



**COMUNE DI CESENA**

Si fa presto a dire performance. 12 novembre 2010

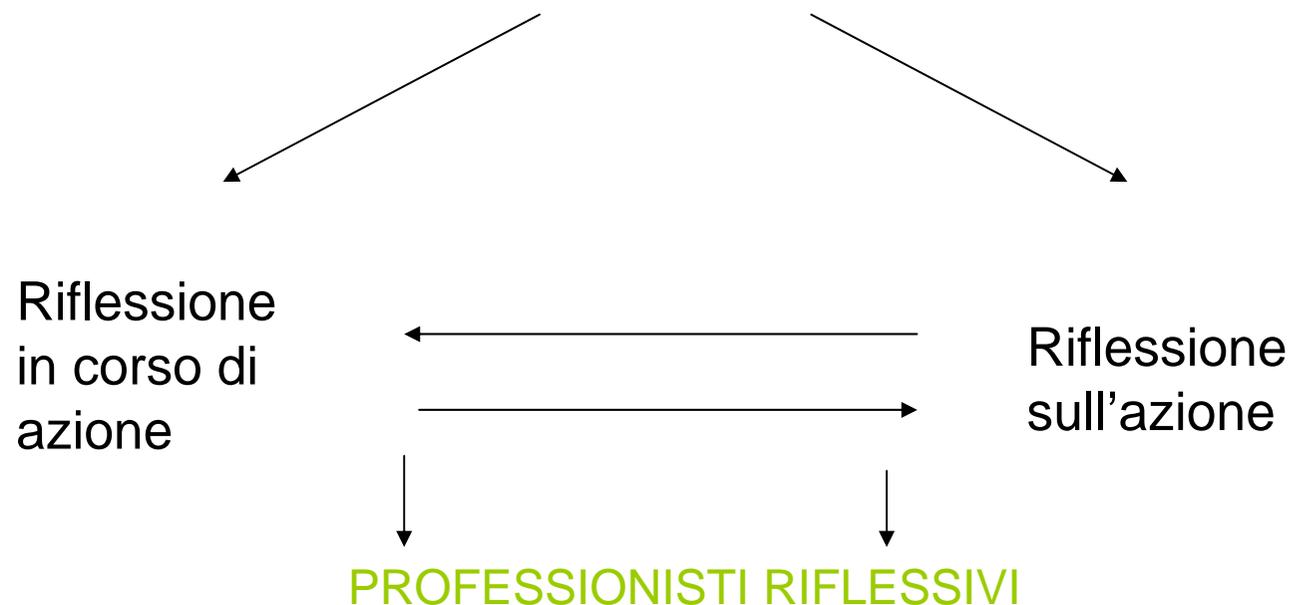
# La performance al tempo della crisi

di Vittorio Severi

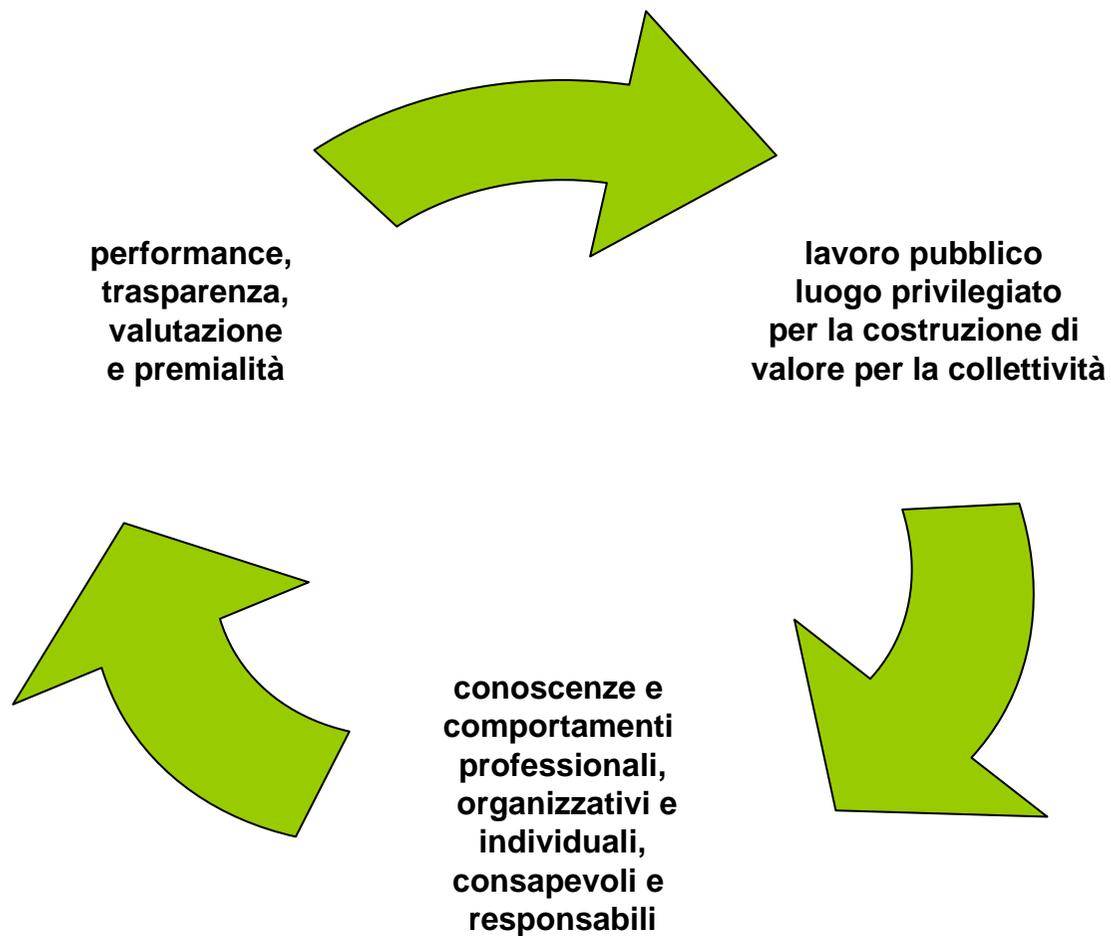
la parte più importante della sfida relativa  
alla riforma della P.A. si gioca sul piano  
culturale

(D.Schon,1983)

la razionalità tecnico-strumentale è  
**inadeguata** ad orientare la pratica  
professionale

