



PREMESSA

Questa delibera - sottoposta a consultazione ai fini della sua approvazione definitiva - in considerazione delle diverse caratteristiche delle amministrazioni e dei non uniformi livelli di maturità delle organizzazioni considerate, si concentra su aspetti specifici ed, al contempo, si esprime con una terminologia generale idonea ad essere utilizzata in una pluralità di contesti.

Indicazioni pratiche su come procedere nell'implementazione dei sistemi di misurazione sono fornite attraverso la strutturazione di strumenti generali utili allo sviluppo di indicatori di *performance*, di indicatori legati agli *outcome* e di profili di maturità delle organizzazioni e dei sistemi stessi.

DELIBERA n. 89/2010

Indirizzi - sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

La presente delibera contiene, ai sensi degli articoli 13, comma 6, lett. d) e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito decreto), gli indirizzi su "*i parametri e i modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 in termini di efficienza e produttività*".

I sistemi di misurazione della *performance* sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento delle *performance* organizzative.

I sistemi di misurazione assumono un carattere ancora più rilevante in situazioni di ciclo economico negativo, a fronte del quale il legislatore ha assunto le misure urgenti previste nel decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78. Tali misure non sono di ostacolo all'adozione di un

sistema di misurazione della *performance*, ma, anzi, ne richiedono l'effettiva implementazione, per almeno due ordini di ragioni: la prima relativa alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini e la seconda relativa alla migliore capacità di scelta e di selezione da parte delle autorità competenti in ordine all'allocazione delle risorse. Quanto al primo profilo, il cittadino deve essere al centro di qualsiasi sistema di misurazione delle *performance* di una pubblica amministrazione. Sono la sua soddisfazione, da un lato, e la sua partecipazione al processo di creazione di valore, dall'altro, a definire il cittadino come il vero motore di processi di miglioramento e innovazione. Quanto al secondo profilo, la misurazione della *performance* consente di correggere e migliorare l'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze. Per questo motivo, la presente delibera si concentra sul concetto di *outcome* ovvero, in ultima istanza, sul valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività.

La rilevanza dell'approccio basato sull'*outcome* risulta evidente anche dall'analisi comparata di esperienze estere. Innanzitutto, le pratiche utilizzate in Italia emergono come alquanto distanti dagli approcci adottati in tutti i Paesi considerati, sia per appropriatezza che per sofisticazione: questo evidenzia la necessità, al fine di migliorare la produttività e l'efficacia nel settore pubblico, di aggiornare ed estendere le metodologie, secondo gli indirizzi di questa delibera. Inoltre, le esperienze maturate in vari Paesi dimostrano come i sistemi di misurazione delle *performance* possano essere introdotti con successo anche in periodi di recessione economica, perché consentono di concentrare gli sforzi e di selezionare le soluzioni più efficienti e più orientate al perseguimento di risultati per la collettività.

La possibilità di implementare efficaci sistemi di misurazione della *performance* dipende non solo dai sistemi in quanto tali, ma anche, e soprattutto, da elementi organizzativi, quali la *leadership* – incaricata di promuovere e supportare il cambiamento – e la cultura organizzativa dei dipendenti pubblici, che dovranno necessariamente fare proprio un nuovo modo di lavorare maggiormente partecipativo e finalizzato al miglioramento continuo dei servizi. Adeguate strumenti di supporto (ad es. sistemi informativi e informatici) concorreranno poi all'effettiva analisi, utilizzo e rappresentazione dei dati raccolti attraverso il sistema di misurazione.

Questa delibera si focalizza sulla misurazione delle *performance* a livello organizzativo. Con riferimento alla *performance* individuale, la Commissione si riserva di fornire ulteriori

indicazioni in un documento successivo. A questo seguiranno delibere relative alle linee guida per l'impostazione generale del ciclo, piano e relazione sulla *performance*.

La presente delibera è articolata secondo i seguenti punti:

- 1- quadro normativo di riferimento;
- 2- descrizione degli elementi di base dei sistemi di misurazione;
- 3- discussione di alcuni modelli di sistemi di misurazione esistenti in letteratura;
- 4- requisiti minimi dei sistemi di misurazione, schema di catena logica, formato per lo sviluppo di indicatori di *performance* e modalità di strutturazione di indicatori di *outcome*;
- 5- matrice evolutiva delle pratiche adottabili in relazione ai profili di maturità delle organizzazioni;
- 6- modalità di raccordo con i sistemi di misurazione e i cicli esistenti.

In appendice sono riportati:

- A. un glossario volto a chiarire la terminologia base e teso a evitare ambiguità o personalizzazioni dei vari termini in uso;
- B. l'analisi delle esperienze estere e delle pratiche della pubblica amministrazione italiana;
- C. alcuni esempi di strutturazione di obiettivi e indicatori, soprattutto di *outcome*, nei Ministeri dei Trasporti: esame comparato delle esperienze estere ed ipotesi di nuova catena logica nel caso del Ministero delle Infrastrutture e Trasporti italiano;
- D. una tabella sinottica del ciclo e degli strumenti di programmazione previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999 e dalla L. n. 196/2009;
- E. una bibliografia di riferimento utilizzata sia per sostanziare le conclusioni contenute in questa delibera, che per supportare nella pratica lo sviluppo dei sistemi di misurazione nelle amministrazioni.

La presente delibera indica anche alcuni collegamenti ipertestuali a documentazione di altri Paesi, in lingua inglese o francese. La Commissione organizzerà, inoltre, una serie di incontri, secondo un calendario concordato, per accompagnare il percorso di attuazione e per monitorare e verificare, insieme alle amministrazioni interessate, criticità e sviluppi del processo, al fine di condividere le soluzioni adottate.

INDICE

1. Riferimenti normativi.....	6
2. Elementi costitutivi dei sistemi di misurazione.....	8
3. Esempi di modelli di misurazione esistenti in letteratura	10
4. Sviluppo del sistema di misurazione della <i>performance</i>	13
4.1. I requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della <i>performance</i>	13
4.2. Schemi di sviluppo di indicatori e <i>target</i>	14
4.3. Indicatori di <i>outcome</i>	17
4.4. Individuare l' <i>outcome</i> e le sue variabili chiave	20
4.5. La valutazione degli indicatori di <i>outcome</i>	23
5. Matrice evolutiva delle pratiche adottabili	24
6. Modalità di raccordo con i cicli esistenti	27
Appendice A: glossario	29
Appendice B: analisi delle esperienze estere e delle pratiche della pubblica amministrazione centrale italiana.....	33
L'evidenza francese	34
L'evidenza inglese	36
L'evidenza australiana	39
L'evidenza statunitense	42
L'evidenza canadese.....	43
L'evidenza italiana	45
<i>Analisi delle direttive generali annuali</i>	45
<i>Interviste e ricognizioni</i>	47
Maturità dei sistemi di misurazione a livello Paese.....	51
Appendice C: confronto internazionale sulla strutturazione di obiettivi ed indicatori per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.....	53
L'evidenza francese	53
L'evidenza inglese	55
L'evidenza australiana	56
L'evidenza statunitense	57
L'evidenza canadese.....	59
L'evidenza italiana	60
Confronto tra le evidenze.....	60
Esempio della nuova catena logica italiana.....	61
Appendice D: tavola sinottica del ciclo e degli strumenti di programmazione previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999 e dalla L. n. 196/2009	64
Appendice E: Bibliografia.....	71
Paper – Manuali – Atti di convegno – Report	73
Sitografia.....	74

1. Riferimenti normativi

La presente delibera trova applicazione immediata per i Ministeri, le Aziende ed Amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo le Agenzie di cui al decreto legislativo n. 300/1999, con esclusione dell'Agenzia del Demanio, e gli Enti pubblici non economici nazionali. Costituisce linea guida per l'adeguamento degli ordinamenti di Regioni, enti locali ed amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, da realizzarsi entro il 31 dicembre 2010.

In sede di prima attuazione del decreto, il sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito sistema) è definito dagli Organismi indipendenti di valutazione (di seguito OIV) secondo gli indirizzi della presente delibera entro il 30 settembre 2010, in modo tale da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011 (articolo 30, comma 3, del decreto). Il sistema è adottato dalle pubbliche amministrazioni con apposito provvedimento ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto, e deve essere pubblicato sul sito istituzionale nonché trasmesso alla Commissione.

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del decreto, la funzione di misurazione e valutazione delle *performance* è svolta, con il coordinamento della Commissione:

- dagli OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa nel suo complesso nonché la proposta all'organo di indirizzo politico di valutazione individuale esclusivamente dei dirigenti di livello generale;
- dai dirigenti di livello generale cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
- dai dirigenti di livello non generale cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale.

Il sistema si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della *performance* articolato, secondo l'articolo 4, comma 2, del decreto, nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Gli OIV monitorano il funzionamento complessivo del sistema e, a tal fine, elaborano una relazione annuale sullo stato dello stesso, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. a), del decreto.

Ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto, il sistema individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e

valutazione della *performance*;

2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Relativamente alla *performance* organizzativa, l'articolo 8 del decreto individua gli elementi che devono essere contenuti nel sistema:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Come menzionato in precedenza, questo documento si concentra sulla misurazione delle *performance* a livello organizzativo.

2. Elementi costitutivi dei sistemi di misurazione

La misurazione delle *performance* è un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone) [1]. Per effettuare la misurazione delle *performance*, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. Se appropriatamente sviluppato, un sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi, e verificare che questi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare *accountability* e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo [2-7].

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un sistema di misurazione delle *performance* è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico [8];
- la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo [8];
- la comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo e *target*, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi, e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione [9].

Un sistema di misurazione delle *performance* si compone di tre elementi fondamentali:

1. indicatori;
2. *target*;
3. infrastruttura e risorse di supporto.

Un *indicatore* di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi, e non valori 'ideali' o a valori 'veri' [1]. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo [10]. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro). L'effetto positivo di fissare *target* rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale [10, 11]. Questo principalmente perché l'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un *target* si può dare un

indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il *target* sia ambizioso, ma realistico;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo [10].

Il terzo elemento di un sistema di misurazione è rappresentato dall'*infrastruttura di supporto* e dai soggetti che consentono che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di *knowledge management* e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati [12].

In presenza di questi tre elementi fondamentali e di legami espliciti tra indicatori e obiettivi si può parlare di sistemi di misurazione strategici. Per rendere tali sistemi ancor più efficaci un'organizzazione può dotarsi di una mappa strategica, potenzialmente sviluppabile in cascata a diversi livelli organizzativi [13]. Una mappa strategica serve a collegare obiettivi a indicatori, *asset* intangibili a risultati tangibili e indicatori di consuntivo a indicatori previsionali. Inoltre, può essere utilizzata come mezzo per comunicare la strategia sia all'interno dell'organizzazione, sia dall'organizzazione ai principali *stakeholder* esterni.

3. Esempi di modelli di misurazione esistenti in letteratura

La finalità di questo capitolo non è quella di suggerire l'implementazione di uno specifico modello di misurazione, ma, attraverso un confronto tra alcuni di essi, indirizzare verso una scelta che rifletta le esigenze specifiche di ogni organizzazione. I modelli più diffusi sono:

1. *Balanced Scorecard* (BSC) - il più popolare, con un chiaro legame sia tra risultati, processi e risorse, che tra obiettivi, indicatori ed azioni [15];
2. *Performance Prism* - meno conosciuto della BSC, ma interessante per la prospettiva incentrata sugli *stakeholder* [16];
3. *Common Assessment Framework* (CAF) – ispirato all'EFQM, con radici nel *Total Quality Management*, più orientato all'autovalutazione, ma comunque diffuso in Italia (principalmente negli enti locali) e legato all'utilizzo di indicatori [17].

Sia la BSC che il *Performance Prism* sono modelli strutturati per aiutare i vertici organizzativi a costruire il consenso intorno alla visione e alla strategia dell'organizzazione. Attraverso entrambi i modelli, si possono legare indicatori e *target* ad obiettivi e risorse. La differenza principale tra BSC e *Prism* risiede nello sviluppo della strategia, che precede l'identificazione degli indicatori: la BSC si fonda su un paradigma *resource-based* [18], mentre il *Prism* parte da una concezione *stakeholder-based* [19, 20] dell'organizzazione.

A differenza di BSC e *Prism*, che sono primariamente dei sistemi di misurazione strategici, il CAF è uno strumento di gestione della qualità. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti per i diversi *stakeholder* si ottengono attraverso una *leadership* che guidi politiche e strategie, nonché un'efficace gestione di personale, *partnership*, risorse e processi [17].

La Tabella 3.1 confronta i tre modelli lungo le seguenti dimensioni:

1. scala: settore, organizzazione, gruppo/individuo;
2. gestione dei dati/supporto ICT richiesto, ad es. *software base*, *database*, sistema di *business intelligence*, *Enterprise Performance Management*, *open source*, etc.;
3. risorse umane richieste;
4. scopo e risultati attesi: monitoraggio, *reportistica*, miglioramento, ricompense individuali, etc.;
5. utilizzo delle informazioni: riportate all'interno, all'esterno, utilizzabili da un osservatorio, etc.;
6. comparabilità dei dati o rappresentazione del contesto;
7. principali punti di forza e di debolezza;
8. possibile utilizzo congiunto con altri modelli.

Tabella 3.1: confronto tra *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* e *Common Assessment Framework*

Aspetti / Modelli	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Performance Prism</i>	<i>Common Assessment Framework</i>
Scala	Applicabile a livello organizzativo e, a cascata, anche a livello di dipartimento, gruppo e individuale	Applicabile a livello organizzativo e, a cascata, anche a livello di dipartimento, gruppo e individuale	Applicabile a singole organizzazioni secondo un approccio olistico; in organizzazioni di grandi dimensioni anche in servizi o dipartimenti
Gestione dei dati	<i>Software</i> abbastanza avanzati, utili <i>Business Intelligence</i> ed EPM in organizzazioni complesse	<i>Software</i> di diversa complessità, difficilmente reperibili sul mercato	Modesta, <i>software base</i>
Risorse	Sostanziose, a tutti i livelli dell'organizzazione	Sostanziose, soprattutto nella fase di sviluppo	Modeste, soprattutto vertici organizzativi
Scopo/ Risultati attesi	Esecuzione della strategia, monitoraggio, valutazione risultati ottenuti vs. processi eseguiti e risorse impiegate, <i>reportistica</i> , miglioramento, ricompense individuali, etc.	Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> , monitoraggio, valutazione risultati ottenuti vs. processi eseguiti e risorse impiegate, <i>reportistica</i> , miglioramento, ricompense individuali, etc.	Autovalutazione a favore del miglioramento
Utilizzo informazioni	Sia interno che esterno	Sia interno che esterno, soprattutto verso gli <i>stakeholder</i> principali	Autovalutazione, perciò prevalentemente interno, a meno che il processo di sviluppo non sia coordinato da un ente esterno
Comparabilità/ Contesto	Entrambi	Entrambi, anche se maggiormente legato al contesto	Contesto più che comparabilità
Punti di forza e debolezza	<p>Comprensivo, utilizzabile in vari modi e per diversi fini, può essere modificato a seconda delle esigenze, indicatori generali e standard possono essere introdotti, utilizzato molto all'estero sia nel privato che nel pubblico</p> <p>Dispendioso, richiede risorse e competenze, può esaurirsi in un mero sforzo di <i>reporting</i></p>	<p>Molto utile per coinvolgere gli <i>stakeholder</i>, nonché per comprenderne interessi e bisogni; lega esplicitamente gli indicatori alle fasi di definizione, esecuzione e revisione della strategia.</p> <p>Richiede risorse e competenze, può enfatizzare eccessivamente il ruolo degli <i>stakeholder</i></p>	<p>Facile da usare, utile per fare una valutazione d'insieme per promuovere il miglioramento continuo, utilizzato molto in Italia negli enti locali</p> <p>Contestuale, non porta necessariamente a piani d'azione, nè necessariamente al perseguimento degli <i>outcome</i></p>

Aspetti / Modelli	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Performance Prism</i>	<i>Common Assessment Framework</i>
Utilizzabile in congiunzione con altri approcci	Importante considerare gli <i>stakeholder</i> in modo potenzialmente simile al <i>Prism</i> , eventualmente attraverso l'inserimento di una prospettiva dedicata ad essi o direttamente agli <i>outcome</i>	Necessario attribuire un peso sufficiente alle politiche e alle strategie basate sulle risorse interne, eventualmente utilizzando un approccio simile all'EFQM o al CAF	Sarebbe buona pratica accompagnare l'utilizzo del CAF con un sistema di misurazione comprensivo di indicatori che 'guardino' all'esterno

4. Sviluppo del sistema di misurazione della *performance*

4.1. I requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della *performance*

Nonostante l'esistenza di buone pratiche all'interno delle amministrazioni considerate, l'analisi condotta ha riscontrato notevoli criticità. A livello ministeriale, ad esempio, esiste un divario sostanziale tra i sistemi di misurazione della *performance* correntemente utilizzati in Italia rispetto a quelli più evoluti adottati in alcuni paesi esteri, come illustrato in Appendice B. Questo divario può essere colmato attraverso un percorso di miglioramento evolutivo (come successivamente evidenziato nel capitolo 5) a partire dall'adozione di un sistema di misurazione della *performance* che rispetti alcuni requisiti minimi fondamentali. Seguendo le descrizioni sviluppate nel secondo capitolo, ogni amministrazione dovrà dotarsi di un sistema di misurazione della *performance* che rispetti almeno i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla Commissione;
5. rilevazione effettiva della *performance*, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

È importante notare che devono essere introdotti obiettivi, e quindi indicatori, di *outcome* nei casi in cui tali obiettivi si riferiscono a *stakeholder* esterni.

Questo sistema di misurazione renderà le organizzazioni capaci di [12]:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare le proprie *performance* in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento [14].

4.2. Schemi di sviluppo di indicatori e target

La Tabella 4.1 costituisce il riferimento metodologico per caratterizzare correttamente gli indicatori di *performance*, contestualizzandoli all'interno del modello proposto in questo documento.

Tabella 4.1: scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perchè vogliamo misurare questo aspetto?
Programma / Obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto ci costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> puntiamo?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile delle performance legate all'indicatore	Chi è <i>accountable</i> e responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Note:	
--------------	--

Per ciascun indicatore, inoltre, è importante condurre un test che ne misuri la fattibilità dal punto di vista informativo e uno che ne verifichi la solidità dal punto di vista qualitativo. Il test sulla fattibilità è esplicitato nelle variabili presenti nella Tabella 4.2.

Tabella 4.2: test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'Ente		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

Il test di validazione della qualità dell'indicatore deve basarsi sulle variabili esplicitate in Tabella 4.3.

Tabella 4.3: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Per ciascun *target* è altresì importante condurre un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo. Il test sulla qualità deve basarsi sulle variabili esplicitate nella Tabella 4.4.

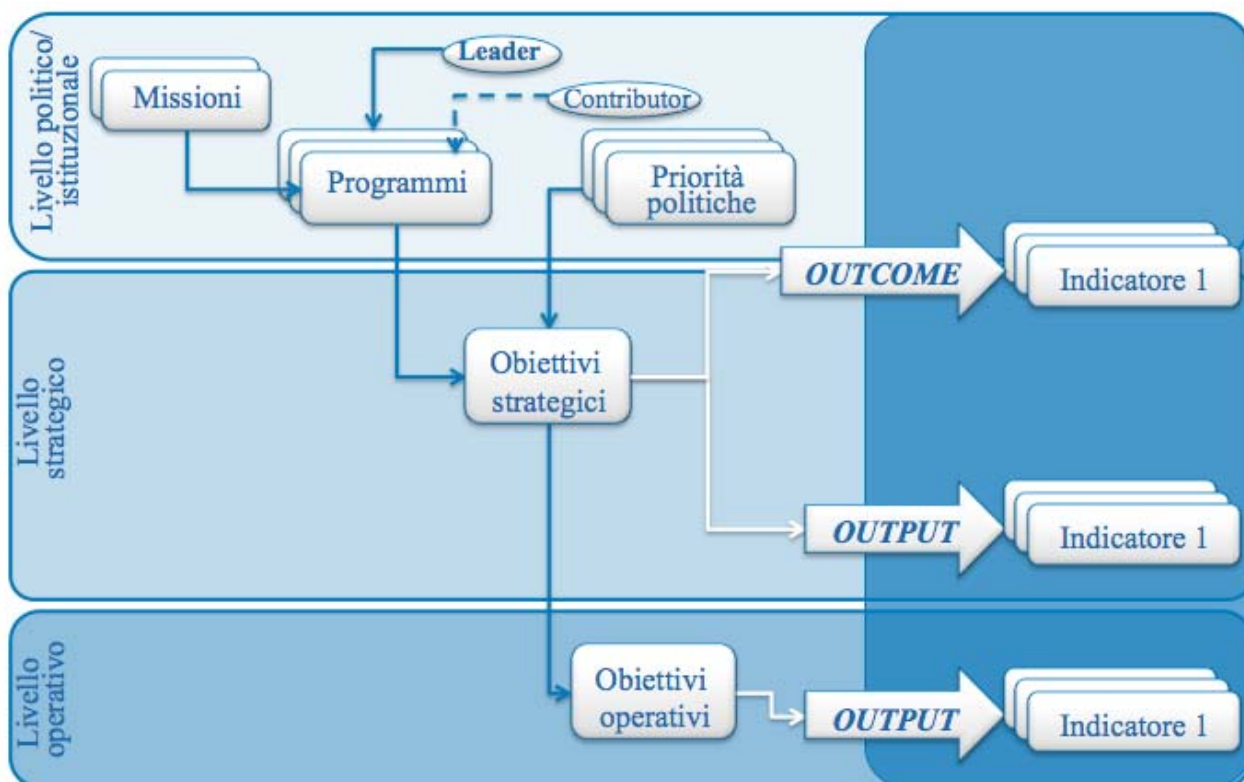
Tabella 4.4: test della qualità del target

Strategia	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione ?
Performance	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
Processo	Il processo che sta alla base consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
Feedback	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ?
Accettazione	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo <i>target</i> ?

