

**RELAZIONE DI MONITORAGGIO DELLA
SEZIONE 2.2 DEL PIAO 2022-2024
DELL'ENTE REGIONALE DISCO**

**Monitoraggio della Performance
- Anno 2022 -**

Indice

Premessa	3
1. La metodologia di pianificazione, programmazione e rendicontazione utilizzata	5
2. Le linee di indirizzo	7
3. LE STATISTICHE DI DELLE STRATEGIE DELL'ENTE	10
4. LE STATISTICHE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI PER AREA E PRESIDIO TERRITORIALE 12	
5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
6. MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE	16

PREMESSA

Il Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni nella Legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Ai sensi dell'art. 6, comma 6 del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, in data 30 giugno 2022, previa intesa in Conferenza Unificata, ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, è stato emanato il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 132 recante "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione".

L'art. 5, comma 2 del citato Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dispone che il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

La Relazione sulla performance prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del decreto costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

La funzione di comunicazione verso l'esterno è riaffermata dalle previsioni dell'art. 11, commi 6, del decreto legislativo 33 del 2013, che prevede la presentazione della Relazione "alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza", e la pubblicazione della stessa sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente".

L'Ente DISCo per l'anno 2023 intende provvedere alla condivisione dei contenuti della presente relazione di monitoraggio della sezione "Performance" del PIAO 2022-2024 e anche delle sezioni "Performance" e "Rischio corruttivi e Trasparenza" del PIAO 2023-2025, attraverso l'organizzazione di un'apposita "Giornata della Trasparenza".

Tale giornata rappresenta un'occasione per informare sull'attività di pianificazione e programmazione dell'Amministrazione e sulle risultanze a consuntivo delle attività svolte tutti i soggetti che a vario titolo sono interessati e coinvolti, oltre ai cosiddetti stakeholder. Essa rappresenta un momento di condivisione di best practice, di esperienze, del 'clima' lavorativo e del livello dell'organizzazione del lavoro, nonché dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione.

Con la stessa finalità la "Giornata della Trasparenza" è stata pure svolta con successo pure nel mese di marzo 2022.

Più in dettaglio, la Relazione deve evidenziare a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

In riferimento alle finalità sopradescritte, la Relazione deve configurarsi come un documento snello e comprensibile accompagnato, ove necessario, da una serie di allegati che raccolgano le informazioni di maggior dettaglio.

La declinazione dei contenuti della Relazione dovrà, inoltre, tenere in considerazione le caratteristiche specifiche dell'amministrazione, ad esempio, in termini di complessità organizzativa, articolazioni territoriali, tipologia di servizi resi al cittadino.

Sotto un profilo generale, la stesura del documento deve essere ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

Si richiama, infine, che ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c), la Relazione deve essere validata dall'Organismo indipendente di valutazione come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto.

L'amministrazione applica, per la valutazione riferita all'anno 2022, il sistema premiante approvato con determina direttoriale n. 3675/2022.

La redazione e la pubblicazione della Relazione sul "Piano delle Performance" rappresenta un punto focale dell'applicazione della Riforma di cui al D.Lgs. 150/09, in quanto strumento che sintetizza i risultati principali ottenuti dall'Ente: andamento della programmazione e monitoraggio rispetto ai risultati attesi, valutazione finale e andamento relativo alla trasparenza all'interno dell'Ente.

La Presente Relazione, successivamente alla sua validazione da parte dell'organismo di valutazione sarà pubblicata sul sito istituzionale dell'ente DiSCo nella sezione "Amministrazione Trasparente".

1. LA METODOLOGIA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E RENDICONTAZIONE UTILIZZATA

La metodologia di pianificazione e programmazione utilizzata prevede che ai macro-obiettivi pluriennali siano collegati degli obiettivi operativi dettagliatamente definiti e strutturati nell'anno in corso e nel successivo biennio (se necessario), prevedendo di anno in anno una ri-programmazione a scorrimento.

I risultati che sono riportati si riferiscono alla rendicontazione del raggiungimento degli obiettivi operativi per l'anno 2022 collegati alle linee strategiche. Tali obiettivi, pur articolati in un arco temporale pluriennale, sono in questa sede rendicontati per il periodo considerato in modo da permettere la verifica della congruità e del rispetto delle previsioni formulate.

