

“Performance, accountability, valutazione. Dal dichiarato al praticato”

Cristiana Rogate – Presidente OIV Regione Emilia Romagna, Fondatrice e CEO Refe – Strategie di Sviluppo Responsabile, esperta di performance management, rendicontazione sociale e community development

Margherita Pennati – Consulente senior Refe, esperta di performance management, rendicontazione sociale e sistemi di valutazione

FIDUCIA, RESPONSABILITÀ ED EFFICACIA: I CONCETTI CHIAVE

La fiducia è alla base del funzionamento di un sistema democratico e uno dei principali vulnus della cultura civica e politica in Italia.

Se “gli uomini vivono di fiducia” come afferma John Locke, gli italiani non vivono bene. I nostri livelli di fiducia nei confronti delle Istituzioni e tra cittadini sono i più bassi d’Europa. Ci supera solo la Grecia che, con la paralisi del sistema istituzionale, economico e sociale a cui abbiamo assistito negli ultimi anni, ha ben rappresentato i drammatici effetti dell’assenza di un collante fondamentale come la fiducia in una società complessa. Tra le Istituzioni italiane, come dimostrano i dati dell’Eurobarometro (figura 1), proprio Parlamento, Governo e Magistratura – che dovrebbero rappresentare il sistema di *check and balance* su cui si regge la democrazia di un Paese – sono tra quelle che agli occhi dei cittadini godono dei più bassi livelli di fiducia rispetto alla media europea, insieme a Regioni e a Enti locali.

Il deficit di fiducia in Italia



Percentuale di soggetti che dichiarano di nutrire “molta” o “abbastanza” fiducia nelle istituzioni.

Fonte Eurobarometro, n. 90 (2018)

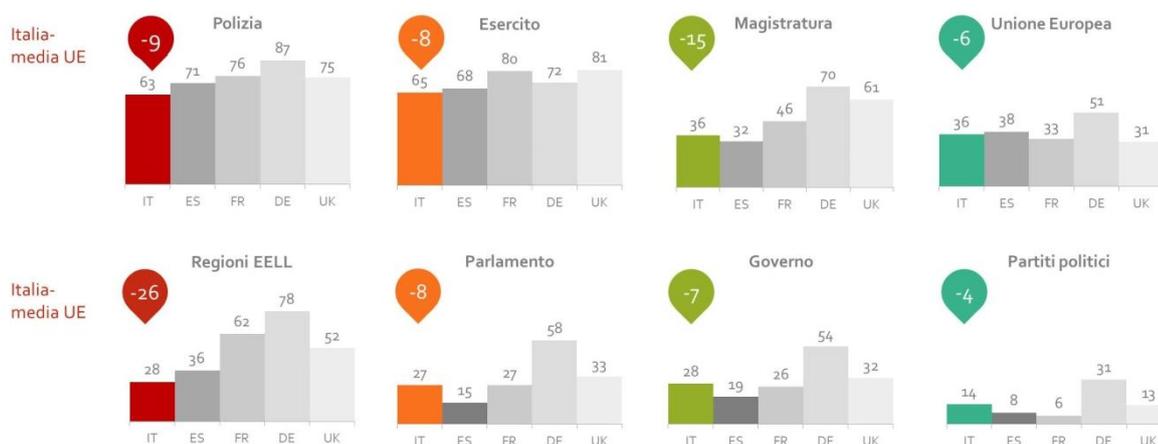


Figura 1

La fiducia istituzionale e sistemica, oltre a essere requisito per il corretto funzionamento delle Istituzioni democratiche, condiziona anche la crescita, la competitività economica del sistema Paese e la coesione del tessuto sociale. Per la crescita dell’Italia diventa quindi prioritario lavorare su più fronti per aumentare il capitale fiduciario. I primi soggetti responsabili di questo cambiamento non possono che essere le Istituzioni pubbliche che costruiscono la cornice di norme, regole, valori e comportamenti che orientano tutti i soggetti della *polis*, singoli e associati, pubblici e privati.

Per anni, tuttavia, le PPAA non sono state in alcun modo *responsabili* ossia capaci di *rispondere* ai cittadini di come hanno gestito la delega fiduciaria ricevuta, riducendo progressivamente il livello di legittimazione delle Istituzioni pubbliche e indebolendo il valore di bene comune.