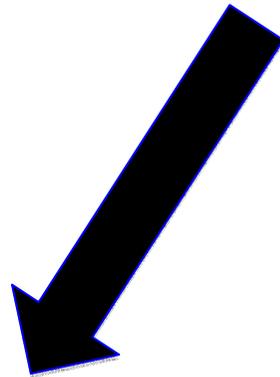


## UN CICLO PER LA COSTRUZIONE DI SIGNIFICATO



# Perché ragionare sulle performance

La rappresentazione dei RISULTATI permette di:



**Incrementare  
consapevolezza e  
orientamento della  
struttura interna**  
(dimensione INTERNA)



**Favorire la  
partecipazione e la  
condivisione delle  
politiche**  
(dimensione ESTERNA)

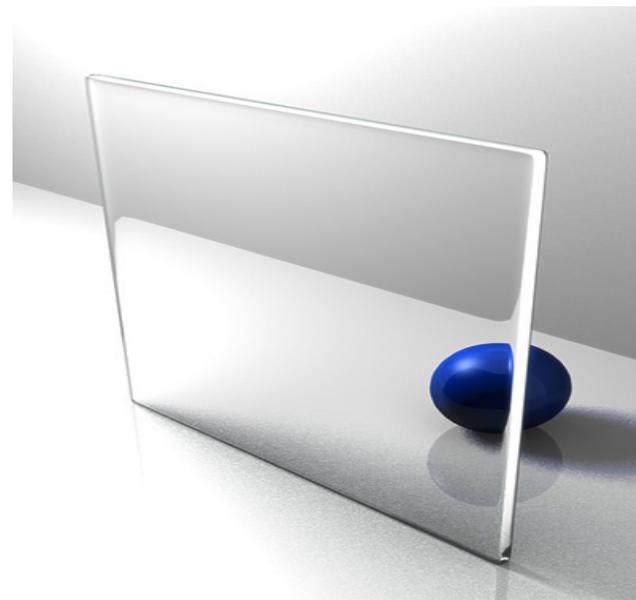
Dimmi tre parole....