4.3. Indicatori di *outcome*

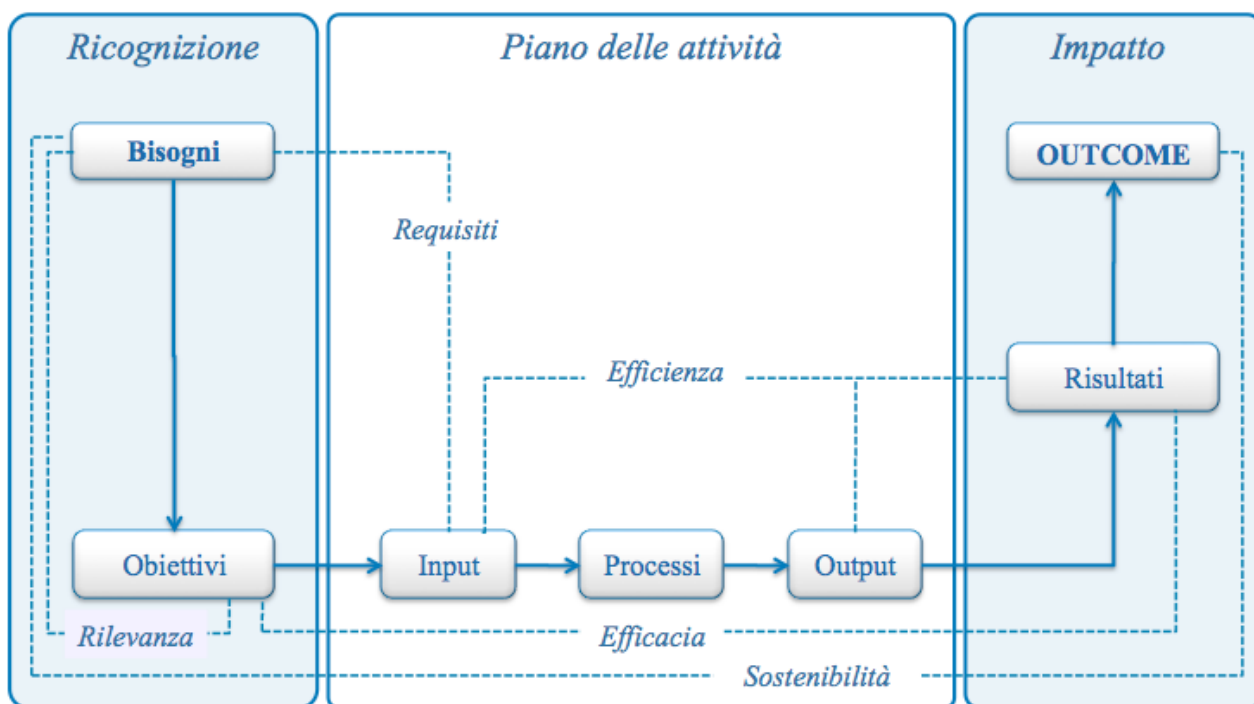
Al fine di intraprendere un percorso che conduca effettivamente verso la misurazione degli *outcome* è necessario introdurre all'interno della catena logica una specifica fase relativa alla loro definizione. Per fare questo deve essere reso più esplicito il nesso tra obiettivo strategico e *outcome*, come evidenziato nell'analisi relativa ai casi esteri presentata in Appendice B. Inoltre, analogamente all'esperienza inglese, è necessario introdurre il concetto di Ente *leader* e di Enti *contributor*. In questo senso, la *leadership* si verifica nel momento in cui le decisioni dell'Ente influiscono in maniera determinante sul coordinamento dei soggetti *contributor* che concorrono al raggiungimento dell'*outcome*. In Figura 4.1 è riportata la catena logica proposta per i Ministeri, mentre per gli Enti non dovranno essere considerati le 'missioni' e i 'programmi'. Per una trattazione approfondita delle catene logiche relative agli altri Paesi, si rimanda all'Appendice B. In Appendice C è riportato un esempio specifico di obiettivi strategici e di *outcome*, e dei relativi indicatori, nel caso dei Ministeri delle Infrastrutture e dei Trasporti dei Paesi considerati.

Figura 4.1: nuovo schema logico per l'Italia



Oltre alla collocazione degli *outcome* all'interno della catena logica, è importante esplicitare il percorso utile alla loro individuazione. Come indicato in Figura 4.2, tale percorso parte da una fase di ricognizione che rileva i bisogni effettivi degli *stakeholder*, sia interni che esterni, destinatari di un determinato servizio. Successivamente, gli obiettivi sono utilizzati come punto iniziale della pianificazione dei processi e delle relative attività attraverso *input* coerenti con i requisiti determinati in fase di ricognizione dei bisogni. All'interno del piano delle attività si adotta una logica *input* → processi → *output* (vedi glossario in Appendice A). Quindi, il risultato delle attività di processo permette di procedere ad una misurazione basata su *output* e *outcome*. Mentre l'*output* ha una dimensione temporale di breve periodo, l'*outcome* ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino.

Figura 4.2: percorso bisogni-outcome



Al fine della misurazione dell'*outcome* è di fondamentale importanza l'acquisizione di flussi di dati ed informazioni in possesso di soggetti diversi dall'Ente: le amministrazioni dovranno prioritariamente, soprattutto in fase di avvio, cercare di utilizzare i flussi dati già esistenti ed attivare eventuali modalità di raccordo per gestire il processo di acquisizione. Per agevolare le attività degli enti, la Commissione ha avviato una collaborazione istituzionale con l'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), che si configura come uno degli attori principali nel processo di misurazione degli *outcome*. In conclusione, mentre in presenza dell'attuale schema logico la "tensione" degli obiettivi è rivolta verso aspetti interni, con la nuova formulazione questa è invece rivolta verso il conseguimento del risultato finale per il cittadino.

4.4. Individuare l'outcome e le sue variabili chiave

Perché definire gli outcome risulta importante al fine di raggiungere gli obiettivi di programma?

Definire correttamente gli outcome aiuta a focalizzarsi meglio verso obiettivi di qualsivoglia natura; permette, inoltre, di focalizzarsi sui reali impatti desiderati ed effettivamente conseguiti grazie alle attività messe in atto a livello di singolo Ente.

Leadership di programma fa riferimento all'Ente le cui decisioni influiscono in maniera determinante sul coordinamento dei soggetti che contribuiscono al raggiungimento dell'outcome.

Sono stati identificati gli outcome di riferimento?

Individuare l'outcome ed i suoi indicatori

Tab. 1	Programma di riferimento	Leadership di programma	Priorità politiche di riferimento	Descrizione dell'Outcome	Priorità dell'Outcome (Percentuale su totale Programma)	Variabili chiave	
						Effetti desiderati	Effetti indesiderati
	Programma 1	SI		Outcome 1			
	Programma n	NO		Outcome n			

Identificare gli stakeholder destinatari

Chi si vuole raggiungere?

Per riuscire a sviluppare un insieme di outcome ed obiettivi coerenti con i programmi è essenziale identificare quali sono le categorie di stakeholder e quali effetti si desidera ottenere: individuarli a monte e misurarli a valle aiuta ad avere maggior chiarezza dal punto di vista della gestione strategica.

Sono stati identificati i principali gruppi di stakeholder? Per ciascun gruppo è stato possibile individuare gli effetti che ciascun outcome di riferimento provocherà?

Identificazione dei principali effetti degli outcome e dei gruppi di stakeholder interessati

Tab. 2	Outcome (dalla Tab. 1)	Stakeholder Destinatari		
		Denominazione	Positivamente o negativamente interessati dagli effetti	Ampiezza dell'impatto (Alta, Media o Bassa)
	Outcome 1		P	A
	Outcome n		N	B

Identificare gli *stakeholder contributor*

Chi risulta coinvolto?

Legare gli *outcome* agli Istituti che di volta in volta possono essere chiamati a contribuire al raggiungimento dei relativi obiettivi aiuta a tracciare le responsabilità e a identificare chiaramente le tipologie di contributo richieste.

Sono stati chiaramente identificati i *contributor*? Per ciascuno è stato chiaramente descritto il tipo di contributo in relazione ai risultati che si vogliono conseguire?

Identificazione dei principali contributi sugli outcome e degli stakeholder coinvolti

Tab. 3	Outcome (dalla Tab. 1)	Stakeholder Contributor				
		Denominazione dell'Istituto	Tipologia (Pubblico, Privato, Altro)	Istituto abilitante / vincolante	Modalità del contributo / interazione	Rilevanza (Percentuale su totale outcome)
	Outcome 1			A		
	Outcome n			V		

Individuare gli indicatori di outcome

Perché definire gli indicatori risulta importante al fine di gestire gli obiettivi di programma?

Definire correttamente gli indicatori di *outcome* aiuta a gestire con sistematicità il raggiungimento dell'*outcome* stesso

Sono stati rispettati i requisiti per la definizione di *outcome* qualitativamente solidi?

Individuare l'outcome ed i suoi indicatori

Tab. 4a	Descrizione dell'Outcome (dalla Tab.1)	Indicatore di Outcome	Target
	Outcome 1		
	Outcome n		

Individuare la fattibilità degli indicatori di outcome dal punto di vista informativo

Tab. 4b	Si utilizzi lo schema logico della Tabella 4.2 per l'analisi della fattibilità degli indicatori prescelti	Indicatore 1	Indicatore n

Analizzare la qualità degli indicatori di outcome

Tab. 4c	Si utilizzi lo schema logico della Tabella 4.3 per l'analisi della solidità degli indicatori prescelti (valutazione su scala 0-10)	Indicatore 1	Indicatore n

Identificare il contributo degli obiettivi strategici al raggiungimento degli *outcome*

Perché è importante legare gli obiettivi agli *outcome*?

Definire il legame ed il peso tra obiettivi strategici e *outcome* di riferimento aiuta a stabilire un percorso logico chiaro per tutta l'organizzazione ed esalta il contributo delle diverse aree di responsabilità al raggiungimento degli impatti sulla società effettivamente desiderati.

Sono stati evidenziati, per ciascun *outcome*, i legami con coerenti obiettivi strategici? Gli obiettivi sono stati correttamente pesati nei confronti del raggiungimento degli *outcome* cui fanno riferimento?

Legare gli *outcome* e gli obiettivi strategici

Tab. 5	Outcome (dalla Tab. 1)	Obiettivi strategici	Peso relativo (%) dell'obiettivo strategico al raggiungimento dell' <i>outcome</i>	Descrizione del contributo dell'obiettivo strategico all' <i>outcome</i>	Variabili pienamente controllabili dall'Ente	Variabili parzialmente controllabili dall'Ente (sulle quali è possibile esercitare una influenza)	Variabili non controllabili dall'Ente
	Outcome 1	Obiettivo 1					
	Outcome n	Obiettivo n					

Identificare le macro azioni che permettono il raggiungimento degli obiettivi strategici

Perché le azioni strategiche sono importanti al fine di raggiungere gli obiettivi programmati?

Definire il ruolo di una determinata azione strategica serve a porre le migliori basi per stabilire indicatori coerenti e *target* di riferimento; inoltre, è importante stabilire per ciascuna azione rilevante il responsabile.

Sono stati stabiliti legami tra le azioni e gli *output* principali del piano strategico dell'Ente? Sono stati identificati chiaramente i responsabili?

Legare le macro azioni agli obiettivi strategici

Tab. 6a	Obiettivi strategici (dalla Tab. 5)	Indicatore di Output	Target	Macro Azioni	Peso relativo (%) delle azioni al raggiungimento dell'obiettivo strategico	Responsabile	Contributor (Denominazione dell'Istituto dalla Tab. 4)
	Obiettivo 1						
	Obiettivo n						

Individuare la fattibilità degli indicatori di output dal punto di vista informativo

Tab. 6b	Si utilizzi lo schema logico della Tabella 4.2 per l'analisi della fattibilità degli indicatori prescelti	Indicatore 1	Indicatore 2

Analizzare la qualità degli indicatori di output

Tab. 6c	Si utilizzi lo schema logico della Tabella 4.3 per l'analisi della solidità degli indicatori prescelti (valutazione su scala 0-10)	Indicatore 1	Indicatore 2

4.5. La valutazione degli indicatori di *outcome*

Le buone pratiche identificate in questa delibera fungono da esempio all'attuazione delle logiche di cui la Commissione si fa portatrice all'interno della Pubblica amministrazione. Analogamente alle evidenze inglesi e australiane, la Commissione fornirà dei *punteggi*, utilizzando il sistema del semaforo, e una conclusione per ciascun indicatore di *outcome*, secondo i seguenti livelli:

- appropriato (verde);
- appropriato ma necessita di approfondimento/rafforzamento (giallo);
- non appropriato (rosso).

Alla luce di questi risultati seguiranno raccomandazioni concernenti:

- raccordo tra obiettivi strategici ed *outcome*;
- appropriatezza di indicatori e *target* rispetto agli obiettivi di *outcome*;
- possibili miglioramenti del sistema di misurazione.

La Commissione, oltre alla pubblicazione delle linee guida, è impegnata nel supportare gli Enti, per esempio attraverso la redazione di guide contenenti indicazioni di gestione dei processi di miglioramento (ad es. "[Better Practice](#)" e "[Guides Pratiques](#)") e una descrizione e divulgazione delle best practice (ad es. "[AUDITFocus](#)") analogamente ai casi australiano e francese.

Un fattore fondamentale nel processo di implementazione e gestione di un sistema di misurazione delle *performance* è costituito dalla chiarezza dei concetti base e delle metodologie che possono aiutare tutti gli attori coinvolti (Commissione, Ministeri, Enti, etc.) a condividere un vocabolario comune. A tal fine la Commissione, analogamente a tutti i Paesi analizzati, fornisce sia nella documentazione prodotta che sul sito istituzionale un glossario, che rappresenta il primo passo verso una gestione del sistema di misurazione delle *performance* basata sul *knowledge management*.

5. Matrice evolutiva delle pratiche adottabili

Nel secondo capitolo sono state evidenziate le motivazioni per l'introduzione di un sistema di misurazione delle *performance* e le caratteristiche minime dei sistemi che dovranno essere adottati dalle amministrazioni a seguito di questa delibera. Questo capitolo presenta varie fasi di maturità di tali sistemi al fine di proporre un percorso di miglioramento per il loro sviluppo, utilizzo e revisione¹. Questo percorso vuole contribuire non solo alla strutturazione di sistemi di misurazione più robusti, ma soprattutto alla trasparenza, all'*accountability* e alla qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

La prima fase in questo percorso è costituita dai requisiti minimi previsti dalla Commissione; questi corrispondono essenzialmente alle condizioni necessarie per l'esistenza di un sistema di misurazione [12], coniugate a indicazioni specifiche per lo sviluppo di indicatori di *outcome*.

La seconda fase di maturità presenta un sistema di misurazione strutturato attorno a tutti gli obiettivi strategici e di *outcome* previsti. Inoltre, viene specificata una traiettoria di miglioramento per ogni obiettivo e, attraverso la mappatura di processi e attività, è chiaro come gli *input* e i processi di trasformazione contribuiscono al raggiungimento di *output* e *outcome*. Il sistema è strutturato su diversi livelli e le informazioni sono trasmesse efficacemente all'interno dell'organizzazione e dall'organizzazione ai suoi *stakeholder* principali. I dati in possesso dell'organizzazione sono di alta qualità nel senso di accuratezza, validità e affidabilità. Il vertice politico-amministrativo riceve questi dati e controlla l'andamento dell'organizzazione rispetto ai suoi obiettivi strategici.

La terza fase include l'utilizzo di una mappa strategica a livello di vertice. Tramite questa mappa si possono comprendere più a fondo i *driver* di successo dell'organizzazione e come questa potrà raggiungere i suoi obiettivi. Le responsabilità associate a *target* e indicatori sono rese pubbliche. I *report* pubblicati con cadenza semestrale o annuale sono di facile fruizione per un *audience* non specializzata, anche attraverso diversi formati di rappresentazione [21]. Il vertice politico-amministrativo è coinvolto nella fase di revisione delle *performance* e di modifica periodica del sistema di misurazione stesso.

La quarta fase comprende ulteriori attributi rilevanti, quali la comprensione a tutti i livelli gerarchici degli obiettivi strategici e dei motivi per l'utilizzo di *target* e indicatori. Attraverso mappe strategiche sviluppate a cascata l'organizzazione riesce a legare processi e attività a livello di vertice, dipartimento, servizio, gruppo e individuale. Grazie a indicatori standardizzati è possibile confrontare le *performance* all'interno e all'esterno dell'organizzazione secondo una logica di *benchmarking*. I risultati ottenuti a livello di *output*, *outcome* e soddisfazione degli utenti sono collegati a dati economico-finanziari. Tutto questo è reso possibile da un appropriato sistema informativo.

Nella quinta fase di maturità i legami tra i *driver* di successo e gli indicatori di *performance* sono validati e quindi l'organizzazione è in possesso di veri indicatori predittivi. La revisione del sistema di misurazione perciò vaglia l'effettiva rilevanza degli indicatori e ne valuta il contributo informativo verso il raggiungimento degli *outcome*. Questi aspetti sono efficacemente comunicati all'interno dell'organizzazione attraverso l'utilizzo di sistemi

¹ La strutturazione di questo modello di maturità si basa su ricerche condotte in questo campo e soprattutto sul *Report* "Performance Frameworks and Board Reporting" [22].

informativi sufficientemente sofisticati. La cultura organizzativa ora supporta a pieno l'utilizzo dei sistemi di misurazione e una 'cultura della *performance*' è effettivamente presente [23].

La traiettoria di miglioramento sottesa a queste fasi di maturità presuppone uno sforzo organizzativo che dipende solo in parte da aspetti di natura tecnica. Infatti, la gestione delle *performance* presuppone una vera e propria comprensione del significato di *performance* organizzativa a tutti i livelli gerarchici. Non si tratta quindi di una mera adozione di sistemi e tecniche sviluppati e sperimentati in altri contesti, bensì di un approccio attivo volto al cambiamento culturale ottenuto attraverso una *leadership* diffusa [24]. In questo senso, per un'efficace misurazione e gestione delle *performance* devono essere considerate le seguenti dimensioni:

- tecnica: raccolta dati, sviluppo di obiettivi, *target* e indicatori, utilizzo di sistemi informativi, strumenti e tecniche di miglioramento, sviluppo di capacità, competenze e abilità del personale, etc.;
- manageriale: formulazione ed esecuzione della strategia, gestione dei processi, cambiamenti nella struttura organizzativa, allocazione delle risorse, promozione di un orientamento ai risultati, etc.;
- culturale: condivisione di valori comuni, allineamento di comportamenti e attitudini, sviluppo di pratiche condivise e *routine*, etc.;
- *leadership*: formulazione e comunicazione di una visione condivisa, supporto manageriale, *empowerment* dei dipendenti all'interno della struttura gerarchica, creazione di un appropriato ambiente di lavoro, promozione dell'innovazione, etc.;
- comunicazione: sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, utilizzo di sistemi di *knowledge management*, etc.

