

Persone Nelle Organizzazioni

Fabiano Corsini

5

CENTRO RICERCHE E STUDI DIREZIONALI

PALERMO – APRILE 2010

COMPETENZE MANAGERIALI PER IL RUOLO DIRIGENZIALE

**Le novità della “riforma
Brunetta”: come cambia il
lavoro pubblico**

Il nuovo sistema della valutazione e dei controlli dopo la riforma

Titolo II Misurazione, valutazione e
trasparenza della performance

Titolo II Misurazione, valutazione e trasparenza della performance

Capo I - Disposizioni generali (art. 2)

Capo II - Il ciclo di gestione della performance (artt. da 4 a 10)

Capo III – Trasparenza e rendicontazione della performance (art.11)

Capo IV – Soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance (artt. da 12 a 16)

I perché di un intervento su valutazione, monitoraggio, merito e premialità

- La P.A. opera al di fuori del mercato in una posizione protetta dalla concorrenza
- Le inefficienze della PA pesano sul sistema economico è quindi necessario far sentire anche all'interno delle amministrazioni pubbliche una pressione competitiva per incentivare l'efficienza e la produttività surrogando quella che nel settore privato è la funzione svolta dal mercato e dalla concorrenza
- Come già avvenuto in occasione delle riforme degli anni '90 è fondamentale un intervento sul fronte del lavoro pubblico. Questo obiettivo si fonda sull'idea portante dell'attribuzione selettiva degli incentivi economici e di carriera, premiando i meritevoli e invertendo la decennale tendenza alla distribuzione a pioggia ed affermando la cultura della valutazione
- Meritocrazia e premialità presuppongono un giudizio, una valutazione da qui nasce la necessità di attivazione di un ciclo generale di gestione della performance

Valutazione e trasparenza

- Oggetto: sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle p.a.
- Finalità: assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi
- Mezzo: valorizzare risultati e performance organizzativa e individuale

**CICLO GENERALE DI GESTIONE
DELLA PERFORMANCE**



**RENDERE MISURABILI, VALUTABILI,
TRASPARENTI LE ATTIVITA' DELLA PA E DEI SUOI
DIPENDENTI**



LOGICA DEI MEZZI

LOGICA DEI RISULTATI

Sistema di misurazione e valutazione della performance



Sistema di misurazione e valutazione della performance



Il problema dell'applicabilità nel titolo II - 1

- **L'art. 16** specifica, nell'ambito del Titolo II, quali sono le norme di diretta applicazione e quelle per le quali regioni ed enti locali devono adeguare i propri ordinamenti. Per le norme di cui al comma 2 tale adeguamento dovrà avvenire entro il 31 dicembre 2010, dopo tale data, in caso di mancato adeguamento si applicano automaticamente le disposizioni del Titolo II del decreto.

Art. 11 co.1 e 3	Trasparenza	norma di diretta applicazione rientranti nella potestà legislativa esclusiva esercitata dallo Stato (norme immediatamente precettive)
Art. 3	Principi generali	norme di diretta attuazione dell'art. 97 della Costituzione che costituiscono principi generali dell'ordinamento ai quali si adeguano le regioni e gli enti locali (norme applicabili in punto di principio)
Art. 4	Ciclo di gestione della performance	
Art. 5 co.2	Obiettivi e indicatori	
Art. 7	Sistema di misurazione e valutazione della performance	
Art.9	Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale	
Art. 15 co. 1	Responsabilità dell'organo di indirizzo politico amministrativo	

Il problema dell'applicabilità nel titolo II - 2

- **L'art. 16** l'art. 16 stabilisce che ad essere adeguato è l'ordinamento, quindi norme e assetti organizzativi; questo sembrerebbe contrastare con l'autonomia normativa, statutaria e regolamentare che gli articoli 117 e 119 della Costituzione garantiscono agli enti locali.
- Tali disposizioni inoltre sembrano essere profondamente in contrasto con l'art. 1 co. 3 del TUEL, secondo il quale *“ai sensi dell'art. 128 della Costituzione le leggi della Repubblica non possono introdurre deroghe al testo unico se non mediante espressa modificazione delle sue disposizioni”* (si ricorda che l'art. 128 è stato abrogato ma è stato sostituito dagli articoli 114, 118 e 119 che hanno mantenuto il divieto di modificazioni tacite al TUEL).
- L'estensione agli enti locali delle norme di questo titolo del decreto non è così pacifica come potrebbe sembrare da una prima lettura sommaria dell'art. 16.



