



**I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE,
MISURAZIONE E CONTROLLO**

A.A. 2017-2018
Corso di Management Pubblico
Prof.ssa Alessia Patuelli
Università di Ferrara
14 Maggio 2018

SCALETTA

Cambiamenti istituzionali e riflessi sui sistemi di pianificazione e controllo

Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance

Il ruolo dei cittadini e il bilancio partecipativo

D. Lgs. 286/1999



Principi nel controllo
interno

D. Lgs 150/2009



Ciclo di gestione della
performance

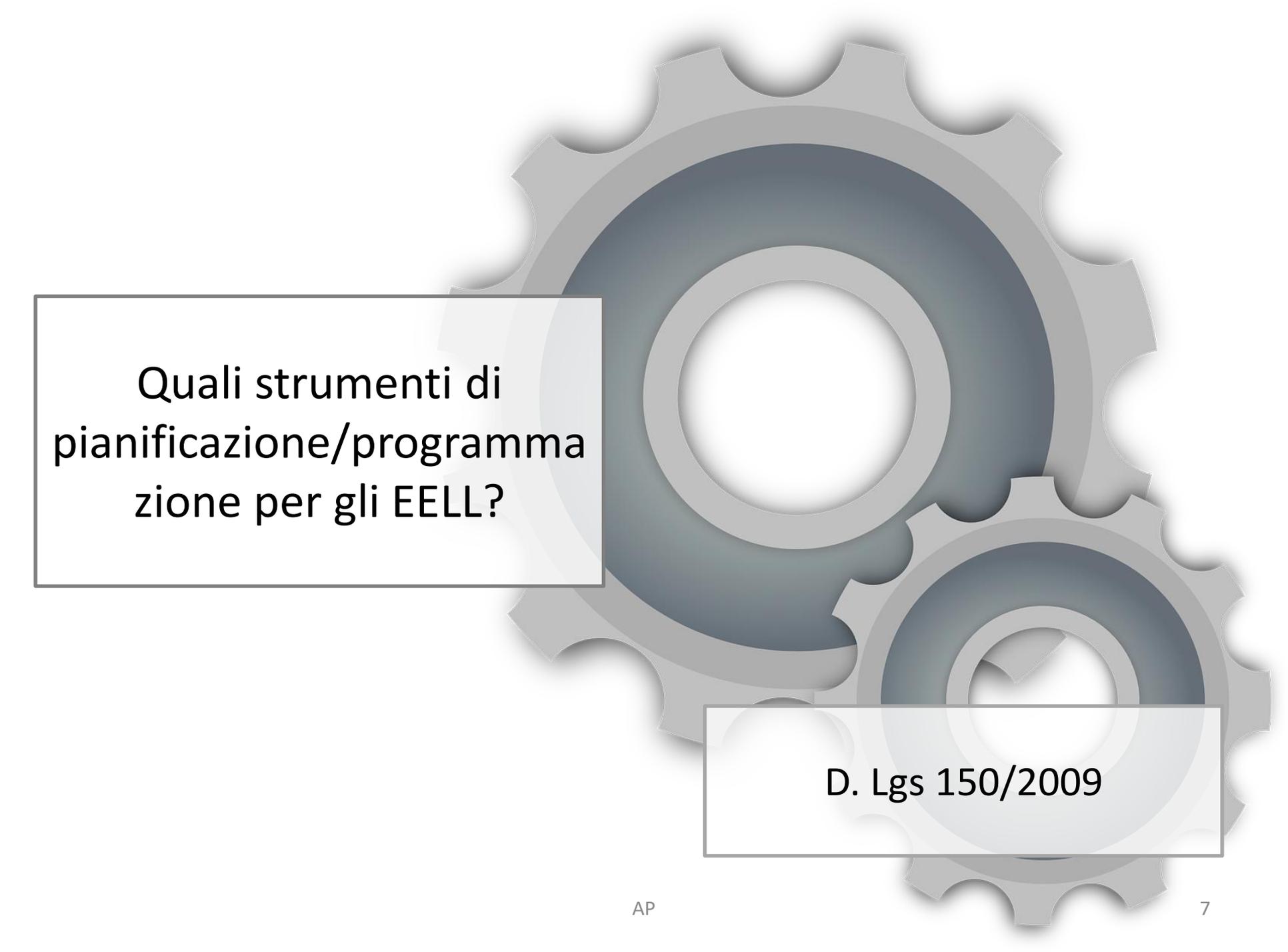
D. Lgs 150/2009

"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni."



Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance

Riprendiamo



Quali strumenti di
pianificazione/programma
zione per gli EELL?

D. Lgs 150/2009

Piano della Performance (Art. 10)

Documento programmatico **triennale** in cui sono esplicitati gli **indirizzi e gli obiettivi strategici**, gli **obiettivi operativi** e gli **indicatori** per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.

Relazione sulla performance (Art. 7)

Documento che evidenzia a **consuntivo**, con riferimento **all'anno precedente**, i **risultati raggiunti** dall'organizzazione nel suo complesso, rispetto agli **obiettivi** programmati