A ciascun obiettivo operativo sono state collegate delle fasi di realizzazione dettagliate con data di inizio e fine, peso ponderale della fase e indicatore di risultato.

Durante il monitoraggio si attribuisce a ciascuna fase una percentuale di realizzazione che, ponderata con il peso della fase rispetto al secondo livello di programmazione, attraverso degli algoritmi, determina la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo operativo.

Questa metodologia è utilizzata a salire per il livello più alto di pianificazione al fine della definizione della percentuale di raggiungimento dei macro-obiettivi.

Le fasi in sede di pianificazione e programmazione sono ponderate in base alla loro importanza rispetto agli obiettivi operativi. Gli obiettivi operativi sono a loro volta ponderati rispetto alle linee di indirizzo/obiettivi strategici.





2. LE LINEE DI INDIRIZZO

Il controllo strategico è finalizzato a verificare il grado di attuazione delle scelte, degli indirizzi e delle direttive strategiche individuate dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente DiSCo e in linea con le direttive dettate dalla Regione Lazio in tema di diritto allo studio e alla conoscenza.

Oggetto dell'attività del controllo strategico è l'analisi della congruenza tra i macro-obiettivi e i risultati conseguiti, con l'individuazione degli eventuali scostamenti, l'identificazione dei possibili fattori ostativi e delle responsabilità per la mancata o la parziale attuazione degli obiettivi posti.

La funzione di coordinamento, progettazione e monitoraggio del controllo strategico è svolta dal Direttore Generale il quale, attraverso l'attività di rendicontazione, misurazione e verifica dei risultati e degli impatti derivanti dall'attuazione degli obiettivi operativi scaturenti dai macro-obiettivi che gli sono stati assegnati, è in grado di verificare l'efficacia e la capacità realizzativa delle attività realizzate.

L'esercizio del controllo strategico si fonda sulle risultanze delle rendicontazioni effettuate sui principali documenti di programmazione generale e settoriale, promuovendo e valorizzando in tal modo quella circolarità di processo tra programmazione strategica e rendicontazione dei risultati.

Esso si propone di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

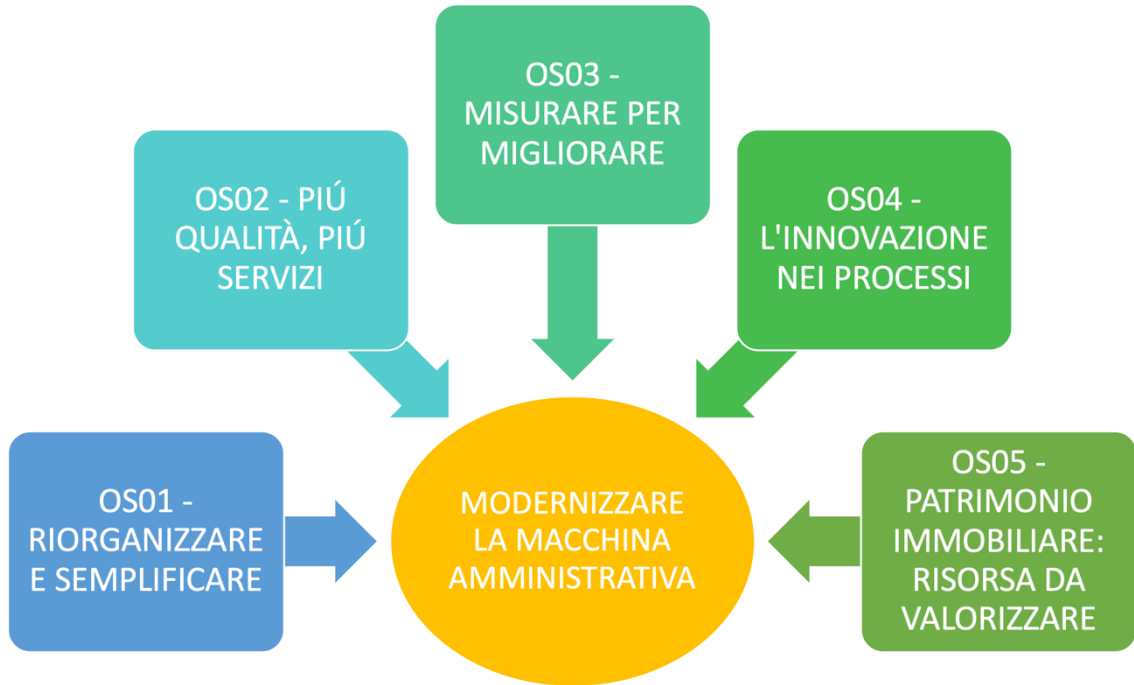
Le linee d'indirizzo pluriennale 2020/2022 sulla gestione dell'Ente sono state attribuite al Direttore Generale con delibera di Consiglio di Amministrazione n. 34 del 01/07/2020, e vengono di seguito schematicamente riportate:

