



COMUNE DI BARI

L'ACCOUNTABILITY NEL CICLO DELLE *PERFORMANCE*
l'esperienza del Comune di Bari alla luce del Progetto Performance PA

Mario D'Amelio

Segretario Generale

Francesco Pellecchia

Tecnostruttura OIV, HR e Internal Auditing

Accountability? La Polis 2.0!

Forse la risposta alla domanda è troppo sinteticamente esagerata e provocatoria, ma partendo dai tempi della Città Stato dei greci è possibile iniziare ad affrontare l'attualità delle Città contemporanee, di come esse si devono porre e proporre nei confronti dei propri cittadini.

“Mentre per gli **Antichi** la **polis** è determinata dai suoi caratteri naturali, e quindi la determinazione di questi caratteri è rimessa allo studio d'una branca della **philosophia naturalis**, per i **Moderni** è rimessa alla **volontà politica**” (G. Zagrebelsky, *Contro la dittatura del presente. Perché è necessario un discorso sui fini*). Alla volontà di **coloro** che sono chiamati a **governare** le **organizzazioni pubbliche**.

La governance

Vedendo la questione da un medesimo punto di vista, antico-moderno, interessante diviene il riferimento anche a ciò che la **governance** ha rappresentato, rappresenta ed è bene che rappresenti.

Le origine del termine *governance*

La parola **governance** ha origini etimologiche lontane, diversi autori (P.. Barret, J. O' Grady e J. N. Rosenau) la identificano con il verbo **governare**, che risale alla parola latina *gubernare* che, a sua volta, si riferisce al termine **greco *kybernân* o *kubernetes***, ovvero, i **timonieri** di navi nell'antichità.

Per altri (V. Schneider in particolare), invece, l'origine del termine è da far risalire alla parola ***kybernetes***, usata da **Platone**, per identificare l'arte di guidare o l'**arte di governare**; infatti il ruolo del *kybernetes* non era semplicemente quello di remare, ma quello, sicuramente meno fisicamente faticoso, ma molto più carico di responsabilità, di **indicare la rotta da seguire**.

In tempi moderni la **governance** è diventata qualcosa di più della guida, è diventata un **concetto multi-dimensionale** di non facile e condivisa definizione.

La *governance* secondo G. Stoker

Lo studioso anglosassone propone una lettura in base alla quale la ***governance*** è costituita da una **struttura reticolare**, caratterizzata da aspetti come l'auto-organizzazione, il superamento di relazioni prevalentemente gerarchiche e la **combinazione di modelli *top-down* con modelli *bottom-up***.

Per Stoker, la teoria della *governance* è caratterizzata da diversi elementi, che si dimostrano essere portatori sani di **dilemmi** (principalmente connessi all'***accountability***) che, invece, risultavano essere assenti nei modelli tradizionali.

L'autore lega la *governance* all'idea di dover **dar conto** agli stakeholder, situazione prima assente, in considerazione del fatto che le strutture pubbliche e private erano maggiormente accentratrici.

La governance secondo G. Stoker

ASPETTI CARATTERIZZANTI LA GOVERNANCE	NUOVI DILEMMI
Nuove istituzioni ed attori oltre lo Stato e la pubblica amministrazione	Legittimità
Offuscamento delle responsabilità a risolvere problematiche sociali ed economiche	<i>Accountability</i>
Interdipendenza in termini di potere (e consenso)	Problemi principale-agente
Reti autonome ed auto-gestite	<i>Accountability</i>
Capacità diffusa di rispondere ai bisogni pubblici	<i>Accountability</i>

La governance e l'accountability

Nella società attuale questi dilemmi devono essere superati perché **i soggetti ai quali si deve dar conto dell'operato** sono gli stessi che legittimano il decisore pubblico a compiere le scelte in proprio nome o che da quel decisore vogliono essere coinvolti in virtù di quel principio di **sussidiarietà**, principio ampiamente diffuso ad ogni latitudine e connaturante i profili degli Stati democratici.

Principio di sussidiarietà **chiaramente** presente, a livello nazionale, nella nostra **Carta Costituzionale** (art. 118), a livello Europeo nel **Trattato sull'Unione** (preambolo, art. 5, protocollo n. 2) e nel Trattato sul funzionamento dell'UE (art. 69), nella disciplina legale specifica delle Autonomia Locali (art. 8 **TUEL**: *I comuni ... valorizzano le libere forme associative e promuovono organismi di partecipazione popolare all'amministrazione locale. Nello statuto devono essere previste forme di consultazione della popolazione nonché procedure per la presentazione di istanze, petizioni e proposte di cittadini singoli o associati ...*) e nelle previsioni **statutarie** degli EE.LL.

La governance e l'accountability

...e nelle previsioni **statutarie** degli EE.LL.

Dallo **Statuto del Comune di Bari**, art. 3, **Principi Fondamentali**:

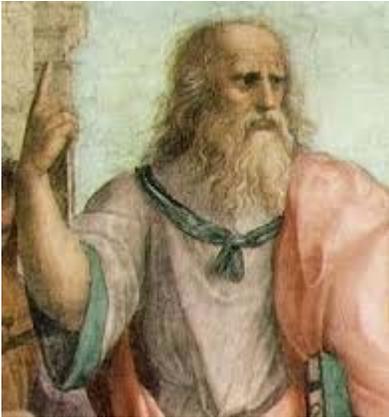
Il Comune ...

Pone al centro di ogni intervento il cittadino.

Esercita le proprie funzioni assicurando e promuovendo la più ampia partecipazione dei cittadini/e, singoli/e, associati/e alle scelte politiche e amministrative che li riguardano.

Garantisce forme di integrazione fra gli istituti della democrazia rappresentativa e le esperienze di cittadinanza attiva, volte ad assicurare moduli di democrazia diretta nella dimensione locale.

XXIV secoli di governance in 3 suggestioni



Platone: **Kybernetes**, il timoniere.

Guida i cittadini (ma i diritti non sono per tutti).



*Io autorizzo e **cedo il mio diritto** di governare me stesso a quest'uomo o a questa assemblea di uomini, a questa condizione, che tu gli ceda il tuo diritto, e autorizzi tutte le sue azioni in maniera simile. Fatto ciò, **la moltitudine così unita in una persona** viene chiamata uno stato, in latino civitas. (Leviatano Thomas Hobbes).*

*Nessuno sulla terra è pari a lui, fatto per non aver paura. Lo teme ogni essere ...; **egli è il re** ... (Giobbe 41).*



FB - Guglielmo Minervini:
Ad **Antonio** e **Maurizio** e a tutti gli altri.

