



International Symposium on Learning Management and Technology Development
in the Information and Internet Age.
The convergent paths of Public and Private Organizations.
University of Bologna November 2002



Il processo di pianificazione e controllo nel nuovo modello organizzativo delle Amministrazioni Pubbliche.

Giuseppe Traversa, Maurizio Potente

Sommario – 1. Executive summary. – 2. Introduzione e obiettivi. – 3. L'orchestra come modello organizzativo. Il nuovo modello organizzativo delle Amministrazioni pubbliche in rete. – 4. Il nuovo modello organizzativo dello Stato in rete. – 5. Il processo di pianificazione, programmazione e controllo. – 6. Gli elementi di criticità del processo di pianificazione strategica. – 7. Un possibile processo di sviluppo del sistema di pianificazione strategica. – 8. Alcune riflessioni sui risultati preliminari. – 9. I metodi e gli strumenti. – 10. La maturità del sistema di pianificazione e controllo. – 11. Il programma futuro

1. Executive summary

I primi risultati ottenuti dalla sperimentazione dei metodi e strumenti di e-government proposti consentono di formulare un modello interpretativo sull'impatto organizzativo delle tecnologie gestionali in rete e di svolgere alcune riflessioni volte soprattutto a guidare il lavoro futuro.

Le amministrazioni pubbliche che partecipano all'esercizio comune hanno tipologie diverse: amministrazioni centrali dello Stato, amministrazioni regionali, Provinciali, Comuni, ASL, Musei, Istituzioni culturali e altre istituzioni ancora. Partecipano alla sperimentazione in rete anche alcuni Paesi Europei ed extraeuropei: Ucraina, Slovenia, Albania, Oregon USA, altri Paesi stanno accingendosi ad iniziare la sperimentazione.

Le amministrazioni coinvolte stanno rispondendo con notevole interesse e coinvolgimento, dimostrando di ricavare dall'esercizio utilità significativa nell'applicazione dei metodi e strumenti proposti.

Gli strumenti si dimostrano efficaci e la loro utilizzazione fornisce indicazioni interessanti sulle specifiche che debbono avere le applicazioni e-governance analizzate.

I risultati più significativi, ottenuti in questa prima sperimentazione riguardano:

- La formulazione di modelli interpretativi del significato e del valore dell'e-governance e dell'e-government nell'attuazione del nuovo modello organizzativo dello Stato;
- La formulazione di un percorso per realizzare il nuovo modello organizzativo delle amministrazioni pubbliche;
- Una metodologia per la valutazione della maturità del processo di pianificazione e controllo in una amministrazione, che generalizza e approfondisce altre metodologie presenti sul mercato:

- Piani, programmi e valutazioni di performance già formulati da diverse amministrazioni e riportati in appendice

1.1 Gli elementi critici del processo di costruzione dell'orchestra.

Il modello proposto per interpretare i significati e il valore delle applicazioni in rete (e-governance e e-government) utilizza l'orchestra come paradigma organizzativo di riferimento.

Il nuovo modello organizzativo delle amministrazioni pubbliche in rete ispirato al funzionamento dell'orchestra si fonda su 4 direzioni di innovazione:

- crescita di integrazione ed autonomia interna,
- crescita di integrazione con il contesto esterno,
- armonizzazione tra regole e risultato,
- responsabilità personale sul risultato.

L'analisi delle esperienze in corso, le testimonianze di alcuni successi e di riconoscibili errori hanno messo in luce alcuni elementi di criticità e alcune indicazioni per risolverli. Questa prima analisi ha consentito anche di individuare una possibile sequenza di passi che appare utile svolgere per introdurre efficacemente e-governance ed e-government.

Descriviamo brevemente i problemi più critici emersi nel processo di pianificazione, programmazione e controllo e le relative indicazioni di soluzione:

- a) la integrazione tra pianificazione strategica, programmazione.

E' l'elemento di criticità più significativo. Le esigenze e le attese del vertice politico e del responsabile amministrativo nei riguardi del controllo direzionale hanno natura diversa. Il vertice politico pretende la verifica sistematica degli impegni presi con gli elettori; il responsabile amministrativo chiede il governo dei costi e la formulazione di un programma coerente con l'indirizzo politico.

Il vertice politico tende a definire indirizzi importanti ma generici, il responsabile amministrativo tende invece a definire obiettivi di gestione poco rilevanti per potersi impegnare a rispettarli con le risorse di cui dispone.

La rete, con la sua trasparenza ed assenza di vincoli di tempo e distanza, attiva nuovi processi di comunicazione e confronto tra vertice politico e responsabili amministrativi, che tendono a rendere più coerenti indirizzo e gestione.

- b) la interferenza distruttiva tra legittimità e risultato.

Vertici politici o amministrativi tendono ad intervenire con nuove regole, nuovi obiettivi, nuove restrizioni sulle risorse, ritardi, impedimenti di varia natura, a volte contraddittori tra loro, riducendo sistematicamente l'autonomia gestionale e impedendo di fatto il raggiungimento dei risultati.

Gli strumenti di pianificazione in rete, di contabilità analitica e controllo di gestione del tipo proposto pretendono una esplicitazione di regole e risultati attesi e accrescono la comunicazione, promuovendo così una armonizzazione tra regole e risultati.

c) la qualità degli obiettivi.

I risultati e il significato del processo di pianificazione e controllo dipendono in larga misura dalla qualità degli obiettivi strategici e operativi proposti.

Gli elementi che sembrano determinare i buoni obiettivi sono:

- le indicazioni “forti” del vertice politico – amministrativo
- la efficacia, la semplicità, la trasparenza dei metodi e strumenti di supporto e di comunicazione in rete
- la buona cultura sulla pianificazione e il controllo

d) la proliferazione degli obiettivi e dei prodotti dell’attività amministrativa.

Cause di questa “esplosione” sembrano:

La preoccupazione di dimostrare il peso del ruolo e la scarsità di risorse; una interpretazione distorta del significato di piano e del controllo di gestione.

Per moderare questa proliferazione sembra opportuno:

Separare piano strategico e contabilità analitica. Circoscrivere il piano strategico agli obiettivi di tipo innovativo, descrivere separatamente i prodotti dei singoli uffici e i relativi costi analitici, più collegati all’attività ordinaria

Piano strategico e contabilità analitica dovranno poi essere integrate per la formulazione del budget e per consentire la lettura combinata del piano e della sua gestione.

e) la scarsa coerenza tra risorse e obiettivi.

Valutare analiticamente le risorse impegnate su obiettivi e prodotti di un ufficio può riuscire arduo, inoltre una gestione fondata sul budget è ancora estranea ai comportamenti organizzativi pubblici; i vertici politici assegnano risorse o impongono tagli con scarsa attenzione all’impatto.

Uno strumento di contabilità analitica in rete semplice ed immediatamente accessibile può modificare rapidamente e profondamente i comportamenti di persone e uffici

f) scarsa significatività della valutazione del dirigente.

Le schede di valutazione dei dirigenti utilizzate portano a risultati insignificanti: obiettivi raggiunti e comportamenti organizzativi manifestati sono sostanzialmente al 100 %.

Elementi che possono accrescere il significato di tale valutazione sono

- introdurre la qualità degli obiettivi proposti tra gli elementi di valutazione del dirigente

Il processo di pianificazione e controllo nel nuovo modello organizzativo delle Amministrazioni Pubbliche.

- introdurre una valutazione esplicita, non generica delle risorse concretamente disponibili per gli obiettivi e far dipendere la valutazione del raggiungimento degli obiettivi dalla adeguatezza delle risorse
- disporre di uno strumento semplice che consenta di eseguire simulazione e valorizzare le prime sperimentazioni.

L'analisi dei precedenti elementi di criticità del sistema di pianificazione e controllo suggerisce un progetto di costruzione del nuovo sistema in rete da realizzare nelle seguenti fasi:

1. sistema di contabilità analitica (Circe);
2. sistema di pianificazione strategica (Ping Pong)
3. indicatori di qualità del risultato (Eva).
4. valutazione del dirigente (Vela).
5. reingegnerizzazione dei processi (Rebus).
6. integrazione tra contabilità generale – finanziaria, la contabilità analitica e formulazione del budget

Le fasi potranno naturalmente essere iniziate parallelamente ma (vedi figura):

- il completamento e la maturazione di una fase non potrà avvenire senza il completamento e la maturazione delle fasi precedenti
- l'inizio di una fase non può avvenire senza l'avvio di alcune delle fasi precedenti.

Figura 1 – Il programma futuro

Fasi						
1. Contab. Analitica	XXXX	XXXX				
2. Pianif. strategica	XXXX	XXXX	XX			
3. Indic. qualità	XX	XXXX	XXXX			
4. Valutaz. dirigente	XX	XXXX	XXXX	XXXX		
5. Reing. Processi		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	
6. Integ. cont.gen. analitica			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

Le attività future del progetto prevedono:

- proseguimento della sperimentazione, affinamento dei risultati
- analisi del livello di maturità del processo di pianificazione, programmazione e controllo attraverso il questionario di rilevazione

- stesura da parte dei gruppi di lavoro della relazione per il libro che documenterà i risultati del progetto, secondo la struttura allegata
- organizzazione del convegno a Caserta nella Primavera del 2003.

2. Introduzione e obiettivi

Questa relazione presenta i primi risultati di un progetto di ricerca della Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione (SSPA) che ha per oggetto la sperimentazione e il confronto di sistemi di pianificazione e controllo in rete, da parte di una varietà di Amministrazioni Pubbliche.