Oltre a considerare tali elementi, è importante ricordare come i ruoli degli *stakeholder* interni (vertice politico e amministrativo, management, staff, etc.) devono mutare nel tempo, a seconda che un nuovo sistema sia introdotto o che un sistema debba essere diffuso e consolidato [vedi 14, 25, 26]. La Tabella 5.1 riporta in modo sintetico tali ruoli. Gli OIV sono chiamati a interagire con questi soggetti, nelle modalità previste dal decreto (vedi anche capitolo 1 di questo documento).

Tabella 5.1: ruoli degli *stakeholder* interni nell'introduzione e nel mantenimento del sistema di misurazione delle *performance*

Stakeholder interno / Elemento	Approccio iniziale (introduzione del sistema)	Approccio successivo (diffusione e mantenimento del sistema)
Vertice politico	<i>Top down</i> ; collegamento esplicito tra strategia, priorità e sistema di misurazione delle <i>performance</i>	Supporto alla diffusione del sistema, promozione di <i>feedback loop</i> a diversi livelli organizzativi
Vertice amministrativo	<i>Top down</i> e supporto all'implementazione	Disseminazione, supporto manageriale e <i>coaching</i>
<i>Management</i>	Esecuzione dei messaggi provenienti dal vertice organizzativo	Facilitazione del lavoro dello <i>staff</i> , che deve essere messo in condizione di operare e contribuire
<i>Staff</i>	Attuazione delle direttive del <i>management</i>	Contributo attivo a favore del miglioramento organizzativo
Utenti	Partecipazione nello sviluppo del sistema, soprattutto se si utilizza una prospettiva <i>stakeholder-based</i>	Partecipazione attiva nell'erogazione del servizio
Struttura di <i>leadership</i>	Prettamente gerarchica	Modello di <i>leadership</i> diffuso

6. Modalità di raccordo con i cicli esistenti

L'articolo 30 del decreto ha abrogato, a decorrere dal 30 aprile 2010, i commi 2 e 3 dell'articolo 6 del D. Lgs. n. 286 del 1999, così determinando la decadenza dei Servizi di controllo interno, comunque denominati, e la sostituzione degli stessi con gli OIV.

Gli OIV continuano in ogni caso a svolgere le attività di valutazione e controllo strategico di cui al comma 1 del citato articolo 6 - (non abrogato dal decreto) - con il coordinamento del Comitato Tecnico Scientifico previsto dall'articolo 1 del decreto del Presidente della Repubblica 12 dicembre 2006, n. 315.

Tali attività hanno ad oggetto l'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi.

A differenza dei precedenti Servizi di controllo interno - i quali ai sensi dell'abrogato articolo 6, comma 2, riferivano in via riservata agli organi di indirizzo politico sulle risultanze delle analisi effettuate - gli OIV sono tenuti, in virtù del richiamato articolo 14, comma 2, lett. b), del decreto a comunicare le criticità riscontrate anche alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione.

Gli OIV devono inoltre svolgere - in conformità alle linee guida elaborate dal Comitato Tecnico Scientifico - le attività istruttorie funzionali alla redazione delle Relazioni di ciascun Ministro sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta, da trasmettere alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno ai sensi dell'articolo 3, commi 68 e 69 della legge 24 dicembre 2007, n. 244.

Il sistema deve inoltre prevedere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, ai fini del recepimento nell'ambito del Piano della *performance* degli indicatori di carattere finanziario indicati delle note integrative al bilancio di previsione, che, ai sensi dell'articolo 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, sostituiscono le note preliminari agli stati di previsione.

Le note integrative, infatti, nella parte relativa alla spesa, contengono una sezione concernente il piano degli obiettivi correlati a ciascun programma ed i relativi indicatori di risultato (articolo 21, comma 11, lett. a, della L. n. 196 del 2009).

La sezione riporta, in particolare, le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità politiche, espone le attività e indica gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa, che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi, in coerenza con il programma generale dell'azione di Governo.

A tal fine il documento indica le risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli obiettivi e riporta gli indicatori di realizzazione ad essi riferiti, nonché i criteri e i parametri utilizzati per la loro quantificazione.

Secondo quanto previsto dall'articolo 21 della L. n. 196 del 2009, criteri e metodologie per la definizione degli indicatori di realizzazione contenuti nella nota integrativa sono individuati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato d'intesa con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Il sistema deve inoltre considerare la necessità di un raccordo tra le attività degli OIV e quelle svolte dai Nuclei di analisi e valutazione della spesa, cui l'articolo 39 della L. n. 196 del 2009 attribuisce il compito di effettuare il monitoraggio delle misure rivolte al conseguimento degli obiettivi di finanza pubblica e promuovere livelli di maggiore efficienza della spesa.

I Nuclei di analisi e valutazione della spesa possono inoltre effettuare proposte per l'adozione di indicatori misurabili appropriati a rappresentare gli obiettivi dei programmi di spesa da associare alle previsioni di bilancio in collegamento con la nota integrativa di cui all'articolo 21 della L. n. 196 del 2009.

In Appendice D si riporta una tavola sinottica del ciclo e degli strumenti di programmazione previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999 e dalla L. n. 196/2009.

Roma, 24 Giugno 2010

Il Presidente

Antonio Martone

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Antonio Martone', written in a cursive style.

Appendice A: glossario

La finalità di questo glossario non è quella di esaurire tutti i termini usati nel linguaggio della misurazione e gestione della *performance*, bensì quella di fornire una breve descrizione dei termini ad essa inerenti, che sono stati utilizzati in questo documento e in eventuali documenti citati, con lo scopo di facilitare la lettura e la comprensione del testo. I termini in italiano sono seguiti dal termine corrispondente inglese tra parentesi. I termini inglesi che non hanno un corrispondente italiano significativo sono stati lasciati nella lingua originale.

Accountability

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da *responsibility* che, invece, esprime il "dover agire". Si dimostra *accountability* assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi e decisioni fondati, che conducano all'allocazione di risorse e al raggiungimento degli obiettivi [28].

Allineamento

L'allineamento avviene quando tutte le risorse dell'organizzazione sono concentrate nell'esecuzione della strategia e nel perseguimento dei risultati desiderati. Si ha allineamento quando c'è una chiara coerenza di intenti da parte di tutte le strutture che fanno parte dell'organizzazione.

Analisi strategica

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività è tesa ad evidenziare: le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare (analisi del contesto esterno), nonché i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno). Il risultato dell'analisi è, da una parte, evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità strategiche da superare; dall'altra, indurre l'evoluzione che organizzazione ed ambiente avranno nel futuro (le assunzioni strategiche).

Appropriatezza

Attributo legato a un giudizio di coerenza circa la relazione che esiste tra l'oggetto della misurazione e lo strumento che si utilizza per misurare.

Balanced Scorecard (BSC)

La BSC è un sistema di misurazione e gestione delle *performance*. Come tale è uno strumento atto a implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di *performance* da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, *target* per stabilire i livelli attesi, iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa - effetto.

Beni intangibili

I beni intangibili sono le risorse strategiche immateriali di un'organizzazione, costituite dal capitale umano, dal capitale organizzativo e dal capitale relazionale [29].

Benchmarking

Il processo attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche

sviluppate in altri contesti al fine di migliorare le *performance* organizzative. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, e prodotti e servizi. Il '*benchmark*' è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione, e indica la migliore *performance* possibile.

Capitale informativo (*information capital*)

L'insieme dei flussi e dei sistemi informativi, delle infrastrutture informatiche, delle conoscenze condivise a supporto dell'esecuzione della strategia dell'organizzazione.

Capitale organizzativo (*organizational capital*)

“La capacità dell'organizzazione di mobilitare e sostenere il processo di cambiamento richiesto per eseguire la strategia”[13]. Il capitale organizzativo è composto da quattro componenti: cultura, leadership, lavoro di squadra ed allineamento.

Capitale Umano (*human capital*)

La disponibilità di conoscenze, competenze, talenti e attitudini in grado di modellare i comportamenti necessari per eseguire con successo le attività richieste dalla strategia dell'organizzazione.

Cascading

Partendo da un sistema di misurazione delle *performance* a livello organizzativo sono sviluppati sotto-sistemi relativi ai singoli Dipartimenti/Direzioni e quindi dei Servizi e delle Unità Operative rispettando sia una coerenza verticale (con sistemi a livello superiore) sia una coerenza orizzontale (con sistemi allo stesso livello) per costruire una struttura (*framework*) integrata ed allineata negli intenti. All'interno di questa tutte le persone coinvolte dovranno poter identificare il loro contributo personale verso il raggiungimento degli obiettivi strategici generali perseguiti dall'organizzazione.

Indicatore

Strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente alle proprietà di un oggetto.

Mappa strategica (*strategy map*)

È una rappresentazione visuale della strategia di un'organizzazione nella quale sono evidenziate le relazioni causa - effetto che esistono tra gli obiettivi che descrivono la strategia lungo le prospettive che costituiscono l'architettura della mappa stessa.

Missione

Definizione delle finalità ultime per le quali l'organizzazione è stata creata e delle modalità attraverso le quali sarà ottenuta la sua visione.

Mission-Oriented Scorecard

È una variante della *Balanced Scorecard* espressamente concepita per le organizzazioni del settore pubblico e *no-profit*. Si compone di quattro prospettive: collettività, processi interni, risorse finanziarie, crescita ed apprendimento. La prospettiva della collettività è a sua volta articolata in più dimensioni che tengono conto dei ruoli più rilevanti assunti dal cittadino (nella sua accezione più ampia) nella relazione con l'organizzazione.

Misura (*measure*)

Vedere **Indicatore**

Misurazione della *performance*

La misurazione delle *performance* è un processo sperimentale e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone) [1].

Modello logico di base

Il modello logico di base evidenzia la catena di rapporti causa effetto che legano gli *input* ai risultati che si vogliono perseguire (*outcome*) attraverso i processi eseguiti (cioè le attività compiute sugli *input* o grazie agli *input*) e gli *output* generati da tali attività (prodotti e servizi).

Obiettivo

Uno dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo la propria strategia. Di solito è espresso con attraverso una descrizione sintetica che deve essere accompagnata da una più dettagliata per evitare ambiguità di significato.

Outcome

Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione delle *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli *stakeholder* più in generale; esempi di *outcome* possono essere: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni) [cfr. www.idea.gov.uk].

Output

Si tratta di ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* → attività → *output*.

Piano d'azione (*action plan*)

È l'insieme coordinato delle azioni che un'organizzazione pianifica di attuare per supportare l'esecuzione della strategia ed il conseguimento dei risultati desiderati.

Performance

Performance è un vocabolo polisemico. Il suo significato principale è legato all'atto di esecuzione di un'azione e al processo seguito. Il verbo '*to perform*', infatti, si riferisce tipicamente alla processo di costruzione di un oggetto, o all'esecuzione di un compito. Un altro significato di *performance* è legato alla rappresentazione di un'azione, quindi non a un elemento sostantivo, ma a uno più simbolico e, talvolta, rituale. Da un punto di vista gestionale, entrambi i significati devono essere considerati nel momento in cui la *performance* viene misurata e/o gestita.

Prospettiva (*perspective*)

Nel linguaggio della *Balanced Scorecard* si riferisce ad un 'contenitore' dove sono ordinati gruppi di obiettivi con i relativi indicatori, *target* ed iniziative. Le prospettive rappresentano punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica e la *Balanced Scorecard*.

Relazione Causa Effetto

La mappa strategica di un sistema di misurazione delle *performance* si basa su catene di relazioni causa effetto tra gli elementi che la compongono. Queste relazioni determinano quali sono le condizioni che il *team* di progetto del sistema di misurazione ritiene necessarie per ottenere determinati risultati. Gli indicatori associati a questi obiettivi permettono di verificare se quelle che sono state considerate condizioni necessarie sono anche sufficienti per ottenere quanto desiderato.

Sistema di gestione della performance (*performance management system*)

Rappresenta un sistema a supporto di un approccio sistematico al miglioramento della *performance* nel quale si definiscono gli obiettivi da raggiungere a fine periodo e si utilizzano le informazioni che derivano dalla misurazione per imparare dall'esperienza e migliorare la *performance* tramite interventi decisionali correttivi durante tale periodo.

Sistema di misurazione della performance (*performance measurement system*)

È un sistema pensato per ottenere, attraverso l'acquisizione, la classificazione, il confronto, l'analisi e l'interpretazione di dati appropriati, una quantificazione dei risultati, o delle conseguenze, delle azioni effettuate. Un sistema di misurazione svolge due funzioni principali - sistema di acquisizione dei dati e sistema di rappresentazione delle informazioni - ed è composto da indicatori, *target*, e infrastruttura e risorse di supporto.

Stakeholder

Uno *stakeholder* è un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa [19].

Strategia

Per un'organizzazione pubblica, strategia corrisponde a ciò che l'organizzazione sceglie di fare per creare valore pubblico per la collettività, nel rispetto delle politiche, del contesto normativo e dei vincoli imposti dalle risorse assegnate.

Target

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo [10]. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro) e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Valori

Sono i principi che guidano l'azione delle persone che fanno parte dell'organizzazione. Specificano il codice dei credo e dei comportamenti accettabili e non accettabili da parte dell'organizzazione.

Visione

Definizione dell'ambizione, dell'obiettivo principale al quale tende l'organizzazione. La visione è legata a una prospettiva di lungo termine e, se condivisa, svolge la funzione di guida dell'organizzazione.

Appendice B: analisi delle esperienze estere e delle pratiche della pubblica amministrazione centrale italiana

Un'analisi approfondita di esperienze maturate in Paesi all'avanguardia nell'utilizzo di sistemi di misurazione delle *performance* è stata condotta al fine di sviluppare un modello di maturità che possa guidare l'introduzione e miglioramento di tali sistemi nella pubblica amministrazione italiana. L'analisi presentata in questa sezione permette di mappare lo stato attuale delle buone pratiche sia dal punto di vista degli organi che a livello sistemico si occupano, con gradi diversi di indipendenza e autorità, di strutturare e gestire il processo di gestione delle *performance* delle pubbliche amministrazioni, sia di individuare una serie di buone pratiche che, *mutatis mutandis*, potrebbero risultare di utile applicazione per il modello italiano. Da notare che la funzione di *audit* si suddivide in due categorie: finanziario e sulle *performance*. Mentre per alcuni Stati tale funzione viene svolta da un unico istituto (ad es. Inghilterra, Australia, Stati Uniti, Canada), per altri la stessa funzione risulta suddivisa su due o più istituti (ad es. Francia, Italia, etc.).

Nello studio di pubbliche amministrazioni centrali, la letteratura scientifica e manageriale riporta prevalentemente esempi relativi a paesi anglosassoni. Per questo, l'analisi contenuta in questa delibera si focalizza su buone pratiche sviluppate in Inghilterra, Australia, Stati Uniti e Canada. Inoltre, per ragioni di 'prossimità' al sistema italiano, è stata considerata nel dettaglio la pubblica amministrazione francese. Altri buoni esempi presenti in letteratura (Nuova Zelanda, Abu Dhabi, etc.) non verranno riportati, in quanto maturati in contesti troppo diversi da quello italiano. Le esperienze empiriche oggetto di valutazione sono presentate in via sintetica e per caratteri generali in Tabella B.1.

Tabella B.1: generalità degli Stati considerati

Nome dello Stato		Francia	Inghilterra	Australia	USA	Canada
Stato	Tipo di Governo	Repubblica semipresidenziale	Monarchia parlamentare	Monarchia parlamentare federale	Repubblica presidenziale federale costituzionale	Monarchia federale (Province) parlamentare
	Popolazione	65.447.374	61.113.205	21.472.900	303.824.640	33.098.932
Enti di valutazione	Nome	Court des Comptes	NAO	ANAO	GAO	Treasury Board
	Legge di attuazione	Costituzione della Repubblica francese	National Audit Act 1983	Auditor General Act 1997	Budget and Accounting Act 1921	Financial Administration Act 1985
	Status	Indipendente dal parlamento, dalla camera e dal potere giuridico	Indipendente	Indipendente	Indipendente	Dipendente dal Presidente della Camera
	Performance Audit	No	Sì	Sì	Sì	Sì
	Financial Audit	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
	n. di persone	1.751	850	354	3.141	1.179
	Spese annue totali	116,96 milioni di Euro	n.d.	n.d.	538,6 milioni di Dollari	n.d.

Per ciascuno degli Stati considerati, l'analisi si sviluppa secondo le seguenti direttrici:

1. i soggetti coinvolti nel processo di misurazione/gestione delle *performance*;
 - a. organismi che effettuano *performance audit* e relative funzioni, documentazione prodotta e *best practice*;
 - b. altri organi che a vario titolo interagiscono nel processo di gestione delle *performance*;
2. la catena logica, ovvero la declinazione degli obiettivi dal livello politico a quello operativo, con particolare enfasi relativamente alla collocazione degli *outcome*;
3. le caratteristiche principali dei documenti a supporto del processo di gestione delle *performance*;
4. alcuni esempi, ritenuti rilevanti, di misurazione delle *performance* per i Ministeri; il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti sarà trattato in una apposita appendice, vista la sufficiente comparabilità sia per la tipologia di servizi erogati che per l'avanzamento del sistema di misurazione sviluppato.

Infine si riporta l'evidenza italiana con la descrizione dell'attuale catena logica, l'analisi delle direttive, la ricognizione dell'esistente con gli errori da evitare e casi di avviamento verso sistemi di misurazione più maturi.

L'evidenza francese

Il ruolo di *auditor* a livello centrale nel regolamento francese è svolto dalla Corte dei Conti. Si tratta di un *audit* prettamente di natura economico-finanziaria circa i programmi a livello ministeriale e di enti locali. Oltre alla Corte dei Conti, il sistema di misurazione delle *performance* vede impegnato anche il comitato interministeriale ([Comité interministériel d'audit des programmes](#)) – CIAP – che si occupa del monitoraggio di programmi ministeriali. Quest'ultimo è stato creato a livello di governo centrale anche al fine di monitorare la qualità dei progetti annuali di *performance* ([Projet annuel de performances](#)) - PAP - che ogni Ministero è tenuto a predisporre e a verificare entro l'esercizio di riferimento tramite il rapporto annuale sulla *performance* ([Rapport annuel de performances](#)) - RAP.

Il sistema francese si basa sulla LOLF (*Loi Organique relative aux Lois de Finances*, 2001) che ha rinnovato regole di funzionamento della contabilità pubblica datate 1959. Il primo vero ciclo di budget che è stato possibile programmare e monitorare con i nuovi criteri è datato 2007. A livello politico vi sono le missioni, a livello strategico vi sono i programmi e le correlate azioni, le strategie e i relativi indicatori di *performance* (vedi Figura B.1): abbastanza limitati sono i riferimenti diretti agli *outcome* mentre il sistema ha basi e finalità di carattere preminentemente economico-finanziario.