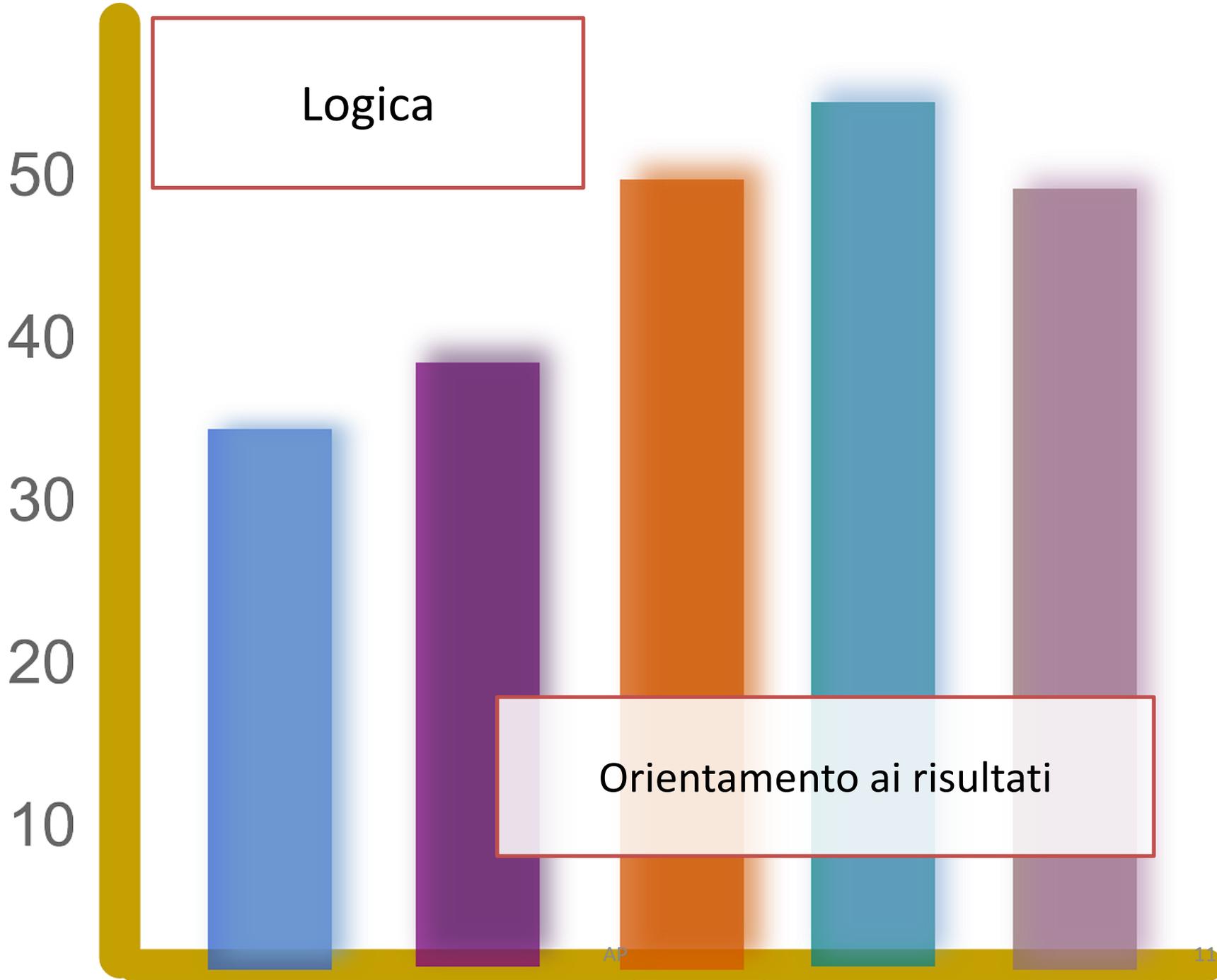
Altri documenti

PEG

- “sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal consiglio, l’organo esecutivo definisce, prima dell’inizio dell’esercizio, il **piano esecutivo di gestione**, determinando gli **obiettivi di gestione** ed affidando gli stessi, unitamente alle **dotazioni necessarie**, ai responsabili dei servizi” (articolo 169, comma 1 Testo Unico Enti Locali).

DUP

“Entro il 31 luglio di ciascun anno la Giunta presenta al Consiglio il **Documento unico di programmazione** per le conseguenti deliberazioni.”