Se sussistono dubbi in merito all'applicabilità o meno delle norme, in particolare nei casi non espressamente dettagliati dal presente articolo cioè nei casi in cui la legge *non dice*, ma l'applicabilità si ricava dal sistema, la norma è da ritenersi immediatamente applicabile.

- L'elenco dell'art. 16 non è esaustivo, limitandoci a ritenere applicabili sono le norme immediatamente precettive e le norme applicabili in punto di principio saremmo di fronte ad una riforma a metà
- Si veda ad esempio il contenuto dell'art. 27 comma 3

Misurare e valutare

Misurare = determinare la misura, cioè il rapporto tra una grandezza ed un'altra ad essa omogenea, scelta convenzionalmente come unità.

Valutare = assegnare un valore a qualcosa.

Si fonda sulla misurazione, ma contiene elementi soggettivi di giudizio e apprezzamento (implica un sistema di valori).

Misurare e valutare la performance

Misurare la performance = fissare degli obiettivi, stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che siano specchio fedele degli stessi, rilevare sistematicamente il valore degli indicatori

Valutare la performance = interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto) e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione

Misurare e valutare

Misurare (tramite indicatori) e Valutare (con sistemi)
che cosa?

- Prestazione (performance) dell'amministrazione nel suo complesso
- Prestazione (performance) della struttura organizzativa o meglio dell'organizzazione intesa come struttura
- Prestazione (performance) individuale

Il concetto di valutazione introdotto dall'art. 3 co.1 è un concetto più ampio rispetto al passato.

L'attenzione del decreto viene posta maggiormente sugli ultimi due livelli di prestazione (organizzativa e individuale)

La performance (prestazione) è:

il contributo/risultato che un soggetto (sistema, unità organizzativa, gruppo di lavoro, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione e alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza

Il sistema di valutazione

Il sistema di valutazione definito dal decreto, così come i sistemi di valutazione attualmente previsti dai contratti collettivi nazionali e decentrati integrativi dovrà valutare le performance attraverso il sistema delle competenze che, alla luce dei contenuti del decreto stesso è oggi più che mai attuale

Le competenze fondano la loro logica su tre elementi portanti:

- CONOSCENZE
- CAPACITA'
- COMPORTAMENTI

Linee generali del sistema

- La disciplina del decreto si fonda su un principio generale che esula dalla meritocrazia e dalla premialità : il raggiungimento di standard qualitativi ed economici elevati nei servizi che la PA rende al suo esterno (art. 2)
- La logica della performance si pone su questo principio di base e mira a rendere la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento (art.3)

Perché si parla di valutazione dell'amministrazione nel suo complesso?

La valutazione dell'amministrazione è il punto di arrivo

Il sistema in prospettiva dovrà essere costruito per consentire la valutazione complessiva della PA (attraverso l'uso di "sottosistemi")



MODELLO DI RANKING

MODELLO DI RANKING



- Nasce dal trattato di Lisbona
- Tutte le PA europee si sono obbligate a dotarsi dal 2009 in poi di modelli uniformi di misurazione della performance
- Il modello di ranking prevede in prospettiva l'elaborazione di standard europei a cui tutte le PA dovranno uniformarsi

La Commissione per la valutazione di cui all'art. 13 dovrà redigere annualmente una graduatoria in cui tutte le amministrazioni dovranno essere collocate in ordine decrescente che sarà formulata, almeno inizialmente, su tre fasce:

1^ FASCIA	Pieno raggiungimento degli standard europei
2^ FASCIA	Mancato raggiungimento degli standard europei con scarti limitati
3^ FASCIA	Mancato raggiungimento degli standard europei con scarti elevati

Questo percorso era già previsto nel protocollo di intesa tra il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e l'ANCI del 9 ottobre 2009



“... definizione di un sistema di definizione delle risorse destinate alla incentivazione della produttività presso ciascun ente agganciato alla classificazione dell'ente nel sistema di ranking”

Il ciclo di gestione della performance

(art. 4)

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 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.

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 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.



**DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE/ PIANO ESECUTIVO DI
GESTIONE/PDO/MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE
PERIODICA/REFERTO AL CONTROLLO DI GESTIONE**

Le differenze con il sistema di pianificazione esecutiva sono introdotte dall'art. 5 che introducono elementi che esulano dai sistemi di pianificazione noti nel panorama degli enti locali

In cosa consiste la differenza?