*Che possiate fare la più entusiasmante, irripetibile, integrale esperienza di **servizio alla comunità**.*

*Senza mai dimenticare, mai nemmeno per una frazione di tempo, che sindaco significa **decidere insieme**.*

6 #Polis, Politiche, Governance, Governo, Network, Reti, Accountability, Cittadini



WS



The eye of big brother

I *networked citizens*, attori delle forme di democrazia partecipata e *public voice* della P.A.

Delibera 89/2010 CiVIT, Appendice A: “**Essere *accountable* significa essere “trasparenti”,** assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi da parte degli *stakeholder*”.

La trasparenza non è soltanto quell’adempimento di orwelliana memoria sul quale Authority Anticorruzione è chiamata a vigilare (Cfr: http://www.campagnatrasparenza.it/Segnalazione_Poli.php)

Essere trasparenti, essere *accountable*, è permettere ai cittadini di accedere facilmente ad ogni informazioni e poter (costruttivamente) fornire il proprio punto di vista e la propria idea in merito alle *policy* pensate dalle Amministrazioni Pubbliche.

L'importanza della PROGRAMMAZIONE #1



Paul Gauguin,
Da dove veniamo? Chi siamo? Dove andiamo?
1897-98, Olio su tela

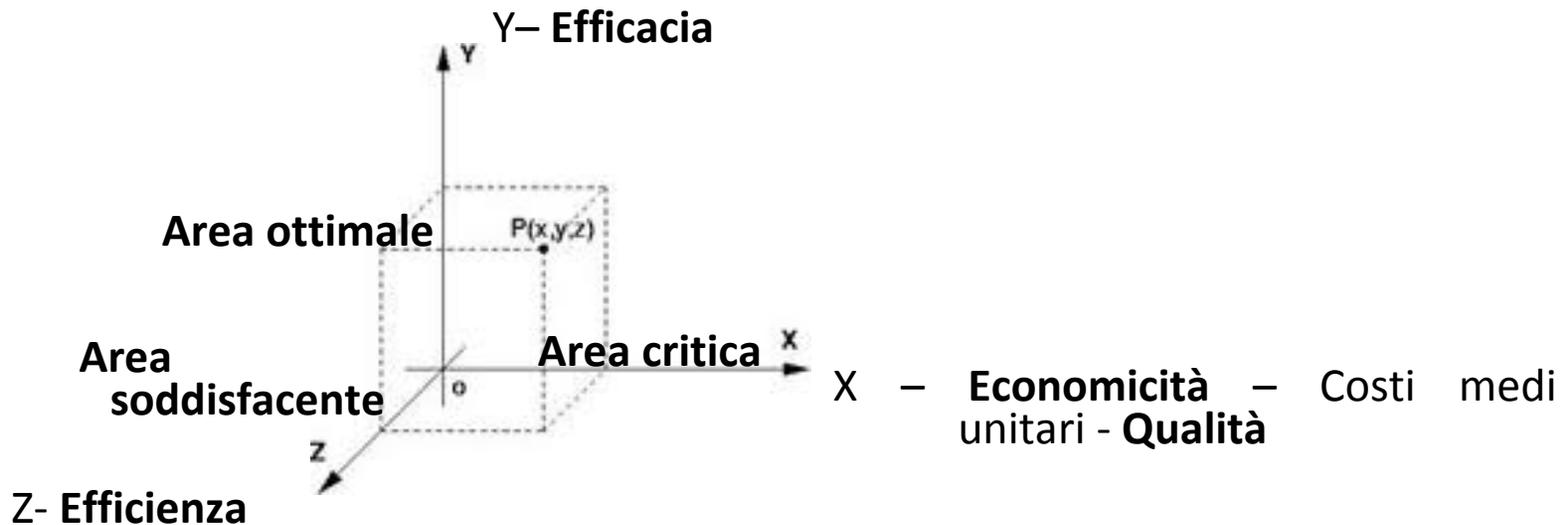
Si ravvisa la necessità di conformare l'operato dell'Amministrazione ad un approccio di tipo **mainstreaming** basato sulla **condivisione dei programmi**.

PROGRAMMARE significa definire **cosa** si vuole realizzare (obiettivi o, in altri termini, *performance* attese), **come** ci si propone di farlo (mezzi), cioè con quali soluzioni finanziarie, organizzative e gestionali, **quando** (tempi), in un periodo futuro, breve (1 anno), medio (3 anni) o più lungo e **con chi** (con quali attori, con quali *stakeholders*, portatori sani di interesse che è doveroso coinvolgere nei processi programmatori e successivamente nelle fasi attuative e di rendicontazione delle politiche realizzate).

La **programmazione indirizza e guida**, con gradi di dettaglio diversi, il futuro dell'**Amministrazione** e dei **soggetti** che vi gravitano attorno.

L'importanza della PROGRAMMAZIONE #2

- **Osservazione** empirica dei processi dell'Ente;
- **Analisi** dei **fenomeni** e delle **istanze sociali**;
- **Contestualizzazione** delle previsioni normative e regolamentari con quelle organizzative ed operative;
- Necessità di **introdurre** nuovi punti di vista dai quali **osservare** i fenomeni:



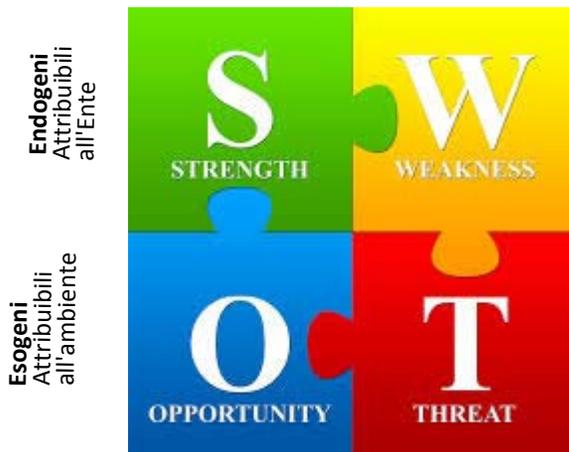
Rappresentazione grafica dell'art. 197, c. 4 del TUEL

- **Visione** multidimensionale della realtà;
- **Programmazione per processi** e non più solo per funzioni;

L'importanza della PROGRAMMAZIONE #3

- Visione 3D delle realtà;
- Insieme di elementi che permettono di **comprendere** il fenomeno e che permettono di **capire**, a valle, se la strategia utilizzata è stata opportuna o se vada **ri-programmata**,

+ Vantaggiosi - Pericolosi
 Per raggiungere Per raggiungere
 gli obiettivi gli obiettivi



	S	W	Analisi	Interna
	O	T	Forze	Debolezze
Anali si	Oppor tunità	<i>Strategie S-O: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'Ente.</i>	<i>Strategie W-O: Eliminare, o almeno attenuare, le debolezze per attivare nuove opportunità.</i>	
Es ter na	Minac ce	<i>Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle esternalità negative.</i>	<i>Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce (esterne, ma a volte anche quelle interne) acuiscono i punti di debolezza.</i>	

combinando gli elementi della matrice a secondo delle specifiche esigenze.

