← Torna a Soluzioni Organizzative

Guide pratiche · Guida 7 di 8

Pianificazione, governance ed eccellenza

Una guida che collega la direzione di un'organizzazione alle sue decisioni quotidiane: ciò che vuole raggiungere, quali iniziative intende attuare, che detiene l'autorità decisionale, e come valuta i risultati e i rischi e impara da loro. Aiuta a costruire un piano d'azione e una governance proporzionata alle dimensioni organizzative, trattando l'eccellenza come qualità sostenuta nelle prestazioni e nei risultati. La guida offre un pacchetto di lavoro adattabile al mandato di ogni organizzazione e al quadro approvato, piuttosto che un certificato di conformità o un modello obbligatorio.

Passi + modelli + un caso pratico

Edizione ottobre 2026

Risorsa conoscitiva gratuita

In questa guida

Dati di questa edizione

Numero di versione

UHRDA-EN-G07-20261031-02

Data di revisione dell’edizione

2026-10-31

Titolare responsabile degli aggiornamenti

Direzione della formazione

Ambito d'uso

Una guida pratica e modelli di lavoro per adattarsi al contesto dell’organizzazione.

La revisione di questa edizione verifica la consistenza del materiale pubblicato, i suoi link, dettagli in edizione e la portata d’uso. La scheda di edizione nel PDF mostra gli stessi dettagli, e il materiale della pagina originale viene mantenuto.

Invia un riscontro o richiedi un aggiornamento dei contenuti

1. Punto di partenza e risultati attesi

Destinatari

- Leader e direttori di pianificazione e sviluppo organizzativo
- Segreteria del Comitato e team di iniziativa e gestione delle prestazioni
- Rischi, qualità e controllo interno

Che cosa produrrete

- Una serie focalizzata di priorità strategiche sostenute da una diagnosi organizzativa
- Un portafoglio di iniziative legato a risultati, proprietari e risorse
- Matrice di autorità, cartoline di commissione e un percorso di escalation
- Schede degli indicatori, un registro dei rischi e verifiche periodiche dell’attuazione
- Un programma di miglioramento basato su prove e punti deboli identificati

Ingressi da preparare

- I mandati dell'organizzazione, le decisioni di governo e le autorità approvate
- Risultati dei servizi, risorse, costi e feedback degli stakeholder
- Il piano attuale, il bilancio, le iniziative e gli impegni delle entità subordinate
- Risultazioni esatte, reclami da parte dell'utente del servizio e registro dei rischi, se disponibili
- Un piano di sponsor, proprietari dei risultati e un segretariato di monitoraggio con chiara autorità

2. Metodologia di lavoro

Una catena da obiettivo a responsabilità

L'approccio proposto dall'Unione collega ogni priorità ad un esito, ogni risultato a un indicatore e ad un'iniziativa, e ogni iniziativa a un proprietario, risorse e limiti di decisione. Altre iniziative non fanno necessariamente un piano più forte. La qualità inizia quando un'organizzazione può spiegare perché ha selezionato un progetto, come cambierà il risultato, e quando si fermerà o registrerà il progetto se la sua supposizione sottostante non regge.

Governance proporzionale alla decisione

Progetta la governance attorno alle decisioni effettive: approvare una priorità, assegnare una risorsa, risolvere un conflitto, accettare un rischio o sottoporlo al livello competente. Ogni decisione richiede un responsabile autorizzato, un percorso di consultazione e una registrazione. Questo approccio si ispira ai principi OCSE sulla governance pubblica e sull’integrità, senza trasferire il modello di un paese a un altro né dichiarare conformità. Nel tradurre la proposta in una procedura, l’organizzazione applica le proprie norme e competenze vigenti.

Risultati di eccellenza dall'apprendimento organizzativo

Utilizzare l'autovalutazione per identificare un gap specifico, affrontarlo e verificare il risultato. Solo un documento dimostra che esiste una procedura, piuttosto che essa è efficace. Una sentenza richiede anche un campione di implementazione, un risultato e una revisione. Non utilizzare punteggi di maturità o classifiche comparative senza definire i livelli di misura e garantire che le organizzazioni siano paragonabili, e non lasciare vincere un premio prendere la priorità per migliorare il servizio.

Si tratta di un approccio pratico proposto dall'Unione, informato dai riferimenti alla fine della guida. Adapt i passaggi, i tempi e le misure per la dimensione dell'organizzazione, l'autorità e i dati disponibili. La guida non costituisce la certificazione di conformità o accreditamento da parte delle organizzazioni di riferimento.