Esiste un apposito portale ([Forum de la performance](#)) costruito secondo una logica di *knowledge management*, suddiviso in aree come: "le caratteristiche della finanza pubblica", "il budget", "la *performance*", "gli attori" e "le risorse". Sotto la sezione relativa alla ricerca documentale, è pubblicata una [Guida Operativa sulla Performance](#) che si occupa di spiegare le logiche del LOLF sotto un punto di vista che permette di passare da un controllo basato sulle spese, ad un controllo maggiormente collegato alla strategia. La struttura della LOLF è per [missioni e programmi](#): il Parlamento vota il *budget* a livello di missione e le risorse vengono assegnate a livello di programma, mentre il livello più analitico è costituito dalle azioni, che in realtà si configurano come delle aree di spesa; per questo motivo, non sono direttamente associabili ai singoli obiettivi. Sia i PAP che i RAP possono essere scaricati da un apposita

[sezione](#), (vedi la [guida](#)) suddivisi per programma e non per Ministeri: infatti, in genere, non sono disponibili sui siti istituzionali di questi ultimi. I RAP hanno la seguente struttura:

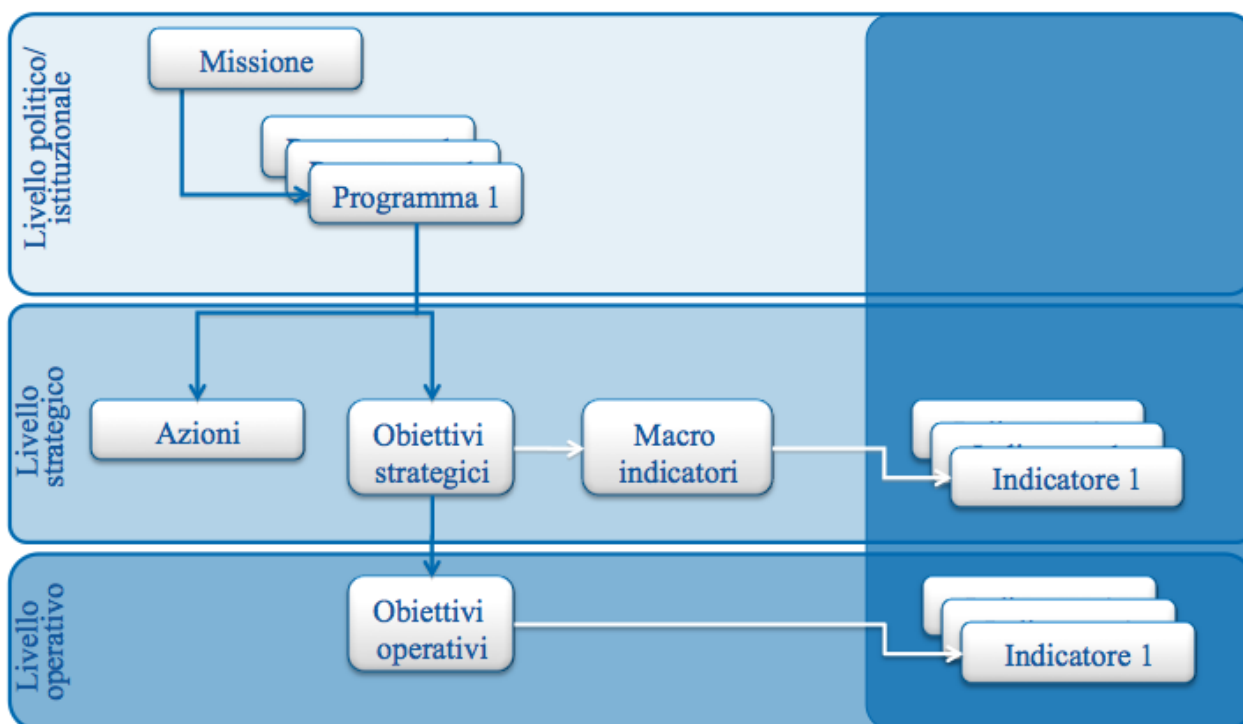
1. presentazione del programma;
2. obiettivi e indicatori di *performance*;
3. giustificazione al primo euro delle determinanti della spesa;
4. principali operatori e loro impiego;
5. presentazione completa dei costi.

A ciascun PAP è associato un unico responsabile (ad es. Direttore Generale) che decide la ripartizione delle risorse per azione e natura. Vista anche la complessità di lettura sistematica dei documenti, i singoli ministeri pubblicano i rapporti di attività con taglio molto orientato al cittadino (ad es. [Ministero Ambiente](#)). Ogni ente pubblico dispone, inoltre, di un dettagliato piano dei conti orientato alle missioni e programmi (ad es. [Ministero Ambiente](#)).

Una sezione importante dei rapporti sulle *performance* riguarda la [giustificazione al primo euro](#), che contiene le determinanti di spesa articolati in elementi quantitativi e finanziari. Il controllo avviene sulle modalità di spesa del denaro pubblico. Gli indicatori di *performance* si dividono in tre categorie:

1. indicatori di efficacia socio-economica;
2. indicatori di qualità del servizio;
3. indicatori di efficienza.

Figura B.1: catena logica del sistema di misurazione delle *performance* - Francia



Nel caso francese è sembrato utile riportare l'esperienza del seguente Ministero:

Ministero del Budget e della Funzione Pubblica

Il [RAP](#) della Direzione generale delle dogane è abbastanza qualitativo senza indicatori, mentre il [RAP](#) della Direzione generale della contabilità pubblica è ampio e completo di indicatori e obiettivi raggiunti e, in alcuni casi, è corredato anche dagli andamenti nel tempo. Inoltre viene anche pubblicato un [rapporto annuale delle attività](#) con poche quantificazioni ritenute significative per il cittadino.

L'evidenza inglese

Vi sono due principali organi di valutazione/promozione della gestione delle *performance*, il *National Audit Office* ([NAO](#)), che opera a livello ministeriale e l'*Audit Commission* ([AC](#)) che opera a livello di enti locali. Esiste, inoltre, l'*Improvement and Development Agency for Local Government* ([IDEA](#)), attiva anch'essa a livello degli enti locali, principalmente attraverso la proposizione di buone pratiche.

Il NAO è un organismo nato nel 1983 da una legge chiamata *National Audit Act*; è composto da circa 900 unità di personale e guidato da una figura chiamata *The Comptroller and Auditor General*, afferente alla *House of Commons*. Si tratta di un organismo (*Comptroller* incluso) che risulta essere totalmente indipendente dal Governo.

I principali compiti del NAO sono riferibili all'*audit* della Pubblica amministrazione che, a differenza, ad esempio, del caso francese, è sia di carattere finanziario che relativa alle *performance*; l'attività di *audit* si affianca alla promozione di *standard* di "buon governo" e di processi volti al cambiamento/miglioramento dei servizi pubblici. Il documento [National Audit Office Strategy](#) spiega storia evolutiva e strategie passate ed attuali. Al suo attivo si contano 1.565 pubblicazioni tra documenti metodologici e operativi, comunicati stampa e *reportistica* sull'operato dei Ministeri, di organi esecutivi centrali (*Executive Agency*) ed altri organi pubblici; per trasparenza sono riportati anche i lavori in corso d'opera con la data prevista di pubblicazione.

Interessante la parte del sito dedicata al supporto (e indirizzo) alle amministrazioni pubbliche. Le sottosezioni di tale pagina sono così articolate:

- efficienza, innovazione, gestione dei progetti, gestione del personale, modalità di erogazione del servizio;
- gestione degli aspetti finanziari;
- misurazione delle *performance*.

All'interno di queste sottosezioni si possono trovare documenti di indirizzo, proposta e supporto alla gestione degli istituti oggetto di valutazione da parte del *Comptroller and Auditor General*.

Specifiche linee guida definiscono alcune tipologie di indicatori ([Finance Indicators](#)), preminentemente espressi in termini di descrizione (di cosa si tratta), razionale (perché tale indicatore serve) e impatto sull'organizzazione (come cambiano i comportamenti), criteri di scelta (cosa dovrebbero fare gli istituti per definire operativamente tale indicatore) ed esempi.

Prima dell'istituzione di tale organo era previsto ed organizzato un flusso regolare di dati relativo alla gestione delle PA inglesi a partire dal 1988. In quel periodo furono imposti dal Governo centrale circa 200 indicatori di carattere operativo a valere su Enti di carattere precipuamente locale. Ciò ha fatto in modo che si iniziasse a favorire una cultura della

misurazione allorché si è passati ad una misurazione degli obiettivi più strategica, permettendo anche ai responsabili ai vari livelli di contribuire alla definizione di indicatori qualitativamente sempre più solidi. Una descrizione del percorso intrapreso verso una maturazione dei sistemi di misurazione è riportato in Figura B.2.

Il sistema inglese si basa principalmente sul *National Audit Act* (1983), e risulta articolato in *Public Service Agreement* (PSA), *Department Strategic Objective* (DSO) e relativi indicatori. Nei PSA, a livello politico, si trovano gli *outcome* (che si legano alle priorità dell'agenda di Governo), mentre nei DSO, a livello strategico, si trovano obiettivi e indicatori di *output*. Sempre legati ai DSO, vi sono obiettivi operativi, anch'essi corredati da opportuni indicatori. In Figura B.3 si riporta la catena logica in cui, a differenza della Francia ma anche di molti altri Paesi anglo-sassoni, già a livello politico/istituzionale si introducono indicatori direttamente legati agli *outcome*.

Attualmente i documenti obbligatori per la gestione delle Pubbliche amministrazioni in Inghilterra prevedono una *Comprehensive Spending Review* (CSR) e un *Simple Spending Review* (SR). Il primo effettua una programmazione delle attività (e delle relative spese) basata su tre anni; il secondo rivisita gli obiettivi del CSR di anno in anno. Gli obiettivi, il cui raggiungimento genera le spese indicate nei suddetti documenti, sono contenuti nei PSA, anch'essi articolati su tre anni.

Figura B.2: cronologia evolutiva dei sistemi di misurazione e gestione delle performance nel Regno Unito

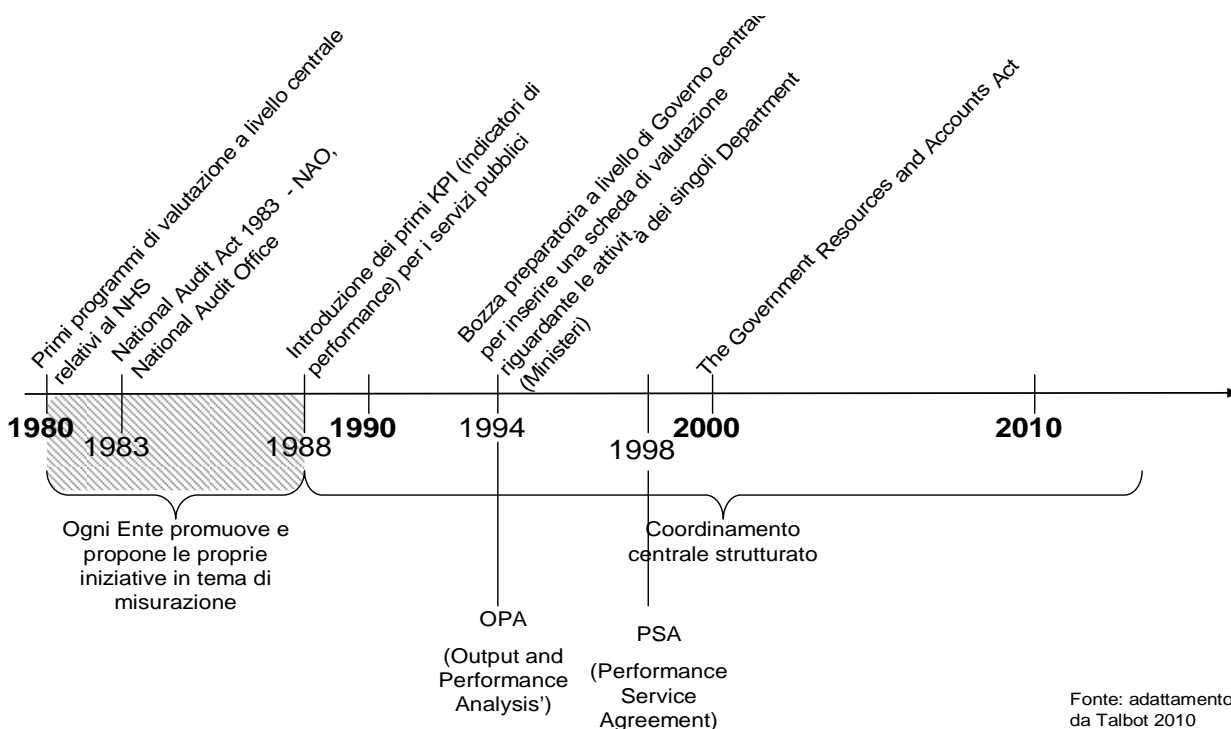
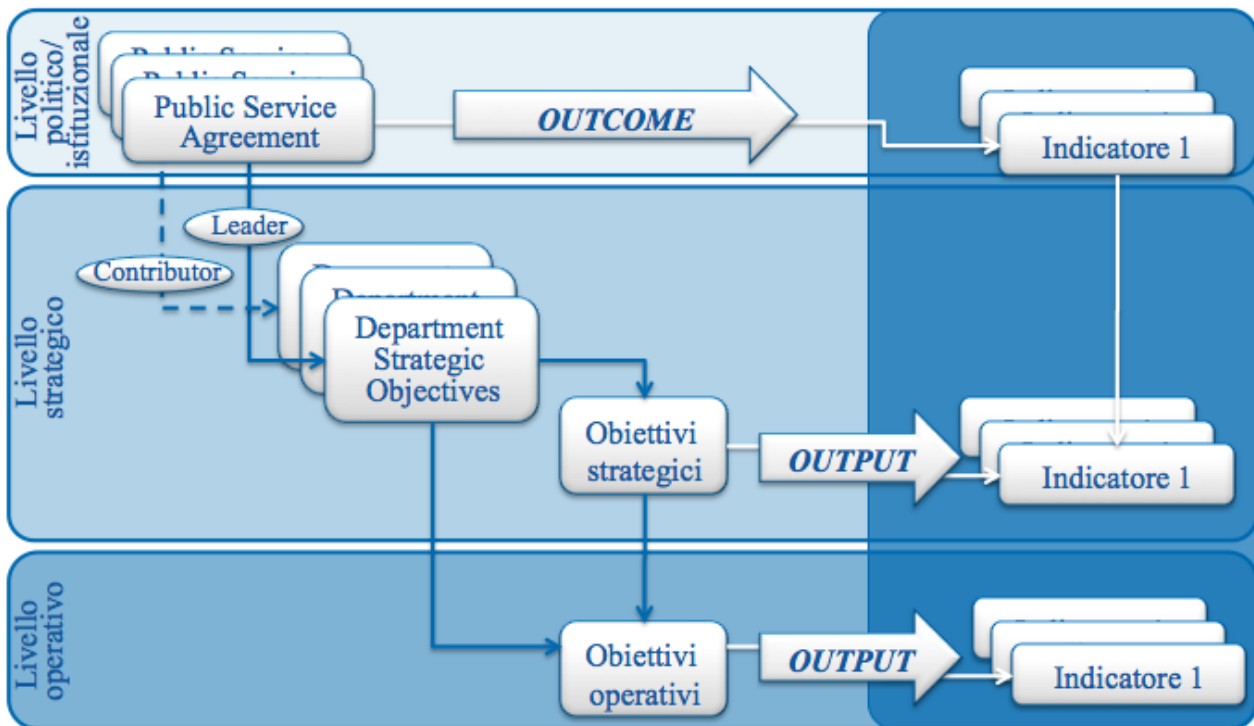


Figura B.3: catena logica del sistema di misurazione delle *performance* – Regno Unito



La *Spending Review* triennale, definisce ogni due anni le risorse finanziarie per ciascun Ministero. Una volta individuate tali risorse, i Ministeri contrattano ovvero definiscono come attuare e, quindi, misurare le *performance* relativamente ai PSA. Il *National Audit Office* produce un "*Validation Compendium Report*" che analizza per ciascun Ministero, in relazione all'attuazione dei PSA, l'appropriatezza dei sistemi di misurazione con dei *rating* che utilizzano la logica del semaforo.

Nel *Validation Compendium Report* si trova il dettaglio delle conclusioni per Ministero, PSA e relativi indicatori: come è facile notare, la prevalenza degli indicatori di *outcome* può costituire un modello a cui tendere ai fini della formulazione delle missioni, programmi, priorità e relativi obiettivi. Anche l'analisi dell'esperienza del Regno Unito ha condotto a formulare alcuni rilievi sulla non appropriatezza degli indicatori con riferimento agli aspetti di *outcome*; come esempio si riporta il seguente PSA relativamente al Ministero dei Trasporti:

PSA: assicurare una rete di trasporti affidabile ed efficiente che supporti la crescita economica; di seguito vengono riportati alcuni rilievi:

- non è stato utilizzato alcun indicatore riguardante la fruibilità e la puntualità dei treni, elemento fondamentale all'interno del PSA, nonostante siano disponibili dati rilevanti in tale ambito;
- un indicatore è basato più sul piano di azione previsto che sulla *performance* realizzata.

In un recente studio sul sistema inglese è emerso che, mentre i dati relativi alla *performance* sono stati giudicati (dagli utilizzatori e valutatori stessi) chiari e comprensibili, è il loro uso che risulta essere problematico (vedi Tabella B.2). Bisogna prestare molta attenzione a prescrizioni basate sulla coerenza all'interno dell'intero ciclo di gestione della *performance* e, in alcuni casi, si potrebbe pensare ad un approccio *zero-based*, nel quale i responsabili siano obbligati a giustificare l'utilizzo di determinate risorse sulla base di relazioni causa-effetto per raggiungere obiettivi di *outcome* desiderati.

Tabella B.2: appropriatezza degli indicatori relativi ai PSA e ai DSO [30 e 31]

	Appropriato	Approssimativamente appropriato (necessità di approfondimento)	Non appropriato
DSO 2008	44%	33%	23%
PSA CSR 2007	56%	33%	11%

Con riferimento al caso inglese appare utile riportare le esperienze dei seguenti Ministeri:

Ministero della Giustizia – National Offender Management Office (NOMO)

Il [report sulla performance del National Offender Management Office](#) risulta **sintetizzato e semplificato** nell'esposizione delle informazioni salienti (essendo i cittadini i destinatari principali), per favorire un'agevole lettura delle principali aree di *performance* del Ministero stesso. Aree, *target* di riferimento e misure sono chiari e ben definiti; la coerenza tra obiettivi e misure è buona. Il *report* riporta puntualmente i dati quantitativi sugli *outcome* effettivamente realizzati. Le aree sono chiare, obiettivi e indicatori sono altrettanto ben descritti e quantificati, sia a livello di valori programmati che di valori consuntivi, permettendo agli *stakeholder* di riferimento di avere, tramite poche significative pagine, un quadro completo della *performance* dell'Ente (NOMO).

Ministero dello Sviluppo (business, innovation and skills)

Il [report sulle performance del Dipartimento](#) presenta un'organizzazione dei contenuti ordinata da una prospettiva sintetica ad una più analitica; innanzitutto, vi è un giudizio sintetico degli obiettivi articolato tra "non ancora valutato", "nessun miglioramento", "qualche miglioramento", "forte miglioramento", basato sul numero di indicatori che, nel periodo di riferimento, hanno registrato valutazioni positive (utilizzato anche dal *Department of Environment*). Le misurazioni appaiono appropriate e correlate a precise indicazioni di *outcome*: il PSA correlato alla promozione di un'innovazione scientifica di primario riferimento a livello mondiale, si basa, come indicatore, sul numero di citazioni di matrice inglese sulle più importanti riviste scientifiche. Tutte le volte che è stato possibile (per via dell'utilizzo dei medesimi parametri di valutazione), il *report* contiene paragoni tra medesime dimensioni di *performance* di anni differenti, per tracciarne l'andamento nel tempo: a questo livello, il *report* diventa molto analitico.

L'evidenza australiana

L'*Auditor General* e L'*Australian National Audit Office (ANAO)* svolgono il ruolo di gestione dei processi legati alle *performance* delle pubbliche amministrazioni federali, coadiuvati da *auditor* a livello periferico. L'*Auditor-General* è un soggetto indipendente che ha il compito di esaminare, per mandato del Parlamento, la gestione delle risorse all'interno della Pubblica amministrazione senza essere soggetto a controllo e direttive nè del Parlamento nè del Governo; l'organizzazione di tipo federale coinvolge sei Stati, riuniti in un [Consiglio](#). L'*Auditor-General* è stato istituito con l'*Audit Act* del 1991; solo dal [1997](#) se ne prevede l'indipendenza e

la nomina parlamentare.