Tema	Descrizione
1. Riorganizzare e semplificare	<p>Riassetto dell'organizzazione interna con finalità di semplificazione dei processi decisionali interni e in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ruolo della direzione generale quale traino del cambiamento; • organizzazione articolata per funzioni orizzontali e/o ambiti territoriali; • formazione come leva del cambiamento per organizzativo.
2. Più qualità, più servizi	<p>Revisione dei processi produttivi in una logica di "lean organization" e verifica della qualità dei servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analisi dei processi di lavoro e individuazione delle criticità; • standardizzazione dell'azione amministrativa con la predisposizione di "procedure operative"; • verifica dell'efficacia delle misure adottate; • azioni organizzative e gestionali volte al miglioramento

	di: servizi alloggiativi, servizi di ristorazione ed erogazione delle borse di studio.
3. Misurare per migliorare	<p>Introduzione di tecniche di controllo di gestione sulla scorta della revisione della contabilità in termini analitici:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attuazione di un processo di misurazione ed analisi dei costi dell’Ente, attraverso l’applicazione di una specifica metodologia di controllo di gestione supportata da un sistema informatico integrato in rete; • gestione ed elaborazione dei dati al fine di implementare in maniera compiuta il “Ciclo della Performance” con fasi di pianificazione e controllo.
4. L’innovazione dei processi	<p>Piano e-government e revisione dei sistemi interni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalizzazione piena e semplificazione delle fasi di accesso dell’utenza ai servizi dell’Ente; • interoperabilità dei sistemi che consenta un pieno ed efficace colloquio tra sistemi operativi; • reingegnerizzazione delle fasi dei progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo.
5. Patrimonio immobiliare: risorsa da valorizzare	<p>Valorizzazione del patrimonio immobiliare e piano di riassetto e dislocazione degli uffici:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analisi quali-quantitativa del patrimonio; • regolamento del patrimonio; • piano di valorizzazione; • contestuale piano di nuova dislocazione degli uffici (front-office e back-office).

In base alle linee strategiche è stata elaborata la sotto-sezione “Performance” del PIAO 2022-2024, nella quale sono stati programmati gli obiettivi, le fasi con tempi di realizzazione definiti, gli indicatori di misurazione chiari da assegnare ai dirigenti di area.

Durante tale attività è stato promosso un processo di confronto e collaborazione volto ad individuare traguardi chiari, raggiungibili e condivisi al fine di favorire in un clima organizzativo di cooperazione e identificazione dei diversi attori con la *vision* dell’Ente DiSCo.



3. LE STATISTICHE DI DELLE STRATEGIE DELL'ENTE

Di seguito vengono illustrati i risultati dell'attività svolta nell'anno 2022, elaborati in base alla metodologia di pianificazione, programmazione e rendicontazione adottata.

PP01 - MODERNIZZAZIONE DELLA MACCHINA AMMINISTRATIVA			
Obiettivo strategico	Percentuale realizzazione obiettivo strategico	Peso obiettivo strategico	Percentuale realizzazione linee di indirizzo pluriennale
OS01 - RIORGANIZZARE E SEMPLIFICARE	97%	24%	23%
OS02 - PIÙ QUALITÀ, PIÙ SERVIZI	98%	24%	24%
OS03 - MISURARE PER MIGLIORARE	98%	14%	14%
OS04 - L'INNOVAZIONE NEI PROCESSI	97%	24%	22%
OS05 - PATRIMONIO IMMOBILIARE: RISORSA DA VALORIZZARE	83%	14%	12%
Percentuale realizzazione linee di indirizzo pluriennale			96%

La strategia dell'ente DiSCo "Promuovere la modernizzazione della macchina amministrativa" nell'anno 2022 ha raggiunto una percentuale di realizzazione pari al 96%.