Ma cosa significa essere responsabili? La definizione che viene generalmente data è che si è “responsabili delle proprie azioni”. La responsabilità individuale viene definita nel dizionario di filosofia di Nicola Abbagnano come “la possibilità di prevedere le conseguenze del proprio comportamento e di correggere lo stesso sulla base di tale previsione”, in linea con la definizione di responsabilità sociale del Libro Verde della Commissione Europea, ripresa anche dalla Direttiva della Funzione Pubblica e dalle Linee Guida sul Bilancio sociale nella Pubblica Amministrazione. “Ogni istituzione è responsabile degli effetti economici, sociali e ambientali che la propria azione produce nei confronti dei suoi interlocutori e della comunità. Tale responsabilità richiede di dare conto della propria azione ai diversi interlocutori, costruendo con essi un rapporto fiduciario e di dialogo permanente.” Abbagnano chiama conseguenze quelle che la Direttiva definisce effetti, ossia i cambiamenti prodotti sul sistema dei diritti e dei bisogni dei destinatari delle scelte e delle attività delle PPAA. Questo è il vero oggetto del *respondere*, l’elemento che qualifica l’azione amministrativa e che, del resto, corrisponde alla missione stessa delle Istituzioni, socialmente responsabili per nascita. Da questa responsabilità deriva l’esigenza di rendere conto di come gli impegni assunti e gli obiettivi dichiarati si sono tradotti in scelte e attività, producendo valore per le comunità e il territorio di riferimento.

Il cittadino, in questo senso, sempre più è riconosciuto e si riconosce come colui che possiede la proprietà (*ownership*) delle Istituzioni pubbliche, che delega il potere agli amministratori che ne detengono il controllo, gestendole per suo conto. Alla base di questo rapporto c’è una delega di responsabilità tra i soggetti che richiede momenti di verifica periodica affinché non diventi una delega cieca. I contenuti di tale verifica non sono solo contabili, ma riguardano l’intero mandato: funzioni e doveri attribuiti per legge oltre che promesse e impegni assunti nel “contratto elettorale”, stipulato con i cittadini e in base al quale è stata attribuita la delega. Sulla base dei risultati ottenuti, il cittadino al momento dell’elezione verifica l’uso fatto del mandato e decide a chi delegare il potere (Martini e Cais, 1999).

L’esigenza di rendere conto dei risultati raggiunti e, in generale, dell’uso fatto della delega ricevuta comporta diversi fabbisogni informativi e la capacità di:

- all’interno, orientare la gestione ai risultati ottenuti non solo in termini finanziari, come verifica del rispetto degli stanziamenti di spesa, ma di coerenza con il mandato: il passaggio dalla logica del procedimento formale alla cultura del risultato richiede la trasformazione da un sistema di controllo preventivo di legittimità a un più complesso sistema di controlli (a priori, in itinere e a posteriori) sugli effetti dell’attività amministrativa (Brondoni 2000);
- all’esterno, comunicare ai propri cittadini, in modo chiaro, accessibile e fruibile dai “non addetti ai lavori”, cosa la visione politica dichiarata ha comportato in termini di qualità e quantità dei servizi, allocazione e redistribuzione delle risorse e, più in generale, di risposta ai bisogni e di miglioramento del benessere sociale.

La verifica del “grado di raggiungimento dei risultati” e, quindi, del livello di efficacia dell’azione amministrativa merita un approfondimento. L’efficacia si compone di due momenti analiticamente distinti anche se strettamente correlati:

- la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati (efficacia interna o gestionale);
- la capacità di rispondere ai bisogni, ovvero di determinare dei cambiamenti rispetto ai problemi individuati (efficacia esterna o sociale).

Le attività e i servizi che le Pubbliche Amministrazioni realizzano non sono altro che mezzi per raggiungere il fine istituzionale e rispettare il “patto elettorale”, ovvero la soddisfazione dei bisogni della collettività. È quindi fondamentale dotarsi di strumenti che supportino la verifica, all’interno e all’esterno, non solo della capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti a priori, ma anche dell’aderenza di tali obiettivi alle reali esigenze delle comunità di riferimento e del territorio.