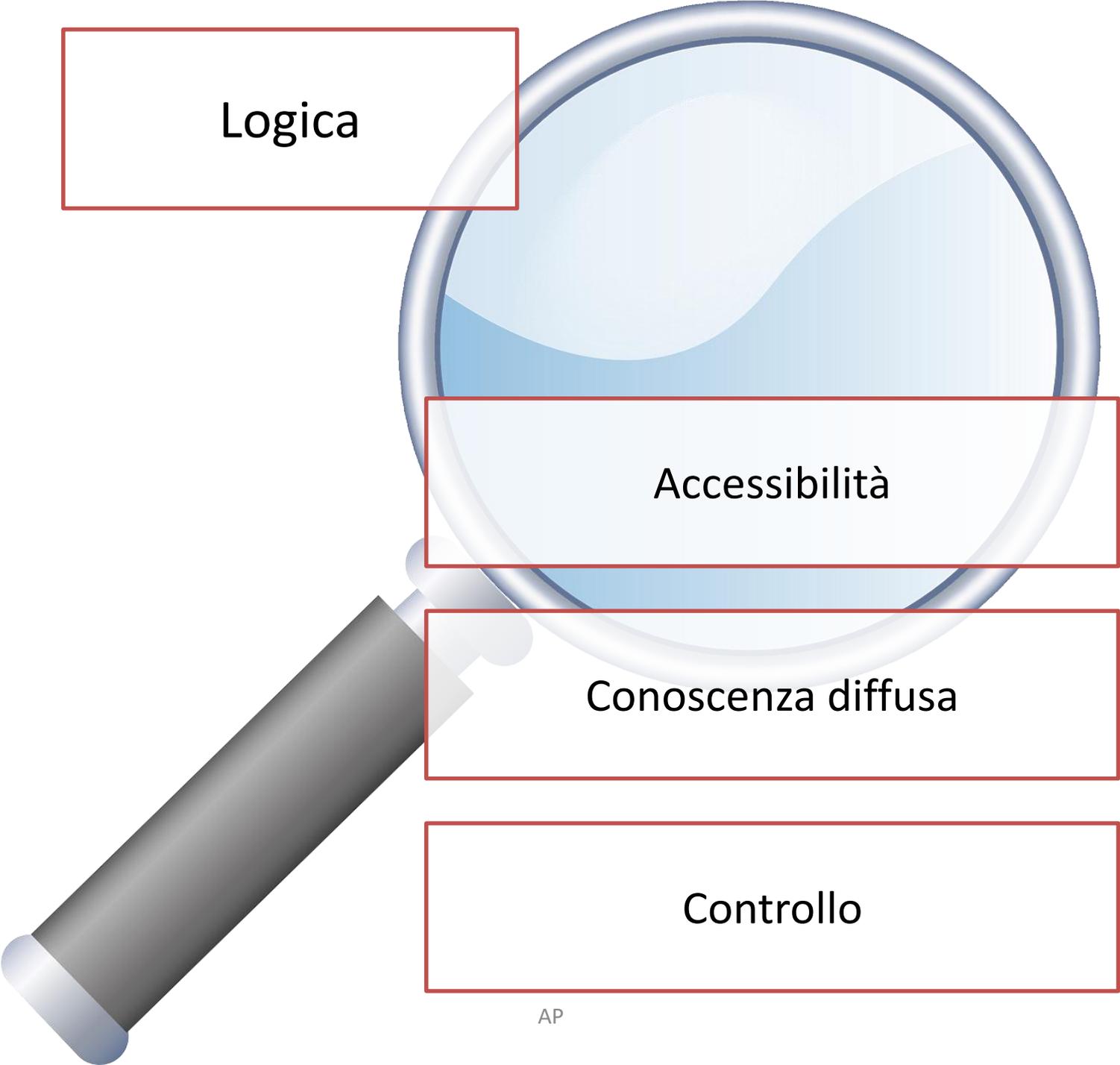


Logica

Orientamento ai risultati

Art. 11. - Trasparenza

1. La **trasparenza** e' intesa come **accessibilità totale**, anche attraverso lo strumento della **pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche**, delle **informazioni** concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli **indicatori** relativi agli **andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse** per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei **risultati** dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire **forme diffuse di controllo** del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. [...]

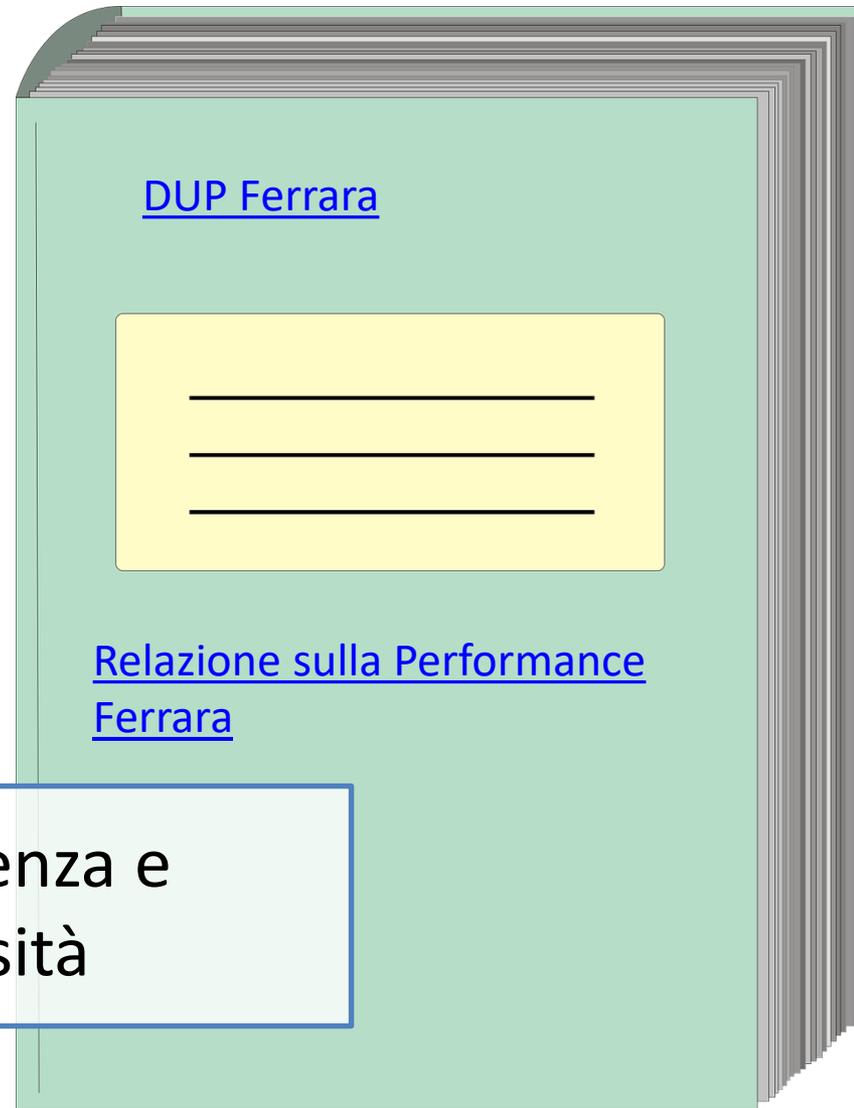
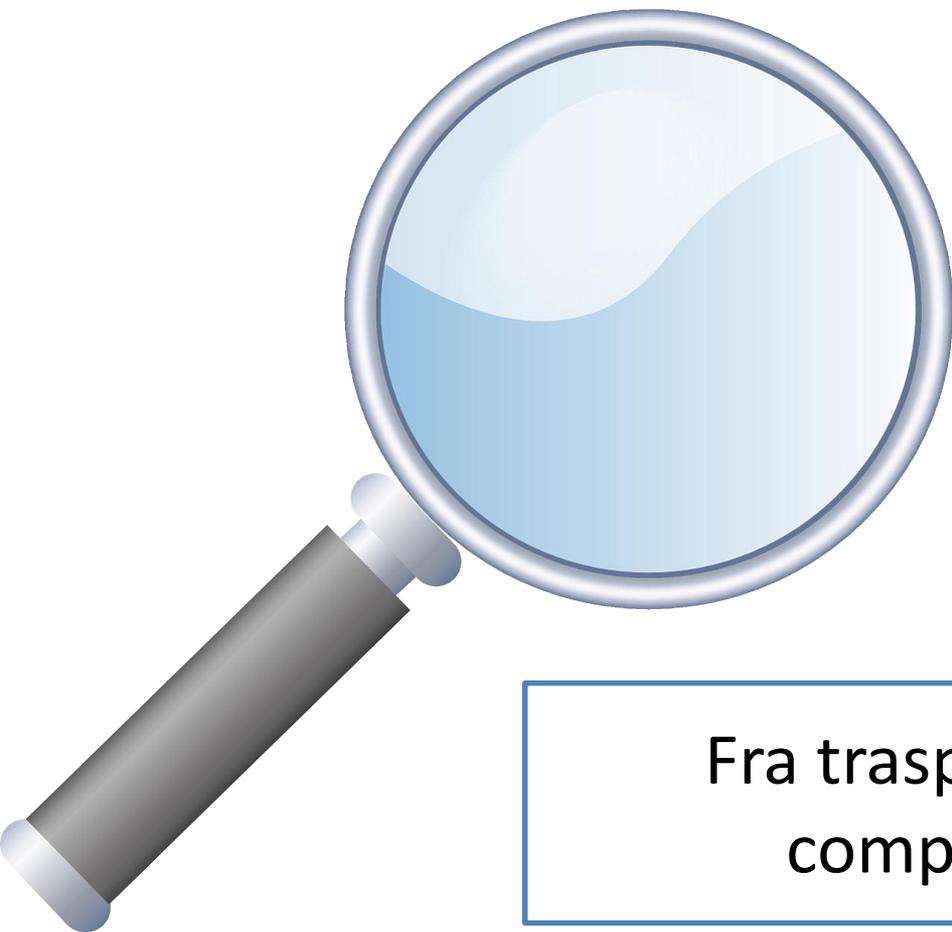