Le Amministrazioni che partecipano all'esercizio comune hanno tipologie diverse: amministrazioni centrali dello Stato, amministrazioni regionali, Provinciali, Comuni, ASL, Musei, Istituzioni culturali e altre istituzioni ancora. Partecipano alla sperimentazione in rete anche alcuni Paesi Europei ed extraeuropei: Ucraina, Slovenia, Albania, Oregon USA, altri Paesi stanno accingendosi ad iniziare la sperimentazione.

La notevole varietà di tipologie, dimensioni, localizzazione geografica, delle amministrazioni coinvolte risponde alle esigenze seguenti:

- a. dimostrare che la natura dei problemi per la realizzazione della visione della nuova gestione in rete è notevolmente generale e dipende poco dal tipo di amministrazione;
- b. verificare che i processi innovativi più significativi riguardano la integrazione tra amministrazioni diverse (per es. le interazioni tra ministeri, regioni, province, enti locali);
- c. consentire alle amministrazioni che lo desiderano di partecipare all'esercizio e di dotarsi di strumenti di gestione senza oneri, in particolare a quelle che hanno più bisogno di supporto;
- d. identificare le caratteristiche funzionali dei metodi e strumenti più adeguati, sperimentandoli in contesti anche molto diversi.

L'idea guida di questo progetto è che per garantire il successo del nuovo modello organizzativo dello Stato, che eroga servizi in rete e che valorizza adeguatamente l' e-government è necessario ripensare la gestione e trasferirla in rete con metodi e strumenti sostanzialmente rinnovati (e-governance).

Vogliamo identificare i tratti salienti del modello organizzativo, del sistema di pianificazione e controllo, dei metodi e strumenti, della cultura di dirigenti e funzionari, del sistema di valutazione delle prestazioni di uffici e persone,.. che sono necessari per progettare e realizzare le nuove amministrazioni pubbliche in rete.

Il sistema di pianificazione e controllo è la parte più significativa di un nuovo modello organizzativo dello Stato che prevede:

- una nuova macchina amministrativa centrata sulla valorizzazione di metodi e strumenti utilizzabili nella rete tecnologica interna ed esterna;
- comportamenti organizzativi orientati al perseguimento di risultati espliciti e misurabili piuttosto che alla legittimità, ad un forte coinvolgimento dei diversi livelli di

responsabilità, ad una responsabilità esplicita sui risultati, sia delle persone che degli uffici.

Obiettivi del progetto sono quindi:

1. caratterizzare lo schema di riferimento, il processo di sviluppo, e i contenuti del sistema di pianificazione e controllo in diverse amministrazioni centrali e locali;
2. mettere a disposizione per la sperimentazione in rete metodi e strumenti che consentano di attuare il sistema di pianificazione e controllo in rete. Ovvero verificare che gli strumenti già disponibili abbiano caratteristiche adeguate;
3. promuovere la sperimentazione sistematica di tali strumenti fornendo la necessaria assistenza sia diretta che attraverso la rete
4. individuare le criticità del processo di pianificazione e controllo, delle misura delle performance di uffici e persone in rete emergenti dal confronto sistematico dei risultati della sperimentazione
5. mettere a punto un sistema di valutazione del grado di maturazione del processo di pianificazione e controllo, applicarlo in diversi contesti amministrativi con lo scopo di fornire un quadro di riferimento sia di tipo diagnostico che terapeutico;
6. costruire materiale didattico e casi di supporto all'attività didattica della SSPA e di altre amministrazioni

2.1 Metodologia

Lo svolgimento della ricerca si è svolto secondo le seguenti modalità:

1. messa a disposizione in rete di un insieme di metodi e strumenti, descritti nei paragrafi successivi. Tali metodi sono stati in larga misura sviluppati nel corso dell'attività didattica della SSPA e in parte messi a disposizione gratuitamente da altre amministrazioni (4). Tali strumenti sono quindi utilizzabili senza oneri dai partecipanti alla ricerca e sono accessibili sia direttamente su rete internet (sito www.labpa.it), sia su cd-rom (5), sia su rete locale;
2. incontri separati per le diverse tipologie di amministrazioni per presentare l'iniziativa, per descrivere i metodi e gli strumenti che potevano essere utilizzati e per concordare il processo di apprendimento e di sperimentazione da svolgere;
3. creazione di gruppi di lavoro con esperti dei metodi e degli strumenti proposti che, sia in rete che durante specifici incontri, hanno assistito le diverse amministrazioni partecipanti nella sperimentazione degli strumenti, nella interpretazione dei risultati, nella identificazione di problemi e criticità sia di tipo tecnico che organizzativo;
4. seminari – incontri per confrontare i problemi incontrati, per verificare la correttezza nell'uso di metodi e strumenti, per analizzare le interpretazioni dei primi risultati ottenuti, per proporre strategie, per concordare le modalità di documentazione dei diversi casi;

5. documentazione della prima fase dell'attività di ricerca contenente i primi risultati ottenuti e le riflessioni critiche volte a guidare il lavoro futuro.

Incontri si sono svolti presso:

- ASL del Lazio :Pertini, Sant'Eugenio, San Filippo, Policlinico SPA sedi di Roma, Bologna, Caserta, Acireale
- Università di Bologna - Forlì
- Strasburgo
- Portland – Oregon
- Tirana, Albania

3. L'orchestra come modello organizzativo

Il paradigma organizzativo dell'orchestra mette bene in luce le nuove attese sul cambiamento dello Stato e fornisce suggestive indicazioni su come costruire la nuova organizzazione. (3)

Se guardiamo per esempio alla metodologia CAF (Common Assessment Framework) diffusa presso numerosi Paesi Europei e agli elementi di valore che il CAF vuole misurare, li ritroviamo chiaramente presenti nella struttura, nel funzionamento e nei comportamenti di direttore e suonatori dell'orchestra; ma troviamo anche suggerimenti concreti su come realizzarli. Seguiamo ordinatamente i 9 passi del CAF

1. leadership: il direttore d'orchestra è un buon leader se esprime la sua interpretazione dello spartito in modo efficace, se riesce a comunicarlo in modo chiaro ed efficace ai suonatori, se riesce a sollecitare le loro proposte interpretative e a recepirle integrandole con quelle degli altri, se riesce a far dare il meglio da ognuno, a creare una costante tensione al miglioramento;
2. il piano strategico: le diverse componenti dell'orchestra sono in grado di formulare le loro proposte e le loro attese interpretative, pur nel rispetto e nel riconoscimento di responsabilità e ruoli diversi. La missione la vision, cioè il buon concerto, sono perseguite attraverso una strategia mirata a negoziare e modificare gli obiettivi e i processi operativi di ogni suonatore. Sistematicamente il direttore durante le prove aggiorna le sue indicazioni. L'orchestra suggerisce i segreti del successo di un buon piano strategico: chiarezza di obiettivi (il tipo di interpretazione musicale desiderato) e comunicazione, confronti intensi, frequenti tra vertice e unità operative. Ha invece scarso significato nell'orchestra la rilevazione sistematica dei bisogni presenti e futuri del pubblico (stakeholders) e il loro coinvolgimento nella formulazione delle strategie. Questo suggerisce ancora chiarezza, rispetto di ruoli e responsabilità; il gradimento, rilevato immediatamente, misurerà il successo delle scelte e del prodotto di direttore e suonatori.
3. HRM human resources management. Nella buona orchestra la professionalità musicale di ognuno viene continuamente valorizzata e allineata con quella degli altri suonatori verso la realizzazione del buon concerto, non solo della affermazione personale. La

disponibilità ad ascoltare, a richiedere opinioni, ma anche a convincere, a dimostrare la adeguatezza delle proposte interpretative. L'orchestra suggerisce non tanto o non solo democrazia e partecipazione alle decisioni, ma un confronto continuo per convincersi ed entusiasinarsi reciprocamente. Questo è ancora legato alla buona leadership ed alla efficacia del sistema di comunicazione.

4. Partnership and resources. Potrebbe sembrare che nell'orchestra i partners finanziari strategici, il coinvolgimento degli ascoltatori nei processi di produzione, la trasparenza economica e finanziaria, le politiche di innovazione tecnologica, riescano sostanzialmente estranei. In realtà i precedenti elementi appaiono poco significativi nella fase della produzione del concerto ma sono certamente importanti nella creazione delle condizioni organizzative, cioè nella costruzione e gestione di una orchestra in grado di sopravvivere e crescere nel tempo con equilibri economici solidi, come qualsiasi altra organizzazione.
5. Process and change management. Anche qui l'innovazione tecnologica, dei processi decisionali, il ruolo della rete per consegnare i prodotti, la gestione dell'innovazione, .. non sembrano elementi determinanti in una buona orchestra, almeno negli aspetti relativi alla produzione del concerto. Al contrario sembrerebbe che strumenti, sistema di comunicazione debbano restare il più possibile tradizionali e stabili. In realtà in una buona orchestra, come già osservato, elementi determinanti del suo successo sono la buona leadership e il buon sistema di comunicazione. Il sistema di comunicazione in un'orchestra è sostanzialmente adeguato: consente ad ognuno di avere l'informazione giusta al momento giusto per sostenere i processi decisionali, consente una straordinaria trasparenza di ruoli e responsabilità. Se qualcuno stona o dà il buon contributo è immediatamente individuabile. L'equilibrio tra autonomia interpretativa e integrazione con gli altri è in gran parte determinato dalla buona comunicazione. La condizione di lavoro del suonatore è poi straordinariamente motivante: concentrato sul suo strumento, sulla sua produzione, ma con gli altri suonatori in attesa del suo contributo e del suo giudizio, con il pubblico che capisce e segue ogni suonatore e il prodotto complessivo dell'orchestra.