Tale risultato è stato rilevato dall'attività di monitoraggio secondo un meccanismo a cascata inverso che parte dalla misurazione del livello di realizzazione ponderata delle fasi attuative, in base al quale si misura il livello di realizzazione degli obiettivi operativi e a salire nel livello di pianificazione delle cinque linee strategiche/obiettivi strategici.

Ad ogni linea strategica/obiettivo strategico è stato attribuito un peso, indicato nella colonna "**Peso obiettivo strategico**". Il livello di priorità delle strategie è rimasto invariato rispetto all'anno 2020, infatti alle linee strategiche:

- riorganizzare e semplificare
- più qualità più servizi
- l'innovazione dei processi

è stato attribuito un peso pari al 24%.

Agli altri 2 obiettivi strategici:

- misurare per migliorare
- patrimonio immobiliare: risorsa da valorizzare



è stato attribuito un peso del 14%.

Dai risultati riportati è possibile affermare che le attività e i target previsti per l'anno 2022 sono, per la maggior parte, stati raggiunti, la percentuale del 96% di realizzazione generale della strategia dell'Ente evidenzia infatti un buon livello di attuazione del piano.

4. LE STATISTICHE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI PER AREA E PRESIDIO TERRITORIALE

Il sistema di pianificazione ha preso le mosse dalla Pianificazione pluriennale e strategica ed ha su di essa costituito la base per la programmazione annuale che è stata sviluppata nel PDO con l'assegnazione degli obiettivi e la loro suddivisione in fasi di realizzazione attribuite a ciascun Dirigente.

La tabella ed il grafico sotto riportati illustrano in maniera sintetica lo stato di avanzamento alla data del 31 dicembre degli obiettivi assegnati per l'anno 2022, desunto attraverso una puntuale attività di monitoraggio delle diverse fasi necessarie per il completamento di ciascuno di essi.

Analizzando la tabella da destra possiamo trovare, il totale degli obiettivi assegnati a ciascun Dirigente in sede di programmazione, quanti di questi obiettivi non sono ancora iniziati, quanti sono in corso e quanti sono stati completati alla data del monitoraggio.

Dalla tabella sotto riportata si evincono informazioni di dettaglio relativamente all'andamento complessivo di realizzazione degli obiettivi assegnati ai responsabili, in particolare:

- il totale degli obiettivi assegnati alle aree è di 86;
- gli obiettivi realizzati completamente sono 71 per una percentuale pari al 83% del totale;
- dei 15 obiettivi non completamente realizzati, 9 sono stati realizzati in una percentuale superiore al 70%, mentre 6 possiedono percentuali inferiori di realizzazione spesso a causa di fattori endogeni all'amministrazione;
- nessun obiettivo risulta ancora da iniziare.

Stato di avanzamento degli obiettivi operativi a Dicembre 2022				
Area e Presidio territoriale	Obiettivi			
	Finiti	In corso	Da iniziare	Totale
A01 - Bilancio	3	1	0	4
A02 - Risorse Umane	5	1	0	6
A03 - Gare e Contratti	3	1	0	4
A04 - Borse di studio e sussidi agli studenti	4	1	0	5
A05 - Servizi tecnici e manutenzione patrimoniale	6	2	0	8
A06 - FSE e progetti speciali	7	0	0	7
A07 - Affari legali e recupero crediti	5	0	0	5
A08 - ICT e innovazione processi	6	4	0	10
A09 - Affari Generali	3	0	0	3
DG - Direttore Generale	8	3	0	11
PT01 - Roma Città metropolitana	7	0	0	7
PT02 - Presidio Meridionale	7	1	0	8
PT03 - Presidio Settentrionale	7	1	0	8
Totale obiettivi	71	15	0	86
Incidenza	83%	17%	0%	100%

5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Di seguito si riportano i risultati del monitoraggio degli obiettivi volti al miglioramento della Performance organizzativa di Ente per l'anno 2022.