3. Fasi dettagliate di attuazione

1 Confermare il mandato e individuare le parti interessate

Rivedere ciò che l'organizzazione è tenuta a realizzare e ciò che cade al di fuori del suo mandato. Identificare utenti, organismi di supervisione, partner e unità di consegna, e raccogliere le loro aspettative attraverso interviste, dati di servizio e reclami. Distinguere requisiti vincolanti dalle preferenze e miglioramenti opzionali, e registrare conflitti che richiedono la risoluzione di leadership. Restare lo scopo organizzativo in lingua che spiega il valore richiesto per persone o entità che dipendono dal suo lavoro.

Proprietario consigliato

Dipartimento Leadership e pianificazione

Risultato richiesto

Una mappa di mandati, stakeholder e requisiti

Controllo della progressione

Ogni obbligo principale ha una fonte e un proprietario di follow-up

2 Condurre una diagnosi basata su prove

Esaminare i risultati, i processi, le capacità, le risorse, i dati e la governance, quindi raccogliere prove di punti di forza e di carenze. Confronta rami o periodi quando le loro circostanze sono simili, e prova spiegazioni con quelli che fanno il lavoro. Non trasformare ogni osservazione in un progetto; cercare fattori comuni come la responsabilità non chiara, i dati mancanti o il processo decisionale duplicato. I livelli di fiducia dei record e le prove ancora necessarie in modo da ipotesi non sembrano essere fatti risolti.

Proprietario consigliato

Pianificazione, qualità e proprietari di processi

Risultato richiesto

Un rapporto diagnostico e lacune prioritarie

Controllo della progressione

Le conclusioni possono essere tracciate a prove specifiche

3 Seleziona le priorità e formula i risultati

Traduci le questioni principali in risultati osservabili entro un orizzonte adeguato e specifica ciò che l’organizzazione rinvierà. Valuta le priorità secondo il valore per l’utente, gli obblighi, la fattibilità, le risorse e i rischi, spiegando il metodo di ponderazione. Per ogni risultato scegli una situazione iniziale di riferimento, un indicatore, un obiettivo motivato e un responsabile. Se manca il riferimento iniziale, stabilirlo deve essere il primo compito; non scegliere un obiettivo numerico cosmetico semplicemente per completare la tabella.

Proprietario consigliato

Leadership e proprietari dei risultati

Risultato richiesto

Una mappa degli obiettivi e profili dei risultati

Controllo della progressione

Si spiega il rapporto tra la priorità e una necessità organizzativa documentata

4 Costruire il portafoglio di iniziativa e il piano delle risorse

Per ogni iniziativa, definire il problema, l'output, il contributo atteso al risultato, ai confini, alle risorse e alle dipendenze. Testare la disponibilità di persone, budget e dati prima di approvare il suo programma, e cercare progetti duplicati o contrastanti. Impostare i punti di decisione della fase per verificare che l'attuazione continua rimanga utile. Distinguere la fornitura di un output, come il lancio di un sistema, dalla realizzazione di un vantaggio, come ridurre gli errori di servizio dopo che è effettivamente utilizzato.

Proprietario consigliato

Gestione del portafoglio, pianificazione e finanza

Risultato richiesto

Un portafoglio finanziato e un piano di dipendenza e benefici

Controllo della progressione

Nessuna iniziativa approvata manca di un proprietario, risorse, o un beneficio atteso

5 Definire le autorità, i comitati e l'escalation

Elenca le decisioni ricorrenti e identifica chi propone, valuta, approva, implementa e viene informato. Testare l'elenco contro casi pratici per rivelare autorità e lacune sovrapposte. Stabilire un comitato solo quando una decisione o un coordinamento necessitino di garantirlo, e definire il suo scopo, l'adesione, il quorum, la frequenza e il registro delle decisioni secondo le regole interne. Impostare un percorso per la gestione di conflitti di interesse e di escalation quando i limiti sono superati o decisioni stallo.

Proprietario consigliato

Leadership, segretariato di governance e specialisti

Risultato richiesto

Un'autorità matrice e comitati charter

Controllo della progressione

L'approvazione finale di ogni decisione importante è chiara

6 Integrare i rischi e i controlli nell'attuazione

Per ogni obiettivo, chiedere cosa potrebbe impedire il suo successo o danneggiare gli utenti, quindi identificare la causa, evento e impatto. Valutare i rischi utilizzando una scala pubblicata, coerente e registrare i controlli esistenti, la loro efficacia operativa, e il piano di trattamento e proprietario. Distinguere la responsabilità di gestione dalla revisione indipendente. Non trattare l'esistenza di una politica come prova sufficiente che un controllo funziona; richiedere un campione di verifica e riferire l'accettazione dei rischi residui al decisore autorizzato.