Nell'orchestra poi la comunicazione strutturata, formale (lo spartito) e quella informale (il gesto, le occhiate scambiate), sono perfettamente equilibrate e coerenti con la natura delle informazioni che debbono essere scambiate.

L'orchestra fornisce quindi interessanti indicazioni sui processi di innovazione e di cambiamento in una organizzazione qualsiasi e in particolare in una amministrazione pubblica, dove i processi di comunicazione sono particolarmente carenti e dove la frantumazione organizzativa, la opacità delle responsabilità sono elevate.

Innovare le strutture e i processi di una amministrazione pubblica e gestire efficacemente il cambiamento, vuol dire in larga misura costruire e gestire il sistema di comunicazione dell'orchestra. I metodi e gli strumenti in rete del'e-government e dell'e-governance sono buoni, hanno successo, migliorano efficacia ed efficienza se riescono a realizzare le doti del sistema di comunicazione dell'orchestra: trasparenza di ruoli e responsabilità, l'informazione giusta al momento giusto, il giusto equilibrio tra comunicazione diretta, informale e comunicazione formale, strutturata. Se invece gli

strumenti telematici irrigidiscono le procedure, esagerano la comunicazione formale a scapito di quella informale, se scoraggiano la partecipazione, diminuiscono la ricchezza dell'informazione o la rendono troppo ridondante, diminuiscono la trasparenza delle responsabilità,.. non sono buoni strumenti.

6. Results criteria. I criteri del CAF relativi ai risultati raggiunti dall'amministrazione in esame riguardano: 6) l'orientamento al cittadini – cliente, 7) la soddisfazione – motivazione di funzionari e dirigenti, 8) il valore creato all'intera comunità, 9) le prestazioni dell'amministrazione in relazione riguardanti alla sua mission e alle attese di ognuno.

La valutazione di quanto una buona orchestra sia in grado di produrre risultati di valore, in relazione ai precedenti 4 criteri, riesce sostanzialmente intuitivo ed evidente. Tale immediatezza della valutazione dipende ancora, in larga misura, dalla efficacia del sistema di comunicazione: la presenza fisica degli ascoltatori, la comunicazione tra suonatori e direttore, la capacità di interpretare direttamente il significato e il valore della prestazione da parte dei diversi segmenti interni ed esterni costruisce in concreto il valore del risultato. Il modello dell'orchestra suggerisce ancora metodi e strumenti in rete che consentono e promuovono questa comunicazione e partecipazione intensa dei protagonisti ai processi organizzativi “interni” e con i diversi stakeholders esterni.

4. Il nuovo modello organizzativo dello Stato in rete

La sperimentazione ed il confronto in una varietà di amministrazioni ha permesso di caratterizzare un nuovo modello organizzativo delle amministrazioni pubbliche di natura generale, secondo le seguenti 4 caratteristiche:

1. l'integrazione e l'autonomia degli uffici: l'uso di metodi e strumenti in rete per la pianificazione strategica, per il controllo di gestione, per la valutazione delle prestazioni di persone e uffici, anche se utilizzati in modo preliminare ed ingenuo ha un duplice impatto organizzativo: a) accrescere il potere di scelta, la forza della partecipazione di uffici e persone, b) accrescere l'integrazione, la coerenza organizzativa, l'allineamento degli uffici verso obiettivi comuni. Per esempio la formulazione della direttiva nelle amministrazioni centrali, la introduzione del piano strategico a monte del PEG in un comune, la introduzione di un piano strategico in una ASL o in un istituto di cultura consentono ad ogni ufficio di contribuire alla formulazione di obiettivi strategici, di accedere alle informazioni necessarie, di verificare sistematicamente lo stato di raggiungimento degli obiettivi. Questa riqualificazione dei processi di gestione interna è la condizione necessaria per la innovazione dei processi organizzativi rivolti all'esterno (erogazione di servizi, acquisizione di risorse da fornitori, interazione con partners o con altre amministrazioni).

Questa capacità di accrescere sia autonomia che integrazione è fortemente dipendente dalla qualità degli strumenti di supporto in rete.

Se gli strumenti sono incapaci di promuovere la comunicazione e il confronto tra le indicazioni di vertice e i risultati degli uffici, se rendono le responsabilità opache, se non sono in grado di dimostrare in modo semplice e convincente la coerenza tra risultati e risorse per conseguirli, allora l'effetto potrà essere opposto: aumentare la frantumazione organizzativa e diminuire la partecipazione alle scelte;

2. l'integrazione esterna: grazie alla nuova coerenza dei processi di gestione (interni) l'amministrazione può aprirsi all'esterno e gli interlocutori esterni venire all'interno. Nei processi organizzativi in rete la distinzione tra dentro e fuori l'amministrazione sembra perdere gran parte del suo significato. I cittadini possono partecipare attivamente alle scelte, i fornitori possono suggerire tempestivamente, determinare le scelte sulle acquisizioni di risorse, le istituzioni partner o le altre amministrazioni coinvolte in procedure complesse o destinate ad ispezioni e controlli possono produrre informazioni utili alle scelte ed accedere alle informazioni, ai comportamenti rilevanti dell'amministrazione in modo economico, tempestivo. Tutti gli interlocutori del contesto esterno, coinvolti in processi organizzativi dell'amministrazione, possono partecipare in modo più attivo e più economico. In tal modo il contesto esterno, attraverso la rete risulta fortemente integrato con l'amministrazione. Le procedure Consip per le forniture pubbliche (o altre analoghe), il sistema di gestione degli atti del consiglio comunale di Venezia e dei rapporti tra consiglieri e cittadini, sono esempi di una integrazione nuova tra amministrazione e contesto esterno.

Anche in questo caso la capacità di avvicinare e di integrare l'amministrazione con il suo contesto dipende dalla efficacia, dalla semplicità degli strumenti di supporto in rete. Se tali strumenti consentono di fare di più e meglio, se accrescono la comunicazione, se aumentano la trasparenza di ruoli e responsabilità, allora la integrazione diventa importante. Se al contrario gli strumenti accrescono rigidità e formalismi, se sono complicati, se quello che offrono a cittadini, fornitori, partner, impiegati, vale meno di quello che chiedono, allora l'isolamento e la distanza tra amministrazione e contesto aumentano;

3. dalle regole al risultato: questo processo di integrazione interna ed esterna dei processi organizzativi dell'amministrazione determina una crescente attenzione al risultato dell'azione amministrativa, al raggiungimento di obiettivi significativi e tende ad interpretare la legittimità, il rispetto delle regole in modo strumentale al risultato. Cresce l'attenzione, il rispetto per le buone regole, quelle che promuovono il buon risultato e aumenta l'intolleranza verso le regole stupide, contraddittorie, che compromettono o impediscono di fatto il buon risultato. La legittimità riguarda soprattutto il rapporto con gli organi di controllo, di ispezione; il valore creato dal risultato dell'azione amministrativa riguarda il rapporto con i cittadini, gli impiegati, i fornitori e gli altri protagonisti del contesto. La crescita della comunicazione interna ed esterna, grazie ad e-government e e-governance, sposta inevitabilmente l'attenzione dalla legittimità dei comportamenti al valore del risultato.
4. la nuova responsabilità di dirigenti e funzionari: i processi di integrazione organizzativa interna ed esterna spostano quindi l'attenzione dalla legittimità al risultato dell'azione amministrativa, al raggiungimento di obiettivi verificabili. Questo crea una nuova,

crescente responsabilità di dirigenti e funzionari dell'ufficio pubblico sul risultato. L'impiegato pubblico tende così a diventare non l'esecutore di ordini e garante della legittimità dei comportamenti, ma garante del conseguimento di risultati – obiettivo negoziati e concordati con il vertice. Vengono così sollecitate le doti di leader: progettualità, creatività, comunicazione, gestore di gruppi di lavoro.

Questa responsabilità sul risultato si concretizza nelle schede di valutazione del personale (in particolare dei dirigenti). E' previsto uno specifico riconoscimento economico di risultato ancorato agli obiettivi negoziati. Naturalmente questo impegno e questa responsabilità sui risultati - obiettivo riescono significativi se gli obiettivi sono di buona qualità. Obiettivi generici, irrilevanti o poco coerenti con le risorse disponibili possono, al contrario, ridurre la preoccupazione verso il risultato. D'altra parte se i controlli di legittimità formale restano prevalenti e le verifiche di risultato insignificanti i comportamenti organizzativi di uffici e persone saranno determinati solo dal rispetto delle regole e questo spostamento della responsabilità verso il risultato resterà sulla carta.

5. Il processo di pianificazione, programmazione e controllo

Per costruire e sostenere il processo di pianificazione strategica si dimostra utile distinguere gli ambiti e gli attori diversi che vi sono coinvolti:

- 1) Ambito esterno o di formulazione delle priorità politiche: il vertice politico delle amministrazioni (Ministro, Sindaco, Assessore,..) individua le priorità politiche alla luce delle scelte indicate nel documento di programmazione economica e finanziaria, nei disegni di legge finanziaria e di bilancio, nella legislazione di settore. In tale ambito viene quindi formulato l'indirizzo politico - strategico che interpreta gli impegni di servizio presi con gli elettori.
- 2) Ambito interno o di formulazione del piano programma dell'amministrazione: l'indirizzo politico - strategico viene tradotto in programma di gestione e comprende non solo le priorità politiche ma anche i compiti istituzionali e "ordinari" eventualmente non indicati esplicitamente nell'indirizzo politico - strategico.