Il sistema di pianificazione introdotto dal d. lgs. 150 è un sistema mirato Non alla realizzazione di un obiettivo, ma alla erogazione di un premio, si parla di obiettivi, ma nell'ambito di un ciclo.

SIAMO QUINDI IN PRESENZA DI DIVERSE FINALITA'

PIANIFICAZIONE
(monitoraggio/valutazione)



PREMIALITA'
(spesa)

Obiettivi e indicatori (art. 5)

Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Siamo in presenza di una norma di legge, pertanto gli obiettivi che **NON corrispondono a queste caratteristiche sono illegittimi**

Obiettivi e indicatori (art. 5)

- Gli obiettivi devono essere programmati e sviluppati su base triennale in modo coordinato con la vigenza degli strumenti di programmazione.
- Il periodo triennale non è un periodo avulso dal sistema, al contrario molti istituti sono ricondotti ad un unico ciclo temporale universale (ad esempio: programmazione triennale del personale, variazioni triennali alla dotazione organica, valenza triennale delle graduatorie di concorso)

Valutazione e privacy

- Nel nuovo sistema si assiste ad un superamento delle norme poste a tutela della privacy
- Già la legge 15/2009 aveva stabilito che i dati della valutazione **NON** sono oggetto di tutela della privacy
- Da questo concetto discendono tutta una serie di adempimenti legati alla trasparenza/pubblicità mirati a rendere la PA sempre più “visibile” all'esterno, attraverso gli strumenti della trasparenza e della conoscibilità e diffusione delle informazioni

Prima di passare all'analisi delle caratteristiche degli obiettivi, come definiti dal sistema, e collocati a pieno titolo tra gli strumenti di pianificazione e operativa e/o strategica del d.lgs. 150/2009, è necessario ricordare un passaggio fondamentale:

TRATTAMENTO FONDAMENTALE

NECESSARIO ➡ OBBLIGO (SPESA OBBLIGATORIA)

DIRITTO PERFETTO (ART. 36 COST.)

TRATTAMENTO ACCESSORIO

EVENTUALE ➡ FACOLTA' (SPESA FACOLTATIVA)

DIRITTO CONDIZIONATO/LATENTE (ART. 36 COST.)

Gli strumenti di pianificazione esecutiva e/o strategica del d.lgs. 150/2009

Art. 5 comma 2 lettere b,c,f,g :

Art. 5 comma 2 lettera b – Obbiettivi specifici e misurabili in modo chiaro

Art. 5 comma 2 lettera c – Miglioramento dei servizi erogati

Art. 5 comma 2 lettera f – Confrontabili almeno al triennio precedente

Art. 5 comma 2 lettera g – Correlati alle risorse disponibili

Art. 5 comma 2 lettera b – Obiettivi specifici e misurabili in modo chiaro

Servono per giustificare la spesa di premialità che per sua natura è facoltativa e quindi non dovuta se non correlata a miglioramenti ottenuti. Se manca la misurabilità dell'obiettivo siamo di fronte ad un obiettivo illegittimo perchè mancante di un elemento essenziale

Devono fornire un **vantaggio effettivo** all'Ente rispetto al normale funzionamento che è già finanziato dalla retribuzione fondamentale. Qualunque sia la terminologia usata per l'obiettivo (di miglioramento, di sviluppo ecc) questo deve avere contenuti di effettivo miglioramento altrimenti siamo in presenza di un NON obiettivo

Art. 5 comma 2 lettera c –

Miglioramento dei servizi erogati

Sono espressi da Indicatori (elementi oggettivi di misurazione del miglioramento)

Servono per giustificare l'entità della spesa di premialità (che fa parte del trattamento accessorio)

Sono legati alla misurazione di Procedimenti e Processi

Art 5 comma 2 lettera f – Confrontabili almeno al triennio precedente

L'impianto costruito fino a questo momento deve avere basi solide e stabili nel tempo infatti dovrà essere confrontato per misurare l'effettivo miglioramento dei procedimenti e dei processi. Gli obiettivi di miglioramento dovranno quindi essere congruenti di anno in anno ed essere misurati e confrontati rispetto a quelli degli anni precedenti.