Rispetto a queste esigenze, gli strumenti di gestione della performance e di rendicontazione non apparivano dieci anni fa ancora sufficienti né da un punto di vista gestionale, né comunicativo per:

- carenza degli aspetti non quantificabili in termini monetari e, quindi, non adeguatezza ai fini della verifica di efficacia dell’azione amministrativa e nemmeno della valutazione corretta dell’efficienza

(la valutazione dell'efficienza per Istituzioni la cui finalità è la produzione di beni sociali che rispondano ai bisogni della cittadinanza, non può essere basata solamente sull'ottimizzazione nell'impiego delle risorse produttive *tout court*, ma deve essere collegata alla valutazione di efficacia) (Farneti 1996);

- mancanza di una visione d'insieme in grado di indirizzare l'azione dei soggetti che compongono l'amministrazione e di coloro che partecipano con essa all'implementazione delle politiche;
- scarsa leggibilità, fruibilità e accessibilità da parte dei cittadini.

Da questi strumenti risulta, quindi, un'immagine parziale e opaca delle scelte e del valore creato dall'ente, inadeguata per la formulazione di una valutazione corretta sul suo operato, in termini di efficacia ed efficienza e incapace di favorire un avvicinamento tra cittadini e Istituzioni basato sulla conoscenza, il dialogo e la fiducia.

È anche per colmare queste mancanze che è stato introdotto il Decreto 150/2009 di attuazione della Legge Brunetta di Riforma della Pubblica Amministrazione (legge 15 del 4 marzo 2009).

I presupposti della gestione del Ciclo della Performance sono:

- integrare i processi e gli strumenti mediante i quali si misurano, si valutano e si rendono trasparenti l'operato e le performance delle Amministrazioni e dei dipendenti pubblici, con un miglioramento organizzativo e produttivo basato su sistemi di controllo, valutazione delle prestazioni e sistema premiante;
- perseguire sempre più elevati standard qualitativi dei servizi e una maggiore razionalizzazione della spesa tramite la valorizzazione non solo dei risultati, ma anche degli effetti della performance organizzativa e individuale.

In particolare, il titolo II del Decreto 150/2009 approfondisce la materia della misurazione, valutazione e trasparenza della performance individuale e organizzativa e definisce i principali elementi del Ciclo della Performance, che prevede:

- la definizione e l'assegnazione di obiettivi e valori attesi di risultato;
- il collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse;
- il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale;
- l'utilizzo dei sistemi premianti per la valorizzazione del merito;
- la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico – amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'effetto dell'implementazione e della gestione di tale sistema si traduce per le Amministrazioni:

- nell'acquisizione di informazioni relative agli obiettivi e la verifica tempestiva degli scostamenti rispetto ai valori obiettivo individuati;
- nella coerenza tra le fasi di elaborazione della visione politica e di programmazione strategica - in linea con il mandato elettorale conferito dal corpo elettorale - la programmazione operativa e il ciclo di gestione;
- nella possibilità di rendicontare e comunicare obiettivi, attività e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare la propria performance in un'ottica di benchmarking nel caso in cui alcuni indicatori siano comparabili tra più amministrazioni;
- nella maggiore trasparenza offerta ai cittadini su modalità di gestione dei processi organizzativi, sui risultati e sulla qualità dell'azione amministrativa;
- nella crescita di ogni dipendente e dell'organizzazione nel suo complesso sotto il profilo sia di una matura e rinnovata cultura dell'accountability sia di una migliore capacità di utilizzo delle risorse e strutturazione dei processi di lavoro.

Nel 2017, i Decreti legislativi di attuazione della Legge di Riforma della Pubblica Amministrazione (Legge 124/2015 - riforma Madia) - in particolare il Dlgs 391/2017 - ribadiscono la centralità della

performance, introdotta dalla 150, e rinforzano il ruolo della misurazione e della valutazione, anche partecipata. La *performance*, quindi, deve essere costruita sempre di più in modo da consentire il coinvolgimento dei cittadini - singoli e associati - indispensabile per una misurazione multidimensionale e una valutazione non autoreferenziale dell'operato delle amministrazioni. Misurazione della performance e rendicontazione diventano quindi ancora più centrali per consentire agli stakeholder una partecipazione informata e consapevole a una fase così delicata come quella della valutazione della qualità e dell'efficacia di politiche e servizi.