Questo progetto di ricerca si riferisce all'ambito B interno. Per caratterizzare il processo di pianificazione, programmazione e controllo in quest'ambito, è utile distinguere le entità seguenti:

1. le linee guida o goals: sono linee - settori di attività che traducono e interpretano l'indirizzo politico strategico nell'amministrazione e possono riguardare l'anno corrente o più anni. Queste linee guida non sono generalmente entità misurabili o verificabili, sono formulate dal vertice politico e "consegnate" ai diversi centri di responsabilità in tempi utili (per esempio entro Ottobre dell'anno precedente a quello di piano, secondo la recente direttiva del governo)
2. obiettivi strategici del centro di responsabilità: sono risultati attesi proposti dai titolari del centro di responsabilità amministrativa e "consolidati" poi dal vertice politico, che

traducono le linee guida in concreti risultati della gestione, sono verificabili e possono essere pluriennali ma debbono essere tradotti in piani di azione annuali.

Gli obiettivi strategici possono essere utilmente distinti in tre categorie:

- obiettivi politici: riguardano il raggiungimento di risultati di settore significativi. Per esempio modalità di controllo e di intervento ambientale (aria pulita, acqua,..). Ovvero sistemi di controllo e intervento sul livello di accesso ai servizi sanitari fondamentali locali (omogeneità del livello, controllo degli alimenti,..). Ogni centro di responsabilità formula questi obiettivi sulla base: 1) delle linee guida, 2) della propria interpretazione dei bisogni della comunità a cui eroga servizio (interna o esterna), 3) della valutazione ragionevole delle risorse accessibili nell'anno.
 - obiettivi di miglioramento organizzativo: sono proposte di miglioramento dei processi e delle regole che li governano (semplificazione amministrativa, automazione informatica, razionalizzazione delle spese).
 - obiettivi istituzionali ordinari: sono obiettivi che riguardano l'espletamento dell'attività amministrativa ordinaria ma anche iniziative per il miglioramento della qualità dei servizi resi sia internamente che all'esterno dell'amministrazione. Questa ultima classe di obiettivi generalmente impegna le risorse più consistenti dei centri di responsabilità.
 - obiettivi operativi, fasi di attuazione e risorse: sono risultati attesi che dettagliano gli obiettivi strategici in risultati particolari compresi in un piano di azione dove sono indicati tempi, ruoli, responsabilità, le principali attività, le risorse che impegnano, gli indicatori per misurare il conseguimento dei risultati. Questo piano di azione non vuole essere una descrizione dettagliata di processi - procedure ma solo uno strumento per spiegare come vengono perseguiti gli obiettivi, quali sono i momenti critici che conviene monitorare nel tempo, quante risorse sono impegnate e come.
3. la direttiva annuale: è il documento che annualmente deve essere predisposto dal vertice politico, dove sono definiti sia gli obiettivi strategici che i piani di attuazione e il relativo monitoraggio.

In tale documento non devono essere necessariamente compresi tutti gli obiettivi strategici e le attività dei diversi centri di responsabilità dell'amministrazione, ma i pochi obiettivi aventi priorità politica elevata e che debbono essere tenuti sotto controllo sistematico nel tempo. Sono quindi generalmente assenti le attività istituzionali ordinarie anche se impegnano risorse consistenti, perchè non rappresentano preoccupazioni politiche significative. Un Consolato o una Ambasciata non introdurranno tra gli obiettivi strategici della direttiva l'erogazione ordinaria di documenti ai cittadini italiani o l'attività diplomatica "ordinaria" ma solo i risultati attesi più "nuovi" e più vistosi (voto all'estero, promozione dei prodotti italiani,..)Naturalmente l'attività istituzionale ordinaria dovrà essere presente nel programma dei centri di responsabilità, nel budget, nei documenti di bilancio.

Le fasi previste dal processo di pianificazione strategica che conduce alla direttiva annuale e al suo monitoraggio in una amministrazione sono quindi:

- fase 1. formulazione delle linee guida- goals da parte del vertice politico
- fase 2. identificazione degli obiettivi strategici e dei piani di azione e proposta di quelli da portare in direttiva annuale, da parte dei responsabili dei diversi centri di responsabilità;
- fase 3. "consolidamento" degli obiettivi strategici da parte del vertice politico ed emanazione della direttiva, contenente anche i piani di azione e risorse necessarie
- fase 4. esecuzione dei piani di azione e monitoraggio dei risultati.

6. Gli elementi di criticità del processo di pianificazione strategica

L'analisi delle esperienze in corso, le testimonianze di alcuni successi e di riconoscibili errori hanno messo in luce alcuni elementi di criticità e alcune indicazioni per risolverli. Questa prima analisi ha consentito anche di individuare una possibile sequenza di passi che appare utile svolgere per maturare il processo con l'aiuto di metodi e strumenti in rete (e-governance ed e-government).

Descriviamo brevemente i problemi più critici emersi nelle sperimentazioni e alcune possibili indicazioni di soluzione:

- 1) l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione.

Questo è di gran lunga l'elemento di criticità più significativo da cui discendono larga parte degli altri problemi; ed è anche l'elemento che meglio caratterizza le differenze tra pubblico e privato in tema di gestione. Il vertice politico pretende soprattutto una verifica sistematica degli impegni presi con gli elettori e quindi chiede la precisazione di piani, obiettivi strategici ed un monitoraggio efficace del loro raggiungimento in tempi brevi (non superiore ad un anno) ed è poco coinvolto nella verifica delle risorse necessarie.

Il responsabile di una unità organizzativa ha bisogno di dimensionare i suoi impegni alle risorse di cui realmente dispone e di poter rispondere efficacemente sia alle attese del vertice politico, sia agli impegni delle attività istituzionali ordinarie. Il responsabile amministrativo chiede soprattutto il governo dei costi oltre alla formulazione di un programma coerente con l'indirizzo politico.

Questa diversità di punti di vista provoca quindi:

- una scarsa coerenza tra gli obiettivi strategici contenuti in direttiva (politica di settore e miglioramenti organizzativi) e le risorse accessibili ad ogni centro di responsabilità;
- attività istituzionali ordinarie che non provengono da una guida strategica e sono più collegate al consumo di risorse che al livello di servizio.

Indicazioni per la soluzione.

La rete, con la sua trasparenza ed assenza di vincoli di tempo e distanza, attiva nuovi processi di comunicazione e confronto tra vertice politico e responsabili amministrativi. Questo tende a favorire la integrazione, ad impedire che ci siano attività di gestione che sono totalmente assenti nelle preoccupazioni politiche e, viceversa, obiettivi strategici che non si traducono in programmi operativi.

Se l'indirizzo politico è formulato in rete tenderà a guidare meglio la gestione. La nuova trasparenza e accessibilità in rete agli obiettivi di piano e ai risultati della gestione tendono a motivare il vertice politico a coinvolgersi anche negli elementi della gestione amministrativa, non solo negli obiettivi di natura politica. Quindi a formulare linee di indirizzo meno generiche, in grado di guidare la formulazione dei programmi. D'altra parte, grazie alla nuova trasparenza e accessibilità delle informazioni in rete anche la gestione e i suoi programmi tenderanno a collegarsi e ad interpretare l'indirizzo politico. Ogni dipartimento o centro di responsabilità o direzione generale tenderà a formulare obiettivi "locali" più pregnanti, più coerenti con l'indirizzo politico e i suoi obiettivi strategici.

2) l'interferenza distruttiva tra legittimità e risultato.

Come già sottolineato il nuovo modello organizzativo pretende una nuova armonizzazione tra legittimità e risultato. In realtà questa resta spesso una dichiarazione di principio che trova scarso riscontro nei comportamenti organizzativi reali, sia nel rapporto tra vertice politico e vertici amministrativi, sia tra dirigenti di primo e secondo livello. Nelle intenzioni il vertice fornisce le linee guida o gli obiettivi strategici generali che vengono tradotti in programma di gestione, risultati, risorse da impegnare e concordati. Il dirigente amministrativo responsabile dei risultati di gestione dovrebbe essere sostanzialmente autonomo, salvo verifica in itinere o sui risultati finali. Nella realtà i vertici politici o amministrativi continuano ad intervenire con nuove regole, nuovi obiettivi, nuove restrizioni sulle risorse, ritardi, impedimenti di varia natura, a volte contraddittori tra loro, riducendo sistematicamente l'autonomia gestionale e impedendo difatto il raggiungimento dei risultati. Questa interferenza distruttiva si manifesta in modo particolare quando:

- i risultati non sono riferiti a indicatori misurabili e inequivocabili,
- la preoccupazione per i rischi di illegittimità sono considerati più elevati dei rischi del non raggiungimento dei risultati.

Queste condizioni si verificano di frequente nell'attività di natura diplomatica, politica, nell'attività di studio, ricerca, nell'attività didattica.

Indicazioni per la soluzione.

Anche in questo caso la gravità del problema diminuisce se la formulazione degli obiettivi strategici e la loro trasformazione in programma di gestione sono svolte correttamente; cioè da una parte garantendo una coerenza esplicita tra obiettivi strategici e risultati operativi e d'altra parte garantendo anche la coerenza tra le regole, i vincoli e i processi organizzativi che si debbono svolgere per attuare il programma i suoi risultati. Gli strumenti di pianificazione in rete, di contabilità analitica e controllo di gestione del tipo proposto pretendono queste esplicitazioni e tendono a promuovere queste coerenze e ad arricchire i processi di comunicazione.