Proprietario consigliato

Proprietari del rischio e responsabile del rischio

Risultato richiesto

Un registro di rischio e di controllo e piani di trattamento

Controllo della progressione

Ogni rischio significativo ha un'azione, un proprietario e una data di revisione

7 Eseguire revisioni sulle prestazioni che portano a decisioni

Costruire una dashboard concisa che combina risultati, iniziative, rischi e qualità dei dati. Prima dell'incontro, ogni proprietario spiega deviazioni, cause, opzioni e la decisione richiesta in modo che l'incontro non venga consumato da cifre di lettura. Registra ogni decisione, il suo proprietario, la scadenza e il criterio di chiusura. Controllare la consistenza dell'indicatore e assicurarsi che le definizioni non siano cambiate per nascondere il deterioramento. Mostra i dati mancanti esplicitamente piuttosto che sostituirli con uno stato verde rassicurante.

Proprietario consigliato

Leadership e segretariato delle prestazioni

Risultato richiesto

Un record di decisione e un cruscotto affidabile

Controllo della progressione

Ogni deviazione materiale ha una decisione corrispondente o una spiegazione documentata

8 Valuta l’efficacia e aggiorna il piano

Periodicamente verificare se le iniziative hanno effettivamente migliorato i risultati e se la governance ha preso decisioni più veloce e meglio controllato. Raccogli le prove di implementazione e le opinioni degli utenti e dei dipendenti, e identifica un piccolo numero di miglioramenti realizzabili. Smetta le iniziative che non valgono più attraverso una decisione documentata, e realizza risorse quando necessario. Mantenere le ragioni per i cambiamenti a obiettivi, definizioni e versioni in modo che i confronti rimangano comprensibili, e disegnare una lezione utilizzabile nel ciclo successivo.

Proprietario consigliato

Leadership, pianificazione e qualità

Risultato richiesto

Una revisione strategica e un piano di miglioramento aggiornato

Controllo della progressione

La revisione comprende decisioni sull'apprendimento e l'assegnazione delle risorse, piuttosto che una presentazione da sola

Guida e modelli di lavoro: https://uhrda.net/organizations/guides/governance/

4. Modelli pronti all’uso

Iniziare con la riga illustrativa, quindi completare una copia della riga vuota utilizzando le informazioni dell'organizzazione. Ogni modello può essere scaricato in un formato compatibile con il foglio di calcolo o stampato all'interno della guida.

Obiettivo e brief di iniziativa

Inizia con il risultato, poi l'iniziativa. L'esempio è ipotetico; i dati e gli obiettivi sono approvati dopo aver esaminato la linea di base e la capacità disponibile.

Risultato	Indicatore e linea di base	Iniziativa	Proprietario	Decisione di revisione
Migliorare la chiarezza del servizio	Richieste di informazioni mancanti; base verificata	Standardizzare la guida dei requisiti	Direttore servizi	Approva un obiettivo dopo aver esaminato un mese di riferimento rappresentativo

Registro delle decisioni e dei rischi

Utilizzare per mostrare chi decide e quali prove è necessario per la chiusura. La valutazione del rischio rimane legata alla scala dell'organizzazione e non viene importata come numero assoluto.

Decisione	Rischio	Decisioni autorizzate	Azione e proprietario	Prove di chiusura
Scale su un pilota di servizio	Due rami non sono pronti	Comitato autorizzato	Operazioni direttore test prontezza	Registrazione e risoluzione dei risultati

5. Esempio ipotetico: un portafoglio di sviluppo in un’organizzazione con più sedi

Un'organizzazione ipotetica stava monitorando 30 iniziative mentre le decisioni condivise sono state ritardate perché tre comitati hanno discusso lo stesso problema senza un chiaro consenso finale. I rapporti di progresso hanno anche contato attività senza collegarli ai risultati del servizio.

- Leadership ha esaminato le iniziative, li ha collegati a quattro risultati e ha identificato progetti sovrapposti.
- Esso ha consolidato il follow-up sulle decisioni condivise, pur mantenendo l'approvazione con il decisore autorizzato specificato.
- Ha richiesto prove di consegna e un piano per verificare i benefici dopo le operazioni iniziate per ogni iniziativa.

Interpretare il risultato

In un ciclo ipotetico con 20 decisioni di gestione dovute, 16 sono stati chiusi in tempo con le prove, dando un tasso di chiusura in tempo reale dell'80%. I restanti quattro mantennero il loro stato in ritardo e le ragioni registrate. Si tratta di cifre illustrative, piuttosto che di una valutazione di un'organizzazione reale o di una prova di impatto causale.

Imparare dal caso

La governance funziona quando collega le decisioni a proprietari e prove; l'eccellenza è misurata da prestazioni migliori piuttosto che da numeri di comitati e documenti.