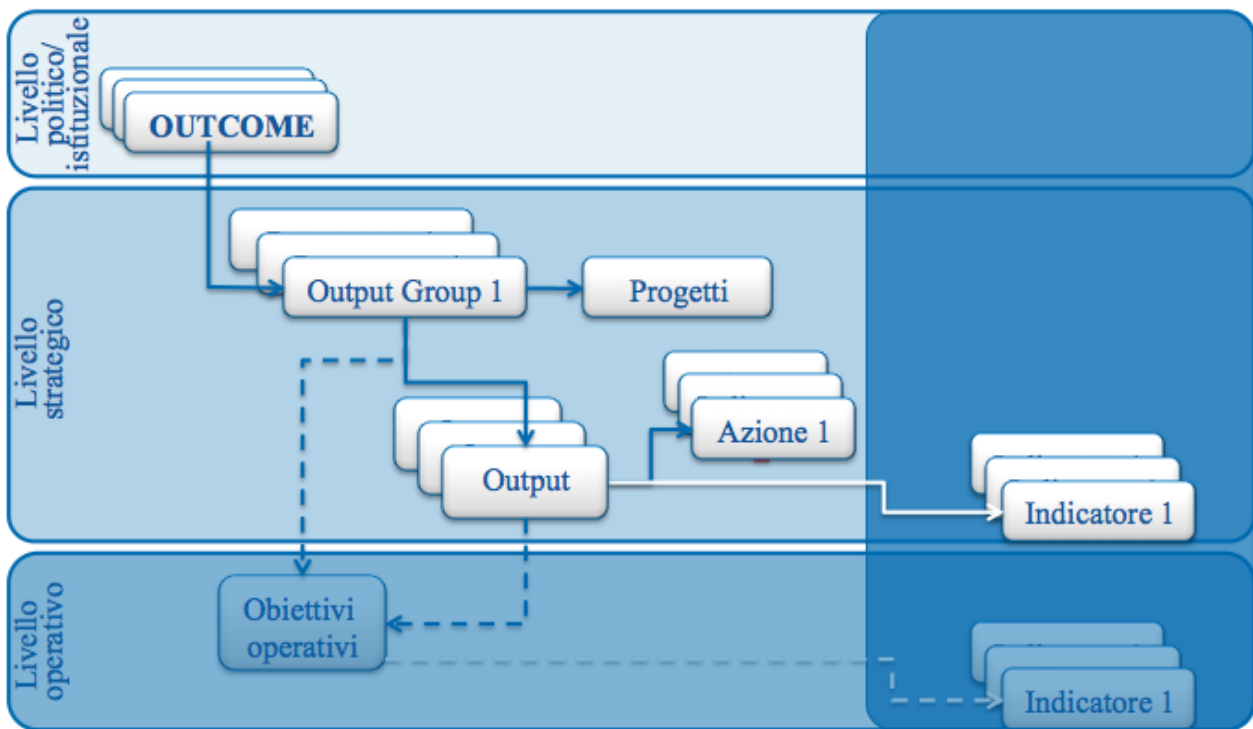
L'ANAO coopera con diversi istituti della Pubblica amministrazione e, in particolare, con gli *Audit Committee*. Da un punto di vista organizzativo c'è una suddivisione tra *Service Groups* e *Support Branches*. Il primo è suddiviso in "*Assurance Audit Services Group*", focalizzato sugli aspetti finanziari e "*Performance Audit Services Group*" focalizzato sulla produzione di *performance audits*; il secondo, invece, è suddiviso in "*Professional Services Branch*" e "*Corporate Management Branch*" che forniscono attività di supporto rispettivamente agli *audit groups* e su questioni di carattere più generale; inoltre, l'ente si avvale anche di scambi e personale distaccato da istituzioni analoghe di altri Paesi (ad es. Canada, Irlanda, Gran Bretagna, etc.). L'ANAO ha ampio accesso a documenti e informazioni concernenti il settore pubblico e opera seguendo degli [auditing standards](#), alla cui redazione contribuisce anche avvalendosi di collaborazioni con organismi internazionali.

Da un punto di vista divulgativo, l'ANAO produce un [corporate plan](#) in cui si riportano le "*key strategies*" da raggiungere in un orizzonte triennale, mentre annualmente viene pubblicato un [report](#) delle attività svolte. Le principali pubblicazioni attengono agli [audit reports](#) che fanno riferimento sia alle *performance* che agli *audit* finanziari, mentre le risposte date agli *stakeholders* (soprattutto Ministeri e Commissioni parlamentari) su questioni specifiche vengono riportate nelle "[Assurance Activities](#)". A supporto del *management* delle organizzazioni pubbliche, vengono pubblicate delle guide di "[Better Practice](#)" al fine di diffondere delle pratiche di miglioramento e viene gestita una newsletter "[AUDIT Focus](#)" che descrive in maniera sintetica alcune delle esperienze che possono essere di interesse comune per tutti i dirigenti.

Nel sistema australiano la catena logica dei processi di gestione delle *performance* parte, a [livello politico](#), dall'emanazione di *outcome* di interesse per la collettività (Figura B.4); a livello strategico (e relativamente alle singole Amministrazioni) vengono individuati gruppi di *output* rilevanti in termini di raggiungimento degli *outcome* di partenza, *output* (e relativi indicatori), azioni, nonché progetti (questi ultimi legati ai gruppi di *output*).

Gli *outcome*, gli *output* e i relativi indicatori di *performance*, vengono monitorati in termini di coerenza, appropriatezza, ecc. (vedi il *report* sulle [appropriations](#)). Una volta individuata la catena logica *output* → *output group* → *outcome* è possibile quindi formulare anche un [budget](#) per *outcome*; tuttavia, al termine della catena logica, spesso si perde il riferimento all'*outcome* inizialmente individuato.

Figura B.4: catena logica del sistema di misurazione delle *performance* - Australia



Nel "*Performance Reporting by Departments*", in maniera paragonabile a quanto fatto nel Regno Unito, l'*Auditor-General* australiano analizza l'appropriatezza degli indicatori ministeriali, arrivando alla conclusione che dei 322 indicatori riguardanti 10 Ministeri, 152 risultano essere rilevanti e, di questi, 95 corredati da un'appropriata informazione (*trend*, comparazioni, etc.). Ciò significa che il 30% degli indicatori risulta essere rilevante ed appropriato, mentre nello studio condotto in Gran Bretagna (vedi Tabella B.2) risulta esserlo il 44%, anche se andrebbero approfonditi i criteri utilizzati per valutare tale coerenza al fine di verificarne la comparabilità. Il rapporto contiene delle raccomandazioni, sia generali che specifiche, per ogni ministero (compresi Gabinetto e Premier), che riguardano:

- raccordo tra obiettivi dipartimentali ed obiettivi strategici;
- sviluppo di indicatori di *performance*;
- raccordo tra obiettivi e attività (piani di azione) dipartimentali con gli *outcome*;
- appropriatezza di indicatori e *target* rispetto agli obiettivi;
- criteri di redazione dei *report* sulle *performance*;
- raccordo organizzativo nel processo di definizione degli obiettivi e dei *target* da raggiungere;
- azioni correttive da intraprendere laddove non vengano raggiunti gli obiettivi.

Con riferimento all'Australia è sembrato utile riportare le esperienze dei seguenti Ministeri:

Ministero dell'Economia e delle Finanze

Il *report* annuale a livello [centrale](#) è di carattere più generale e prevalgono indicatori qualitativi; a livello federale questi ultimi sono più specifici e quantitativi, in particolare quello del [Western Australia](#). Nel primo si segue una gerarchia del tipo *output* → *output group* →

outcome (ad es. pag. 63 del *report*), al fine di delineare in maniera chiara e schematica qual è il processo che genera l'*outcome*. Nel secondo, a ciascun *output* desiderato sono associati: 1) indicatori di efficacia; 2) indicatori di efficienza; 3) servizi forniti.

Ministero della Salute

Il [report annuale](#) individua 15 *outcome* di diretta gestione del Ministero e da uno a due *outcome* per ciascuna agenzia che controlla. Ad ogni *outcome* corrispondono uno o più programmi, ciascuno misurato da un indicatore, anche qualitativo, con relativa descrizione delle attività svolte, un *target* e valore raggiunto.

L'evidenza statunitense

A livello federale, vi sono due principali organi di valutazione/promozione della gestione delle *performance*: il [GAO](#) (U.S. Government Accountability Office) e la [National Performance Management Advisory Commission](#); inoltre, il [Center for Performance Measurement](#) (ICMA) svolge un ruolo importante di diffusione di buone pratiche a livello di enti locali.

Il GAO è un istituto nato nel 1921; nel 2009 impiegava 3.141 unità di personale e aveva a disposizione un *budget* pari a circa 538 milioni di Dollari. La sua missione è aiutare il Congresso degli Stati Uniti a raggiungere i propri obiettivi istituzionali, offrendo supporto allo stesso per migliorare costantemente le proprie *performance* nel rispetto delle responsabilità assunte nei confronti dei cittadini. Tra i principali *outcome* oggetto di supervisione da parte del GAO vi è migliorare la credibilità del governo agli occhi dei cittadini: per far ciò, le *performance* di tale istituto devono essere il più possibile basate su criteri di oggettività, indipendenza e integrità. All'interno del sito del GAO è possibile trovare un [indice dei report](#) suddiviso per Agenzie e Dipartimenti (Ministeri). Nel 1998, il GAO ha altresì predisposto un glossario legato alle tematiche del *performance measurement* ([performance measurement and evaluation: definitions and relationships](#)). Un'ulteriore lista di documenti metodologici e sulle best practice relative alla misurazione delle *performance* è disponibile su un apposito [portale](#).

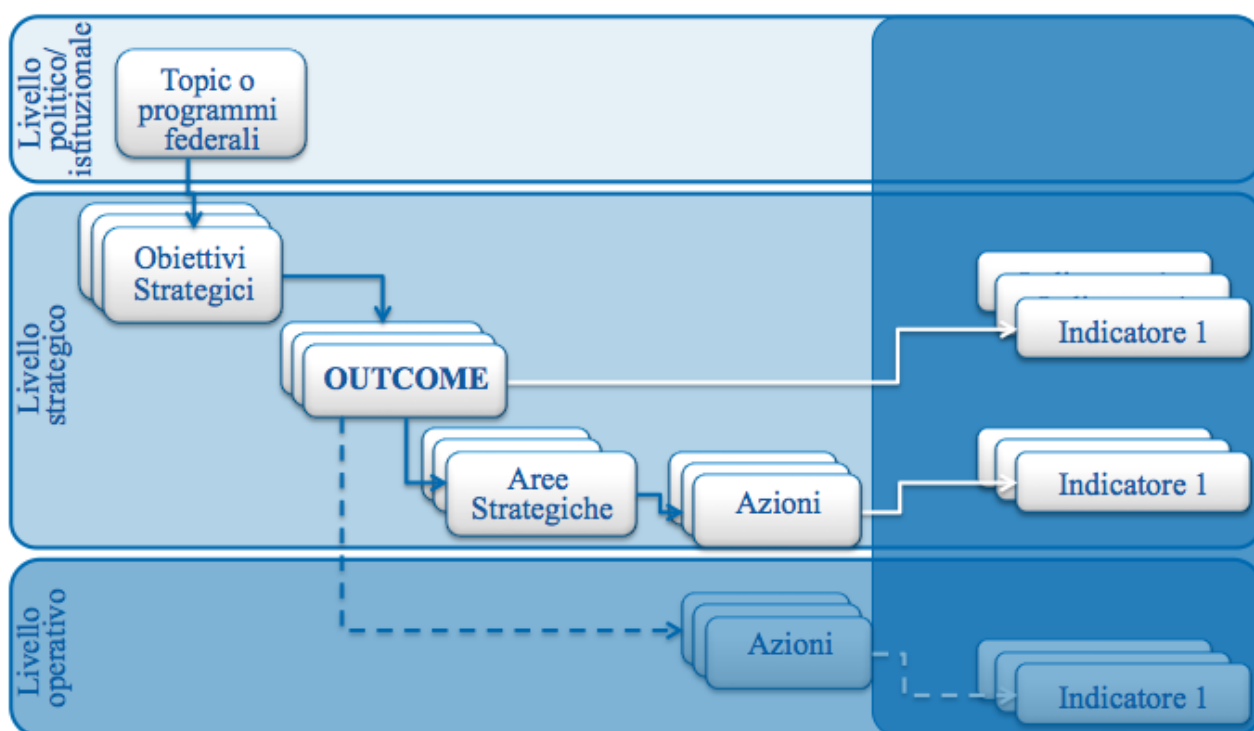
Il *National Performance Management Advisory Commission* è una Commissione formata da circa 33 persone provenienti da 11 organizzazioni che operano nel settore pubblico in generale negli USA e in Canada ([Association of School Business Officials International](#), [Council of State Governments](#), [Government Finance Officers Association](#), [International City/County Management Association](#), [National Association of Counties](#), [National Association of State Auditors, Comptrollers and Treasurers](#), [National Association of State Budget Officers](#), [National Center for State Courts](#), [National Conference of State Legislatures](#), [National League of Cities](#), [U.S. Conference of Mayors](#)). La Commissione è stata istituita in ragione della necessità che tutti i livelli della Pubblica amministrazione migliorino le proprie *performance*, sul presupposto che la dimostrazione del raggiungimento di obiettivi strategici possa far crescere la fiducia dei cittadini verso le istituzioni. Perciò, lo scopo di tale Commissione è stato creare uno schema di riferimento che comprendesse non solo le chiavi di un buon sistema di misurazione delle *performance*, ma che andasse oltre, integrando il tutto con principi di *management* e buone pratiche che potessero essere mutuate (*mutatis mutandis*) ad ogni livello organizzativo di tutte le Pubbliche amministrazioni. La *National Performance Management Advisory Commission* ha predisposto nel 2009 un [modello](#) di valutazione delle *performance* che comprende i singoli Stati, i Ministeri, e gli Enti locali.

Nel sistema statunitense, la catena logica (Figura B.5) prevede che, a livello federale, vi siano i programmi di riferimento ai quali, a livello strategico, nei singoli Stati, sono legati obiettivi

strategici. Per ciascun obiettivo strategico, vi sono *outcome* che vengono declinati in aree strategiche di riferimento e relative azioni. Sia per quanto riguarda gli *outcome* che le azioni, vi sono indicatori specificamente dedicati.

I singoli Ministeri definiscono la catena logica in maniera conforme ai programmi (oltre che alla loro missione), i quali possono essere trasversali ai Ministeri stessi, essendo articolati per aree tematiche (*Topic*). La *performance* di tutti i Ministeri è riassunta nel [report](#) sulle *performance* del governo federale, mentre c'è un apposito [sito internet](#) dedicato all'andamento del programma di governo (ad esempio [trasporti](#)). Altro strumento a supporto della gestione delle *performance* è il "[Program Assessment Rating Tool \(PART\)](#)" sul come valutare l'andamento del programma di governo; in particolare, il PART è uno strumento metodologico per identificare e migliorare la *performance* dei programmi federali, secondo le diverse tipologie (ad es. programmi di ricerca e sviluppo, per il miglioramento della competitività, ecc.)

Figura B.5: catena logica del sistema di misurazione delle *performance* – Stati Uniti



L'evidenza canadese

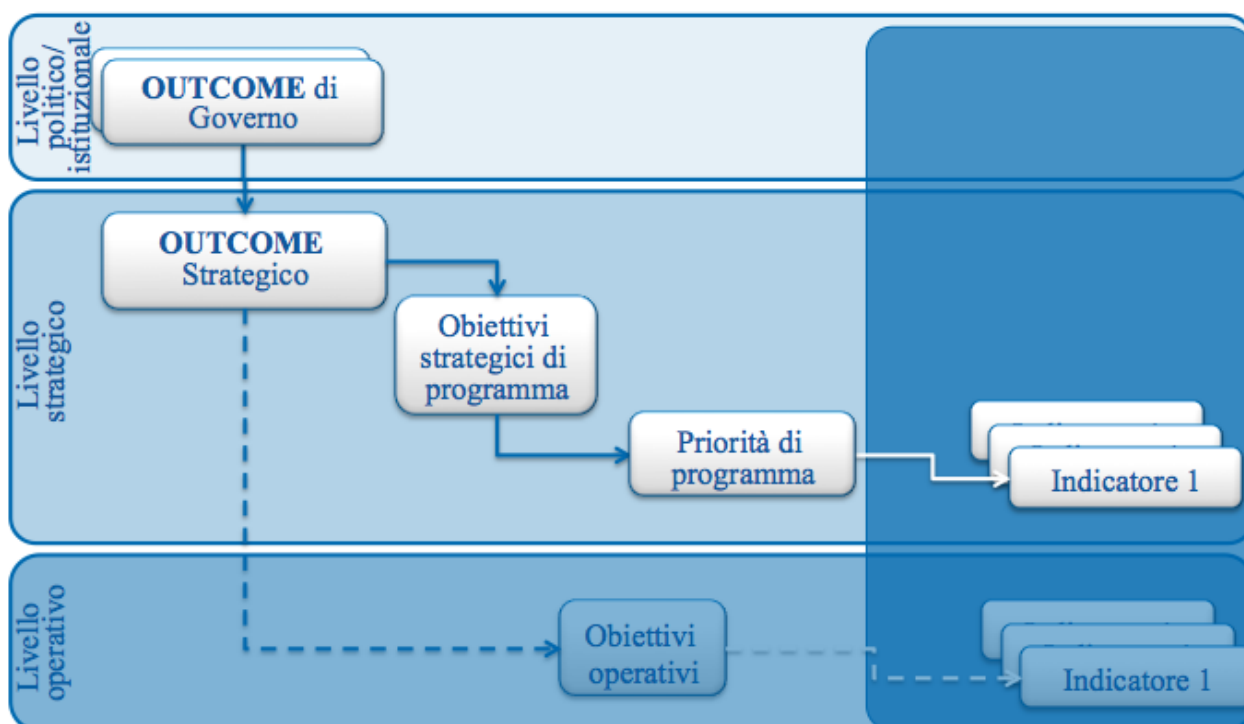
I principali istituti che si occupano di misurazione e gestione delle *performance* sono il *Treasury Board* e l'*Auditor General* ([OAG](#) – *Office of the Auditor General*): dei due è il secondo che sviluppa più approfonditamente le tematiche del *performance management*. Nel suo operare, l'*OAG* si avvale dell'aiuto di altri istituti quali il gruppo dei *senior advisors*, l'[Independent accounting and financial auditing advisory committee](#), ed il [Panel of Environmental Advisors](#).

Nel sistema canadese, la catena logica (Figura B.6) nella formulazione degli obiettivi è del tipo: sotto-programma → programma → *outcome* strategico ministeriale → *outcome* strategico governativo, come spiegato nel [framework generale](#). Il caso canadese evidenzia un forte

orientamento agli *outcome*: questi ultimi, dalla prospettiva politica, vengono declinati a livello strategico dai singoli Ministeri in funzione delle diverse competenze, trovando ulteriore espressione negli obiettivi strategici di programma. Dagli obiettivi strategici di programma discendono poi le priorità di programma e i relativi indicatori a livello strategico. Tra le pubblicazioni da notare il [manuale](#) delle buone pratiche; inoltre, l'*Auditor General* pubblica [guide metodologiche](#) che sono state prese come modello di riferimento anche dagli Stati Uniti.

I Ministeri producono non solo una *reportistica* coerente con la catena logica anzidetta, ma anche documenti programmatici con relativa analisi dei rischi, documenti di natura finanziaria e ricerche in tema di soddisfazione del cittadino sui servizi erogati.

Figura B.6: catena logica del sistema di misurazione delle *performance* - Canada



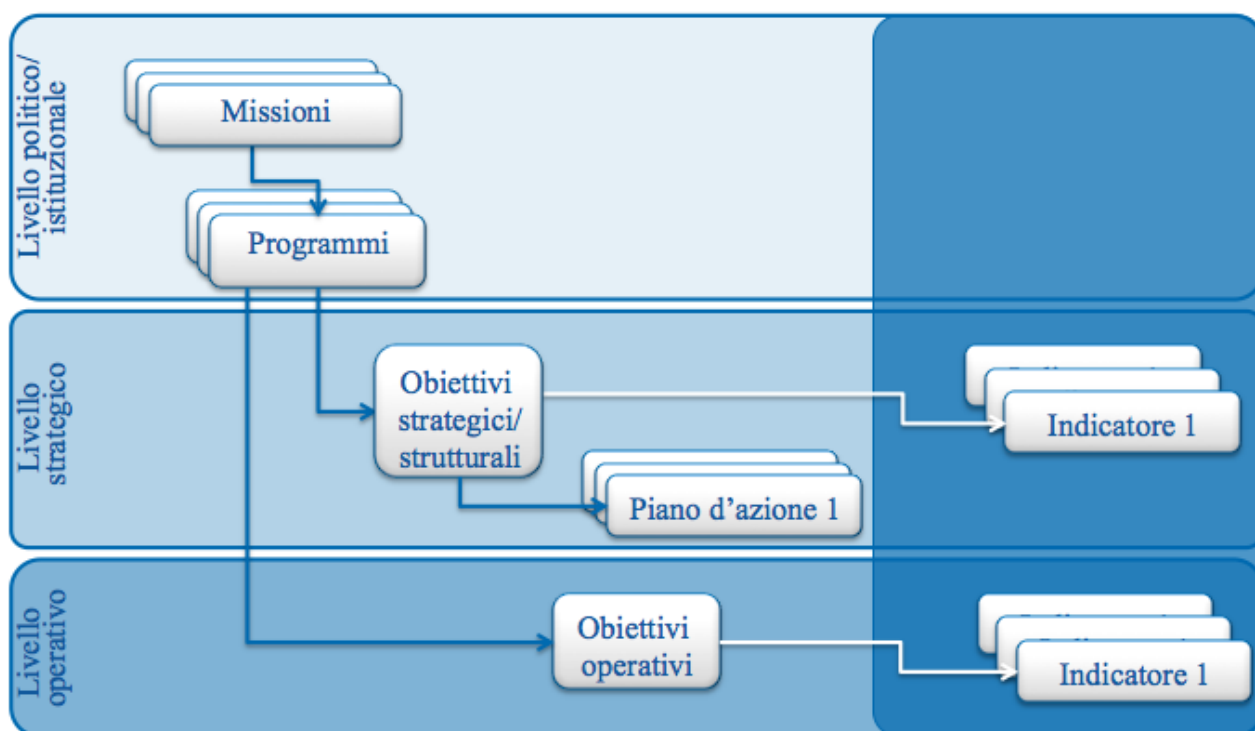
L'evidenza italiana

Lo stato dell'arte dell'utilizzo dei sistemi di misurazione nei Ministeri è stato analizzato attraverso:

- una prima analisi delle Direttive generali annuali per l'attività amministrativa e per la gestione dei Ministeri;
- una prima serie di interviste a differenti profili professionali all'interno dei Ministeri.