Per gli Antichi l'attività politica era mossa essenzialmente dal pensiero risolvente questioni pratiche presenti (affidando le scelte ad uno o a pochi); per i Moderni, invece, dal pensiero progettante assetti sociali possibili (coinvolgendo nelle scelte i destinatari degli interventi) (G. Zagrebelsky).

L'importanza della PROGRAMMAZIONE #4

(OBIETTIVO dichiarato anche del processo di armonizzazione contabile)

Il cambiamento favorisce ... le menti preparate ad accettarlo (L. Pasteur). La “spannometria” è bene che venga sostituita da processi programmatori più analitici.

- La **programmazione** è un processo iterativo, per aggiustamenti progressivi, che deve portare, una volta compiuto, a prefigurare una situazione di **coerenza valoriale**, qualitativa, quantitativa e monetaria per **guidare e responsabilizzare i comportamenti dell'Amministrazione**.
- PROGRAMMARE serve a presidiare efficacemente i meccanismi di coordinamento (**public governance**) e ad esercitare la leadership istituzionale, politica ed economica (si pensi ad es. ai rapporti con le aziende in house o a quegli obiettivi, per la cui realizzazione serve la partecipazione, l'intervento o il finanziamento di altre organizzazioni – Regione, Stato, UE).
- **Non è possibile separare la programmazione dagli esiti del controllo** (Cfr. art. 78 del Regolamento di Contabilità e artt. 18 e ss. Regolamento Uff. e Servizi).
 - **Programmazione e Controllo rappresentano un loop**, un circuito continuo che si svolge ininterrottamente lungo il fluire della gestione e nel corso del quale si devono determinare (a precise scadenze/fasi) dei momenti durante i quali è indispensabile rilevare ed esaminare accuratamente i risultati realmente conseguiti, per poi confermare e/o correggere le decisioni prese.
 - Quello della programmazione e controllo è un **circuito aperto** perché non può essere soggetto solo al confronto interno, fondamentalmente autoreferenziale, ma deve arricchirsi delle istanze che provengono dall'esterno, dai vari portatori di interesse, in una politica incentrata sull'accountability e sui processi partecipativi, espressione concreta di sussidiarietà orizzontale (art. 8 TUEL, art. 3 Statuto del Comune di Bari, art. 11 Regolamento sul Decentramento).

Fonte di ispirazione: “L'armonizzazione alla luce della proroga” - Fondaz. IFEL.



L'importanza della PROGRAMMAZIONE #5

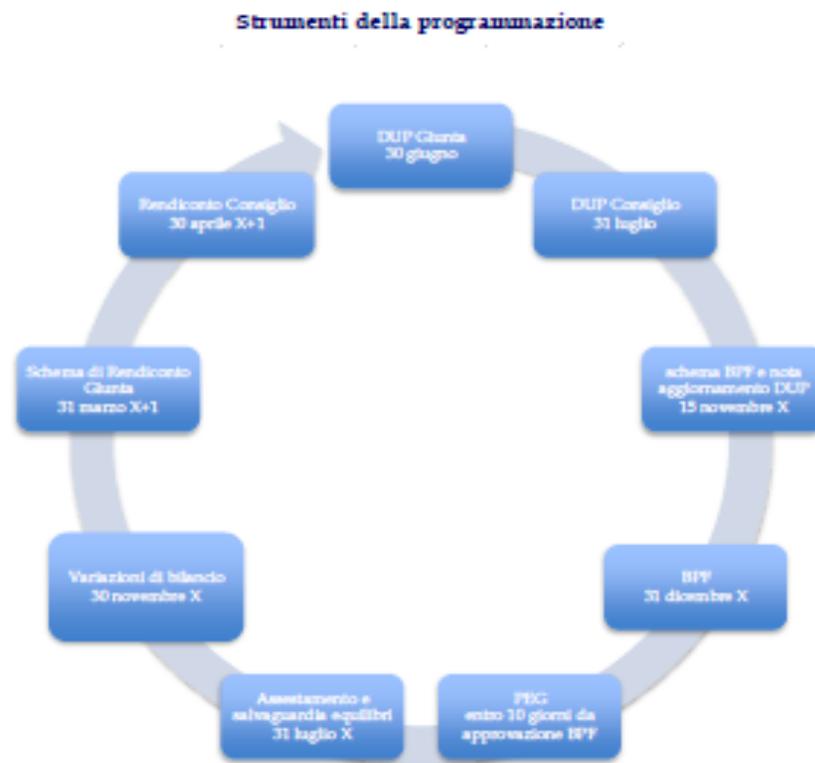
(l'orientamento del Dipartimento della Funzione pubblica)

Anticipare lo sviluppo dei contenuti del documento di programmazione. Si tratta di superare una logica di definizione del Piano Esecutivo di Gestione prettamente, quando non esclusivamente, finanziaria ed autorizzativa. Tale evoluzione può attuarsi operativamente sviluppando uno schema quadro di riferimento per il PEG-PdP in tempi utili, ad esempio, entro i primi mesi dell'anno e completandolo a seguito dell'approvazione del Bilancio di previsione;

Collegare il documento di programmazione al sistema di misurazione. Si tratta di fare in modo che per la definizione dei contenuti del documento di programmazione, ed in particolare degli obiettivi, siano utilizzati gli indicatori presenti nel sistema di misurazione. Operativamente ogni Comune dovrebbe procedere nel percorso di sviluppo di un sistema di misurazione e valutazione della performance basato su indicatori che siano utili a determinare il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione;

Collegare il documento di programmazione agli indirizzi di pianificazione strategica. Si tratta di realizzare un collegamento con le Linee approvate dal Consiglio e con la Relazione Previsionale e Programmatica. Operativamente tale collegamento si realizza articolarlo nella schema quadro di riferimento del PEG-Piano della performance, gli obiettivi strategici lungo gli stessi programmi contenuti nella RPP e nel Bilancio di previsione. Tali obiettivi dovranno essere provvisti di indicatori che consentano di misurarne il livello di attuazione.