3) la qualità degli obiettivi.

I risultati e il significato del processo di pianificazione e controllo dipendono in larga misura dalla qualità degli obiettivi strategici e operativi proposti sia dal vertice politico - amministrativo (linee guida dell'indirizzo politico strategico), sia dai diversi centri di responsabilità.

Il vertice politico tende a individuare linee guida troppo generiche o troppo specifiche, poco adatte ad essere trasformate in obiettivi strategici coerenti. A loro volta i centri di responsabilità si dimostrano poco capaci di tradurre l'indirizzo in obiettivi: obiettivi poco significativi rispetto alle linee di indirizzo, obiettivi troppo poco impegnativi rispetto alla mission o rispetto alle risorse utilizzate, obiettivi troppo generici o troppo dettagliati. Nei contesti amministrativi di natura politica, diplomatica, legislativa la formulazione di buoni obiettivi strategici è più difficile, più lenta.

Indicazioni di soluzione.

Gli elementi che determinano i buoni obiettivi sono:

- le indicazioni “forti” del vertice politico – amministrativo espresse anche riconoscendo meriti e demeriti in relazione alla qualità degli obiettivi. E’ opportuno quindi che la qualità degli obiettivi sia introdotta come parametro esplicito nella valutazione di risultato e di comportamento organizzativo nella scheda di valutazione del dirigente;
- la efficacia, la semplicità, la trasparenza dei metodi e strumenti di supporto e di comunicazione in rete. Gli strumenti proposti con le relative procedure di monitoraggio e valutazione, tendono a motivare la definizione di buoni obiettivi;
- la buona cultura sulla pianificazione, sulla previsione e la misura del risultato. L’assistenza sistematica, la formazione ben orientata sono sostanzialmente indispensabili nella fase iniziale.

4) la proliferazione degli obiettivi e dei prodotti dell’attività amministrativa.

Sia nella pianificazione strategica che nella contabilità analitica e nel controllo di gestione i centri di responsabilità tendono ad identificare obiettivi e prodotti della loro attività in numero eccessivo. Cause di questa “esplosione” sembrano:

- la preoccupazione di dimostrare il peso e il significato del loro ruolo
- la preoccupazione di dimostrare la scarsità di risorse rispetto ai risultati–prodotti–obiettivo
- una interpretazione distorta del significato di piano e del controllo di gestione. Il vertice politico tende ad interpretare il piano come strumento di comunicazione per dimostrare il rispetto dei suoi programmi elettorali (pochi obiettivi significativi) e non come strumento di guida alla gestione (programmi e risorse impegnate coerenti). I responsabili amministrativi tendono ad interpretare il controllo di gestione come strumento di comunicazione e di autodifesa e non come guida alle scelte di gestione.

Indicazioni di soluzione.

Per moderare questa proliferazione sembra opportuno:

- a. Separare piano strategico e contabilità analitica. Circostrivere il piano strategico agli obiettivi di tipo innovativo, più direttamente collegati agli impegni assunti dal vertice politico verso gli elettori. Descrivere separatamente i prodotti dell'attività ordinaria dei singoli uffici e i relativi costi analitici. A tali informazioni sono ovviamente interessati i responsabili amministrativi e meno i vertici politici. Questa separazione corrisponde anche a due metodi e strumenti sostanzialmente autonomi ma integrabili (Ping Pong per il piano strategico e Circe per la contabilità analitica). Nel sistema di contabilità analitica (Circe) vengono poi distinti:
 - I prodotti di un ufficio: che esprimono il significato e il valore dell'ufficio, cioè i risultati fondamentali della sua attività (sia che risulti collegata alla direttiva, sia che abbia esistenza autonoma).
 - Le linee di attività: che esprimono le attività e i prodotti intermedi, cioè i dettagli organizzativi, il chi fa che cosa e come. Questa descrizione più dettagliata serve a dimostrare il peso dell'ufficio, fornendo anche indicazioni organizzative.

Piano strategico e contabilità analitica saranno poi essere integrate per la formulazione del budget e per consentire la lettura combinata del piano e della sua gestione. In questo modo il vertice politico avrà il suo "cruscotto" per verificare in che modo il suo indirizzo è stato tradotto in programma, in prodotti, in risorse e come procede nel tempo la realizzazione. E il responsabile amministrativo potrà gestire il suo ufficio verificando sistematicamente i suoi risultati operativi, lo stato delle sue risorse e la coerenza dei suoi risultati operativi con le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici.

- b. Limitare gli obiettivi strategici della direttiva, ai progetti politici e di innovazione più significativi e più coerenti con le risorse disponibili.

5) la scarsa coerenza tra risorse e obiettivi.

Valutare analiticamente le risorse impegnate su obiettivi e prodotti di un ufficio può riuscire arduo per motivi quali:

- scarsa cultura della valutazione quantitativa
- dati poco accessibili o non aggiornati
- modelli e classificazioni complessi e poco convincenti
- metodi e strumenti complessi e inefficaci.

Inoltre dopo un primo entusiasmo per la comprensione di quanto costa un atto amministrativo e perché, l'interesse cala rapidamente, sia da parte del vertice politico che del responsabile amministrativo in quanto:

- i costi rilevanti (personale, locali,..) sono sostanzialmente rigidi e non governabili dal responsabile della struttura

- una gestione fondata sul budget è ancora estranea ai comportamenti organizzativi pubblici; i vertici politici assegnano risorse o impongono tagli con scarsa attenzione all’impatto. senza definiscono sostanzialmente

Indicazioni di soluzione

I metodi e gli strumenti della contabilità analitica e del controllo direzionale in rete, se semplici, significativi ed immediatamente accessibili, possono modificare rapidamente e profondamente i comportamenti di persone e uffici

6) scarsa significatività della valutazione del dirigente.

Le schede di valutazione dei dirigenti utilizzate fino ad oggi portano a risultati poco significativi: obiettivi raggiunti e comportamenti organizzativi manifestati sono sostanzialmente al 100 %, o peggio le poche discriminazioni proposte non corrispondono a differenze di impegno e di risultato convincenti. Le ragioni di questa scarsa significatività sembrano:

- la scarsa significatività degli obiettivi prima analizzata
- la difficoltà ad oggettivizzare risultati – obiettivi di alcuni contesti
- la scarsa attenzione alle risorse disponibili rispetto agli obiettivi assegnati
- la farraginosità delle procedure
- la scarsa cultura della competitività nel contesto pubblico

Indicazioni di soluzione

Elementi che possono accrescere il significato di tale valutazione sono

- introdurre la qualità degli obiettivi proposti tra gli elementi di valutazione del dirigente
- introdurre una valutazione esplicita, non generica delle risorse concretamente disponibili per gli obiettivi e far dipendere la valutazione del raggiungimento degli obiettivi dalla adeguatezza delle risorse
- disporre di uno strumento semplice che consenta di eseguire simulazione e valorizzare le prime sperimentazioni.

7. Un possibile processo di sviluppo del sistema di pianificazione strategica

L’analisi dei precedenti elementi di criticità del sistema di pianificazione e controllo suggerisce un progetto di costruzione del nuovo sistema in rete da realizzare nelle seguenti fasi:

- 1) attuare il sistema di contabilità analitica (Circe) per valutare in rete le componenti analitiche di costo di uffici e prodotti. Questo consentirà di fare programmi più consapevoli e di maturare la cultura della misura e della valutazione quantitativa;
- 2) attuare il sistema di pianificazione strategica (Ping Pong) per costruire una direttiva impostata sul risultato economico dei centri di responsabilità e sull’indirizzo strategico

formulato dal vertice politico. Questo consentirà di rendere coerenti indirizzo pianificazione e gestione. L'indirizzo e gli obiettivi strategici saranno in grado di guidare il programma; il programma sarà in grado di interpretare con maggior coerenza gli obiettivi strategici. Il monitoraggio sistematico degli obiettivi (ancorati ad indicatori di output adeguati) accrescerà sistematicamente questa coerenza e maturerà la cultura della gestione per risultati.

- 3) attuare un sistema di indicatori di qualità del risultato dell'attività amministrativa (Eva - carta dei servizi). Questo consentirà di introdurre la qualità (e non solo gli obiettivi quantitativi) tra gli obiettivi strategici e operativi degli uffici.
- 4) attuare il sistema di valutazione del dirigente (Vela). Questo sistema sarà alimentato dai risultati del monitoraggio degli obiettivi, dalla contabilità analitica e dalla valutazione della qualità.
- 5) attuare la reingegnerizzazione dei processi (Rebus) e la semplificazione delle regole (Nova). Questo consentirà di attuare la gestione orientata alla qualità.
- 6) attuare una piena integrazione tra contabilità generale – finanziaria e contabilità analitica; formulare il budget.

Le fasi potranno naturalmente essere iniziate parallelamente ma:

- il completamento e la maturazione di una fase non potrà avvenire senza il completamento e la maturazione delle fasi precedenti
- l'inizio di una fase non può avvenire senza l'avvio di alcune delle fasi precedenti.