Logica

Accessibilità

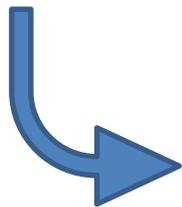
Conoscenza diffusa

Controllo

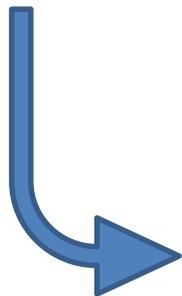


Fra trasparenza e
complessità

Individuazione di nuove figure



CiVIT



OIV

OIV

Organismo Indipendente di Valutazione

Nominato da ogni Amministrazione Pubblica

Obiettivi

Supporta l'AP nel processo di misurazione e valutazione

Verifica **correttezza** dei processi relativi alle performance

Promuove assolvimento obblighi **trasparenza**

Art. 14 L. 150/2009

1. Ogni amministrazione, **singolarmente** o in forma **associata, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica**, si dota di un Organismo indipendente di valutazione della performance.

CiVIT

Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche

Collaborazione con Presidenza del Consiglio dei Ministri e Ministero Economia e Finanze

Obiettivi

Indirizzare, coordinare e sovrintendere le funzioni di valutazione

Assicurare la **comparabilità**

Ruolo di **supporto**

Modelli di riferimento

Balanced Scorecard

Performance Prism

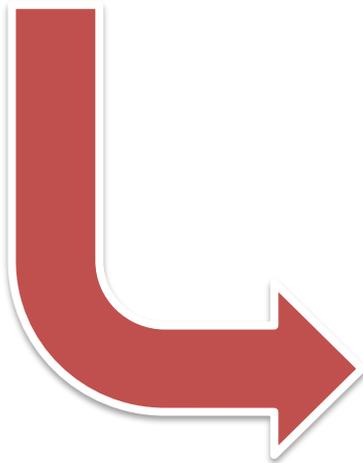
Common Assessment Framework

L. 190/2012

Funzioni di monitoraggio e prevenzione della
corruzione e della trasparenza **attribuite al CiVIT**

L. 125/2013

Da CiVIT...