Trasparenza

Merito

Valutazione

# Idee di trasparenza



COMUNE DI CESENA – Vittorio Severi

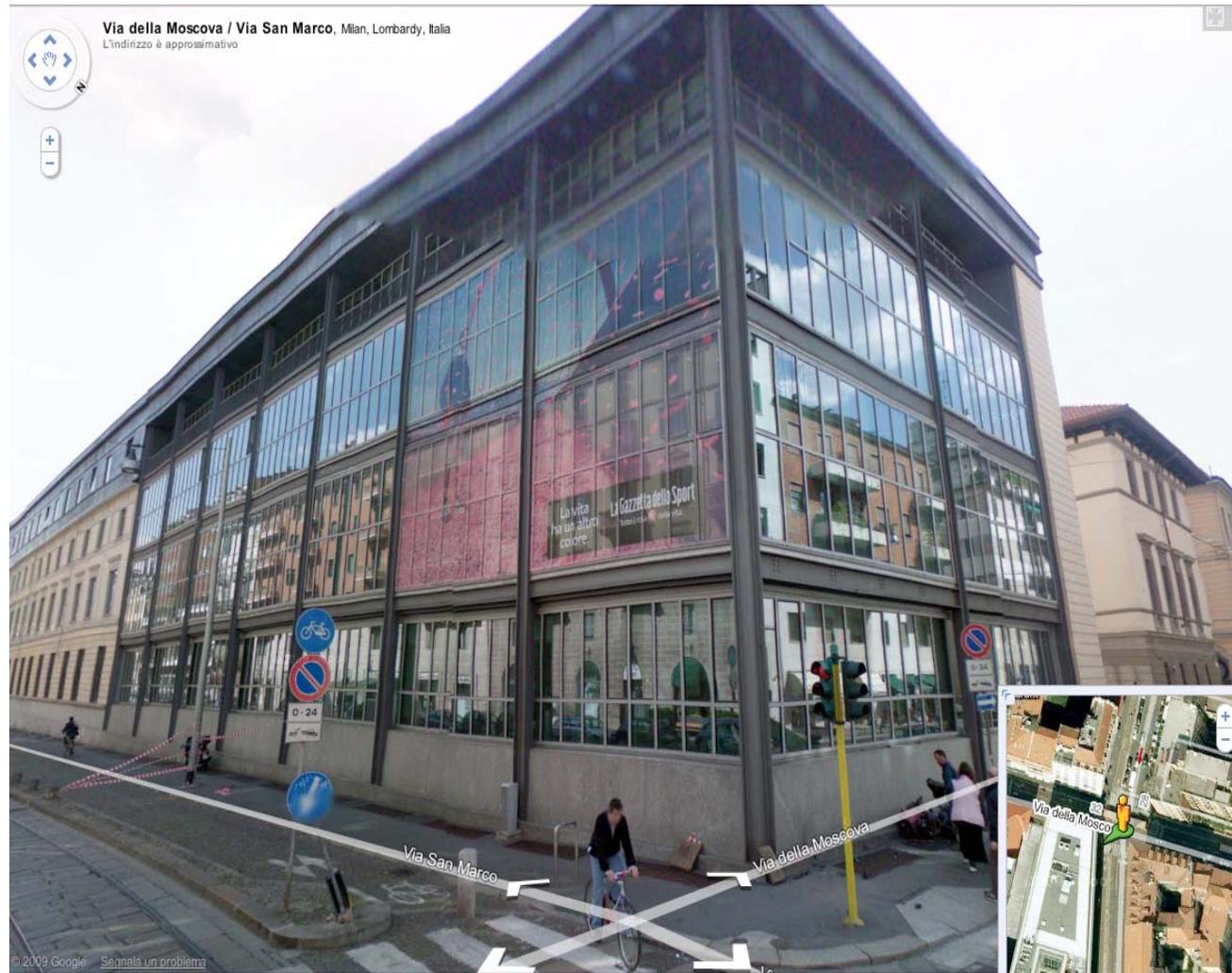
# Come è stata *proposta* la trasparenza

M  
o  
d  
e  
l  
l  
o  
  
u  
n  
i  
d  
i  
r  
e  
z  
i  
o  
n  
a  
l  
e



# Come rischia di andare a finire questa storia: la trasparenza truccata

## Modello specchio



# Come rischia di andare a finire questa storia: la trasparenza truccata

## Modello specchio



# Come rischia di andare a finire questa storia: la trasparenza truccata



Modello lifting

OPPURE....

trasparenza a più dimensioni



COMUNE DI CESENA – Vittorio Severi

## coordinazione reciproca



consapevolezza



# Valutazione

Indovina chi: due frasi celebri

“Solo ciò che è misurabile è migliorabile”

.....

“Non tutto ciò che conta può essere contato, non tutto  
ciò che può essere contato conta” .....