In Figura B.7, analogamente a quanto fatto per gli altri Paesi si riporta la catena logica del sistema di misurazione delle *performance* attualmente utilizzata in Italia.

Figura B.7: catena logica del sistema di misurazione delle *performance* - Italia



Analisi delle direttive generali annuali

Lo scopo dell'analisi delle "Direttive generali per l'attività amministrativa e per la gestione" emanate dai Ministeri nel corso dell'ultimo anno (o dell'ultimo disponibile) è il seguente:

- valutare come sono state strutturate le Direttive all'interno dei Ministeri dal punto di vista della misurazione della *performance* (**struttura e omogeneità**);
- valutare la relazione tra obiettivi, indicatori e *target* (**appropriatezza delle misurazioni**);
- raccogliere dalla valutazione dei punti di forza e delle criticità spunti utili per impostare il nuovo sistema di misurazione della *performance* (**evidenze ed indicazioni**).

L'analisi ha evidenziato una certa eterogeneità nella redazione delle Direttive in relazione ai profili evidenziati. Al fine di supportare le attività dei Ministeri in Tabella B.3 sono riportati alcuni possibili errori da evitare e alcuni indirizzi da seguire per l'adozione di un corretto

sistema di misurazione delle *performance*.

Tabella B.3: direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione dei Ministeri - criticità e indirizzi

Area	Errori da evitare	Indirizzi ai fini dell'adozione del sistema di misurazione delle <i>performance</i>
Obiettivi	Un obiettivo è presentato in modo generico ed eccessivamente discorsivo	Un obiettivo deve essere chiaramente identificato, presentare una propria specificità e non essere sovrapposto ad altri obiettivi
Obiettivi	Un obiettivo strategico corrisponde a un obiettivo operativo o è il risultato di mera aggregazione di obiettivi operativi	L'orizzonte temporale triennale della pianificazione prevede di esplicitare obiettivi strategici pluriennali, i quali devono essere accompagnati da una programmazione annuale di obiettivi operativi coerenti con i primi ma, allo stesso tempo, distinguibili dagli stessi
Indicatori	Assenza di indicatori associati agli obiettivi	Non sono accettabili obiettivi ai quali non sia associato alcun indicatore
Indicatori	Non è chiaro il razionale dell'indicatore, ossia il motivo per cui l'indicatore è stato introdotto	Per ogni indicatore deve essere chiaro il razionale al fine di agevolarne l'utilizzo e la comprensione da parte dell'utente
Indicatori	Assenza di indicatori di <i>outcome</i>	Progressivamente, indicatori di <i>outcome</i> dovranno essere introdotti nei sistemi di misurazione
Indicatori	Assenza di indicatori di soddisfazione dell'utenza	Ai sensi dell'art. 8, comma 1, lett. c, del D.lgs. n. 150/09, il sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa deve prevedere la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
Indicatori	Una parte preponderante degli indicatori è della tipologia: effettuato / effettuabile	Il riferimento all'effettuabile è comprensibile quando la domanda di servizi nel periodo futuro di riferimento è caratterizzata da un alto tasso di variabilità; tuttavia, l'indicatore in oggetto non può essere considerato l'unico possibile, poiché non tiene conto di altre dimensioni come la qualità del servizio, la tempestività, la soddisfazione dell'utenza, etc.
Indicatori	Una parte rilevante degli indicatori è della tipologia: stato di avanzamento del piano di azione	Indicatori di questo tipo vanno associati prevalentemente ad attività di tipo progettuale e non ad una semplice descrizione dell'attività istituzionale dell'Amministrazione interessata. Un indicatore deve rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese
Target	Assenza di <i>target</i> associati agli indicatori	Se nel breve periodo non vi è adeguata comprensione dei processi sottostanti un certo indicatore, è giusto non introdurre dei <i>target</i> . Nel medio-lungo periodo, però, un <i>target</i> deve necessariamente essere associato un indicatore
Target	Il <i>target</i> coincide con l'indicatore	L'indicatore è lo strumento che permette di acquisire i dati relativi a un processo o attività; il <i>target</i> è il valore desiderato associato all'indicatore nel periodo di riferimento. Tali concetti vanno chiaramente distinti

Area	Errori da evitare	Indirizzi ai fini dell'adozione del sistema di misurazione delle performance
Target	La quasi totalità dei <i>target</i> associati agli indicatori "stato di avanzamento del piano di azione" ed "effettuato / effettuabile" assume un valore pari a 100%	La circostanza che un <i>target</i> corrisponda al massimo valore raggiungibile è tipicamente legata a due motivi: l'attività sottoposta a misurazione presenta un grado di difficoltà minimo; oppure il <i>target</i> è puramente aspirazionale e non fondato su una vera comprensione dei processi sottostanti. Al contrario, un <i>target</i> deve essere definito in maniera tale da portare ad un risultato sfidante in un'ottica di miglioramento continuo
Documenti	Mancanza di informazioni di base e disomogeneità nella terminologia utilizzata	Tutti i documenti devono contenere informazioni sufficienti relativamente allo sviluppo ed utilizzo dei sistemi di misurazione, utilizzando un vocabolario condiviso
Documenti	Eccessiva sinteticità	Per quanto sia apprezzabile la sinteticità, ciò non è ammissibile nel momento in cui si tramuta in carenza di informazione per l'utente. I documenti devono contenere una prima parte di sintesi con le informazioni rilevanti e di facile lettura per l'utente e, successivamente, una seconda parte con un maggior livello di dettaglio
Documenti	Eccessiva analiticità	Per quanto sia apprezzabile la volontà di riportare un ampio set di informazioni, un'eccessiva analiticità ha l'effetto di appesantire la lettura e di non fornire i messaggi più importanti; pertanto occorre effettuare una selezione di quali informazioni riportare, partendo soprattutto dalle esigenze degli utenti
Documenti	Indicatori non presenti nel documento generale ma contenuti in direttive dipartimentali, di difficile reperibilità	I documenti devono essere di facile lettura per l'utente ed eventuali documenti complementari devono essere allegati al documento generale (nell'ambito di Internet, per esempio, tali documenti devono trovarsi tutti all'interno della medesima pagina Web)
Documenti	I documenti non sono reperibili sui siti istituzionali delle Amministrazioni interessate o vengono resi pubblici con forte ritardo temporale	Tutti i documenti previsti dal sistema di misurazione e valutazione rivolti all'utente devono essere pubblicati tempestivamente sul sito istituzionale dell'Amministrazione
Documenti	Spesso non è possibile reperire i documenti contenenti i risultati conseguiti	Il sistema di misurazione e valutazione deve necessariamente prevedere la pubblicazione delle performance ottenute

Interviste e ricognizioni

Nella fase di istruttoria la Commissione ha effettuato una serie di interviste semi-strutturate con: membri degli OIV appena nominati, membri della struttura tecnica di supporto, dirigenti di seconda fascia e funzionari di buona parte dei Ministeri. Lo scopo di queste interviste è stato quello di:

- ottenere una fotografia della situazione in cui si trovano i ministeri dal punto di vista della

misurazione della *performance* organizzativa al di là dei documenti ufficiali (**stato attuale**);

- capire quali sono i timori e le aspettative a diversi livelli di responsabilità (**clima organizzativo**);
- cogliere utili suggerimenti e proposte per il proseguo delle attività della Commissione (**proposte e suggerimenti**);
- avere una eventuale conferma delle evidenze emerse dall'analisi delle Direttive dei Ministeri italiani (lacune da colmare e buone pratiche da salvaguardare e diffondere) e delle esperienze maturate all'estero (errori da evitare e buone pratiche da importare, contestualizzandole) (**evidenze e conferme**).

In Tabella B.4 viene riportata una sintesi delle problematiche emerse con le relative considerazioni.

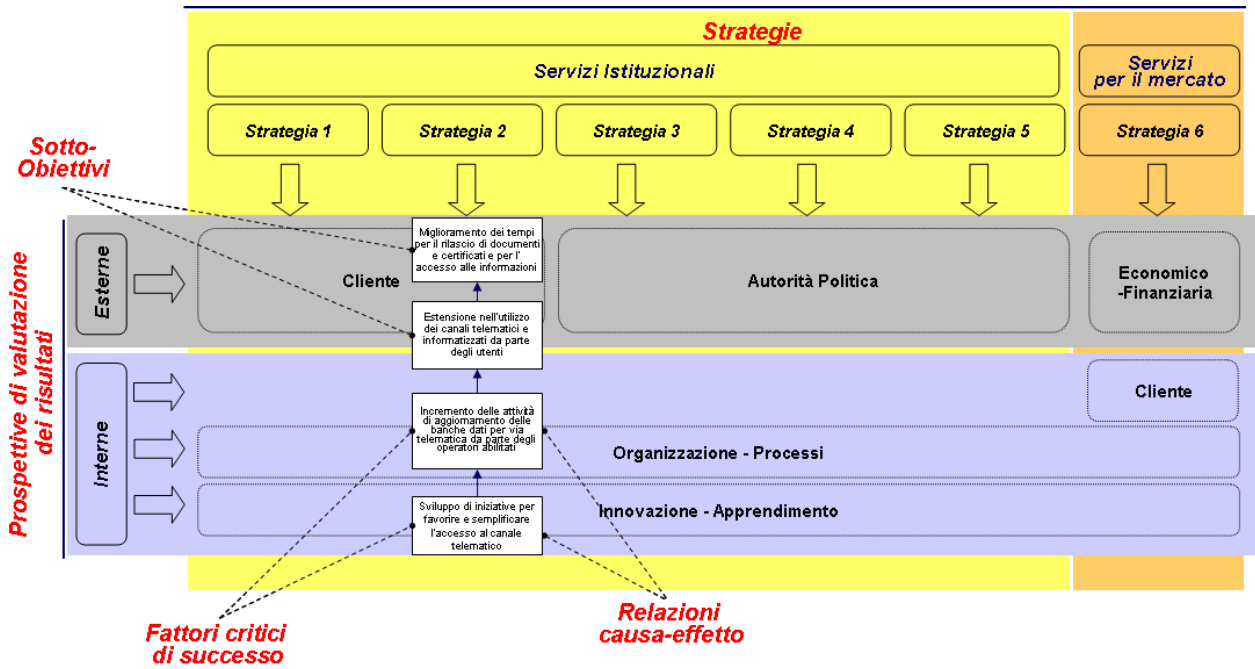
Tabella B.4: sintesi delle problematiche emerse durante gli incontri con i Ministeri e relative considerazioni

Area	Problematiche	Considerazioni
Adozione del modello	Il livello di appropriatezza e sofisticazione dei sistemi di misurazione delle <i>performance</i> è differenziato tra i diversi Ministeri	L'adozione del sistema di misurazione delle <i>performance</i> non potrà prescindere dall'analisi dell'esistente, collocandosi ad un diverso grado di maturità a seconda dello stato di partenza
Sistemi informativi	I sistemi informativi interni a supporto del sistema di misurazione delle <i>performance</i> presentano diversi livelli di maturità	I sistemi di misurazione delle <i>performance</i> devono essere progettati in maniera tale da ottimizzare l'acquisizione dei dati dai sistemi informativi interni esistenti. Anche se la presenza di sistemi informativi poco adeguati (o, addirittura, assenti) non costituisce elemento ostativo all'adozione del sistema di misurazione delle <i>performance</i> , investimenti in questo senso dovranno essere previsti
Strumenti informatici	Presenza o assenza di strumenti informatici a supporto della misurazione delle <i>performance</i>	Gli strumenti informatici a supporto della misurazione delle <i>performance</i> costituiscono un elemento importante, ma comunque non imprescindibile. In situazioni di particolare scarsità di risorse, si potranno utilizzare anche sistemi basilari di partenza (ad es. fogli elettronici, strumenti <i>open source</i> , ecc.)
Monitoraggio risultati	La periodicità di monitoraggio dei risultati conseguiti risulta essere differenziata	I sistemi di misurazione devono prevedere periodi di monitoraggio la cui cadenza sia almeno semestrale al fine di consentire l'adozione di eventuali azioni correttive
Individuazione <i>outcome</i>	Le Amministrazioni interagiscono con una pluralità di altri soggetti per cui risulta difficoltoso individuare il risultato finale per l'utente	L'individuazione delle attività svolte dall'Amministrazione è doverosa, ma lo è altrettanto l'individuazione del risultato finale per l'utente. Questa può essere ottenuta attraverso l'esplicitazione del contributo di altri soggetti che interagiscono con l'Amministrazione (vedi Appendice C)

Area	Problematiche	Considerazioni
Dirigenza apicale	Coinvolgimento dei dirigenti apicali	Il sistema di misurazione delle <i>performance</i> dovrà prevedere il coinvolgimento dei dirigenti apicali, evidenziando il loro coinvolgimento nel processo di sviluppo e allocazione di responsabilità relativamente agli indicatori principali
Controllo di gestione	Collegamento e distinzione tra controllo strategico e controllo di gestione	Il sistema di misurazione deve contenere una descrizione del collegamento con i sistemi di controllo di gestione, mantenendo però chiare le differenze tra controllo strategico e controllo di gestione
Finalità	Esplicitazione delle finalità del sistema di misurazione delle <i>performance</i>	Le finalità dell'introduzione di ogni indicatore e del sistema nel suo complesso devono essere chiare. Sebbene queste finalità possano essere diverse, l'utilizzo di indicatori come strumenti di controllo contribuisce tendenzialmente meno alla creazione di valore pubblico rispetto a un loro utilizzo orientato a promuovere percorsi di miglioramento
Risorse e obiettivi	Legame tra risorse impiegate e risultati ottenuti	Il legame tra risorse e risultati deve essere chiaramente evidenziato nel sistema di misurazione delle <i>performance</i> , in raccordo con le esigenze informative della Ragioneria Generale dello Stato
Impatti organizzativi	Gestione del processo di cambiamento	Nella fase di adozione e di implementazione del sistema di misurazione delle <i>performance</i> , il fattore chiave di successo non è costituito dalla disponibilità di risorse finanziarie per l'adeguamento dei sistemi informativi, né dalla disponibilità di strumenti informatici avanzati, bensì dalla capacità dell'organizzazione di tendere verso un effettivo cambiamento culturale
Formazione	Individuazione di piani formativi di ampio respiro	I piani formativi delle singole Amministrazioni, in misura compatibile con le risorse disponibili, dovranno prevedere anche le tematiche relative ai sistemi di misurazione della <i>performance</i>
Supporto della Commissione	L'adozione e implementazione del sistema di misurazione richiede un percorso di accompagnamento	Oltre al supporto stabile e diretto degli OIV nominati nel rispetto dei requisiti previsti della delibera n° 4/2010, la Commissione accompagnerà tale processo tramite una serie di incontri con le Amministrazioni

Con particolare riferimento ai sistemi di misurazione delle *performance*, modelli del tipo di quelli descritti nel capitolo 3 risultano utilizzati solo in modo sporadico nelle Pubbliche amministrazioni italiane. Al riguardo, si riporta a titolo di esempio il caso di applicazione della *Balanced Scorecard* nell'Agenzia del Territorio; la Figura B.8 fornisce la mappa strategica indicativa dei servizi istituzionali e per il mercato.

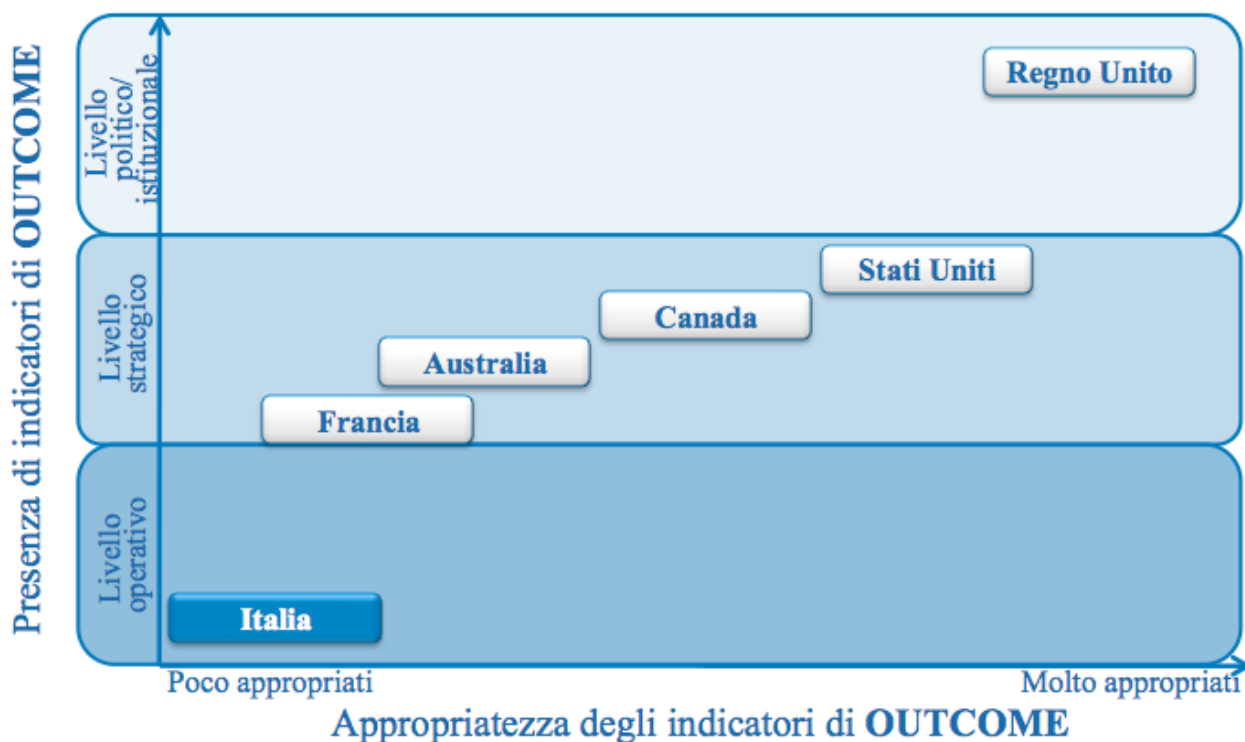
Figura B.8: esempio di Balanced Scorecard sviluppata dall'Agenzia del Territorio



Maturità dei sistemi di misurazione a livello Paese

Alla luce delle analisi effettuate sia a livello internazionale, relativamente ai Paesi considerati, che a livello nazionale emerge un divario sostanziale, soprattutto per quanto concerne la misurazione degli *outcome* (Figura B.9).

Figura B.9: maturità della misurazione degli *outcome* nei Paesi considerati



In Tabella B.5 è riportato uno schema sintetico che delinea i vari gradi di maturità dei sistemi di misurazione delle *performance* a livello governativo [27]: in un confronto ampliato ad un numero elevato di Paesi, la maggior parte di questi si colloca tra la fase 5 ed 8, con punte, coerentemente con quanto illustrato in Figura B.9, per gli Stati Uniti e Regno Unito che arrivano fino allo stadio 9. L'Italia si colloca formalmente nella fase 5: lo sforzo progressivo che viene richiesto alle Amministrazioni dovrebbe portare gradualmente verso la fase 8.

Appendice C: confronto internazionale sulla strutturazione di obiettivi ed indicatori per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

L'evidenza francese

Il [RAP](#) del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti francese fa riferimento al programma "Infrastrutture e servizi di trasporto" e presenta una struttura alquanto analitica anche se gli indicatori sono prevalentemente di *output* piuttosto che di *outcome*. Nella Tabella C.1 viene riportato un esempio di strutturazione di specifici obiettivi e indicatori.