L'ESPERIENZA DELLA REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA

Nel 2014 la Regione Friuli Venezia Giulia ha avviato un percorso per dare risposta in modo compiuto alle indicazioni del Decreto Brunetta (150/2009). Su volontà della Direzione Generale, infatti, la Regione ha deciso di rinforzare la gestione del ciclo della performance avviando un progetto volto a rinforzare i sistemi di programmazione e controllo sia ai fini della verifica interna, favorendo il governo della complessità, sia della verifica esterna, alimentando una comunicazione trasparente su politiche, azioni e risultati dell'Amministrazione.

Il percorso è stato supportato dall'adozione di un'applicazione informatica (PerformPA) che supporta il presidio del funzionamento interno, una gestione consapevole e di qualità, una comunicazione trasparente su politiche, azioni e risultati. L'applicazione consente, infatti, di gestire in modo integrato la performance organizzativa e individuale, sviluppando un sistema di controllo – strategico e operativo – che, a partire da priorità e obiettivi misurabili, fornisca all'amministrazione informazioni chiare e complete per il governo e la rendicontazione di:

- efficacia delle politiche;
- risultati ed effetti prodotti tramite l'impiego delle risorse assegnate;
- rispetto dei tempi delle principali attività svolte;
- stato di avanzamento di obiettivi e azioni dell'Ente;
- raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale.

La fase di avvio del progetto ha previsto un percorso formativo impostato con la Direzione Generale e il Team della performance (composto oltre che dalla Direzione Generale, dal Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione, statistica e Insiel, la società ICT in house della Regione) e volto al raggiungimento di due obiettivi:

- rinforzare le conoscenze di programmazione-controllo-rendicontazione e valutazione e sull'impianto teorico-metodologico alla base progetto;
- utilizzare in modo appropriato, completo ed efficace il software in tutte le sue funzionalità.

La formazione - che ha coinvolto i Direttori Centrali, tutti i livelli apicali e le posizioni organizzative – si è articolata in una plenaria sugli aspetti teorico-metodologici alla base della gestione del ciclo della performance; un workshop di presentazione del nuovo sistema tramite la nuova applicazione; una serie di laboratori formativi teorico – pratici per l'utilizzo efficace di PerformPA e la definizione dei contenuti della programmazione (obiettivi operativi, assegnazione delle responsabilità e del personale associato agli obiettivi, individuazione degli indicatori di misurazione, etc.).

Il primo anno di progetto ha consentito, tramite un percorso di affiancamento e sviluppo personalizzato dell'applicazione informatica, di mettere a punto:

- il Piano Strategico e il Piano della Prestazione;
- l'integrazione della programmazione strategica con la programmazione economico – finanziaria e il monitoraggio costante del ciclo di vita dei capitoli di bilancio associati ai singoli livelli di programmazione;
- la rendicontazione e il monitoraggio periodico dei risultati raggiunti e degli stati di avanzamento;

- la predisposizione dei report e della relazione finale del Piano della Prestazione ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione – come richiesto dal Dlgs 150/2009.

La seconda fase del percorso si è focalizzata sullo sviluppo dell'allineamento e dell'integrazione tra il sistema di valutazione della performance individuale con quello della performance organizzativa. Tutto il personale della Regione, a partire dai livelli apicali fino al personale di categoria A e B, viene valutato sulla base di due componenti: da un lato il conseguimento degli obiettivi dall'altro le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi. Il principio di valorizzazione del merito e della premialità - già previsto in precedenti disposizioni normative - viene ribadito anche tramite l'espresso divieto di attribuzione di incentivi e premi in maniera indifferenziata. Nel D.lgs. n. 150/2009 la premialità deve essere conseguentemente parametrata alla performance sia individuale che organizzativa, valorizzando l'apporto del dipendente nell'organizzazione.