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. n.74/2017 sono state poste le basi per una revisione complessiva del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance a parziale modifica ed integrazione del D.Lgs. n. 150/2009 (decreto Brunetta). Tra le tante novità spicca quella relativa al peso prevalente che dovrà avere la performance organizzativa rispetto all'individuale nella valutazione complessiva della performance dell'Ente.

In considerazione dell'importanza e prevalenza di detti obiettivi, l'attività per il loro raggiungimento ha coinvolto tutto il personale dell'ente in un'azione combinata e contemporanea, in un clima di collaborazione e cooperazione per il raggiungimento di uno stesso scopo e risultato: migliorare la performance dell'Ente finalizzata a raggiungere - a fronte delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione - il migliore servizio possibile per gli studenti universitari e non.

Per l'anno 2022 vengono di seguito riportati gli indicatori di Performance Organizzativa individuati in sede di redazione del PIAO 2022-2024 con i relativi target e il monitoraggio per il periodo di riferimento. I dati finanziari riportati in tabella si riferiscono ai dati di bilancio consuntivo 2022.

N.	Nome indicatore	Formula di calcolo	Target al 31.12.2022	Monitoraggio al 31.12.2022
1	Abbattimento residui passivi	(Residui passivi abbattuti anno 2022/residui passivi abbattuti anno 2021)*100	Decremento del 5%	$(72.485.635,80/61.659.105,23)*100 = 17,56\%$
2	Percentuale realizzazione progetti finanziati con fondi a valere POR FSE	(Progetti rendicontati anno 2022/Progetti da scheda finanziaria anno 2022)*100	Almeno il 70%	$(24.239.661,70/30.750.000)*100= 78,82\%$
3	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile	(Numero giorni lavorativi in lavoro agile/numero giorni lavorativi dipendenti in servizio)*100	Almeno il 25%	$(8927/35661)*100=25\%$
4	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	(N. di dipendenti formati nel periodo di riferimento / N. totale dei dipendenti in servizio)*100	Almeno il 25 %	$(206/206)*100 = 100\%$

5	Tassi di assenza del personale	(N. di giorni complessivi di assenza del personale / N. di giornate lavorative del personale) *100	Massimo 25%	$(7507/44168)*100=16,9\%$
6	Tempestività dei pagamenti	Somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicato per l'importo dovuto / Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	0 (entro 30 gg)	-18 (entro 12 gg)
7	Percentuale di servizi accessibili tramite identità digitale	(N. di servizi <i>online</i> accessibili esclusivamente con SPID / N.di servizi erogati)*100	Almeno 80%	$(3/3)*100=100\%$
8	Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa digitale	(N. di servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. di servizi a pagamento)*100	Almeno 80%	$(1/1)*100=100\%$
9	Dematerializzazione procedure	(Procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (<i>full digital</i>)/ Procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi e protocollo totali)*100	100%	100%*
10	Percentuale di atti protocollati in uscita adottati con firma digitale	(N. di atti protocollati in uscita adottati con firma digitale / N. di atti protocollati in uscita)*100	Almeno il 90%	$4.577/6.214 = 0,7365$ Valore percentuale 73,65%
11	Grado di attuazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza	(Numero riscontri Dirigenti ai rilievi sul controllo successivo degli atti amministrativi / Numero rilievi effettuati)*100	100%	100%**

12	Indice di trasparenza calcolato sulla base dell'attestazione annuale dell'Organismo di valutazione	Verifica dello stato delle pubblicazioni in amministrazione trasparente attraverso il valore dell'indicatore "pubblicazione"	Valore medio come da ultima attestazione dall'Organismo di valutazione > 1,3	2
		Verifica dello stato delle pubblicazioni in amministrazione trasparente attraverso il valore degli indicatori: 1) completezza del contenuto 2) completezza rispetto agli uffici 3) aggiornamento 4) apertura formato	Valore medio come da ultima attestazione dall'Organismo di valutazione > 1,7	2,8

* L'amministrazione da anni gestisce in modalità totalmente informatizzata attraverso il sistema GESPER.