6. Indicatori di misurazione e monitoraggio

Accettare la definizione, la fonte di dati, la linea di base, il proprietario di destinazione e misura prima della misurazione. Gli obiettivi sono approvati all'interno dell'organizzazione. Quando il denominatore di un rapporto è zero, registrarlo come “non calcolabile” piuttosto che calcolare un valore.

Misura	Calcolo	Fonte di dati	Frequenza di valutazione
Completamento dell'allineamento delle iniziative	Numero di iniziative approvate con esito, proprietario, risorse e indicatore ÷ iniziative totali approvate × 100	Portfolio registro e brief di iniziativa	All'approvazione, poi mensile
Chiusura con decisione in tempo	Decisioni dovute e chiuse con prove su o prima della loro scadenza ÷ tutte le decisioni dovute durante il periodo × 100	Registrazione e verifica delle decisioni	Mensile
Trattamento del rischio eccessivo	Azioni di trattamento scadute e non chiuse ÷ tutte le azioni di trattamento in scadenza entro la data del rapporto × 100; presenta separatamente i rischi critici	Piani di registro e trattamento dei rischi	A rischio revisioni
Affidabilità dei profili degli indicatori di prestazione	Profili con una definizione completa, fonte, proprietario e data di verifica ÷ profili indicatori totali presentati × 100	revisione del dizionario dati e del cruscotto delle prestazioni	Per ogni ciclo di reportistica

7. Piano di attuazione indicativo

I seguenti periodi sono fasi di pianificazione regolabili, non garantiti tempi di implementazione.

Periodo	Azione	Consegnabile
Fase uno: tre settimane suggerite	Verificare il mandato, diagnosticare l’organizzazione e stabilire le priorità dei risultati	Priorità, profili obiettivi e una mappa degli stakeholder
Fase due: quattro settimane suggerite	Collegare iniziative, risorse, autorità e rischi	Un portafoglio, matrice di autorità e registro dei rischi
Fase tre: due cicli di revisione suggeriti	Eseguire riunioni e testare la qualità dei dati e la chiusura	Decisioni documentate e migliore governance; tempistica adatta alle dimensioni organizzative

8. Errori comuni e come evitarli

Un piano che supera la capacità di attuazione

Priorizzare e fermare o differire il lavoro senza risorse disponibili.

Obiettivi numerici senza linea di base

Prendere una misura iniziale prima di approvare un obiettivo giustificato.

Numerosi comitati senza decisioni chiare

Collegare ogni comitato ad un registro di autorità, scopo e chiusura.

Trattare le spese di bilancio come successo

Monitorare le uscite, i benefici e la qualità del servizio accanto alla spesa.

Autovalutazione a base di impressioni

Richiedi un documento, un campione di attuazione e un risultato, poi discuti il divario.

9. Lista di controllo prima dell’approvazione

- Π Le priorità e le ragioni per la loro selezione sono definite.
- D Ogni risultato ha un proprietario, un indicatore e una linea di base o un piano per stabilirne uno.
- D Risorse e dipendenze dell'iniziativa.
- D Le autorità e le vie di escalation sono chiare.
- D I rischi sono legati ai decisori e alle azioni di trattamento.
- Π Le decisioni sono chiuse con le prove, e l'efficacia del piano viene esaminata.

Utilizzare questa lista di controllo alla riunione di revisione finale. Osservazioni record, nome del decisore, data di approvazione e versione del documento.

10. Riferimenti per approfondire

Materiale pratico originale preparato da Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane. I seguenti riferimenti forniscono background concettuale e ulteriore lettura; i modelli e gli esempi illustrativi sono stati preparati per questo materiale. La data di revisione nel materiale originale è 16 ottobre 2026; i dettagli attuali dell'edizione appaiono sulla carta di edizione.

1 OCSE — Quadro politico sulla governance pubblica sonoraUn riferimento generale per la connessione dei valori di governance, strumenti di gestione, policymaking, implementazione e valutazione.https://www.oecd.org/en/publications/policy-framework-on-sound-public-governance_c03e01b3-en.html

2 OCSE — Manuale di integrità pubblicaUn riferimento per i principi di responsabilità, integrità, gestione del rischio di integrità e il ruolo dei controlli e della revisione; non è consulenza legale locale.https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html

Trasforma la guida in un piano d’azione

Valuta il punto di partenza, quindi prepara un piano di implementazione che può essere stampato e recensito.

Mantenere il materiale e condividere la conoscenza

La tua copia PDF gratuita

Puoi leggere e stampare la guida e scaricare direttamente il PDF senza inserire un indirizzo email. Per richiedere una copia via email, usa il modulo facoltativo qui sotto. Con il tuo consenso vengono salvati l’email, l’organizzazione se indicata, il nome della guida e la data della richiesta.

Abilita Javascript per inviare una richiesta di download. La lettura e la stampa dal menu del browser rimangono disponibili.