Tabella C.1: esempio di obiettivo per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Francia

PAESE: Francia		
MISSIONE: Ecologia, sviluppo e sostenibilità		
PROGRAMMA: Infrastrutture e servizi di trasporto		
AZIONI: Sviluppo delle infrastrutture stradali, Infrastrutture dei trasporti collettivi e ferroviari, Infrastrutture fluviali, portuali e aeroportuali, Manutenzione e sviluppo della rete stradale nazionale, Sostegno, regolamentazione, controllo e sicurezza dei servizi di trasporto terrestre, Sostegno, regolamentazione e controllo per i trasporti fluviali, marittimi e aerei, Strategia e sostegno		
Obiettivi strategici	Macro Indicatori	Indicatori
Realizzare al miglior costo i progetti di servizio pianificati e modernizzare efficacemente la rete dei trasporti	Differenza tra costi consuntivi e previsti dei progetti avviati	Evoluzione dei costi di costruzione delle opere ferroviarie, fluviali e portuali in relazione a quelli previsti
		Evoluzione dei costi di costruzione delle opere stradali previste (sulle strade non concesse)
	Interesse socio-economico dei progetti avviati	Interesse socio-economico delle opere ferroviarie, fluviali e portuali
		Interesse socio-economico delle opere stradali avviate
	Costo chilometrico per la costruzione delle opere stradali avviate	Costo chilometrico per la costruzione delle opere stradali avviate
Migliorare la manutenzione e la qualità delle infrastrutture di trasporto	Costo delle opere di ricostruzione e di manutenzione della rete ferroviaria	Costo chilometrico medio delle attività di ricostruzione
		Costo chilometrico medio delle operazioni di manutenzione
	Stato delle infrastrutture stradali e ferroviarie	Stato delle strutture delle strade sulla rete stradale nazionale rispetto alla rete non concessa
		Stato delle strutture delle strade sulla rete stradale nazionale rispetto alla rete concessa
		Stato delle infrastrutture sulla rete nazionale non concessa
		Stato delle infrastrutture sulla rete nazionale concessa
	Stato dei binari sulla rete ferroviaria nazionale	

PAESE: Francia		
MISSIONE: Ecologia, sviluppo e sostenibilità		
PROGRAMMA: Infrastrutture e servizi di trasporto		
AZIONI: Sviluppo delle infrastrutture stradali, Infrastrutture dei trasporti collettivi e ferroviari, Infrastrutture fluviali, portuali e aeroportuali, Manutenzione e sviluppo della rete stradale nazionale, Sostegno, regolamentazione, controllo e sicurezza dei servizi di trasporto terrestre, Sostegno, regolamentazione e controllo per i trasporti fluviali, marittimi e aerei, Strategia e sostegno		
Obiettivi strategici	Macro Indicatori	Indicatori
	Qualità del servizio delle reti di trasporto	Soddisfazione degli utenti riguardo la rete stradale non concessa
		Soddisfazione degli utenti riguardo la rete stradale concessa
		Tasso di disponibilità della rete ferroviaria
		Tasso di disponibilità della rete ferroviaria limitatamente alle competenze del gestore
		Tasso di disponibilità della rete fluviale
Migliorare il livello di sicurezza dei trasporti e assicurare condizioni di concorrenza leale	Tasso di controlli dei trasporti stradali di materie pericolose	Tasso di controlli dei trasporti stradali di materie pericolose
	Infrazioni al regolamento comunitario constatate durante i controlli	Infrazioni al regolamento comunitario constatate durante i controlli
Sviluppare alternative ai trasporti stradali con riferimento allo spostamento di persone e merci	Componente modale dei trasporti non stradali	Componente modale dei trasporti terrestri rispetto all'insieme dei trasporti persone
		Componente modale dei trasporti ferroviari rispetto all'insieme dei trasporti merci
		Componente modale dei trasporti fluviali rispetto all'insieme dei trasporti merci
	Volume di trasporto combinato su ferrovia, vie fluviali e cabotaggio rapportato agli incentivi al trasporto combinato	Volume di trasporto combinato ferroviario per ogni cento euro di contributo
		Volume di trasporto combinato fluviale per ogni cento euro di contributo
	Percentuale di traffico merci nei grandi porti marittimi sulle rispettive coste	Percentuale di traffico totale
		Percentuale di traffico container
		Percentuale di traffico totale sulla costa Manica - Mare del Nord
		Percentuale di traffico container sulla costa Manica - Mare del Nord
		Percentuale di traffico totale sulla costa Atlantica
Percentuale di traffico container sulla costa Atlantica		
Percentuale di traffico totale sulla costa Mediterranea		
Percentuale di traffico container sulla costa Mediterranea		

L'evidenza inglese

Il [report sulle performance](#) segue una logica ordinata che parte da una estrema sintesi fino ad arrivare ai singoli indicatori con relativi grafici di andamento rispetto ai dati previsionali. Il *report* contiene indicatori di *output* e di *outcome* con misurazioni precise e grafici chiari e dettagliati. Ogni miglioramento (ad es. dal punto di vista dei tempi di percorrenza delle strade) viene accuratamente programmato, misurato e segnalato sul *report*, possibilmente seguendo l'andamento a partire da anni precedenti. Gli indicatori sono coerenti con gli obiettivi da perseguire con elementi esplicativi della qualità dei dati (riferimenti a *code of practice, standard, etc.*).

In tema di perseguimento congiunto di obiettivi comuni, si nota che un certo spazio è dedicato al contributo che il Ministero dà al raggiungimento dei PSA di prevalente competenza di altri Ministeri (ogni Ministero ha dei PSA di cui è "capofila"). Ciò risulta necessario al fine di spiegare le modalità di raggiungimento dell'*outcome*, che risulta essere probabilmente il problema più complesso nell'ambito della misurazione delle *performance* per i Ministeri.

Nella Tabella C.2 viene riportato un esempio di formulazione su specifici obiettivi e relativi indicatori.

Tabella C.2: esempio di obiettivo per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti – Regno Unito

PAESE: Regno Unito					
PSA - <i>Public Service Agreement</i>	Indicatore PSA	DSO - <i>Departmental Strategic Objective</i>	Obiettivi strategici	Macro Indicatori	Indicatori
Garantire una rete di trasporti affidabile ed efficiente che supporti la crescita economica	Tempi di percorrenza sulle strade principali all'interno delle aree urbane	Supportare la competitività economica nazionale e la crescita garantendo un sistema di trasporti affidabile ed efficiente	Minimizzare i tempi di percorrenza sulle strade principali all'interno delle aree urbane	Tempo di percorrenza riscontrabile sulle strade principali all'interno delle aree urbane	Tempo di percorrenza medio sulle strade delle 10 principali aree urbane
	Tasso di crescita dei ritardi per il 10% dei trasferimenti più lenti sulla rete stradale strategica		Minimizzare il tasso di crescita dei ritardi per il 10% dei trasferimenti più lenti sulla rete stradale strategica	Affidabilità dei tempi di percorrenza sulla rete stradale strategica, in base al ritardo medio riscontrato nel 10% dei casi peggiori per ciascuna strada monitorata	Minimizzare la crescita dei tempi di ritardo nell'ambito del 10% dei tempi peggiori supponendo una crescita generale del traffico stradale del 1-2%
	Livello di capacità e di affollamento sulla rete ferroviaria		Accrescere il livello di capacità e minimizzare l'affollamento sulla rete ferroviaria	Livello di capacità e affollamento sulla rete ferroviaria	Accrescere la capacità della rete ferroviaria per far fronte ad un incremento atteso del 14.5% dei passeggeri su rotaia

PAESE: Regno Unito					
PSA - <i>Public Service Agreement</i>	Indicatore PSA	DSO - <i>Departmental Strategic Objective</i>	Obiettivi strategici	Macro Indicatori	Indicatori
	Media del rapporto benefici costi degli investimenti approvati nel piano triennale CSR07		Mantenere costante il beneficio riguardante le spese sostenute dal Ministero nell'ambito del programma triennale	Media dei rapporti costi-benefici degli investimenti approvati nel programma triennale	Mantenere il livello di spesa in base alla classificazione dei benefici (Alta, Media, Bassa, Nulla): SR04 Efficiency Programme

L'evidenza australiana

Il [report annuale](#) individua 3 grandi *outcome* (trasporti, infrastrutture e sviluppo regionale e governo locale) che poi sono suddivisi in gruppi di *output* e quindi in singoli *output*; inoltre, vengono riportate anche le strutture coinvolte e rimandi a ulteriori approfondimenti, utilizzando uno schema sintetico molto efficace. La misurazione delle *performance* avviene tramite indicatori, *target* e risultati con un dettaglio dei programmi infrastrutturali (grandi opere): lo schema risulta essere molto semplice e leggibile. Nella Tabella C.3 viene riportato un esempio relativo a specifici obiettivi ed indicatori.

Tabella C.3: esempio di obiettivo per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Australia

PAESE: Australia				
<i>OUTCOME</i> : migliorare le infrastrutture a livello nazionale mediante gli investimenti e il coordinamento dei trasporti				
<i>OUTPUT GROUP</i> : investimento nelle infrastrutture				
PROGETTI: <i>AusLink; Management of residual issues of former Australian National Railways Commission; Murray River Bridges – Federation Fund Project; Upgrade of the Mainline Interstate Railway Track</i>				
Azioni	<i>Output</i>	KPI - <i>Key Performance Indicator</i>	Descrizione <i>Target</i>	
Iniziative di politiche infrastrutturali	Politiche e programmi di investimento in infrastrutture	Collaborare con lo stato e gli enti locali al fine di pianificare e valutare gli investimenti sui trasporti in maniera coerente con le priorità del governo	Definizione di un programma pluriennale di investimenti in infrastrutture relative ai trasporti terrestri tra Stato ed Enti locali	
Innalzamento degli <i>standard</i> delle infrastrutture di trasporto terrestre		Coordinare il <i>report</i> del piano di riforma della viabilità	Esecuzione delle attività di coordinamento a partire dall'inizio del periodo di riferimento	
Revisione dei progetti stradali al fine di migliorare la sicurezza e la produttività		Efficace ed efficiente gestione dei progetti		Gestione dei progetti in accordo con la legislazione vigente, le direttive governative e l'ANAO
Accrescere la capacità degli enti locali di migliorare le infrastrutture dei trasporti terrestri				

PAESE: Australia			
<i>OUTCOME</i> : migliorare le infrastrutture a livello nazionale mediante gli investimenti e il coordinamento dei trasporti			
<i>OUTPUT GROUP</i> : investimento nelle infrastrutture			
PROGETTI: <i>AusLink; Management of residual issues of former Australian National Railways Commission; Murray River Bridges – Federation Fund Project; Upgrade of the Mainline Interstate Railway Track</i>			
Azioni	<i>Output</i>	KPI - Key Performance Indicator	Descrizione <i>Target</i>
Migliorare l'accesso, le connessioni e l'efficienza dei percorsi ferroviari			
Facilitazioni sui Grandi Progetti			
Gruppi di lavoro sulle infrastrutture e sul regolamento e competizione del mercato			
Piano di riforma della viabilità			
Commissione Infrastrutture	Coordinamento degli investimenti in infrastrutture	Preparazione delle linee guida per il programma di produttività governativo	Realizzazione linee guida nei tempi previsti
		<i>Audit</i> delle infrastrutture nazionali	Effettuazione <i>Audit</i> nei tempi previsti
		Preparazione della lista delle priorità dei progetti	Redazione lista di priorità nei tempi previsti

L'evidenza statunitense

I principali documenti riguardano il [budget](#), il [report annuale](#) e il [piano strategico](#) quinquennale; in quest'ultimo la catena logica, dal livello più alto al più basso, viene sviluppata attraverso le seguenti sezioni:

- obiettivo strategico;
- *outcome*;
- strategie (descritta in maniera qualitativa);
- risorse;
- strategie locali;
- strategie di ricerca (*sponsorship*, *partnership* sia con il settore privato che con le università);
- strategie di gestione del *network* relativo ai diversi soggetti/enti coinvolti;
- misure di *performance* e relative *milestones*;
- esternalità (ad es. globalizzazione, assetto economico, trend demografici, ostacoli allo sviluppo, variabile tecnologica).

Nella Tabella C.4 vengono analizzate le caratteristiche salienti della catena logica su specifici obiettivi ed indicatori.

Tabella C.4: esempio di obiettivo per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti – Stati Uniti

PAESE: Stati Uniti			
TOPIC: Programmi federali relativi ai trasporti			
STRATEGIC GOAL: Ridurre la congestione dei sistemi di trasporto			
Azioni	Aree Strategiche (Milestone)	OUTCOME	Indicatori
Attuazione degli accordi di <i>partnership</i> urbana	Congestione del traffico urbano	Riduzione della congestione del traffico urbano	Percentuale di traffico urbano a livello nazionale che è in situazione di congestione
Approvazione nel budget del Ministero dei trasporti del progetto "Open Roads"			Variazione media percentuale del numero di viaggi sui mezzi pubblici (calcolato sulle 150 maggiori aziende di trasporto locale) aggiustato in base alle variazioni del livello occupazionale
Comunicazione del concorso	Corridoi del futuro		
Comunicazione dei vincitori			
Approvazione del budget della proposta di legge			
		Accrescimento della capacità di trasporto risultante dalle <i>partnership</i> pubblico-privato	Numero di Stati che attuano la <i>partnership</i> pubblico-privato laddove manchi una <i>Autority</i> di riferimento
		Accrescimento dell'uso delle reti del sistema di trasporto intelligente integrato e nuovo approccio alla gestione degli incidenti	Percentuale delle 40 maggiori aree metropolitane con unità operative a pieno servizio
			Percentuale di cittadini che possono accedere al servizio
Individuazione dei nodi chiave	Carichi di trasporto	Ridurre gli impedimenti all'efficiente movimento merci all'interno del sistema dei trasporti, specialmente nei nodi chiave	Perdita di capacità di trasporto del sistema dovuta a incidenti
Completamento degli accordi relativi ai nodi che necessitano di miglioramenti			Ordinanze relative ad azioni correttive
Completare il piano presidenziale di azione sugli oceani relativo al sistema globale del trasporto marittimo			Altre questioni emergenti
Messa in atto dello schema della politica nazionale sul trasporto dei beni			
		Far fronte in maniera adeguata alla crescente ed emergente domanda relativamente ai servizi di trasporto aereo al 2025 ed oltre	Percentuale di voli puntuali nei 35 principali aeroporti
			Capacità media di trasporti aerei

PAESE: Stati Uniti			
TOPIC: Programmi federali relativi ai trasporti			
STRATEGIC GOAL: Ridurre la congestione dei sistemi di trasporto			
Azioni	Aree Strategiche (Milestone)	OUTCOME	Indicatori
		Potenziare l'accessibilità ai mezzi di trasporto	Percentuale di autobus conformi agli standard stabiliti dalle vigenti norme sull'accessibilità per disabili Percentuale di stazioni ferroviarie conformi agli <i>standard</i> stabiliti dalle vigenti norme sull'accessibilità per disabili Numero di luoghi di lavoro resi accessibili dai servizi di trasporto agevolato (programma per gli indigenti) Tempo medio di risposta ai reclami
		Sviluppo di una infrastruttura di trasporto duratura ad alta <i>performance</i>	Percentuale di tratte autostradali che rispettano i requisiti <i>standard</i> di <i>performance</i> relativamente al manto stradale Percentuale di pavimentazione non adeguata nei ponti autostradali, corretta rispetto al traffico medio giornaliero

L'evidenza canadese

Il *report* annuale è prodotto da ciascun ente che compone il [Transport, Infrastructure and Communities Portfolio](#) (ad es., *report* di [Infrastructure Canada](#) e di [Transport Canada](#)). Per gli indicatori si fa anche riferimento a studi specifici sul settore (ad es. [productivity performance](#)). Nella Tabella C.5 si riporta un esempio relativo a specifici obiettivi ed indicatori.

Tabella C.5: esempio di obiettivo per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Canada

PAESE: Canada			
TOPIC: Programmi federali relativi ai trasporti			
OUTCOME DI GOVERNO: 1) Solidità e crescita dell'economia 2) Mercati sicuri e trasparenti			
OUTCOME STRATEGICO	Obiettivi strategici di programma	Priorità di programma	Indicatori
Sviluppare un efficiente sistema di trasporto che contribuisca alla crescita economica e agli obiettivi di commerciali	Sviluppo delle politiche di trasporto e opere relative alle infrastrutture	Politiche di trasporto basate sul mercato	Produttività del sistema di trasporto
		Finanziamento di infrastrutture, snodi e linee preferenziali di commercio	Tariffe e livelli di servizio
		Innovazione (sistemi di trasporto intelligenti)	Fattibilità finanziaria delle componenti del sistema trasporti

L'evidenza italiana

In Tabella C.6 si riporta, analogamente a quanto fatto per gli altri Paesi esteri, esempi di obiettivi e relativi indicatori formulati dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti italiano.

Tabella C.6: esempio di obiettivo per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Italia

PAESE: Italia				
MISSIONE: diritto alla mobilità				
Programma	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Fasi del piano di azione	Indicatori
Sviluppo e sicurezza del trasporto ferroviario	Miglioramento dei servizi di trasporto	Implementazione della vigilanza su Trenitalia ai fini del monitoraggio delle attività previste dal Contratto di servizio Treni passeggeri a media e lunga percorrenza	Attività di vigilanza	<i>Report</i> elaborati / <i>Report</i> pervenuti
Sviluppo e sicurezza della navigazione e del trasporto marittimo e per vie d'acqua interne			Attività di vigilanza	Relazione finale
Sviluppo e sicurezza del trasporto aereo		Implementazione dell'attività di vigilanza sulle linee di collegamento marittimo su cui sono stati imposti oneri di servizio pubblico	Attività di vigilanza su Società di navigazione	Schede elaborate / Schede pervenute
			Individuazione elementi di criticità	Relazione finale
		Implementazione dell'attività di vigilanza sull'ENAC ai fini del monitoraggio del servizio svolto dai vettori aerei sulle rotte di collegamento nazionali su cui sono stati imposti oneri di servizio pubblico (esclusa Regione Sardegna)	Attività di vigilanza	Schede elaborate / Schede pervenute
			Verifica di eventuali scostamenti tra il numero dei voli ed operativo previsto dal Decreto di imposizione	Relazione finale

Da rilevare che la formulazione degli indicatori si concentra soprattutto su aspetti interni. Per ciascuna attività di vigilanza vengono allegati, inoltre, i relativi *report* che riportano indicatori quali, ad esempio, relativamente al primo obiettivo operativo, l'indice di puntualità, l'indice di pulizia e l'indice di regolarità. Questi ultimi costituiscono un primo passo verso la definizione degli *outcome*.

Confronto tra le evidenze

La Tabella C.7 riporta un esempio che mostra come la tipologia e grado di sofisticazione degli indicatori sia molto diversa tra Italia ed altri Paesi, infatti:

- in Italia ci si focalizza soprattutto su aspetti interni;
- in Australia e Canada si evidenziano aspetti generali, rimandando o non introducendo direttamente aspetti specifici;
- negli Stati Uniti si considerano soprattutto gli *output*, approfondendo l'analisi degli scostamenti dai *target* desiderati;

- in Francia si introducono variabili di analisi legate alla soddisfazione degli utenti;
- nel Regno Unito si sviluppano in maniera prevalente e con un certo grado di maturità gli *outcome*, spingendosi a considerare elementi non sempre determinati dall'amministrazione, ma che l'amministrazione può decisamente influenzare [32].

Tabella C.7: confronto su uno specifico obiettivo tra Italia e altri Paesi

OBIETTIVO: miglioramento della viabilità autostradale			
Paese	Obiettivo Strategico di riferimento	Indicatore 1	Indicatore 2
Stati Uniti	Sviluppo di una infrastruttura di trasporto duratura ad alta <i>performance</i>	Percentuale di tratte autostradali che rispettano i requisiti standard di <i>performance</i> relativamente al manto stradale	Percentuale di pavimentazione non adeguata nei ponti autostradali, corretta rispetto al traffico medio giornaliero
Regno Unito	Supportare la competitività economica nazionale e la crescita garantendo un sistema di trasporti affidabile ed efficiente	Affidabilità dei tempi di percorrenza sulla rete stradale strategica, in base al ritardo medio riscontrato nel 10% dei casi peggiori per ciascun tratto stradale monitorato	Mantenimento del livello di spesa in base alla classificazione dei benefici (Alta, Media, Bassa, Nulla): <i>SR04 Efficiency Programme</i>
Francia	Migliorare la manutenzione e la qualità delle infrastrutture di trasporto	Stato delle infrastrutture sulla rete nazionale concessa e non concessa (sulla base delle ricognizioni del Genio Civile)	Soddisfazione degli utenti riguardo la rete stradale concessa e non concessa
Canada	Sviluppo delle politiche di trasporto e opere relative alle infrastrutture	Produttività del sistema di trasporto (sulla base di studi specifici)	Tariffe e livelli di servizio (sulla base di studi specifici)
Australia	Politiche e programmi di investimento in infrastrutture	Livello degli standard delle infrastrutture di trasporto terrestre	Piano di riforma della viabilità
Italia	Rilancio degli interventi prioritari in materia di infrastrutture stradali: implementazione dell'attività di vigilanza ed impulso alle opere affidate all'ANAS, agli Enti pubblici e alle concessionarie autostradali vigilate da IVCA/ANAS, già finanziate ed in corso di esecuzione	Schede elaborate / opere monitorate (relativamente alla attività di vigilanza)	Relazione finale (ai fini dell'individuazione di elementi di criticità)

Esempio della nuova catena logica italiana

In Tabella C.8 si riporta, analogamente a quanto fatto per tutti i precedenti esempi riguardanti il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, un esempio di formulazione degli obiettivi secondo la nuova catena logica italiana in precedenza proposta per le Amministrazioni italiane (v. cap. 5). La nuova logica di fondo basata sugli *outcome* richiede una nuova formulazione degli obiettivi strategici (in tabella sono riportati solo per comodità di lettura gli obiettivi dell'evidenza italiana) in termini di risultati di *output* conseguiti al fine del raggiungimento dell'*outcome* finale. Nella tabella sono espressi *outcome* (e relativi indicatori) e obiettivi strategici; indicatori di *performance* e azioni sono campi altrettanto importanti, ma maggiormente dipendenti da contesto e disponibilità dei dati; per questo motivo non sono

stati specificati.