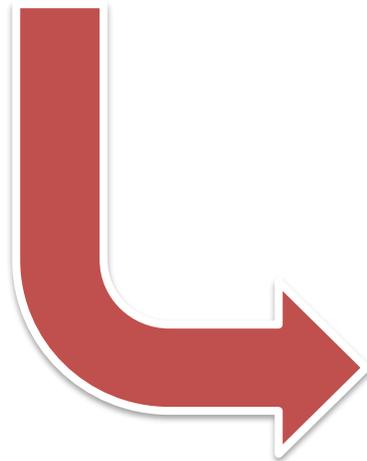


ANAC

Autorità Nazionale Anticorruzione

<http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/>

Funzioni sulle
performance



Al Dipartimento della
funzione pubblica

D.Lgs 150/2009

Istituto CiVIT

L. 190/2012

Ampliamento CiVIT

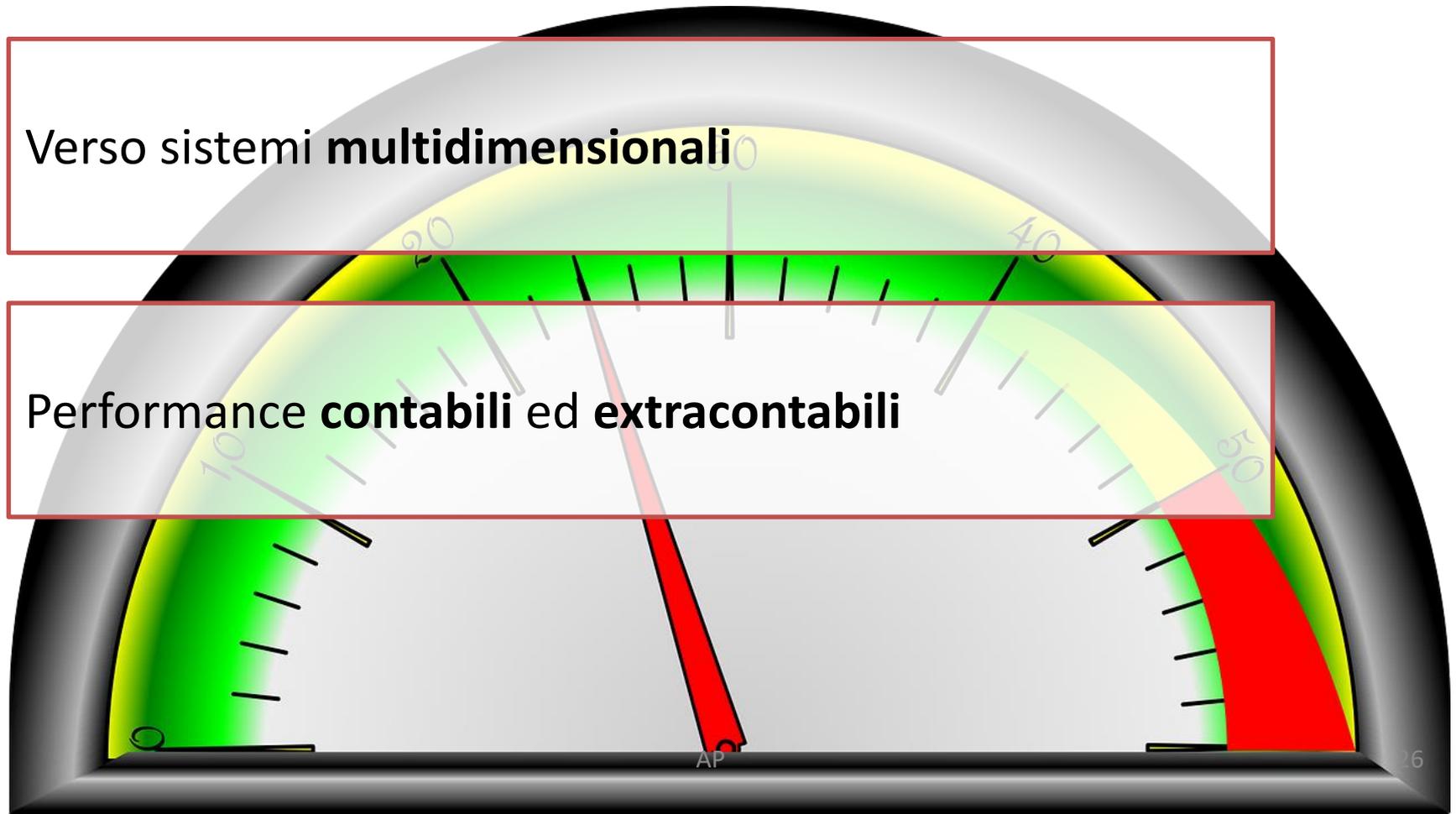
L. 125/2013

ANAC e Dipartimento
funzione pubblica

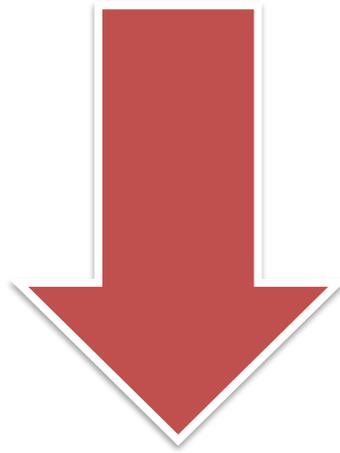
Misurazione

Verso sistemi **multidimensionali**

Performance **contabili** ed **extracontabili**



Misurazione



Valutazione

BCS: Balanced Scorecard

Traduce la **missione** e la **strategia** in una serie completa ed equilibrata di **indicatori** di performance, che costituiscono un **sistema** strategico di misurazione e gestione

Quattro dimensioni

Finanziaria

Processi interni

Stakeholder

Innovazione e
apprendimento



Quali sono le variabili critiche di carattere **economico-finanziario**?

Per raggiungere i **risultati**, come dobbiamo soddisfare i nostri **stakeholder**?

Per soddisfare i nostri **stakeholder**, in quali **processi interni** dobbiamo eccellere?

Per mantenere e sviluppare i **processi interni**, dove occorre sviluppare **apprendimento e innovazione**?



Punti di forza

Contribuisce a **chiarire e definire le strategie**

Esplicita le **interdipendenze** tra le unità organizzative

Amplia **orizzonte temporale** della gestione

Contribuisce a **motivazione e apprendimento**

Criticità

Richiede **sistemi informativi** complessi

Difficoltà a identificare **indicatori** in alcune peculiari organizzazioni

Necessità di **lungo periodo di implementazione**

Richiede **cultura manageriale** notevole

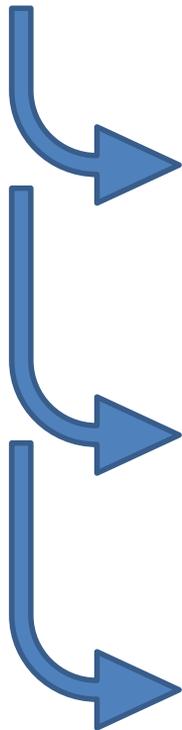
Misurazione



Anche **capitale intangibile** (*intellectual capital*)

Il ruolo dei cittadini e il bilancio partecipativo

Responsabilità sociale: quali **soggetti**?



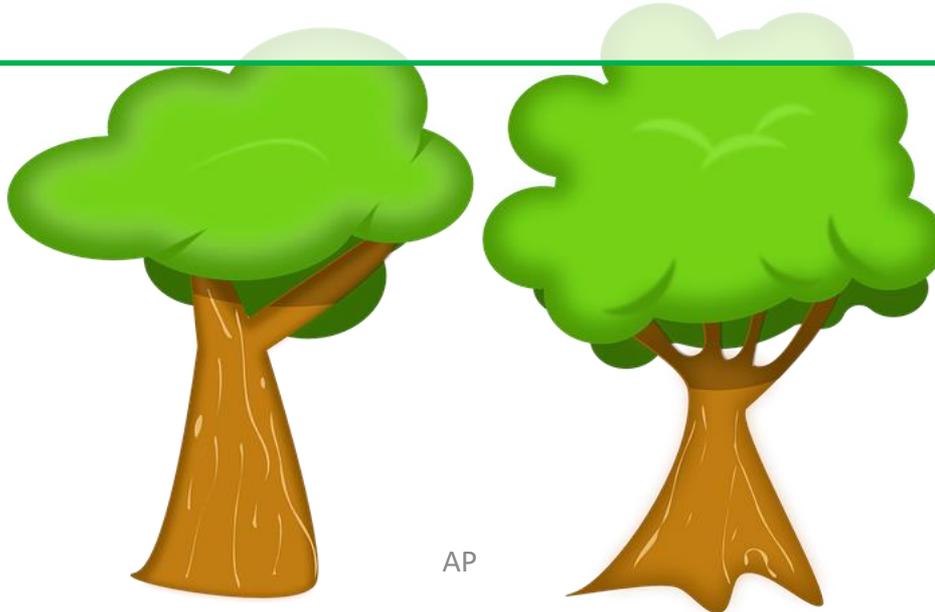
Imprese

Non profit

Settore pubblico

Bilancio **ambientale**

Quadro delle interrelazioni con l'ambiente naturale,
anche nei suoi riflessi economico-finanziari