Art 5 comma 2 lettera g – Correlati alle risorse disponibili

L'impianto degli obiettivi non può essere del tutto avulso dalla situazione quali quantitativa delle risorse disponibili che il dirigente deve conoscere al momento della costruzione della manovra di programmazione economico finanziaria e di pianificazione

Ricordiamo che

- I **Procedimenti** : sono sequenze fasi che che danno luogo ad un output documentale
- I **Processi** : sono sequenze organizzative di azioni che danno luogo a prestazioni

Art. 5 comma 2 lettera c – Definizione degli Indicatori

Gli Indicatori fondamentalmente
sono di 4 tipi differenti :

- **Temporal**
- **Economici**
- **Quantitativi**
- **Qualitativi**

Indicatori Temporal : Misurano il tempo di esecuzione dei procedimenti e dei processi

L'identificazione degli Indicatori temporali passa attraverso un'analisi puntuale dei procedimenti e dei processi in essere c/o l'Ente, per ogni elemento analizzato sono identificate le fasi di lavorazione e gli iter procedurali. Le fasi e gli iter sono poi quantificati in termini temporali, gli obiettivi di miglioramento possono essere quindi quantificati.

Indicatori Economici : Quantificano i costi di esecuzione dei procedimenti e dei processi

L'identificazione degli Indicatori Economici passa attraverso un'analisi puntuale di tutti i costi per l'espletamento di un certo procedimento o processo, in particolare si analizzano :

Costi Diretti, rilevabili in modo puntuale

Costi Indiretti, rilevabili in modo empirico

Indicatori Quantitativi :

Misurano la quantità di procedimenti e di processi

L'identificazione degli Indicatori Quantitativi, una volta effettuata l'analisi dei punti precedenti, è svolta e incizzabile, deve essere tuttavia tenuta in considerazione la seguente affermazione di massima :

I procedimenti sono più facilmente quantificabili perchè danno luogo sempre ad output. I processi sono più difficilmente quantificabili perchè non sempre danno luogo ad output

Indicatori Qualitativi : Misurano il livello qualitativo di produzione dei procedimenti e dei processi.

L'identificazione degli Indicatori Qualitativi è relativamente facile, (un esempio tipico di rilevazione qualitativa è la soddisfazione dell'utente) risulta invece più complessa la quantificazione economica della qualità.

Esempio di determinazione di Indicatori Qualitativi – Passo 1

Servizio Scolastico : Al Dirigente è attribuito un Budget di premialità pari ad 5 % della spesa complessiva del servizio eventualmente riproporzionata sulla base dell'effettiva disponibilità del fondo complessivo di premialità a disposizione dell'amministrazione.

Esempio di determinazione di Indicatori Qualitativi – Passo 2

Identificazione degli indicatori qualitativi:

Gradimento del servizio di trasporto

Gradimento della mensa per i bambini

Gradimento degli insegnanti

Gradimento dei Servizi di Supporto

Gli indicatori sono rilevati attraverso la somministrazione di questionari ai genitori dei bambini con gradazioni che vanno da 1 a 10 il punteggio massimo è 40 punti.

Esempio di determinazione di Indicatori Qualitativi – Passo 3

Determinazione del costo complessivo del Servizio Scolastico	
Insegnanti (10 Unità)	Euro 250.000
Personale ATA (5 Unità)	Euro 100.000
Spese Trasporto (4 Unità)	Euro 170.000
Spese Mensa (2 Unità)	Euro 150.000
Spese Indirette (2 Unità)	Euro 100.000
Servizi amministrativi + 1 Posizione organizzativa.	+ 1 Dirigente + 1

Totale del Costo del Servizio Euro 770.000

Esempio di determinazione di Indicatori Qualitativi – Passo 4

Indicatori complessivi di Servizio sono così ottenuti : $770.000 \text{ Euro} / 40 \text{ Punti complessivi} = 19.750 \text{ Euro}$ definita come spesa di premio.

Il premio medio individuale è determinato dividendo il premio complessivo per le unità presenti e quindi $19.750 \text{ Euro} / 25 \text{ unità} = 800 \text{ Euro}$

Viene definito che il livello di partenza, standard di servizio, è pari a 30 punti raggiunti nei questionari di gradimento.