8. Alcune riflessioni sui risultati preliminari

8.1 Presidenza del Consiglio.

Il sistema prevede oggi:

1. la pianificazione strategica. La formulazione, negoziazione e monitoraggio della direttiva annuale secondo il metodo Ping Pong. Il livello di maturità appare notevolmente più avanzato che nelle altre amministrazioni: la qualità degli obiettivi è notevolmente migliorata, la coerenza tra indirizzo, piano e programma è cresciuta, la integrazione tra Segretario generale e dipartimenti è ragionevole e sostanzialmente orientata al risultato più che agli aspetti formali;
2. la contabilità analitica non è ancora disponibile in rete ma lo sarà entro 3 settimane (modificazione sistema Circe). C'è una concreta attenzione dei dipartimenti e della Segreteria generale ai costi dei prodotti dell'attività amministrativa, in particolare ai confronti di efficienza tra i due semestri e tra anni diversi. E' in atto un collegamento con le principali sorgenti della contabilità generale e finanziaria che assumono la

responsabilità formale della correttezza e della puntualità dei dati economici usati nella contabilità analitica;

3. la valutazione dei dirigenti è stata svolta in via preliminare e i primi risultati, anche se affetti dai problemi già discussi hanno consentito di individuare criticità e direzioni di miglioramento;
4. valutazione della qualità. E' stata svolta una prima ricerca di indicatori in grado di interpretare quello che gli uffici interessati ritengono rappresenti il significato e il valore dei loro prodotti – servizi. (Stampa, economato, cerimoniale, dipartimento economico, formazione). I risultati appaiono convincenti e si ritiene di allargare agli altri centri di responsabilità utilizzando lo strumento in rete Eva.

8.2 Ministero Affari Esteri

- Analogamente alla Presidenza del Consiglio è in corso l'utilizzazione sistematica del pacchetto orchestra (Missione Vision, Pianificazione strategica, Controllo di gestione e Valutazione della performance). La Contabilità analitica (Circe) e gli altri strumenti sono disponibili in rete intranet e l'impatto sui comportamenti organizzativi è del tutto analogo a quello verificato presso la Presidenza del Consiglio.
- E' in corso l' applicazione della contabilità analitica a diversi consolati con significativi confronti.

8.3 Ministero Difesa

- La situazione è analoga alla Presidenza del Consiglio e al Ministero degli Esteri, ma meno matura per la pianificazione strategica. La formulazione, negoziazione e monitoraggio della direttiva annuale secondo il metodo Ping Pong è stata realizzata per due anni con notevoli risultati. Il livello di maturità appare notevolmente accresciuto, la qualità degli obiettivi è accettabile, la coerenza tra indirizzo, piano e programma è cresciuta;
- la contabilità analitica non è ancora disponibile in rete ma lo sarà entro l'anno. E' in programma un collegamento con le principali sorgenti di dati finanziari

8.4 Ambito sanità

- L'analisi svolta presso le ASL di Sant'Eugenio, San Filippo, San Giovanni, Policlinico, ASL Reggio Calabria, ASL Rieti, ASL Frosinone e la direzione generale della Regione Lazio hanno messo bene in luce il significato e il valore degli strumenti di pianificazione strategica e di contabilità analitica.
- Il reparto di neurologia attraverso la esplicitazione della missione di reparto ha espresso la sua originale interpretazione degli obiettivi di fondo (qualità della degenza del paziente, privacy, familiari, tempo libero,..).

- Attraverso il Ping Pong ha esplicitato e documentato proposte di gestione innovativa a distanza che potranno essere integrate con quelle degli altri reparti per formulare il piano – programma 2003.
- Esercizio analogo è in corso presso il San Filippo, il San Giovanni, La radiologia del Santo Spirito e del Policlinico.
- Alcuni confronti tra Direzione Regionale e Aziende Ospedaliere ha dimostrato la criticità del loro rapporto e dei processi di comunicazione nell'ambito della pianificazione, programmazione e controllo. Le direzioni generali delle ASL sentono fortemente il bisogno di indicazioni strategiche più chiare ed esplicite per potere formulare i loro programmi e le loro richieste – giustificazioni finanziarie. D'altra parte la Regione sembra pretendere maggior ricchezza di informazione e documentazione sui programmi, sulla loro capacità di soddisfare le esigenze del territorio. Il sistema Ping Pong utilizzato in rete sia in ambito regionale che delle ASL potrebbe modificare radicalmente la situazione, arricchire i processi di comunicazione e confronto tra regione e ASL sia in termini quantitativi che qualitativi. La adozione di uno strumento di contabilità analitica (per es. Circe) potrebbe fornire un prezioso strumento per orientare le scelte e documentare – giustificare le esigenze finanziarie. Significativo interesse è anche rappresentato da sistemi di comunicazione cittadino ospedale (prenotazione, informazione, carta dei servizi,...) in corso di sviluppo.
- E' in corso la prima sperimentazione di un sistema di comunicazione pazienti – ospedale in rete per verificare le compatibilità tra sistema di gestione in rete (e-governance) e la utilizzazione di applicazioni innovative in rete per la erogazione – arricchimento dei servizi.

8.5 Comuni e regioni

- E' stata rilevata la esigenza di associare il PEG alla formulazione di un piano strategico, di una direttiva, collegata al programma elettorale della giunta e in grado di comunicare il significato e il valore (non solo contabile e finanziario) del PEG. Il sistema Ping Pong consente appunto di esplicitare e rappresentare questa coerenza piano – programma
- Sono in corso esercizi di formulazione del PEG in diversi Comuni per approfondire il significato organizzativo di questa impostazione (Cesena, Cattolica, Cervia, ..)
- E' in corso la realizzazione della contabilità analitica in diversi comuni per comprenderne il significato, l'impatto organizzativo, i problemi di collegamento con la contabilità generale e l'uso concreto nella pratica della gestione e nel supporto all'attività del Consiglio
- E' in corso la sperimentazione del sistema di gestione degli atti del Consiglio e di rapporto tra cittadini e Consiglio proposto dal comune di Venezia.

- E' in corso l'analisi preliminare alla sperimentazione del sistema in rete di pianificazione e controllo (Ping Pong, Circe, Eva, Vela) nella Regione Friuli Venezia Giulia, Sicilia, Marche, Liguria.

8.6 Partecipazioni estere: Usa – Oregon, Ucraina, Albania, Slovenia, Austria, altri Paesi UE

E' in corso la valutazione della maturità del sistema di pianificazione e controllo e la sperimentazione degli strumenti proposti in rete.

8.7 Accademia dei Lincei

E' in corso una sperimentazione del pacchetto Orchestra a tutti gli uffici dell'Accademia. I primi risultati sono assolutamente convincenti. Verificare la validità dell'impostazione adottata nelle amministrazioni centrali e in contesti culturali diversi conferma la interpretazione dei problemi chiave delle amministrazioni pubbliche e il notevole interesse del modello organizzativo dello Stato che finalmente si va imponendo.

Si pensa di far partecipare al medesimo esercizio altri Istituzioni culturali Italiane.

8.8 Musei e Amministrazione dei Beni culturali.

E' in corso l'analisi preliminare per la utilizzazione del pacchetto orchestra in alcuni assessorati per la cultura di alcuni comuni, per la galleria nazionale d'arte moderna e la soprintendenza ai beni artistici di Napoli.

9. I metodi e gli strumenti

Le sperimentazioni in corso hanno messo in evidenza il ruolo e le caratteristiche di metodi e strumenti di supporto al processo di pianificazione, programmazione e controllo.

Metodi e strumenti in grado di sostenere efficacemente il processo di pianificazione e controllo presentano caratteristiche funzionali del tipo seguente:

- Promuovono la **definizione di obiettivi – risultati, indicatori pregnanti**
- Consentono e promuovono la **formulazione autonoma da parte di ogni ufficio** di obiettivi, risultati attesi le risorse necessarie, gli indicatori;
- Consentono e promuovono la integrazione dei diversi livelli di responsabilità nelle diverse fasi del processo di pianificazione strategica
- Consentono e promuovono una sostanziale trasparenza di ruoli e responsabilità di uffici e persone

Consentono e promuovono processi di comunicazione efficaci.

Descriviamo i metodi e gli strumenti messi a disposizione del progetto con alcuni dettagli.

9.1 CMV – La Mission e la Vision

È una metodologia che guida alla esplicitazione della Mission e della Vision di una organizzazione.

Il metodo segue i passi:

1. Identificazione degli interlocutori del sistema (Contesto) e delle informazioni scambiate;
2. Identificazione degli input e degli output del sistema e delle relative professionalità/tecnologia utilizzate per gestirli (Materia);
3. Specificazione degli elementi di valore che il sistema è in grado di generare per i suoi interlocutori, attraverso i suoi processi e i suoi prodotti/servizi (Valore)
4. Gli statement di Mission e di Vision vengono, quindi, formulati sulla base dei risultati dei primi tre elementi. In questo modo si evitano caratterizzazioni troppo generiche o troppo specifiche.

9.2 PING PONG – Il Piano Strategico e il budget

È una metodologia che guida alla costruzione dei documenti di indirizzo, in particolare della direttiva annuale.

Il sistema Ping Pong esplicita il piano strategico seguendo i passi:

1. Identificazione delle linee guida del centro di responsabilità o dell'intera amministrazione, a partire dalla formulazione dell'indirizzo politico;
2. Individuazione di obiettivi strategici a partire dalle linee guida e di eventuali indicatori quantitativi;
3. Individuazione delle fasi e dei tempi di realizzazione di ciascun obiettivo; il piano temporale di realizzazione di obiettivi e fasi viene rappresentato in un diagramma di Gantt, che consente il monitoraggio sistematico e continuo del raggiungimento degli obiettivi;
4. Ad ogni obiettivo e ad ogni fase possono essere associate le risorse necessarie e formulare così il budget;
5. Le linee guida e gli obiettivi non riguardano generalmente l'attività ordinaria o di routine, ma i progetti innovativi.

Nella formulazione della direttiva annuale ogni Centro di Responsabilità (Direzione Generale), a partire dalle indicazioni fornite dal vertice politico-amministrativo potrà proporre, in

rete, la propria parte di direttiva, confrontarsi con quella degli altri centri ed eventualmente negoziarla con il vertice.

Ogni centro di responsabilità potrà introdurre, alle diverse scadenze, il grado di raggiungimento delle fasi intermedie e conclusive, giustificando, eventualmente, gli scostamenti. Il vertice politico e amministrativo, così come ogni centro di responsabilità, potranno verificare sistematicamente l'andamento della gestione.

9.3 CIRCE – I costi e la performance

È una metodologia che guida alla valutazione delle componenti analitiche dei costi dell'attività amministrativa (costi degli uffici e dei prodotti degli uffici) e degli indicatori di performance.

Il sistema consente di articolare il piano dei conti e le voci di costo del personale, strumentali, dirette e indirette, in modo flessibile e di alimentare le basi dati a partire dal sistema di contabilità generale e dei dati extra-contabili disponibili nell'amministrazione.

Le indicazioni di costo e gli indicatori di performance di varia natura sono poi utilizzati per produrre report sintetici ed analitici, che rappresentano le prestazioni del sistema e gli scostamenti tra valori attesi e valori dell'attività corrente.

Ogni Centro di Responsabilità dovrà fornire alcuni elementi per la valutazione di costi e prestazioni dei propri uffici e relativi prodotti. Dovrà, altresì, contribuire alla costruzione dei criteri di attribuzione dei costi generali e delle quote dei Centri di Servizio.

Ogni Centro potrà, altresì, accedere in rete ai diversi report e grafici del sistema. Potrà così analizzare, capire i propri costi, potrà confrontarsi con le figure di costo degli altri Centri, e negoziare con maggior consapevolezza le proprie risorse con il vertice politico e amministrativo.

9.4 NOVA – L'impatto della regolazione

È una metodologia composta di due parti:

1. *Valutazione delle regole*: guida alla valutazione dei costi e del valore relativi all'applicazione di regole che governano l'attività amministrativa degli uffici.
2. *Valutazione di una politica*: guida alla valutazione dell'impatto economico, sociale, organizzativo di norme che caratterizzano una politica di settore.

Il costo di una norma applicata a un certo processo amministrativo viene valutato come variazione di costo dei prodotti del processo, con o senza la regola (ovvero con la norma attuale e la norma modificata).

Il valore di una regola può essere ricondotto o alla variazione di costo, ovvero alla variazione di indicatori che misurano la qualità del prodotto/servizio (per esempio variazione del tempo di ottenimento di una pratica). Possono anche essere considerati indicatori a cui viene attribuito un voto di intensità (per esempio valore alto, medio, basso per un certo segmento di utenza).

Ogni Ufficio potrà analizzare criticamente le regole che ne governano l'attività e potrà misurare il costo connesso all'applicazione delle regole e le relative capacità di garantire, ovvero ostacolare il livello di qualità dei suoi prodotti/servizi. Ogni ufficio potrà, per esempio, produrre un elenco delle regole che governano la sua attività amministrativa, ordinato secondo il loro costo e il loro valore.

Gli Uffici che si occupano di valutazione delle politiche di settore o di norme, del loro impatto economico, sociale, organizzativo, potranno disporre di un metodo semplice, sistematico, rigoroso per individuare le diverse componenti che determinano l'impatto, per poi sintetizzarle in modo gabellare e grafico.

Lo strumento in rete consente ai diversi uffici e al vertice politico e amministrativo di contribuire alla valutazione e accedere ai risultati.

Lo strumento consente, quindi, di simulare l'impatto di una nuova regola o norma, prima di attuarla, ovvero di valutare proposte di semplificazione.

9.5 REBUS – La semplificazione dei processi

È una metodologia che consente di riprogettare le procedure amministrative per semplificarle, razionalizzarle. Rebus consente di articolare il progetto della procedura secondo tre direzioni complementari:

1. *il progetto normativo*: dove vengono ridefinite le regole di riferimento che governano il processo (vincoli, ruoli,);
2. *il progetto organizzativo*: come ridistribuire ruoli e responsabilità, come coordinare uffici, attività, prodotti;
3. *il progetto tecnologico*: come valorizzare la rete tecnologica per garantire efficacia, efficienza, trasparenza delle responsabilità.

Il sistema consente di rappresentare in modo grafico ed espressivo i flussi di lavoro (workflow) e di rappresentare con numerosi grafici e report i costi e gli indicatori di valore del progetto innovativo. Il sistema costruisce, inoltre, una base dati di processi da cui ricavare rappresentazioni complessive di varia natura.

Rebus consente di ripensare radicalmente le procedure e di valutare l'impatto sui tempi, sul consumo di risorse, sulla qualità dei risultati. Consente, inoltre, di integrare in rete il contributo delle diverse professionalità, responsabilità, conoscenze che possono contribuire alla riprogettazione della procedura.

9.6 ICARO – La qualità e l'immagine percepita

La metodologia ICARO si propone di misurare la qualità di un soggetto così come viene percepita da una varietà di segmenti di mercato; queste misure vengono poi sintetizzate per esplicitare l'immagine del soggetto.

Il processo di pianificazione e controllo nel nuovo modello organizzativo delle Amministrazioni Pubbliche.

Il soggetto può essere costituito da una persona, un ufficio, i suoi prodotti servizi.

Il metodo esprime il giudizio sui comportamenti del soggetto secondo lo schema seguente:

- *Ambito*. Caratterizza i diversi contesti in cui si attuano i comportamenti del soggetto (per esempio: una persona nel suo contesto familiare, di lavoro, tempo libero, ...)
- *Attributo*. Caratterizza il comportamento del soggetto nell'ambito, con aggettivi che ne misurano anche il valore (per esempio: una persona nell'ambito familiare: premuroso, disponibile, protettivo,...)
- *Domande*. Consentono di proporre la richiesta di giudizio su ogni attributo ai diversi segmenti di mercato (per esempio: "pensi che tuo padre sia sufficientemente protettivo nei tuoi confronti?"). La risposta alla domanda consiste in un voto di intensità da 1 a 5.
- *Segmenti*. Classificano in modo coerente la popolazione degli interlocutori a cui viene somministrato il questionario.

I risultati dell'analisi sono:

- La qualità percepita: report e grafici, contenenti diverse elaborazioni dei questionari;
- L'immagine positiva: è una selezione degli attributi e degli ambiti che sono risultati di valore più elevato;
- L'immagine negativa: è una selezione degli attributi e degli ambiti che sono risultati di valore più bassi;
- Gli elementi di contraddizione dell'immagine: sono una selezione degli attributi che presentano scostamenti rilevanti fra i diversi segmenti;
- I fans/detrattori: sono i segmenti a cui corrispondono rispettivamente i giudizi di immagine migliori e peggiori.

Il metodo procede secondo le fasi:

Fase 1: Costruzione del modello (ambiti, attributi, segmenti, questionario)

Fase 2: Rilevazione dei dati da questionario

Fase 3: Interpretazione/elaborazione/distribuzione dei risultati.

Il sistema in rete consente ai diversi uffici/soggetti di contribuire al modello, di rispondere ai questionari, di accedere ai risultati delle elaborazioni.

9.7 MARK La qualità dei prodotti/servizi e l'incontro domanda - offerta

E' una metodologia che valuta la qualità dei prodotti/servizi di un ufficio-soggetto secondo lo schema seguente:

- Qualità oggettiva: riferita a parametri sostanzialmente condivisi da tutti i possibili segmenti di mercato (celerità, completezza, ...)

Il processo di pianificazione e controllo nel nuovo modello organizzativo delle Amministrazioni Pubbliche.

- Qualità soggettiva: riferita all'incontro fra la domanda e l'offerta espresse da un insieme di parametri, che assumono valori generalmente diversi per i diversi segmenti di mercato, che presentano bisogni, esigenze specifiche;
- Qualità intersoggettiva: riferita ad una misura dell'incontro fra i due interlocutori, il produttore e il cliente. Anche questo incontro è caratterizzato da un insieme di parametri;
- Qualità sociale: riferita all'immagine/consenso dell'insieme dei segmenti alle caratteristiche del prodotto.

La metodologia procede secondo i passi:

1. Individuazione dei *prodotti/servizi* erogati dall'ufficio/soggetto;
2. Individuazione dei segmenti di mercato che fruiscono dei prodotti/servizi;
3. Individuazione dei parametri di qualità che caratterizzano le diverse modalità di qualità (oggettive, domanda/offerta, intersoggettive, sociali)

La domanda di qualità del prodotto, per un certo segmento, di mercato può essere valutata in due distinte modalità:

assegnazione diretta: Per ogni parametro e per ogni segmento viene assegnato un voto (un intero 1 a 5 con i rispettivi significati: molto scarsa, scarsa, media, alta, molto alta) che sintetizza una valutazione delle esigenze di servizio per quel segmento su quello specifico parametro.

attraverso le funzioni d'uso. Per ogni prodotto / servizio possono essere introdotte un insieme di funzioni d'uso che rappresentano le modalità con cui il prodotto / servizio può essere fruito dai diversi segmenti di mercato. Per ogni funzione d'uso viene attribuito il voto di domanda ai diversi parametri e un peso che il soggetto/segmento attribuisce alla funzione d'uso. La domanda di qualità del soggetto-segmento si valuterà come combinazione pesata delle domande delle sue funzioni d'uso.