2008

Contabilità ambientale

Bilancio **sociale**

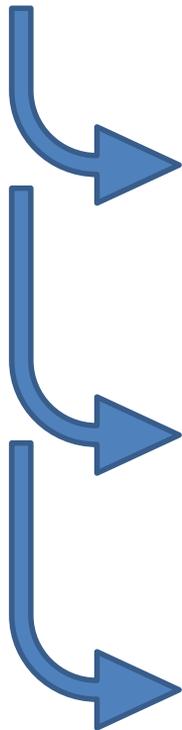
Relazioni con gli interlocutori sociali / stakeholder

Bilancio **partecipativo**

Per favorire la partecipazione della comunità



Responsabilità sociale: quali **obiettivi**?



Rendicontazione

Consenso e legittimazione sociale

Comunicare i risultati ai cittadini

Altre sfaccettature dei
bilanci sociali ...

Di mandato

Comune di Aosta

Bilancio sociale di mandato 2005-2010



Di ... metà
mandato



*Il Comune di Piacenza
per un bilancio di metà mandato*

AP

Per quartiere/frazione

versione solo testo



Rendicontazione sociale

home |

UN PO' DI STORIA

1996

Avvio della sperimentazione: bilancio sociale delle Libere Forme Associative

1998

Bilancio sociale dei Servizi Sociali ed Educativi

1999

Secondo rapporto sociale delle Libere Forme Associative. Approfondimento del tema *sussidiarietà*

2002

Bilancio sociale del settore Cultura

2004

Avvio della sperimentazione: bilancio sociale delle Libere Forme Associative.

2005

Primo rapporto sociale integrato del Comune di Bologna, che assume il nome di "consolidato sociale"

2006

"Bilancio di genere" e Bilancio ambientale.

2007

Avvio del bilancio sociale nei Quartieri

Altre esperienze

Bilancio sociale: quartieri

dove sei: [home page](#) -> [bilancio sociale quartieri](#)

Bilancio sociale del Quartiere Borgo Panigale - 2010 (PDF, 1152 kb)
[Sito Quartiere Borgo Panigale](#)

Bilancio sociale del Quartiere Navile - 2010 (PDF, 1114 kb)
[Sito Quartiere Navile](#)

Bilancio sociale del Quartiere Porto - 2010 (PDF, 968 kb)
[Sito Quartiere Porto](#)

Bilancio sociale del Quartiere Reno - 2010 (PDF, 1734 kb)
[Sito Quartiere Reno](#)

Bilancio sociale del Quartiere San Donato - 2010 (PDF, 1245 kb)
[Sito Quartiere San Donato](#)

Bilancio sociale del Quartiere Santo Stefano - 2010 (PDF, 1062 kb)
[Sito Quartiere Santo Stefano](#)

Bilancio sociale del Quartiere San Vitale - 2010 (PDF, 1056 kb)
[Sito Quartiere San Vitale](#)

Bilancio sociale del Quartiere Saragozza - 2010 (PDF, 1015 kb)

<http://www.iperbole.bologna.it/rendicontazione-sociale/sociale/quartieri.php>

Per
quartiere/frazione

ASSEMBLEE DI FRAZIONE

2006

per un bilancio di fine mandato

REPORT



Comune di Ferrara

Progetto bilancio di genere

**Secondo report di rendicontazione sulle politiche
e le attività con impatto sul genere**

Settembre 2005

Di genere



sei in: Sito web istituzionale del Comune di Ferrara > Il Comune > Bilanci dell'Ente

Bilanci dell'Ente

Bilanci dell'Ente

» **BILANCI FINANZIARI**

- [Bilanci di previsione](#)
- [Variazioni di bilancio](#)
- [Rendiconti consuntivi e riaccertamenti dei residui](#)
- [Archivio bilanci](#)

» **RELAZIONI DI MANDATO DEL SINDACO**

- [Relazione di inizio mandato del Sindaco Tiziano Tagliani - anni 2014 / 2019](#)
- [Relazione di fine mandato del Sindaco Tiziano Tagliani - anni 2009 / 2013](#)

» **RENDICONTAZIONE SOCIALE**

Comune di Ferrara

Tiziano Tagliani

Consiglio Comunale

GIUNTA COMUNALE

Statuto e Regolamenti del
Comune di Ferrara

Partecipazioni

Bilanci dell'Ente

Albo pretorio on line

Anagrafe pubblica degli eletti
e pubblicizzazione atti

Amministrazione Trasparente

Consiglio comunità straniere

<http://www.comune.fe.it/index.phtml?id=1498>

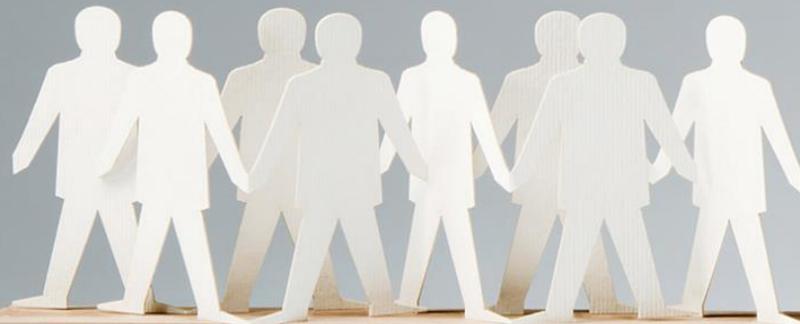
Linee guida e standard: il GBS

✉ segreteria@gruppobilanciosociale.org ☎ +39 02 436950 🔍

Home Info Utili Download Contatti



NEWS ASSOCIAZIONE G.B.S ATTIVITÀ PROFILO SOCI PUBBLICAZIONI FORUM



LA NOSTRA MISSION

Sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul bilancio sociale e sulle tematiche inerenti alla sua rappresentazione e diffusione.