Ciò in attesa che vada a regime



Ciclo DUP – BPF – PEG. Fonte: Fondaz. IFEL

Il SMVP (nel Regolamento degli Uffici e dei Servizi) #1

ART.17 “PIANIFICAZIONE, BUDGETING E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE ED INDIVIDUALI”

1. Al fine di **migliorare la qualità dei servizi offerti**, l'Ente misura e valuta la performance con riferimento alle strutture organizzative in cui si articola ed ai singoli dirigenti/dipendenti, nel rispetto dei principi generali previsti dal D. Lgs. 150/2009.

2. Per **performance** si intende il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, **alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita**.

[Significato legato all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.]

Nell'ambito della performance si distinguono:

- **Performance organizzativa** (cfr. art. 8 D.Lgs. 150/2009): il risultato che un'intera organizzazione con le sue articolazioni consegue ai fini del raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita; nell'ambito della performance organizzativa è oggetto di valutazione altresì l'attuazione di piani o programmi o progetti da parte di gruppi di lavoro complessivamente intesi (Cfr. anche Parte 1^a del SMVP, 1° def.);

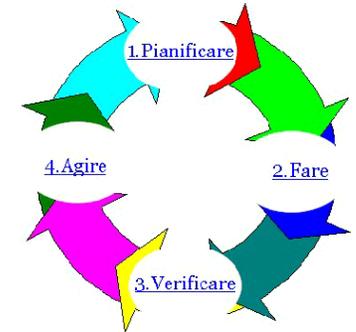
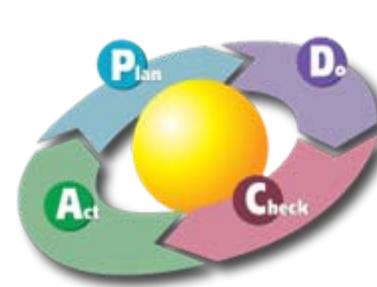
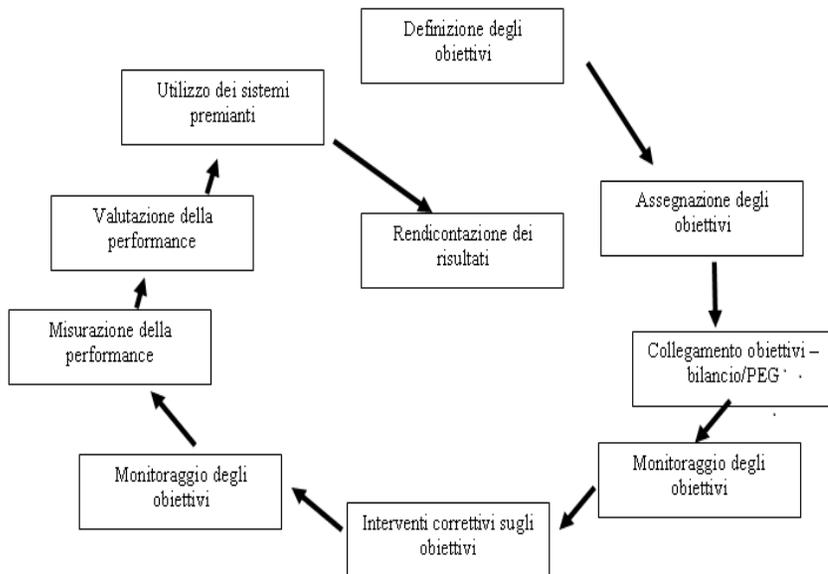
- **Performance individuale** (cfr. art. 9 D.Lgs. 150/2009): il contributo fornito dal dipendente, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi; nell'ambito della performance individuale è oggetto di valutazione sia la verifica dei risultati gestionali rispetto agli obiettivi prefissati (performance operativa), sia i comportamenti organizzativi (performance di funzione) (Cfr. anche Parte 1^a del SMVP, 2° def.).

Il SMVP (nel Regolamento degli Uffici e dei Servizi) #2

ART.17 “PIANIFICAZIONE, BUDGETING E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE ED INDIVIDUALI”

3. Il ciclo di gestione della performance è un sistema integrato che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle direttive strategiche espresse nei documenti di pianificazione strategica, unitamente ai valori di risultato attesi e dei rispettivi **indicatori**;
- collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premiali del personale, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati.



Ciclo di Deming

Art. 4, D.Lgs. 150/2009

Il processo di pianificazione gestionale è dettagliatamente definito nel regolamento del “Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa” di cui l’Ente si è dotato.

Il SMVP del Comune di Bari #3

Six Sigma: *Ciò che non si misura non si conosce. Ciò che non si conosce non si governa. Ciò che non si governa non si migliora.*

Misurazione della performance:

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

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

- 1. Strumento atto all'acquisizione di informazioni – Es. **KPI PAQ**

- 2. Target = risultato (valore desiderato in corrispondenza di un'attività o di un processo). Rt (livello di rendimento in un determinato intervallo temporale). Deve essere: ambizioso ma realistico; quantificabile e misurabile; accettato dagli incaricati al raggiungimento (competenza); incardinato in meccanismi di retroazione e forme "premiali".

- 3. CIPEL PDO - Mappa strategica – Collegamento con il processo contabile - Raccolta dati – Rendicontazione.

- Il processo di misurazione della performance deve essere trasparente e (tendenzialmente) replicabile.

- L'ex CiVIT (art. 4, c. 2, lett. f) L. 15/09) ha delineato le caratteristiche minime del Sistema:

1. chiara definizione degli obiettivi;

2. **presenza consistente di indicatori** (di *output - CdB*) e **di outcome** tra gli indicatori relativi ad **obiettivi che hanno un impatto sugli stakeholder** (*interni ed – CdB*) esterni;

3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*;

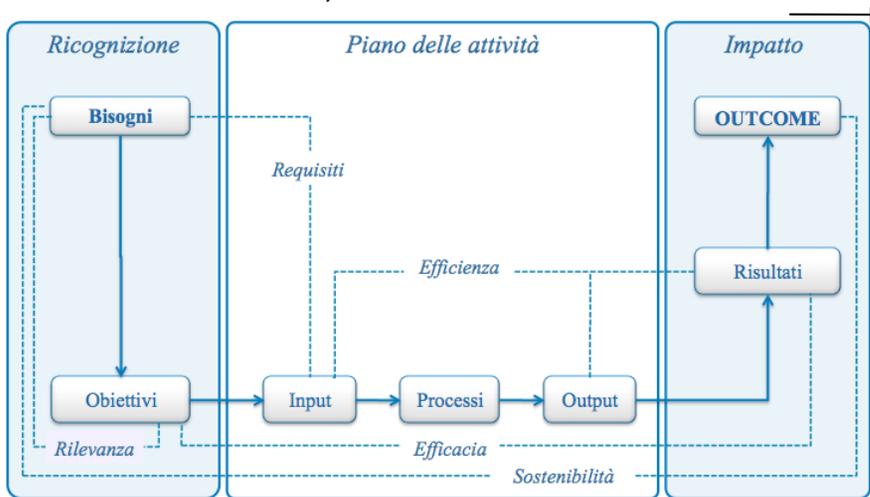
4. caratterizzazione degli indicatori (a seguito del processo di autovalutazione degli stessi – CdB) secondo le schede e i test proposti dalla Commissione (F.P.);