Tabella C.8: esempio di nuova catena logica per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

PAESE: Italia						
MISSIONE: diritto alla mobilità						
Programma	Outcome	Indicatori	Obiettivi strategici	Indicatori	Target	Azioni
Sviluppo e sicurezza del trasporto ferroviario	Sviluppo della competitività nel mercato dei trasporti ferroviari	Livello di capacità e affollamento sulla rete ferroviaria				
	Migliorare l'efficacia e la sicurezza nei trasporti ferroviari	Percentuale di viaggi puntuali entro 30 minuti sul totale dei viaggi	Implementazione della vigilanza su Trenitalia ai fini del monitoraggio delle attività previste dal Contratto di servizio Treni passeggeri a media e lunga percorrenza			
		Disponibilità di posti a sedere nelle tratte di media-breve percorrenza nelle fasce orarie di punta (giorni feriali)				
		Incremento dei controlli sulla stabilità idrogeologica delle tratte ferroviarie				
Sviluppo e sicurezza della navigazione e del trasporto marittimo e per vie d'acqua interne	Potenziamento della rete di trasporto marittimo	Numero di nuove tratte marittime	Implementazione dell'attività di vigilanza sulle linee di collegamento marittimo su cui sono stati imposti oneri di servizio pubblico			
		Aumento della frequenza dei trasporti sulle 20 principali tratte di collegamento marittimo				
	Assicurare un trasporto passeggeri confortevole	Tasso di rinnovo delle flotte navali				
Sviluppo e sicurezza del trasporto aereo	Assicurare un trasporto più efficace	Percentuale di voli puntuali nei 10 principali aeroporti	Implementazione dell'attività di vigilanza sull'ENAC ai fini del monitoraggio del servizio svolto dai vettori aerei sulle rotte di collegamento nazionali su cui sono stati imposti oneri di servizio pubblico (esclusa Regione Sardegna)			

PAESE: Italia						
MISSIONE: diritto alla mobilità						
Programma	Outcome	Indicatori	Obiettivi strategici	Indicatori	Target	Azioni
		Percentuale di voli cancellati per cause non legate ad esternalità				
		Percentuale di bagagli smarriti				
	Sviluppare un mercato dei trasporti aerei che supporti la crescita economica	Numero di nuovi accordi a supporto dell'internazionalizzazione				
Sviluppo della mobilità locale	Riduzione della congestione del traffico urbano	Percentuale di traffico urbano a livello nazionale che è in situazione di congestione				
		Variazione media percentuale del numero di viaggi sui mezzi pubblici (calcolato sulle 50 maggiori aziende di trasporto locale) aggiustato in base alle variazioni del livello occupazionale				
	Migliorare il livello di accessibilità sui trasporti urbani	Percentuale di autobus conformi agli standard stabiliti dalle vigenti norme sull'accessibilità per disabili				

Appendice D: tavola sinottica del ciclo e degli strumenti di programmazione previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999 e dalla L. n. 196/2009

	D. Lgs. n. 150/2009	D. Lgs. n. 286/1999	L. n. 196/2009
2010			
Settembre	In sede di prima attuazione del decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance è definito dagli Organismi indipendenti di valutazione secondo gli indirizzi della Commissione entro il 30 settembre , in modo tale da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011 (art. 30, comma 3)		<p>Schema di Decisione di Finanza Pubblica</p> <p>Contiene gli obiettivi di politica economica e il quadro delle previsioni economiche e di finanza pubblica almeno per il triennio successivo e definisce gli obiettivi articolati per i sottosectori del conto delle amministrazioni pubbliche relativi alle amministrazioni centrali, alle amministrazioni locali e agli enti di previdenza e assistenza sociale. Aggiorna, inoltre, le previsioni per l'anno in corso (artt. 7, co. 2, lett. b e 10)</p> <p style="text-align: center;">15 settembre</p> <p>Relazione trimestrale sul conto di cassa delle amministrazioni (art. 14, co. 4)</p> <p style="text-align: center;">30 settembre</p>
Ottobre			<p>1. Disegno di legge di stabilità (art. 7, co. 2, lett. c, e art. 11, co. 2)</p> <p>2. Disegno di legge del bilancio annuale di previsione con allegata nota integrativa e scheda illustrativa di ogni programma (art. 21, in particolare, co. 11); bilancio pluriennale di previsione (art. 22)</p> <p style="text-align: center;">15 ottobre</p>

	D. Lgs. n. 150/2009	D. Lgs. n. 286/1999	L. n. 196/2009
Novembre			Relazione trimestrale sul conto di cassa delle amministrazioni (art. 14, co. 4) 30 novembre
Dicembre			Approvazione legge di bilancio fine dicembre
2011			
Gennaio	<u>Piano della performance 2011-2013</u> dell'organo politico-amministrativo Contiene gli obiettivi strategici ed operativi in coerenza con i documenti della programmazione finanziaria e di bilancio; per le amministrazioni dello Stato, contiene la direttiva annuale del Ministro (artt. 5, co. 1 e 10, co. 1, lett. a e co. 4) <u>31 gennaio 2011</u>	1. Direttive generali annuali dei Ministri (art. 8 D. Lgs. n. 286/1999 e art. 14 D. Lgs. n. 165/2001) entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio 2. Direttiva di indirizzo PCM per la programmazione strategica dell'anno successivo (art. 8) e allegate linee guida del Comitato tecnico scientifico (art. 3, co. 69, L. n. 244/2007) 31 gennaio	
Febbraio - Marzo			Disegni di legge collegati alla manovra di finanza pubblica (art. 7 co.2 lett. f) entro il mese di febbraio
Aprile			1. Relazione del Ministro dell'Economia e delle Finanze sull'economia e la finanza pubblica con allegato rapporto sullo stato di attuazione della L. n. 196/2009 (art. 3, art. 7, co. 2, lett. A, art. 12, co. 1) 2. Relazione del Ministro dello Sviluppo Economico sugli interventi realizzati

	D. Lgs. n. 150/2009	D. Lgs. n. 286/1999	L. n. 196/2009
			<p>nelle aree sottoutilizzate e sui risultati conseguiti (art. 12, co. 4) 15 aprile</p> <p>Relazione generale del Ministro dell'Economia e Finanze sulla situazione economica del Paese (art. 12, co. 7) 30 aprile</p>
Maggio			<p>Relazione trimestrale sul conto di cassa delle amministrazioni (art. 14, co. 4) 31 maggio</p>
Giugno		<p>Relazione dei Ministri (compreso, in particolare, il Ministro per l'attuazione del programma di Governo) sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta (art. 3, co. 68 - 69, L. n. 244/2007) 15 giugno</p>	<p>1. Rendiconto generale dell'esercizio scaduto il 31 dicembre cui è allegata per ciascuna amministrazione una nota integrativa (art. 35)</p> <p>2. Disegno di legge di assestamento (art. 7, co. 2, lett. e, e art. 33) 30 giugno</p>
Luglio- Agosto			<p>Relazione (integrativa della Relazione sull'economia e la finanza pubblica) sui risultati del monitoraggio degli effetti sui saldi derivanti dalle misure contenute nelle manovre di bilancio adottate anche in corso d'anno (art. 12 co. 6) 1° luglio</p> <p>Linee guida del Governo per la ripartizione degli obiettivi programmatici di cui all'art. 10, co. 2, lett. e trasmesse entro il 15 luglio alla Conferenza permanente per il coordinamento della Finanza Pubblica ed alle Camere (art. 10, co. 5)</p>

	D. Lgs. n. 150/2009	D. Lgs. n. 286/1999	L. n. 196/2009
Settembre - Ottobre			<p>1. Disegno di legge di stabilità (art. 7, co. 2, lett. c, e art. 11, co. 2)</p> <p>2. Disegno di legge del bilancio annuale di previsione con allegata nota integrativa e scheda illustrativa di ogni programma (art. 21, in particolare, co. 11); bilancio pluriennale di previsione (art. 22)</p> <p>15 ottobre</p>
Novembre - Dicembre			V. supra
2012			
Gennaio	<p><u>Piano della performance 2012-2014</u> dell'organo politico-amministrativo</p> <p>Contiene gli obiettivi strategici ed operativi in coerenza con i documenti della programmazione finanziaria e di bilancio; per le amministrazioni dello Stato, contiene la Direttiva annuale del Ministro (artt. 5, co. 1 e 10, co. 1, lett. a e co. 4)</p> <p><u>31 gennaio 2012</u></p>	<p>1. Direttive generali annuali dei Ministri (art. 8 D. Lgs. n. 286/1999 e art. 14 D. Lgs. n. 165/2001) entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio</p> <p>2. Direttiva di indirizzo PCM per la programmazione strategica dell'anno successivo (art. 8) e allegate linee guida del Comitato tecnico scientifico (art. 3, co. 69, L. n. 244/2007)</p> <p>31 gennaio</p>	
Febbraio - Maggio			V. supra
Giugno	<p><u>Relazione sulla performance 2011-2012</u> dell'organo politico-amministrativo (art. 10, co.1, lett.b)</p> <p><u>30 giugno 2012</u></p>	<p>Relazione dei Ministri (compreso, in particolare, il Ministro per l'attuazione del programma di Governo) sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza</p>	<p>1. Rendiconto generale dell'esercizio scaduto il 31 dicembre cui è allegata per ciascuna amministrazione una nota integrativa (art. 35)</p>

	D. Lgs. n. 150/2009	D. Lgs. n. 286/1999	L. n. 196/2009
		dell'azione amministrativa svolta (art. 3, co. 68 - 69, L. n. 244/2007) 15 giugno	2. Disegno di legge di assestamento (art. 7, co. 2, lett. e, e art. 33) 30 giugno
Luglio - Settembre		V. supra	V. supra
Ottobre			1. Disegno di legge di stabilità (art. 7, co. 2, lett. c, e art. 11, co. 2) 2. Disegno di legge del bilancio annuale di previsione con allegata nota integrativa e scheda illustrativa di ogni programma (art. 21, in particolare, co. 11); bilancio pluriennale di previsione (art. 22) 15 ottobre
Novembre - Dicembre			V. supra
2013			
Gennaio	<u>Piano della performance 2013-2015</u> dell'organo politico-amministrativo Contiene gli obiettivi strategici ed operativi in coerenza con i documenti della programmazione finanziaria e di bilancio; per le amministrazioni dello Stato, contiene la Direttiva annuale del Ministro (artt. 5, co. 1 e 10, co. 1, lett. a e co. 4) <u>31 gennaio 2013</u>	1. Direttive generali annuali dei Ministri (art. 8 D. Lgs. n. 286/1999 e art. 14 D. Lgs. n. 165/2001) entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio 2. Direttiva di indirizzo PCM per la programmazione strategica dell'anno successivo (art. 8) e allegate linee guida del Comitato tecnico scientifico (art. 3, co. 69, L. n. 244/2007) 31 gennaio	

	D. Lgs. n. 150/2009	D. Lgs. n. 286/1999	L. n. 196/2009
Febbraio - Aprile			V. supra
Maggio	<p><u>Graduatoria della performance</u> delle amministrazioni statali e degli enti pubblici nazionali della Commissione (art. 13, co. 6, lett. i e art. 54 D.Lgs. n. 150/2009 - art. 40, co. 3-quarter, D. Lgs. n. 165/2001)</p> <p><u>31 maggio 2013</u></p>		<p>Relazione trimestrale sul conto di cassa delle amministrazioni (art. 14, co. 4)</p> <p>31 maggio</p>
Giugno	<p><u>Relazione sulla performance 2012-2013</u> dell'organo politico-amministrativo (art. 10, co.1, lett.b)</p> <p><u>30 giugno 2013</u></p>	<p>Relazione dei Ministri (compreso, in particolare, il Ministro per l'attuazione del programma di Governo) sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocatione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta (art. 3, co. 68 – 69, L. n. 244/2007)</p> <p>15 giugno</p>	<p>1. Rendiconto generale dell'esercizio scaduto il 31 dicembre cui è allegata per ciascuna amministrazione una nota integrativa (art. 35)</p> <p>2. Disegno di legge di assestamento (artt. 7, co. 2, e 33)</p> <p>30 giugno</p>
Luglio-Settembre		V. supra	V. supra
Ottobre			<p>1. Disegno di legge di stabilità (art. 7, co. 2, lett. c, e art. 11, co. 2)</p> <p>2. Disegno di legge del bilancio annuale di previsione con allegata nota integrativa e scheda illustrativa di ogni programma (art. 21, in particolare, co. 11); bilancio pluriennale di previsione (art. 22)</p> <p>15 ottobre</p>
Novembre – Dicembre			V. supra

Appendice E: Bibliografia

- [1] Mari, L. (2007), Measurability, in Boumans, M. (ed.) *Measurement in economics*. London: Elsevier.
- [2] Ahn, H. (2001), 'Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report', *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 4, pp. 441-461.
- [3] Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. and Wells, R.B. (1997), 'A stakeholder approach to strategic performance measurement', *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3, pp.25-37.
- [4] Butler, A., Letza, S.R. and Neale, B. (1997), 'Linking the Balanced Scorecard to strategy', *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, pp.242-253.
- [5] Gittel, J. H. (2000), 'Paradox of coordination and control', *California Management Review*, Vol. 42, No. 3, pp.101-117.
- [6] Micheli, P. and Manzoni, J-F. (2010), 'Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes', *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 4, pp.
- [7] Smith, P. (1995), 'Performance indicators and outcome in the public sector', *Public Money & Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 13-16.
- [8] Gimbert, X., Bisbe, J. and Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 4, pp.
- [9] Hall, M. (2008), 'The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance', *Accounting Organizations and Society*, Vol. 33, No. 2-3, pp. 141-163.
- [10] Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. and Latham, G.P. (1981), 'Goal setting and task performance: 1969-1980', *Psychological Bulletin*, Vol 90, 125-152.
- [11] Locke, E. A. and Latham, G.P. (2009), 'Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 1, pp. 17-23.
- [12] Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2007), 'Towards a definition of a business performance measurement system', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 8, pp. 784-801.
- [13] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [14] Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- [15] Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures that drive performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp.71-79.
- [16] Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice Hall.
- [17] Riferimenti riguardo al CAF e ad esempi significativi del suo utilizzo possono essere

trovati nel sito: www.qualitapa.gov.it

- [18] Barney, J.B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- [19] Freeman, R. E. (1951), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc, Boston.
- [20] Jawahar, I. M. and McLaughlin, G. L. (2001), 'Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach', *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 397-414.
- [21] Converse, D. and Weaver, C.L. (2008), 'Improving decision quality: A process for communicating data', *Performance Improvement*, Vol. 47, No. 10, pp. 19-24.
- [22] National Audit Office (2009), 'Performance frameworks and board reporting', *National Audit Office*, July, UK.
- [23] Micheli, P. and Pavlov, A. (2008), 'Promoting a culture of *performance* management in public sector organisations', in KPMG, CAPAM, IPAC and IPAA (eds.), *Holy grail or achievable quest? International perspectives on public sector performance management*.
- [24] Definizioni di 'performance management' e altri vocaboli fondamentali nella misurazione delle *performance* possono esser trovate nel sito: www.idea.gov.uk
- [25] Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [26] Kotter, J. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, New York.
- [27] Suzuki, Y. (2004). "Basic Structure of Government Auditing by a Supreme Audit Institution", *Government Auditing Review*, Vol. 11, pp. 39-53.
- [28] Glynn, J. and Murphy, M. (1996), 'Public management - Failing accountabilities and failing performance review', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9, No. 5/6, pp. 125-137.
- [29] Roos, G., Pike, S. and Fernström, L. (2005), *Managing intellectual capital in practice*, Elsevier, Oxford.
- [30] Talbot C. (2010), 'Performance in Government: The evolving system of performance measurement, monitoring and management in the UK'.
- [31] NAO (2008), 'Achieving Impact', *Report by the Comptroller and Auditor General*, HC 625 Session 2007-2008, June, UK.
- [32] Barber, M. (2008), *Instruction to deliver*, Methuen Publishing Ltd, London.

Altre fonti consultate

Libri

- Bouckaert G. and Halligan J. (2008), *Managing performance – International comparisons*, Routledge, New York.
- Cole, M. and Parston, G. (2006), *Unlocking public value – A new model for achieving high performance in public service organization*, J. Wiley & Sons, Inc, New Jersey.
- De Bruijn, H. (2007), *Managing performance in the public sector*, Routledge, New York.

- Hatry H.P., Cowan, J., Weiner, K. and Lampkin, L. (2003), *Developing community-wide outcome indicators for specific services*, The Urban Institute, Washington, DC.
- Hatry, H.P. and Lampkin, L. (2003), *Key steps in outcome management*, The Urban Institute, Washington, DC.
- Hatry, H.P. and Lampkin, L. (2004), *Analyzing outcome information – Getting the most from data*, The Urban Institute, Washington, DC.

Paper – Manuali – Atti di convegno – Report

- Accenture (2008), *An international comparison of the United Kingdom's public administration*, Report for the National Audit Office, UK.
- Azuma N. (2004). 'Performance measurement of supreme audit institutions in 4 Anglo-Saxon countries: Leading by example', *Government Auditing Review*, vol.11, March, pp. 65-99.
- Azuma N. (2005), 'The role of the supreme audit institutions in New Public Management', *Government Auditing Review*, vol.12, March, pp. 69-84.
- Behn, R.D. (2003), 'Why measure performance?', *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 5, pp. 586-606.
- Bouckaert, G. and Halligan J. (2009), 'Formulating performance systems: The roles of performance and trust', atti da *European Group of Public Administration Conference*, 2-5 Sept., Malta.
- GAO (2007), *Strategic Plan 2007-2012*, Government Accountability Office, U.S.A.
- Hatry, H.P. (2008), 'Governing for results: Improving federal government performance and accountability', atti dal *Convegno Government Performance*, Georgetown.
- OECD (2008), 'Recommendation of the Council for enhanced access and more effective use of public sector information', atti dal *OECD Ministerial Meeting on the future of the Internet Economy*, Seoul, Korea, 17-18 June.
- Office of Auditor General (2008), 'Developing performance measures for sustainable development strategies', *manuale di riferimento per l'applicazione di uno schema sulla gestione delle performance*.
- Perrin B. (2006), *Moving from outputs to outcomes: Practical advice form Governments around the world*, IBM Center for The Business of Government & The World Bank.
- UK Home Civil Service (2009), *Capabilities reviews: Refreshing the model of capability*, July report.
- UK Home Civil Service (2009), *Capabilities reviews: An overview of progress and next steps*, December report.

Sitografia

- www.qualitapa.gov.it
- www.performance-publique.gouv.fr/
- www.nao.org.uk
- www.audit-commission.gov.uk
- www.idea.gov.uk
- www.anao.gov.au
- www.acag.org.au/
- www.audit.vic.gov.au/
- www.gao.gov
- www.orau.gov/pbm/
- www.gfoa.org/
- www.pmcommission.org/
- www.whitehouse.gov/omb/expectmore/
- <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/nprbook.html>
- www.oag-bvg.gc.ca
- www.tbs-sct.gc.ca/
- www.jbaudit.go.jp/pr/gareview_e.html
- www.worldbank.org/oed/ecd/index.html
- www.intosai.org/en/portal/documents/others/sais/
- http://andromeda.rutgers.edu/~ncpp/performance_manuals/index.htm
- www.ifac.org/MediaCenter/?q=node/view/601
- www.publicsectorperformance.eu/