Nel corso del 2015, l'Amministrazione regionale ha avviato quindi l'allineamento degli obiettivi individuali dei dirigenti e delle posizioni organizzative, oggetto di valutazione individuale, agli interventi declinati nel Piano della Prestazione, raccordandoli di fatto al processo generale di programmazione dell'Ente. Contestualmente, l'avvio dell'utilizzo di un'unica applicazione informatica per la gestione della valutazione organizzativa e di quella individuale ha consentito di integrare completamente i due processi. Tramite un'unica consuntivazione vengono alimentate - contemporaneamente e in modo perfettamente coerente e non autoreferenziale - sia la rendicontazione degli obiettivi del Piano della Prestazione (performance organizzativa) sia le schede di valutazione del personale per la parte obiettivi (performance individuale).

Anche la valutazione dei comportamenti – realizzata tramite questionari personalizzati per livello e categoria – è stata rivista modificando la scala di valutazione. Si è passati da giudizi da A (contributo insufficiente) a E (contributo eccellente) a giudizi da 1 (contributo non sufficiente) a 10 (contributo eccellente), con un aumento dei livelli e una maggiore differenziazione delle valutazioni positive.

Parallelamente, in vista dell'approssimarsi della metà del mandato amministrativo della Giunta è stata avviata – a partire dal lavoro impostato per la programmazione - l'elaborazione del Bilancio di Metà Mandato 2013 – 2016 (fase 3). Il percorso, che ha coinvolto la Direzione Generale, la Giunta e i Direttori Centrali, si è sviluppato nelle seguenti tappe.

1. **Impostazione della struttura del Bilancio di Metà Mandato**, dell'indice e dei macro-contenuti organizzati nelle tre sezioni Identità, Organizzazione e risorse, Dagli obiettivi ai risultati.
2. **Definizione degli ambiti di intervento** - Le priorità individuate nel Piano Strategico (figura 2) sono state riviste in chiave comunicativa e sono stati definiti i cinque ambiti di intervento in cui è organizzata la rendicontazione della sezione Dagli Obiettivi ai risultati: Competitività, lavoro e sviluppo dell'economia regionale; Infrastrutture e reti di comunicazione; Territorio, ambiente e sostenibilità; Salute, cultura, istruzione e benessere dei cittadini; Amministrazione innovativa, efficiente e trasparente (figura 3).

PRIORITA' STRATEGICHE	Gestione della crisi e rilancio del settore manifatturiero	Verso la ripresa con politiche del lavoro e la ricerca	Infrastrutture e reti di comunicazione: dai trasporti alla tecnologia digitale	Sviluppo di economia sostenibile: ambiente, energia e territorio	La persona al centro: sanità, assistenziale, cultura e istruzione	Trasparenza per i cittadini e risorse dell'Amministrazione
Prospettiva della comunità regionale	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno all'impresa Sostegno alla cooperazione Favorire l'accesso al credito Nascita di nuove imprese Sviluppo del turismo Sviluppo del commercio Rilancio dell'agricoltura Sostegno al settore della pesca e gestione faunistico-venatoria 	<ul style="list-style-type: none"> Contro la disoccupazione Politiche del lavoro e formazione professionale Rafforzamento del sistema universitario e della ricerca regionali Rispetto dell'uguaglianza e pari opportunità 	<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento e integrazione delle infrastrutture Rendere competitivo ed incrementare il trasporto delle merci Migliorare le prestazioni del trasporto pubblico locale Promozione della tecnologia digitale 	<ul style="list-style-type: none"> Protezione dell'ambiente e delle foreste Lavori pubblici ed edilizia Ridurre le situazioni emergenziali di rischio per la popolazione e politiche di sicurezza Interventi per l'energia e le risorse idriche Pianificazione territoriale e tutela del patrimonio storico, del paesaggio urbano e rurale 	<ul style="list-style-type: none"> Promozione della salute, prevenzione e assistenza primaria Continuità assistenziale e rete ospedaliera Efficienza del sistema sanitario Promozione del benessere e della coesione sociale Politiche per la cultura Politiche per la scuola e i giovani 	<ul style="list-style-type: none"> Trasparenza Contenimento dei costi della politica Razionalizzazione delle spese e incremento delle risorse Riforme istituzionali per le autonomie locali Funzionamento della Regione ed interventi istituzionali di valutazione

4. **Raccolta delle informazioni quali – quantitative** per la rendicontazione, approfondimento e verifica tramite **incontri congiunti con Assessori e Direttori Centrali** di riferimento.
5. **Validazione** del Bilancio di Metà Mandato con la Giunta e la Direzione Generale, e successiva **pubblicazione** del documento.