Sistemare i nomi al posto giusto: einstein, brunetta

# VERITA' COME CO-COSTRUZIONE

H. VON FOERSTER

- Se l'organizzazione dell'impresa si conformasse al criterio della verità come costruzione: il manager si trasformerebbe da possessore dell'unica verità ritenuta idonea per la strutturazione dell'impresa a puro collettore delle verità possedute da tutti i dipendenti dell'impresa stessa.
- Ma la verità come costruzione impone notevoli cambiamenti anche alla scienza dell'informazione; ciò che va rovesciato in questa scienza è il suo schema principale: il rapporto fra emittente e destinatario concepito in modo tale che il destinatario appare come il puro immagazzinatore dei messaggi lanciati dal ricevente.
- I concetti decisivi all'opera in tutto questo insieme di applicazioni pratiche del principio della verità come costruzione sono quelli di autoriflessività, autorganizzazione, circolarità.
- Ciò che infatti manifesta ciascuna di queste applicazioni pratiche è la causalità reciproca e circolare dei vari fattori in essa implicati: l'allievo retroagisce sull'insegnante, il dipendente sul manager, il destinatario sull'emittente etc. E sul concetto di autorganizzazione circolare si fonda anche la cibernetica, di cui egli, lo abbiamo detto, è stato uno dei più brillanti esponenti.
- In essa gnoseologia, ontologia ed etica sono strettamente legate e tenute insieme. Non c'è problema gnoseologico che non abbia il suo risvolto etico o pedagogico e, viceversa, non c'è problema etico che non abbia il suo aspetto gnoseologico.

La finalità della valutazione è restituire un feed back ambientale all'auto-organizzazione di un soggetto/aggregazione per consentirgli un adattamento evolutivo (apprendimento)

Se si vuole considerare la valutazione come leva motivazionale per migliorare il rendimento bisogna tenere presente la differenza tra:

**Motivazione come rinforzo esterno**  
**e**  
**Motivazione come intenzione ad apprendere**

Orientamenti che guidano un soggetto al rendimento

<b>RENDIMENTO COME PRESTAZIONE</b>	<b>RENDIMENTO COME APPRENDIMENTO</b>
<b>Valutazione del solo prodotto finale: sconfitta o vittoria</b>	<b>Cercare maggior controllo su ciò che può influire nel raggiungimento di un obiettivo</b>
<b>Confronto e competitività</b>	<b>Confronto e collaborazione</b>
<b>Apprendimento legato alla situazione</b>	<b>Padronanza dell'apprendimento e capacità di trasferirlo</b>
<b>Tirarsi indietro ed evitare impegni difficili</b>	<b>Accettare obiettivi anche difficili</b>
<b>Fare in modo di evitare giudizi negativi</b>	<b>Considerazione non solo del giudizio esterno ma del proprio percorso</b>
<b>Scarsa fiducia in sé</b>	<b>Fiducia in sé</b>
<b>Incapacità di imparare dagli errori</b>	<b>Capacità di imparare dagli errori</b>
<b>Autosvantaggio</b>	<b>Consapevolezza delle proprie difficoltà</b>

# onore al merito

Se non siamo capaci di fare distinzioni non dimostriamo di sapere gestire responsabilità  
(krisis = separare, distinguere, decidere)

Per riconoscere e premiare il merito  
l'ente e i suoi responsabili devono meritarsi  
la considerazione (professionalità, affidabilità, coerenza)  
dei propri collaboratori

Il merito non è un giudizio sulla persona ma sul servizio reso e deve essere rilevato con modi e criteri significativi per l'organizzazione

Proverbio africano

***If you want to go faster, work  
alone.***

***If you want to go further, work  
together***

*proposto da Gerardo de Luzenbergen coordinatore attività  
progettazione partecipata (genius loci-milano)*

# un processo che coinvolga le persone e permetta la condivisione degli obiettivi

Riorganizzazione del front office di tutto il Comune: colleghi al  
lavoro



Le persone che  
lavorano in Comune  
come protagonisti



# Progettazione partecipata e sviluppo del piano di mandato

I cittadini e le organizzazioni sociali come attori ...”dopo il voto”



- I programmi del piano di mandato
- La nuova viabilità dell' "ultimo chilometro"
- Il bilancio 2011

# Gestire il ciclo della performance.....

per il nostro ente è

occasione o mero adempimento....(v. seconda parte mattinata)

prestazione o apprendimento...

?

a noi la scelta