Esempio di determinazione di Indicatori Qualitativi – Passo 5

Gli obiettivi di miglioramento e quindi la distribuzione della produttività in base a quanto definito fin qui potrebbe essere :

Punti raggiunti da 30 a 35 : Premio complessivo 19.750 Euro per una media individuale di 800 Euro

Punti raggiunti da 36 a 40 : Premio complessivo 39.500 Euro per una media individuale di 1.600 Euro

Esempio di determinazione di Indicatori Qualitativi – Passo 6 Conclusioni

E' stata identificata una regola di distribuzione del budget

Sono stati determinati i costi del servizio

Sono stati creati gli indicatori che sono misurabili secondo una logica conosciuta

E' stato quantificato il miglioramento qualitativo applicando una regola logica e ripetibile

Sono stati quantificati gli indicatori e rilevati i risultati

Possiamo pensare ora alla distribuzione della premialità

Monitoraggio della performance (art. 6)

- coinvolgimento nel monitoraggio dell'organo di indirizzo politico- amministrativo (quindi per gli enti locali, del Consiglio in base all'art. 42 TUEL), con il supporto dei dirigenti.
- la norma evidenzia la volontà del legislatore di orientare l'organo di indirizzo politico verso un controllo sulla gestione (norma analoga a questa è quella che prevede la competenza del consiglio in merito all'approvazione del programma degli incarichi, anche in questo caso infatti è previsto nel nostro ordinamento una sorta di controllo endogeno del consiglio sulla gestione)
- l'organo di indirizzo deve avvalersi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione, anche in questo caso si fa riferimento ad un rapporto del tutto nuovo tra una struttura di tipo gestionale e l'organo di indirizzo politico.

Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7)

- Adozione obbligatoria di un sistema di misurazione e valutazione della performance
- Tale adozione deve avvenire con provvedimento, escludendo in maniera esplicita l'atto datoriale di diritto privato, utilizzato sino ad ora per l'adozione delle metodologie permanenti di valutazione
- il legislatore vuole che questo strumento sia governato in maniera propria dall'amministrazione con i principi che lo stesso legislatore ci consegna e i cui contenuti sono indicati nell'ambito del comma 2 con particolare riferimento alla lett.a): tempi, modalità, soggetti e responsabilità, prevedendo modalità di raccordo e di integrazione con quelli che sono i sistemi di controllo già attivati nell'ente
- Il sistema sarà redatto, per le amministrazioni statali sulla base delle caratteristiche dettate dalla Commissione Nazionale, mentre per regioni e enti locali le caratteristiche minime saranno definite in uno specifico protocollo che la Commissione dovrà stipulare con la Conferenza dei presidenti delle regioni, con Anci e Upi

Soggetti interessati alla funzione di misurazione e valutazione della performance (art. 7 co. 2))

- Organismi indipendenti di valutazione della performance definiti dall'art. 14
- Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni definita dall'art. 13
- Dirigenti

Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7)

Riepilogo del percorso :

- Misurazione e valutazione della performance nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (dirigenti)
- Misurazione e valutazione del grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali e di gruppo eventualmente assegnati (dirigenti e dipendenti)
- Misurazione e valutazione della qualità dell'esercizio del ruolo e delle competenze professionali dimostrate (dirigenti e dipendenti).

N.B. L'art. 7 è una norma di principio generale a cui Regioni ed enti locali devono adeguarsi, la cui applicazione è pertanto differita.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (art. 8 e 9)

Performance organizzativa = struttura dell'organizzazione oggettivamente considerata = elementi di valutazione di tipo oggettivo e collegati alla struttura operativa in quanto tali

Performance individuale = collegamento alla persona = valutazione di dirigenti e responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità – valutazione del personale

N.B. L'art. 9 è una norma di principio generale a cui Regioni ed enti locali devono adeguarsi, la cui applicazione è pertanto differita.

Piano della performance (art. 10)

Caratteristiche:

- documento programmatico triennale che viene annualmente rivisitato
- da adottarsi entro il 31 gennaio di ciascun anno (in sede di prima applicazione dal 31/1/2010 come specificato dalla Delibera n.3/2010 della Commissione)
- coerente ai contenuti ed al ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio
- Sanzione in caso di mancata adozione

Raffronto con gli attuali documenti di programmazione

Sovrapposizione ed interferenze con il PEG ???

Sovrapposizione ed interferenze con il PdO ???