5. rilevazione effettiva della *performance*, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

(Cfr. Parte 1^, def. Performance Individuale, c. 5)

Il SMVP del Comune di Bari #4

Coerentemente alla logica sistemica del ciclo di gestione della *performance* (art. 4 del D. Lgs 150/2009), sarà possibile sviluppare il Sistema di misurazione multidimensionale di cui all'art. 8 solo se, nella fase di definizione degli obiettivi, ciascuno di questi ambiti sarà già stato preso in considerazione (**Performance Organizzativa** dell'Amministrazione e delle Az. in house – Parte 1[^] del SMVP)



Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	<u>OUTCOME</u>
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello di assorbimento previsto delle risorse (lettera b)	<u>PROCESSI</u>
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	<u>RISULTATI</u>
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	<u>PROCESSI</u>
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 (lettera e)	<u>PROCESSI</u>
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	<u>INPUT</u>
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	<u>OUTPUT</u>
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	<u>PROCESSI</u>

Finalità (Descrizione) del Sistema:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto ai *target* individuati (**dimensione tecnica**);
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione (**dimensione manageriale**);
- influenzare i comportamenti organizzativi (**dimensione di leadership**);
- **comunicare** obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, **risolvendo le asimmetrie informative**, nonché **confrontare** la propria *performance* in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni
- **rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli** gerarchici;
- generare cicli di apprendimento (**dimensione culturale**).

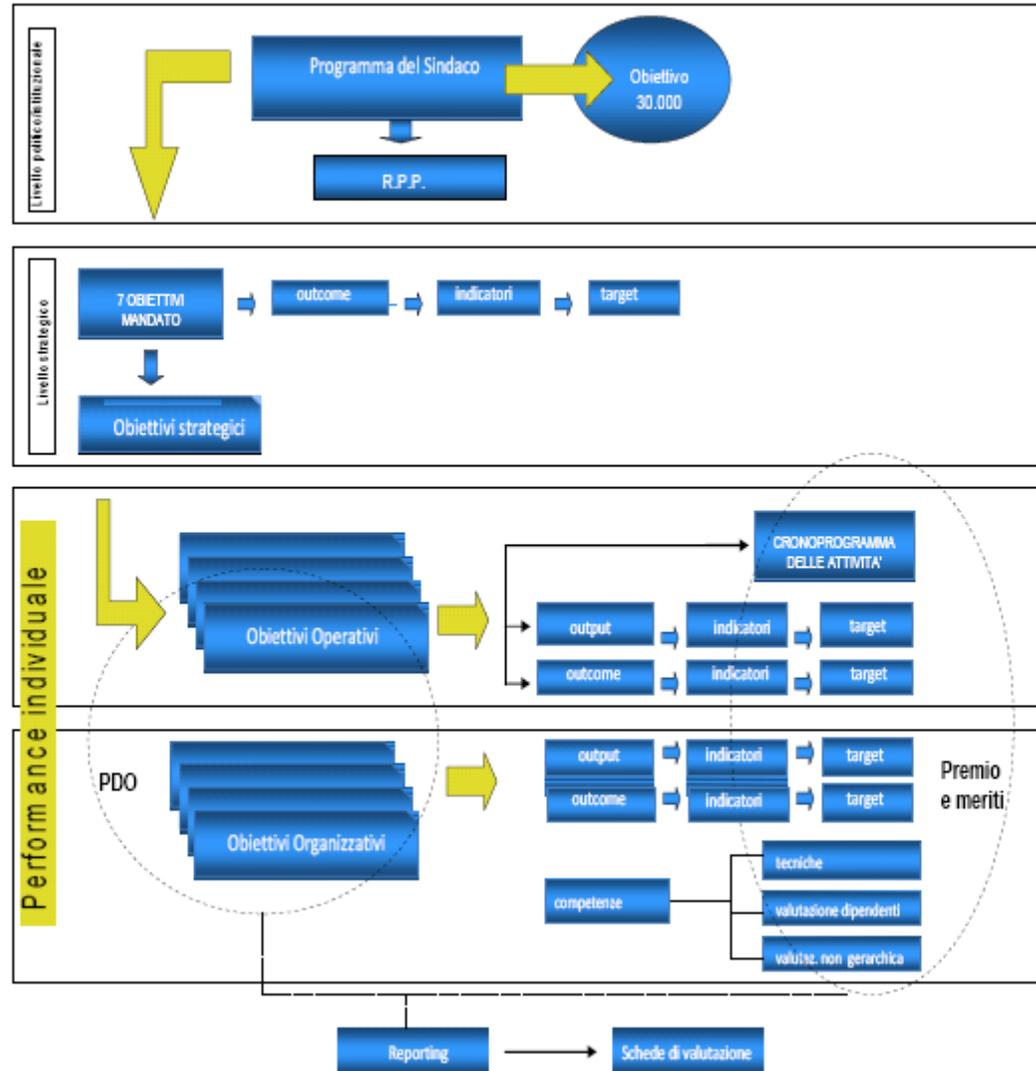
Il SMVP del Comune di Bari #5

L'**impianto** del SMVP viene sinteticamente illustrato nella presente mappa strategica.

La **gestione** è affidata all'OdV che effettua misurazione della Performance semestralmente e redige apposite relazioni caratterizzate dal requisito della pubblicità e della trasparenza.

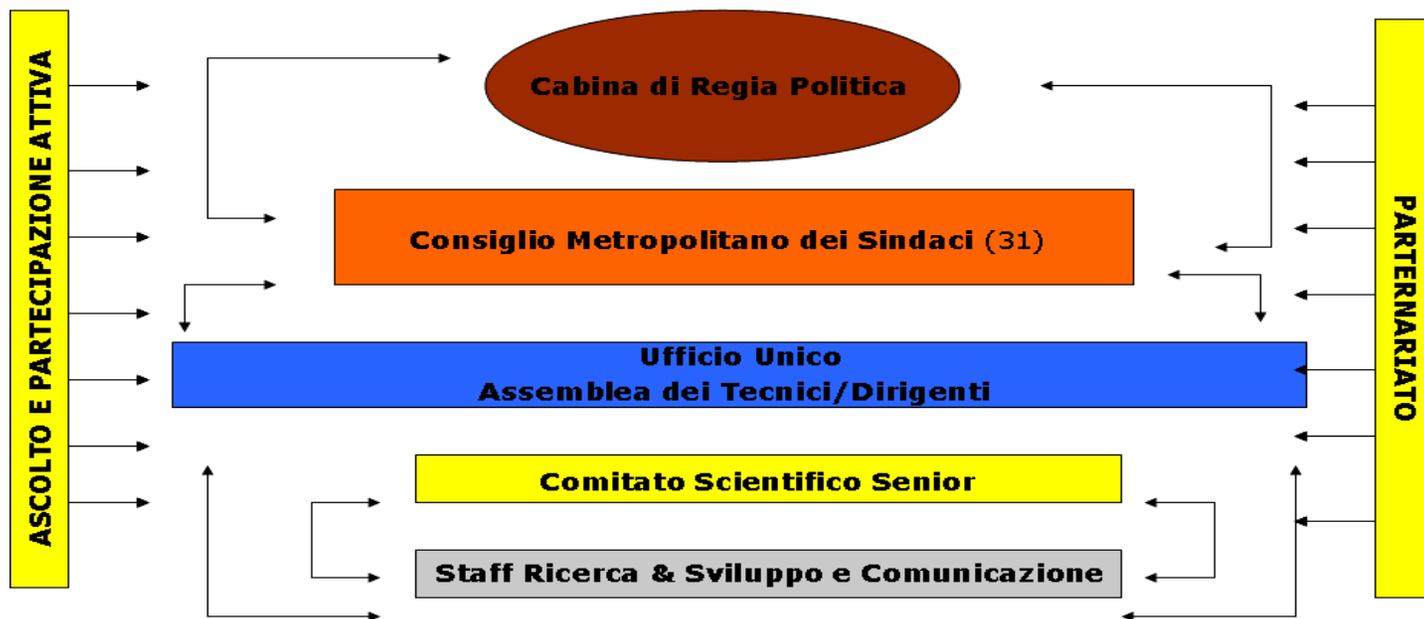
L'**OdV** monitora il SMVP, verifica l'integrità dei controlli interni e controlla il rispetto della disposizioni sulla trasparenza.

L'individuazione degli obiettivi operativi ed organizzativi, di durata massima triennale è effettuata dal **Direttore Generale**, su proposta dei **Dirigenti**, ricorrendo anche al ruolo pro-attivo del personale, direttamente coinvolto nella definizione degli obiettivi e nell'individuazione degli indicatori utili a misurare i livelli di performance raggiunti.



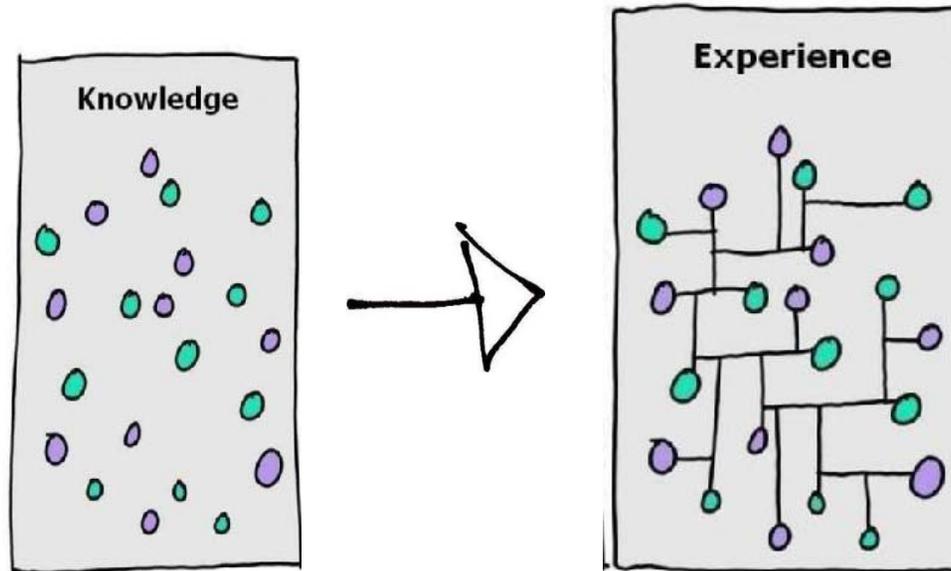
L'esperienza di Bari e della sua area Metropolitana

Nel 2005, il capoluogo di Regione che (forse) con il Decreto Delrio assumerà, finalmente, i connotati di Città Metropolitana ha sperimentato un nuovo modello di **governance partecipata**. L'obiettivo, che un tale tipo di progettualità aveva insito al suo interno, era quello di generare un **processo innovativo di governance multi-livello per la costruzione di una learning region**, finalizzata all'integrazione di Pianificazione Strategica e Programmazione ordinaria. Assumono rilevanza, in riferimento ad un tale obiettivo, le caratteristiche *sovralocali* e la dimensione intercomunale, interregionale e internazionale dei territori, configurando la pianificazione a carattere strategico come un esercizio all'interno del quale la pre-condizione necessaria è la costruzione di una prospettiva di sviluppo multisetoriale prima che la sua dimensione amministrativa, nella quale **i portatori di interesse rivestono un ruolo attivo ad ogni livello dell'assetto organizzativo** costituito.



CIPEL - PDO

- È emersa la necessità di **mettere a sistema** il complesso delle **conoscenze/informazioni** che costituiscono il **bagaglio esperienziale** dell'Amministrazione;



- Si è rilevato necessario introdurre un nuovo strumento di **cognizione** e raccordo, che fungesse da **anello di giunzione** tra **informazioni** – **esigenze pianificatorie** – **obblighi normativi**.

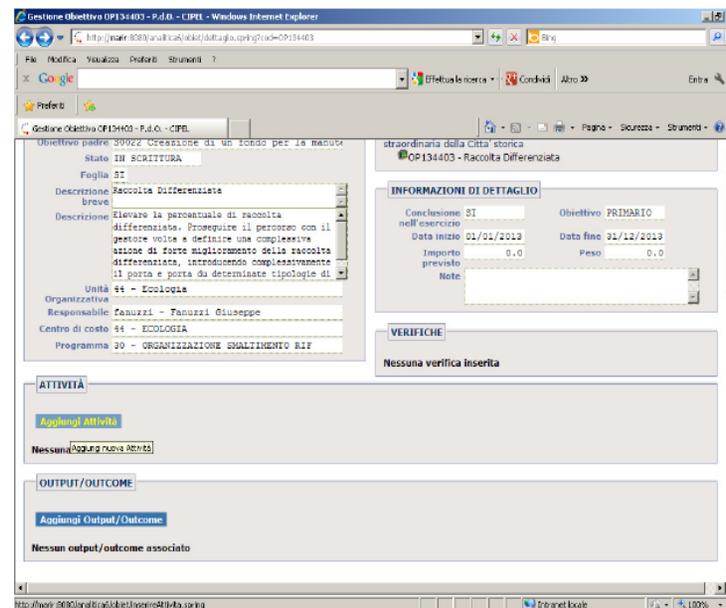
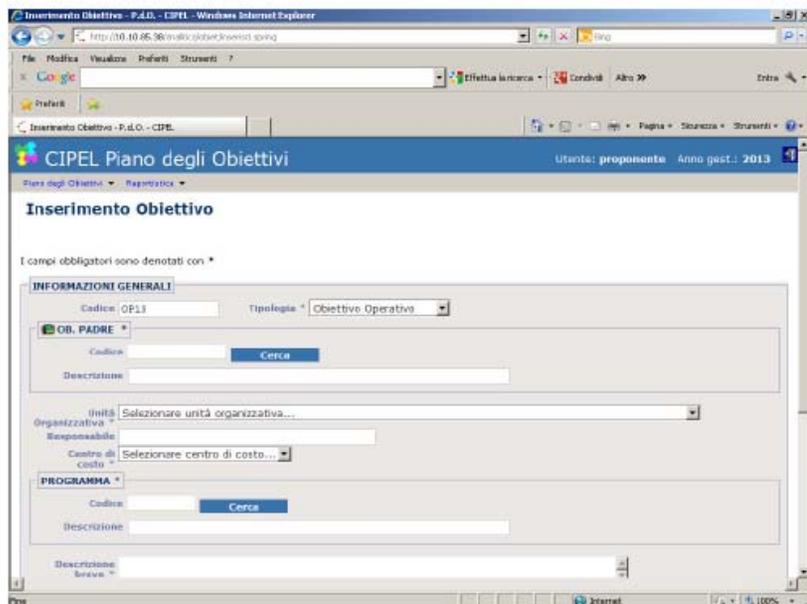
Il SMVP ed il collegato sistema informativo #1

Caratteristiche dell'OBIETTIVO:

1. Chiarezza nell'identificazione;
2. Specifico e non sovrapposto con altri;
3. Misurabile in termini di *output* e di *outcome*;
4. Collegato ad almeno un indicatore chiaro e misurabile;
5. Collegato ad un cronoprogramma;

Tipologie di OBIETTIVO:

1. Operativo – coerente con gli Ob. Di mandato;
2. Operativo – almeno 1 per ogni Direzione;
3. Organizzativo (qualitativo e quantitativo) – miglioramento efficacia ed efficienza;
4. Organizzativo – almeno 1 per ogni Struttura dell'Organigramma + 1 cad. a P.O.;



Manuale operativo di programmazione e controllo:

La descrizione delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi deve seguire una logica tale da produrre sempre output ed outcome misurabili. Questi ultimi sono legati ad una dimensione temporale di lungo periodo ... spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholder.

Il SMVP ed il collegato sistema informativo #2



Ripartizione Culture, Religioni, Pari Opportunità,
Comunicazione, Marketing territoriale e Sport

Scheda Obiettivo

Obiettivo Organizzativo Codice: OR13082001

Responsabile: AMBROSI MARIA LUISA

Risorse Umane Associate alle Attività

Codice Attività	Matricola	Cognome e Nome	Categoria	% Impiego
	834100	SARNO DANIELA	CATEGORIA B1	20.0
OR13082001A03	205200	GIANNOCCARO MARIA	CATEGORIA D1	20.0
	353900	D'AMORE DOMENICO	CATEGORIA B1	20.0
	392700	FILARDI ANGELA	CATEGORIA C	20.0
	400600	AMBROSI MARIA LUISA	CATEGORIA D3	20.0
	81400	LARIZZA FILIPPO	CATEGORIA D1	20.0
	834100	SARNO DANIELA	CATEGORIA B1	20.0

	Indicatore	Target		
		2013	2014	2015
Outcome Ottimizzazione della conoscenza della impiantistica locale da parte della collettività dedita alla pratica dell'attività sportiva, in funzione di una scelta maggiormente consapevole delle strutture in cui svolgere le diverse discipline	Numero di accessi ai dati pubblicati sul portale	N. 50		

Stakeholders
Associazioni sportive e culturali
Bambini
Cittadini
Disabili
Donne

Presenza di indicatori di *output* e di *outcome*:

- Per misurare gli *outcome* è di fondamentale importanza acquisire i flussi di dati e di informazioni in possesso da soggetti diversi dall'Amministrazione, si dovranno attivare modalità di raccordo per gestire il processo di acquisizione dagli *stakeholder* e terzi fornitori.

- Ogni obiettivo pluriennale è dotato di un indicatore di *output* annuale e di un indicatore di *outcome* di fine periodo.

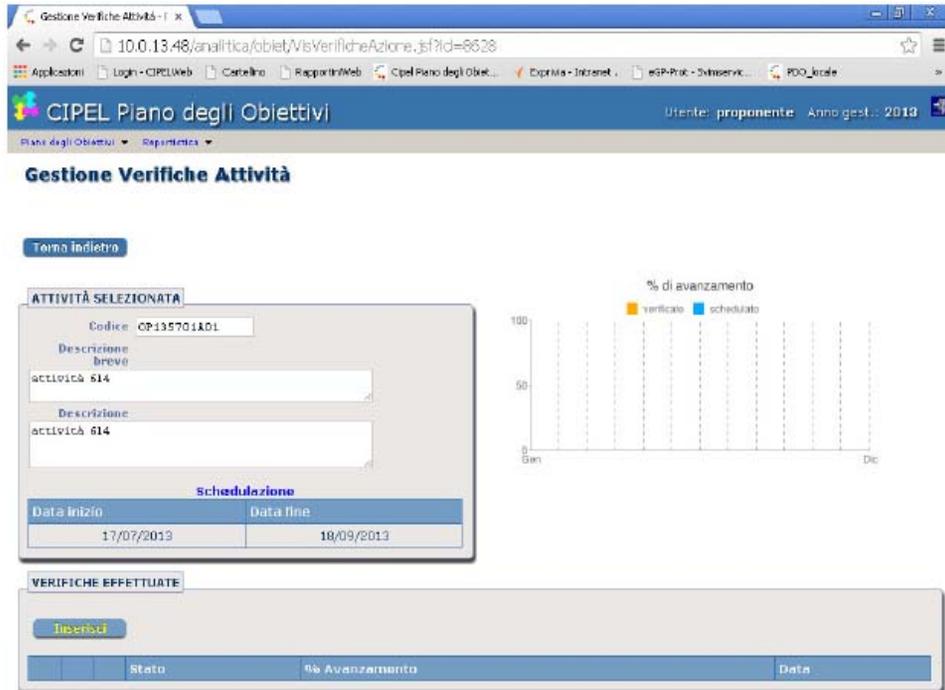
- Ad ogni indicatore di *output/outcome* è associato un target, ossia, il valore atteso che si prefiggere di raggiungere al termine del processo (da indicare numericamente sull'applicativo CIPEL/PDO)

- Ogni target nella fase di individuazione deve essere sottoposto ad un test di fattibilità (finanziaria, temporale, informativa).

- Ogni indicatore è il risultato di un preventivo test di valutazione (cfr. Punto 4.8 del Manuale operativo di programmazione e controllo).

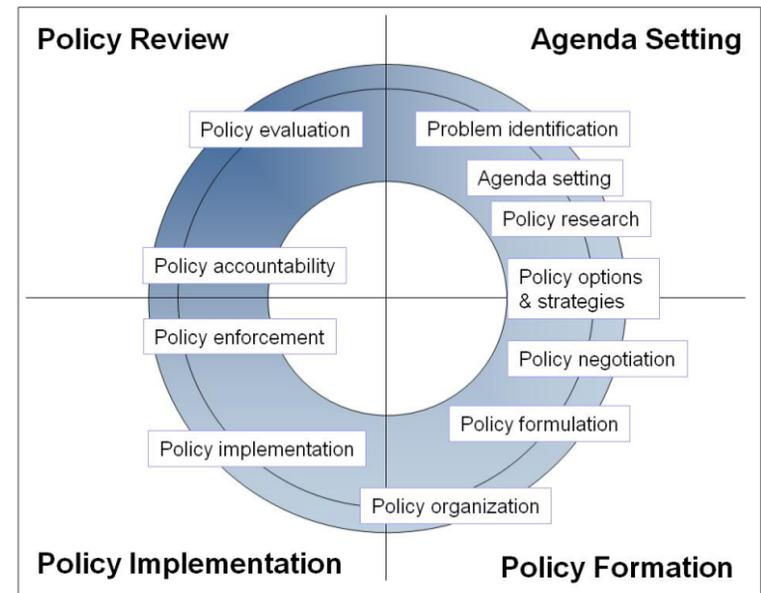
Epilogo (ma non del tutto) #1

La rendicontazione



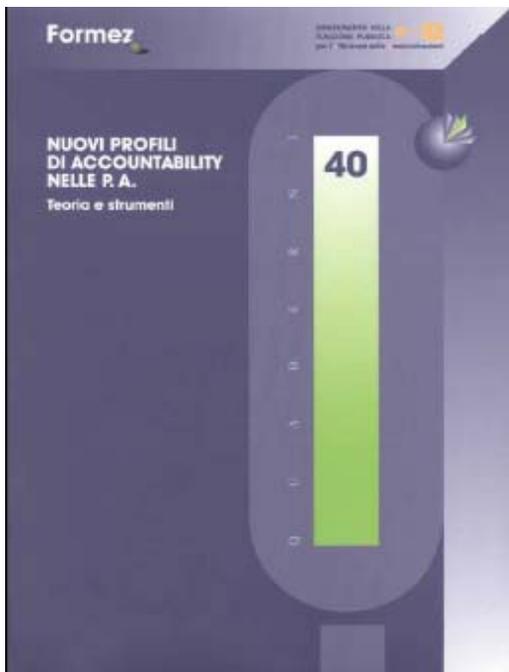
Il processo arriva a compimento con la **valutazione** della performance e con la rendicontazione dell'operato dei singoli e dell'Amministrazione,

passando attraverso meccanismi di retroazione che permettono di premiare i risultati conseguiti (collegamento CIPEL – GIPEL).



Epilogo (ma non del tutto) #2

Rendicontazione che non deve seguire solo le tecniche del **bilancio**, spesso oscure ed aversive (anche se oggi sussistono specifiche disposizioni affinché le PP.AA. realizzino rendiconti semplificati per i cittadini. Cfr. art. 11, c. 2, D.Lgs. 118/2011) e neanche solo quelle della **rendicontazione sociale** (Cfr. Direttiva Baccini del 17/2/2006) che sono sicuramente utili, ma rappresentano semplici resoconti nei quali *l'amministrazione riferisce ... ai propri interlocutori privati e pubblici, le scelte operate, le attività svolte e i servizi resi, dando conto delle risorse a tal fine utilizzate, descrivendo i ... processi decisionali ed operativi.*



Come evidenziato in una ricerca coordinata dal Formez sull'*accountability* nella P.A., ***se l'esigenza di disporre di buoni strumenti di accountability è generalmente avvertita nelle società contemporanee, ciò non significa che essa sia pienamente soddisfatta.***

Per questo motivo è opportuno che la **complicità** tra Istituzioni e portatori d'interesse cresca in ogni fase (Cfr. paragrafo 3.3 Delibera Civit n. 1/2012, Linee guida relative al miglioramento dei SMVP e dei PdP), da quella programmatica al momento finale nel quale trarre le somme sulle *policy* realizzate.

Epilogo.

Rilevazioni, magari utilizzando strumenti di **customer satisfaction** o altri strumenti rilevativi (**indagini sul benessere organizzativo**) permetteranno al decisore politico e/o tecnico di conoscere realmente il grado di apprezzamento del proprio “cliente” (esterno-cittadino-impresa-istituzione o interno-dipendente-collaboratore), facendo della **P.A.** quella “**casa di vetro**” aspirata da Filippo **Turati** (nel 1908) e pensata prima dal legislatore regionale pugliese con la **L.R. 15/2008** e successivamente da quello nazionale, inizialmente, con l'**art. 11 del D.Lgs. 150/2009** e successivamente con il **D.Lgs. 33/2013**.

“To account”. **Rendere conto** non per adempiere, ma **perchè e “bene” farlo**, in quanto “**Siamo quello che facciamo** (P. Prosperino Gallipoli)”.

Francesco Pellecchia

Comune di Bari

Via Marchese di Montrone, 9

Via Anastasio Ballestrero, 64

Tel. 0805776080/3054

@e-mail: f.pellecchia@comune.bari.it