In fase di elaborazione del Bilancio di Metà Mandato è emersa la necessità di rinforzare incisività ed efficacia della comunicazione istituzionale e far crescere qualità e rigore metodologico della rendicontazione sociale - in particolare della sezione “Cosa Cambia” - fornendo agli stakeholder una base informativa chiara e significativa sulla quale attivare una partecipazione consapevole e informata in vista della fine del mandato amministrativo.

A tal fine (fase 4) è stato avviato un progetto pilota per impostare un sistema di KPI – Key Performance Indicators – multidimensionali per la misurazione del valore prodotto dalle politiche dall’Amministrazione. Il progetto pilota - che si è focalizzato sull’area “Competitività, lavoro e sviluppo dell’economia regionale” - è stato impostato in modo da:

- rinforzare l’allineamento tra visione politica e strumenti di programmazione e controllo, favorendo la costruzione di un dialogo positivo e strutturato tra Assessori e Dirigenti e orientando chiaramente la macchina amministrativa alla realizzazione degli indirizzi politici
- esplicitare in modo chiaro i cambiamenti che l’Amministrazione intende produrre sui bisogni e le condizioni di vita dei cittadini e del sistema socio economico regionale
- supportare decisioni consapevoli - sia a livello politico sia delle Direzioni Generali - e verificare in modo non autoreferenziale l’efficacia delle politiche regionali
- comunicare strategia, risultati ed effetti in modo chiaro, allineando correttamente le aspettative degli stakeholder interni ed esterni nei confronti dell’Amministrazione
- Far crescere la qualità del sistema dei controlli interni – soprattutto di livello strategico – e verificare lo stato di attuazione del Programma di governo e del Piano Strategico.

In seguito a un’attività di istruttoria sulla reportistica del Servizio Statistica della Regione e sulle banche dati e gli Osservatori delle Direzioni, oltre che a un’analisi delle buone pratiche – nazionali e internazionali – sulla misurazione dell’efficacia delle politiche pubbliche, è stato impostato un primo panel di KPI collegato alle politiche regionali.

A seguire sono stati realizzati una serie di workshop che hanno coinvolto Assessori, Direttori Centrali e altre figure apicali con l’obiettivo di:

- rivedere gli obiettivi del Piano strategico per verificare che esplicitassero chiaramente il cambiamento atteso sul sistema dei bisogni e sulle condizioni di vita della popolazione e in alcuni casi procedere alla loro riformulazione;
- individuare l’indicatore più corretto e coerente per la misurazione dell’effetto atteso.

Gli esiti dei workshop sono stati utilizzati per impostare il sistema di KPI – *key performance indicators* – per la misurazione dell’efficacia delle politiche che è stato consegnato alla Regione.

Nel 2019, successivamente alle elezioni amministrative avvenute nel 2018, è stato predisposto il nuovo Piano della Prestazione che definisce gli obiettivi di performance dell’Amministrazione regionale, in linea con il Programma di governo, i documenti di pianificazione strategica e di programmazione economico – finanziaria. Il nuovo Piano è stato costruito con un maggiore allineamento al DEFR: le otto Linee strategiche di legislatura sono declinate nella programmazione in coerenza alle diciotto Missioni di bilancio contenute nel documento di economia e finanza regionale. Nel Piano 2019, inoltre, anche a seguito del lavoro sviluppato sulla misurazione dell’efficacia delle politiche regionali (fase 4) sono stati introdotti gli obiettivi di impatto, che misurano in termini quantitativi la ricaduta generata sulla collettività dalle iniziative strategiche della Regione.