L'offerta di qualità di un prodotto servizio si caratterizza attribuendo voti di intensità ai diversi parametri di qualità

I risultati dell'analisi consistono in una vasta serie di report e grafici che rappresentano:

- gli elementi oggettivi, intersoggettivi e sociali, con i relativi indicatori;
- la coerenza tra domanda e offerta, espressa come distanza nello spazio dei parametri.

Questo strumento consente di:

- valutare gli elementi di qualità presente
- modificare le caratteristiche dei prodotti, sulla base della precedenti rappresentazioni;
- simulare l'effetto delle modifiche

Il metodo procede secondo le fasi:

Fase 1: Costruzione del modello (prodotti, segmenti, parametri di qualità, funzioni d'uso, questionari)

Fase 2: Valutazione della domanda di qualità, attraverso le funzioni d'uso. Questa valutazione è compito del modellista.

Fase 3: Valutazione dell'offerta. Questa valutazione è in larga misura compito del modellista.

Fase 4: Rilevazione dei dati da questionario (voti ai parametri di qualità e al peso delle funzioni d'uso)

Fase 5: Interpretazione/elaborazione/distribuzione dei risultati.

Il sistema in rete consente ai diversi uffici di contribuire alla costruzione del modello, rispondere al questionario, accedere ai risultati delle elaborazioni.

9.8 EVA – La valutazione del risultato

E' una metodologia che consente di valutare le prestazioni di un ufficio, attraverso una batteria di indicatori, opportunamente selezionati.

Gli obiettivi della metodologia sono:

- costruire uno schema di rappresentazione della performance che consenta ad ogni ufficio di spiegare in modo convincente il significato e il valore della propria attività e dei prodotti – servizi offerti;
- identificare alcuni indicatori di performance che possano fornire valori di riferimento obiettivi o standard che l'ufficio può perseguire nell'anno.

Il processo di analisi che conduce alla identificazione di tali indicatori consente di precisare:

- cosa si vuole misurare, quale è l'oggetto delle misura
- chi è responsabile della misura
- come misurare: quale è lo specifico indicatore da adottare
- perché misurare: quale obiettivo si vuole perseguire con la misura

I prodotti sono classificati nelle seguenti tipologie:

- prodotto politico: atto di determinazione di una politica di settore e generale;
- prodotto amministrativo: atto la cui emanazione è regolata da procedure formali regolate da norme;
- prodotto di controllo: atto di controllo su atti o attività ovvero attività di ispezione che viene formalizzato in un atto;
- prodotto – servizio: può consistere o no in un atto formale; si rivolge ad utenti interni od esterni alla struttura di appartenenza dell'ufficio ed è rilevante per il valore aggiunto che genera più che per il rispetto di procedure.

In corrispondenza di ogni prodotto e di ogni tipologia relativa vengono esplicitate le percentuali di appartenenza del prodotto alle diverse tipologie.

La tipologia dei prodotti determina poi il tipo di ufficio.

Gli indicatori vengono classificati nelle seguenti categorie:

output o quantità

costi – efficienza

qualità

tempo

customer satisfaction

efficacia interna: è una misura del raggiungimento degli obiettivi prestabiliti ovvero rispetto a lavori standard o di riferimenti;

efficacia esterna: è una misura del valore dell'impatto (outcome)

regolarità: è una misura della correttezza dei comportamenti organizzativi.

La metodologia procede secondo i passi:

- identificazione della struttura dell'ufficio: i suoi prodotti/servizi fondamentali, gli elementi di valore più significativi. I prodotti saranno quelli che danno significato, valore e riconoscibilità all'ufficio rispetto agli interlocutori esterni;
- caratterizzazione della natura dell'ufficio e dei suoi prodotti;
- selezione delle tipologie di indicatori più adatte ad esprimere il significato e il valore dell'ufficio e dei suoi prodotti;
- individuazione, per ogni prodotto ed ogni tipologia di specifici indicatori che si vogliono adottare (cosa misurare) e le relative variabili che si debbono misurare (come misurare).

Il sistema in rete consente ai diversi uffici di contribuire alla scelta degli indicatori con cui vuole caratterizzarsi, di contribuire alla rilevazione dei dati, di accedere ai risultati del monitoraggio degli indicatori scelti.

9.9 VELA – La valutazione del Dirigente

E' una metodologia per valutare il personale dirigente, sulla base dei risultati raggiunti.

Il valore del contributo del dirigente è caratterizzato attraverso:

- il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel piano annuale;
- il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel contratto;
- il comportamento organizzativo.

Il metodo consente di attribuire un punteggio alle diverse componenti, attraverso lo schema seguente (riferito a 100 il valore massimo):

Il processo di pianificazione e controllo nel nuovo modello organizzativo delle Amministrazioni Pubbliche.

- percentuali attribuita all'area degli obiettivi e all'area dei comportamenti organizzativi, per esempio, 70 per il primo, 30 per il secondo;
- attribuzione del peso di ogni obiettivo. La somma dei pesi degli obiettivi deve coincidere con la percentuale dell'area degli obiettivi (per esempio, 70);
- attribuzione della percentuale di obiettivo raggiunto. Anche per questi il valore complessivo non può superare la percentuale dell'area degli obiettivi.
- attribuzione del peso dei fattori caratteristici dei comportamenti organizzativi

I risultati della valutazione consistono in una scheda individuale ed una scheda dell'ufficio.

La base dati della valutazione consente, poi, elaborazioni sulla popolazione complessiva.

10. La maturità del sistema di pianificazione e controllo

La maturità del sistema di pianificazione programmazione e controllo misura il livello a cui l'amministrazione ha sviluppato il sistema in rete con la partecipazione dei diversi uffici. Prende in considerazione la qualità degli obiettivi e dei relativi indicatori strategici (qualità del piano), la efficacia del coinvolgimento dei diversi livelli di responsabilità (qualità organizzativa), la efficacia del sistema di monitoraggio (efficacia del monitoraggio), la maturità della cultura del risultato economico (maturità della cultura di gestione economica), la qualità degli strumenti di supporto in rete.

- a. La qualità del piano: misura la pregnanza, la coerenza degli obiettivi, la loro capacità di interpretare e tradurre l'indirizzo strategico in obiettivi e questi in programma operativo. La capacità di individuare indicatori in grado di catturare e rendere misurabili gli elementi più significativi del piano-programma.
- b. La qualità organizzativa: misura la qualità del coinvolgimento di uffici e persone, il loro livello di partecipazione, l'impatto del nuovo processo di pianificazione e controllo sulla struttura e sui comportamenti esistenti e misura l'accettazione, il grado di soddisfazione di persone e uffici.
- c. La efficacia del monitoraggio: misura il livello a cui l'amministrazione ha sviluppato la capacità di verificare sistematicamente il grado di raggiungimento degli obiettivi, del programma, delle risorse impegnate, sia da parte del vertice politico – amministrativo, sia da parte dei diversi uffici che debbono orientare la gestione. Misura anche la nuova trasparenza delle responsabilità, dei risultati ottenuti da uffici e persone e dalla relativa qualità.
- d. La maturità della cultura della gestione economica: misura la capacità del vertice politico amministrativo di formulare linee strategiche in grado di essere tradotte in programmi operativi, la capacità di uffici e persone ai diversi livelli di interpretare correttamente gli obiettivi strategici e tradurli in programma. Misura anche la tensione verso il risultato economico, verso il livello di servizio e la capacità di armonizzarli con la legittimità dei comportamenti e il rispetto delle regolazioni.

e. La qualità degli strumenti di supporto in rete: misura la capacità di sostenere e guidare il sistema di pianificazione, programmazione e controllo in modo adeguato e di promuovere gli elementi di qualità ed efficacia sopra elencati. Sono quindi metodi e strumenti adeguati quelli che promuovono la definizione di obiettivi pregnanti, di indicatori adeguati. Strumenti che promuovono e consentono la formulazione autonoma da parte di ogni ufficio dei risultati attesi, la valutazione delle risorse necessarie, dei relativi indicatori; ma anche strumenti che consentono e promuovono una integrazione sistematica dei diversi livelli di responsabilità nelle varie fasi del processo di pianificazione, programmazione e controllo. Strumenti che rispettano e rinforzano i ruoli di uffici e persone con una sostanziale trasparenza delle responsabilità. Al contrario sono immaturi quegli strumenti che guidano verso obiettivi irrilevanti solo perché chiari e misurabili, impediscono scoraggiano il confronto, la integrazione, la negoziazione, se rendono le responsabilità opache, se non sono in grado di dimostrare in modo semplice e convincente la coerenza tra risultati e risorse per conseguirli.

11. Il programma futuro

Le attività future del progetto prevedono:

- proseguimento della sperimentazione, affinamento dei risultati
- analisi del livello di maturità del processo di pianificazione, programmazione e controllo attraverso il questionario di rilevazione
- stesura da parte dei gruppi di lavoro della relazione per il libro che documenterà i risultati del progetto, secondo la struttura allegata
- organizzazione del convegno a Caserta nella Primavera del 2003.

References

CAF (www.eipa.nl/caf)

Accenture (www.accenture.com)

Beard G. K. (2002) "E-government: leadership and performance in the changing marketplace, Portland State University.

Traversa G. (1984), *Logica organizzativa e Innovazione tecnologica*, ETS edit. Pisa.

Traversa G. (2001), *Cambiare la PA è facile*, Ed Atrimedia.

Progetto di cooperazione tra i Consigli Comunali in rete, Consiglio Comunale di Venezia, 2002.

Materiale didattico SSPA (Controlli interni, Semplificazione processi, Valutazione delle norme, 1998 – 2002).