**Nell'ambito del controllo successivo degli atti per il primo semestre 2022 i rilievi posti ai Dirigenti sono pari a 0, pertanto i riscontri dei Dirigenti sono 0.

6. MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

Il Controllo di Gestione è il processo finalizzato ad analizzare il conseguimento degli obiettivi e dei risultati della gestione in termini di efficienza, efficacia ed economicità.

Esso è destinato a supportare le decisioni di gestione e rappresenta una vera e propria “bussola” che segnala il percorso gestionale da cui poter valutare, rispetto agli standard prefissati, eventuali misure correttive da adottare.

LA METODOLOGIA

Il controllo di gestione consente di valutare l’impegno delle diverse risorse necessarie per svolgere l’attività amministrativa degli uffici per generare i prodotti/servizi.

Le caratteristiche di tale tipologia di controllo sono pertanto la sistematicità nell’effettuare la rilevazione dei dati, la frequenza di tali rilevazioni, la tempestività nell’elaborare e fornire i risultati, la diffusione delle valutazioni risultanti dall’elaborazione dei dati e il giusto livello di dettaglio nel rappresentare i risultati.

Con riferimento alla metodologia adottata essa permette di valutare i costi degli uffici e dei relativi processi/programmi, rispetto alla formulazione tecnica delle componenti analitiche dei costi e del budget, e anche dell’impegno delle risorse umane previsto ed effettivamente impiegato.

La metodologia prevede l’individuazione di specifici indici ed indicatori di performance che possono portare ad una maggiore consapevolezza delle risorse gestite e alla costruzione della cultura del risultato.

L’attività svolta ha inteso promuovere la cultura del risultato e il costante miglioramento delle performance nell’erogazione dei prodotti servizi a tutti gli utenti, studenti universitari e non.

Per l’anno 2022 è stata effettuata da ciascun dirigente la ripartizione percentuale delle risorse di input (risorse finanziarie e umane) impiegate nel sistema produttivo rispetto ai principali processi/attività con cui possono essere sintetizzati i prodotti/servizi erogati dall’Amministrazione.

I prodotti/servizi individuati rappresentano una prima proposta di piano dei centri di costo che raffigurano efficacemente le funzionalità dell’Ente.

Per l’Area A06 FSE e Progetti Speciali, il Presidio territoriale Roma Città Metropolitana, il Presidio Territoriale Meridionale e Settentrionale, sono stati individuati alcuni indicatori di performance al fine di effettuare un’analisi dei risultati conseguiti anche sotto il profilo dell’efficienza.

L’intento dell’Amministrazione è individuare un sistema di strumenti atti a misurare l’attività e la produzione di servizi per disporre di un monitoraggio costante del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e dei costi sostenuti, ovvero uno strumento per la misurazione della performance dell’Ente.

Il sistema di controllo di gestione distingue fra le seguenti tipologie di indicatori:

- indicatori di efficacia: intesi come la capacità di massimizzare il soddisfacimento dei bisogni della comunità in termini di realizzazione dei programmi, soddisfazione della domanda, gradimento del servizio reso;
- indicatori di efficienza: intesi come la capacità di massimizzare le risorse impiegate a parità di risultati ottenuti, in termini di indicatori di costo, indicatori di ricavo, indicatori di produttività.

L'approccio per processi/programmi impiegato è teso ad analizzare la struttura organizzativa e produttiva dell'Ente, al fine di definire modalità di lavoro che possano portare ai seguenti vantaggi in termini di:

- riduzione dei tempi ed eliminazione dei “colli di bottiglia”;
- progettazione di lavoro in fasi parallele piuttosto che in sequenza, attraverso il superamento della specializzazione funzionale e della successione fisica del lavoro tra unità organizzative poste in sequenza;
- eliminazione di attività ridondanti e duplicazioni;
- focalizzazione sulla gestione per flussi input/output piuttosto che su compiti specifici;
- individuazione di nuovi standard di efficienza ed efficacia da perseguire con il processo di riorganizzazione.

Il Direttore Generale

Dott. Paolo Cortesini