<http://www.gruppobilanciosociale.org/>

AP

– STANDARD G.B.S.

Gli standard G.B.S. sono una guida operativa che contiene indicazioni utili per la redazione del bilancio sociale. Rappresentano un punto di vista neutrale, rivolto a garantire la completezza e l'attendibilità delle informazioni, nonché la trasparenza del processo seguito per raccoglierle, elaborarle e rappresentarle. Il percorso di definizione degli standard è ampio, articolato e complesso. Ha inizio in seno al gruppo di lavoro, che attraverso il confronto di differenti idee e punti di vista perviene alla stesura di documenti. Continua con l'esame da parte del Comitato Scientifico, il quale ha il potere di approvarli, non approvarli o di rinviarli per eventuali approfondimenti, integrazioni o modifiche. Una volta licenziati dal Comitato Scientifico, i documenti vengono trasmessi al Consiglio Direttivo per l'approvazione definitiva: quindi sono pubblicati. Il coinvolgimento di più organi, (gruppo di lavoro, Comitato Scientifico e Consiglio Direttivo) tende a garantire che gli standard riflettano nel modo più ampio possibile l'orientamento dell'Associazione.

Gli Standard del G.B.S. sono

- Standard GBS 2013 - Principi di redazione del bilancio sociale
- Standard GBS 2001 - Principi di redazione del bilancio sociale
- La rendicontazione sociale nel settore pubblico



[Link](#)

INTRODUZIONE

Il gruppo di studio	<i>pag.</i> 5
Finalità del documento	6

STRUTTURA E CONTENUTI DEL BILANCIO SOCIALE PER IL SETTORE PUBBLICO

1. Premessa	9
2. Obiettivi del bilancio sociale	10
 3. Identità delle aziende degli istituti appartenenti al Settore Pubblico. . .	11
3.1. Lo scenario e il contesto di riferimento	11
3.2. Il Sistema di <i>governance</i> e l'assetto organizzativo.	12
3.3. I principi e i valori di riferimento che ispirano la missione.	12
3.4. Le strategie e le politiche	13
 4. Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto	15
4.1. Il concetto di Valore Aggiunto Pubblico	15
4.2. Riclassificazione dei dati contabili, calcolo del Valore Aggiunto Pubblico e Aree di intervento	16
 5. Relazione sociale.	24
5.1. Le finalità e i contenuti della Relazione sociale	24
5.2. Le aree di intervento e gli <i>stakeholder</i> interessati.	26
5.3. Le risorse impiegate.	29
5.4. I risultati raggiunti.	30
5.5. Il giudizio degli <i>stakeholder</i>	32
5.6. Le dichiarazioni dell'azienda e il miglioramento del bilancio so- ciale	33

Altri standard: il **Global Reporting Initiative**



[Resource Library](#)

[E-shop](#)

[Contact](#)

[Sitemap](#)

[MyGRI](#)

[Login](#)

[INFORMATION](#)

[STANDARDS](#)

[SERVICES](#)

[NETWORK](#)