CONCLUSIONI: VERSO L'INTEGRAZIONE TRA SMIVAP E AGENDA 2030 ONU

La nuova frontiera della gestione della performance negli enti pubblici riguarda l'integrazione con l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile, approvata il 25 settembre 2015 dalle Nazioni Unite con la firma dei 193 paesi membri che hanno approvato i relativi 17 Obiettivi e i 169 Target da raggiungere entro il 2030. L'Agenda 2030 è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità che richiama l'attenzione sui limiti dell'attuale modello di sviluppo e incoraggia una visione condivisa dei cambiamenti necessari sul piano sociale, economico e ambientale.

L'attuazione dell'Agenda richiede un forte coinvolgimento di tutte le componenti della società - pubbliche, private e non profit - e tra queste anche la PA - che come già ribadito definisce la cornice di norme, regole, valori e comportamenti che orientano tutti i soggetti della *polis* - deve fare la propria parte. "Per avere successo, l'Agenda richiede partenariati tra governi, settore privato e società civile. Queste collaborazioni inclusive, costruite su una visione comune e obiettivi condivisi, sono necessarie a livello globale, nazionale e regionale, ma anche a livello locale. [...] Investimenti a lungo termine sono necessari non solo nei settori chiave, come l'energia, le infrastrutture e i trasporti, ma anche nelle tecnologie di informazione e nei processi di comunicazione. Il settore pubblico avrà bisogno di stabilire una direzione chiara." (Agenda 2030, ONU)

La complessità che caratterizza le sfide poste dai Global goals richiede, dunque, di essere affrontata in una logica di *partnership*¹ e non da singole organizzazioni e il settore pubblico, in particolare, è chiamato a svolgere il proprio fondamentale ruolo di regia.

La sostenibilità, così come la responsabilità sociale, deve quindi essere considerata parte integrante della missione istituzionale di tutte le Pubbliche Amministrazioni e orientare di conseguenza la definizione ed implementazione delle politiche. Del resto, come richiamato nel Documento illustrativo delle Linee Guida per favorire la sostenibilità nella PA di ASVIS "l'inclusione degli indicatori di benessere equo e sostenibile nel ciclo di programmazione economico-finanziaria dello Stato testimonia il percorso, già tracciato sul piano normativo e strategico, per favorire la diffusione e il consolidamento nella pubblica amministrazione di una cultura organizzativa orientata metodologicamente all'innovazione e tendente allo sviluppo sostenibile, per un'azione amministrativa improntata a questo cambio di paradigma, ormai indifferibile."

Per dare gambe a questo processo, oltre ad avviare un percorso di formazione di tutti gli operatori della PA², è ancor più indispensabile che nel passato rafforzare le competenze di *performance management* per far crescere una programmazione negli enti che non si limiti al livello operativo, ma che espliciti chiaramente il livello strategico, ossia i cambiamenti che si intendono produrre sulla collettività e sugli stakeholder di riferimento. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile, infatti, sono espressi in forma di cambiamento e quindi per applicarli l'azione della PA non può limitarsi a programmare attività, servizi e risultati, ma è fondamentale che si doti di obiettivi strategici che orientino l'azione interna e quella degli stakeholder esterni a produrre i cambiamenti attesi su fenomeni, bisogni e comportamenti.

Ecco dunque che la performance, applicata secondo le Direttive della 150 e della Riforma Madia, rappresenta un formidabile strumento per supportare questa crescita culturale della PA e rinforzare corresponsabilità e bene comune, promuovendo una sempre più stretta integrazione della programmazione strategica degli enti con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 ONU e una misurazione e valutazione non autoreferenziale degli effetti prodotti da politiche e servizi per la collettività.

¹ La centralità di questo tema è dimostrata dal fatto che l'Agenda dedica alla partnership un obiettivo specifico, il numero 17: Rafforzare la partnership globale per lo sviluppo sostenibile. Rafforzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, integrato da partenariati multi-stakeholder che mobilitano e condividono conoscenze, competenze, tecnologia e risorse finanziarie, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i paesi, in particolare nei paesi in via di sviluppo.

² in linea con il principio del perseguimento dell'interesse pubblico richiamato all'art.3 del DPR 62/2013 (Codice di Comportamento dei dipendenti della PA), quale principio guida dell'azione del dipendente pubblico che include le azioni positive per la realizzazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile.