giovani

1 OBIETTIVO

Realizzazione del progetto "Una laurea - un futuro", per promuovere e consolidare i contatti tra i neo-laureati e le realtà produttive del territorio, favorire il sostegno all'inserimento professionale e/o l'orientamento verso una specializzazione. I laureati presenteranno una sintesi della loro tesi e illustreranno le loro competenze e aspirazioni. Il progetto prevede l'assegnazione di un bonus premio ai laureati con punteggio superiore ai 105/110.

Ind. Strategico	Classificazione	Tipo	Rilevanza	Peso	Inizio	Fine
Rif. Ind. Strat. N.10	Innovativo	Organizzativo	1	20	01/09/2011	30/11/2011

INDICATORI

Descrizione indicatore (formula)	U.M.	Valore 2010	Target 2011	Tipo Indic.
1.01 N. laureati partecipanti	N.	34	37	Output
1.02 N. aziende partecipanti	N.	22	27	Output
1.03 N. associazioni di categoria partecipanti	N.	7	7	Output
1.04 N. bonus premi consegnati	N.	11	13	Output
1.05 N. stage attivati	N.	15	18	Output
1.06 N. assunzioni	N.	4	6	Outcome
1.07 Grado di inserimento nel mercato del lavoro (N. assunzioni/N. stage attivati)	%	27%	33%	Outcome

ATTIVITA'

Descrizione attività	Risorse professionali	Inizio	Fine	Grado Part.
1. Pianificazione iniziativa: contatti aziende e laureati	Aldo Verdi	01/09/2011	01/09/2011	30%
2. Promozione dell'iniziativa in collaborazione con ufficio stampa	Valeria Bianchi	01/09/2011	15/11/2011	10%
3. Gestione evento	Mario Rossi	01/11/2011	15/11/2011	40%
4. Report di verifica periodica dell'efficacia dell'iniziativa con monitoraggio dell'inserimento lavorativo dei laureati partecipanti	Aldo	30/11/2011	31/12/2012	20%