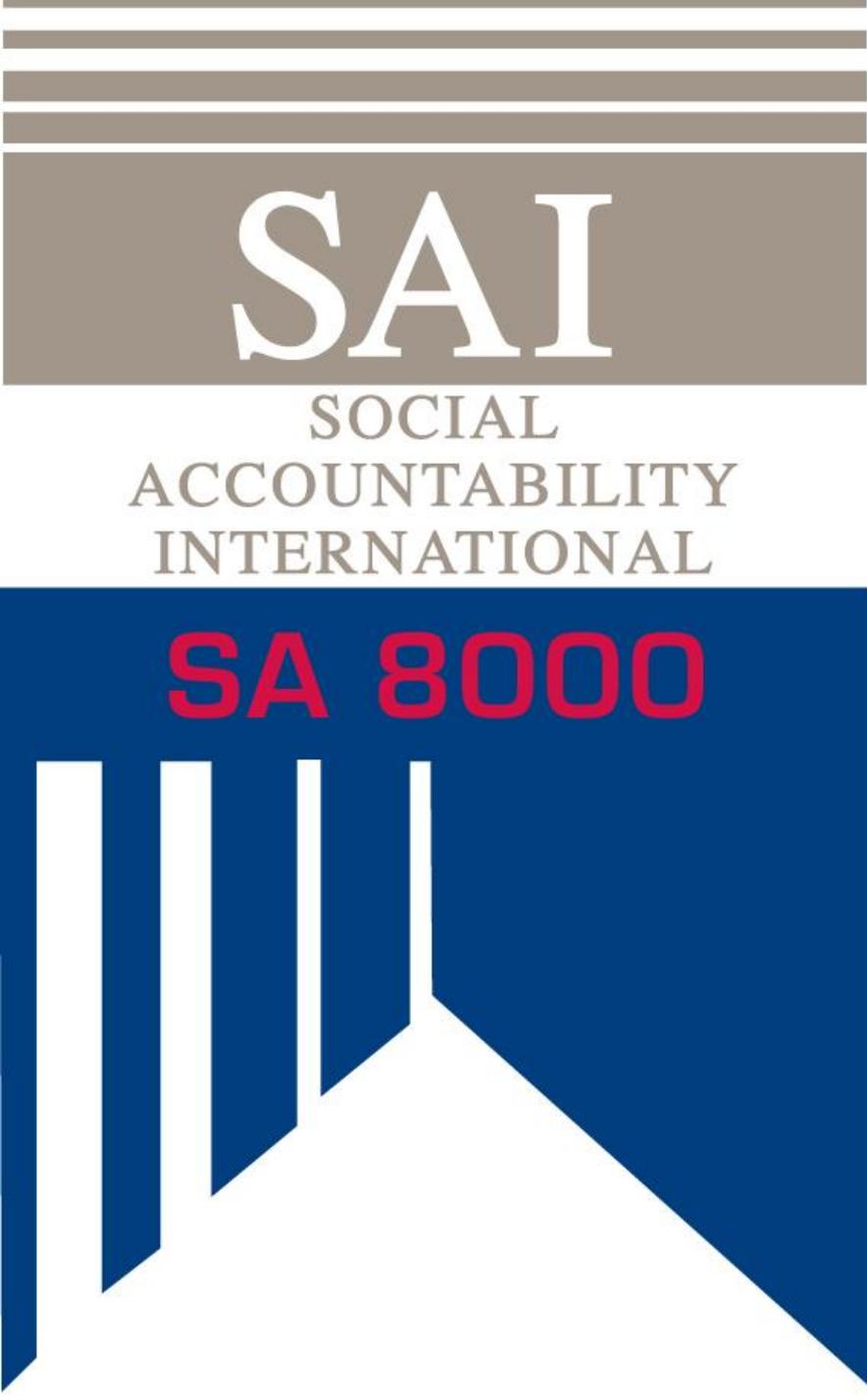


Discover
GRI

FEATURED REPORTS

[See more >>](#)





SAI

SOCIAL
ACCOUNTABILITY
INTERNATIONAL

SA 8000

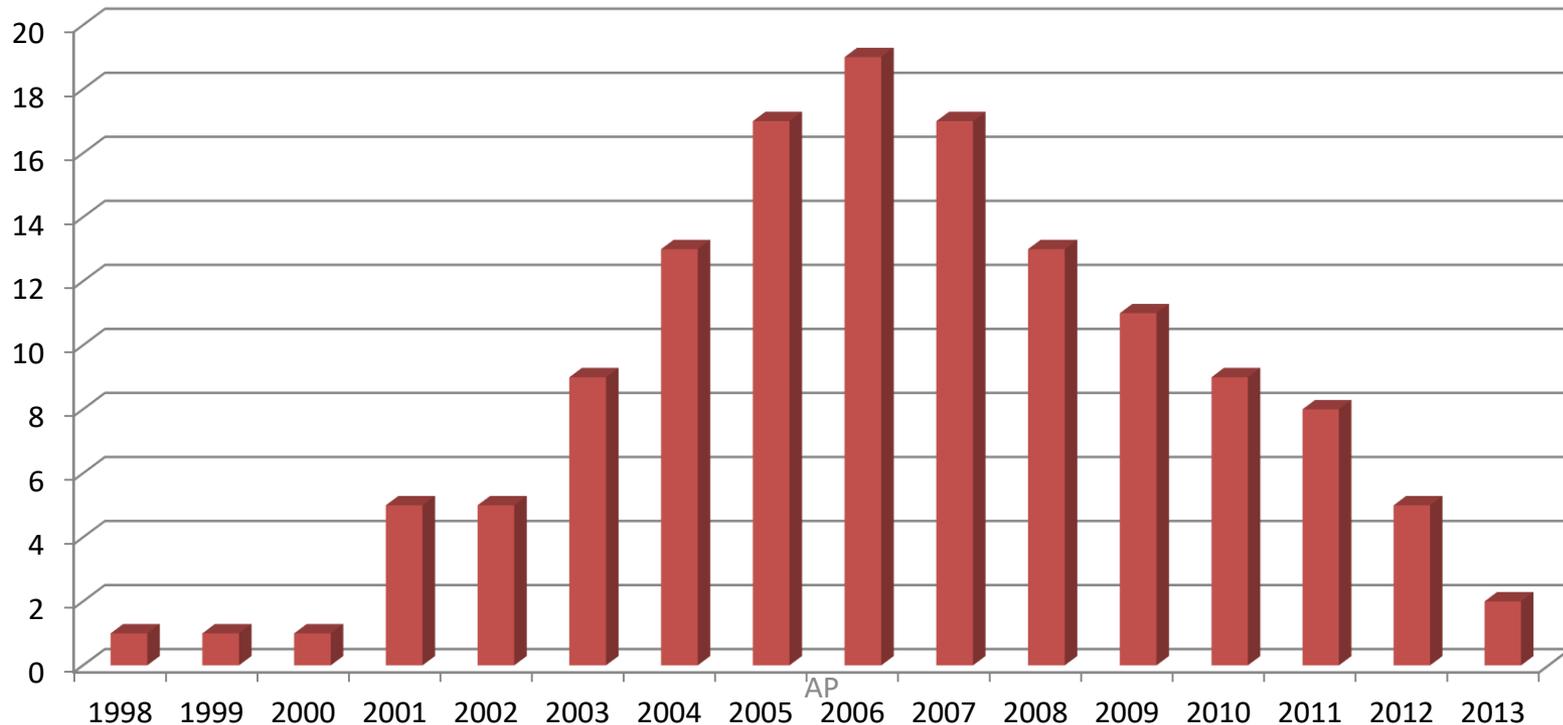


Altri standard:
SA8000

Quali applicazioni del Bilancio Sociale nei comuni?

Comuni italiani con popolazione superiore a 100mila, +
comuni capoluogo di regione (51 comuni)

Frequenza di rilevazione



Analisi dei bilanci sociali secondo lo standard GBS

Capoluogo	Presenza nota introduttiva e metodologica	Presenza esplicito Riferimento standard	Indicazione di chi ha redatto BS	Identità aziendale	Riclassificazione dati contabili e calcolo VA	Dettagli VA	Relazione sociale
Aosta	Si	No	Si	No	No	Riferimenti a dati contabili collegati alle politiche/stakeholder	Si
Torino	Si	No	No	Si	Si	-	Si
Milano	Si	No	Si	Si	No	Dati prevalentemente non economico-finanziari	Si
Trento	Si	No	Si	Si	Si	-	Si
Venezia	Si	Si	No	Si	Si	-	Si
Bologna	No	Si	Si	No	Si	-	Si
Roma	Si	No	No	No	Si	Fusione prospetti Valore Aggiunto e Relazione Sociale	Si
Campobasso	Si	No	Si	Si	Si	-	Si
Palermo	Si	No	Si	Si	Si	Fusione prospetti Valore Aggiunto e Identità Aziendale	Si
Cagliari	Si	Si	Si	Si	Si	-	Si