Competenze (Peg = Giunta / Pdo = Direttore Generale)

Relazione sulla performance (art. 10)

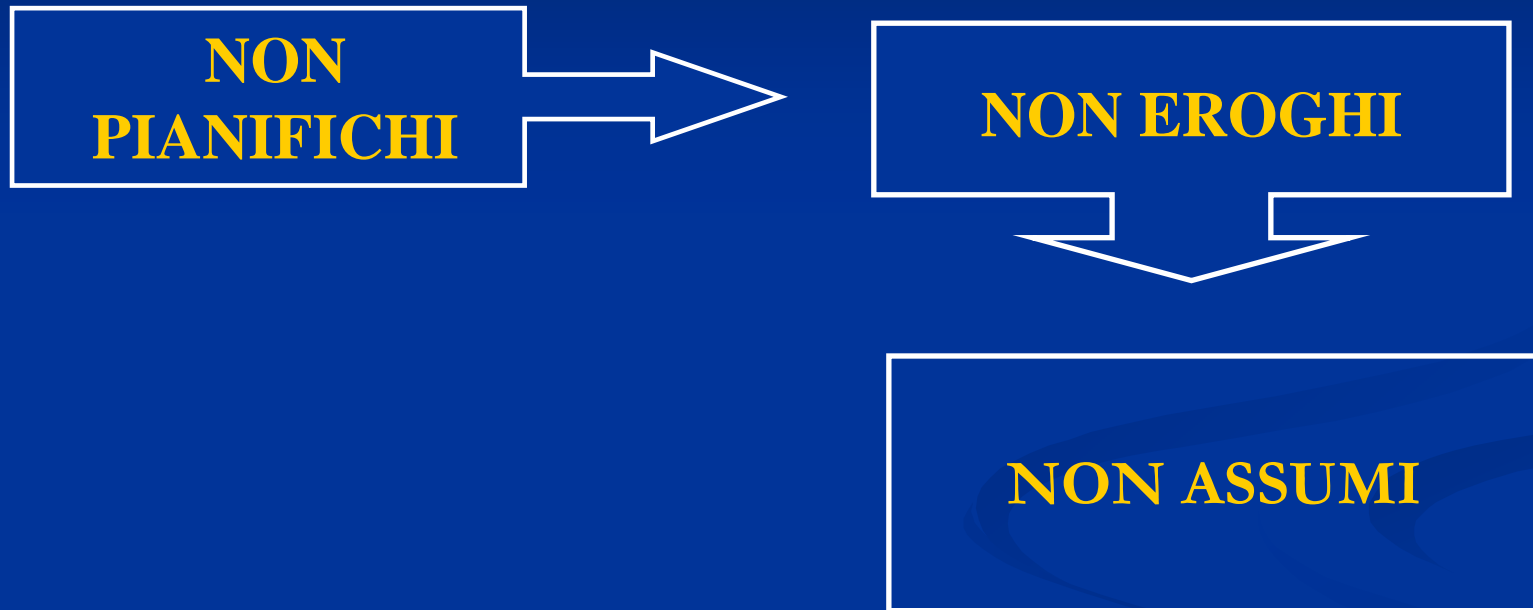
Caratteristiche:

- documento consuntivante
- da adottarsi entro il 30 giugno
- Verifica dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Raffronto con altri documenti

Analogia con il referto alla Corte dei Conti di cui all'art. 198 TUEL???

LOGICA SANZIONATORIA



In tema di sanzioni si ricorda l'art. 3 co. 5 e l'art. 10 ultimo comma

Trasparenza (art. 11)

La riforma attribuisce grande importanza alla trasparenza e il decreto ne fornisce una definizione ampia e puntuale:

“accessibilità totale anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle PA, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità”

Le Amministrazioni devono dotarsi di un **Programma triennale per la trasparenza e l’integrità** da aggiornare annualmente (il 25/2/2010 adotterà le prime linee guida per la predisposizione)

Trasparenza (art. 11)

- Livello minimo di prestazioni relative a diritti civili e sociali
- Pubblicazione sul sito di informazioni relative agli aspetti organizzativi, indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali; risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti
- Sviluppo di forme diffuse di controllo del rispetto di buon andamento e imparzialità

Trasparenza (art. 11)

Elemento sanzionatorio

la mancata adozione e realizzazione del Programma triennale per la trasparenza produce un effetto sanzionatorio, prevedendo ancora una volta l'impossibilità di retribuire sotto il profilo della premialità i dirigenti interessati ed individuati come diretti referenti per la gestione della trasparenza.

N.B.

L'art. 11 è l'unica norma di questo titolo di diretta applicazione in quanto rientrante nella potestà legislativa esclusiva dello Stato, infatti siamo in presenza di un percorso inevitabile che le pubbliche amministrazioni hanno davanti, non solo con riferimento agli adempimenti, ma anche e soprattutto con riferimento al cambiamento culturale che deve portare a far sì che la trasparenza, intesa come accessibilità totale, riguardi tutte le informazioni inerenti ogni aspetto organizzativo/gestionale, Lo strumento per realizzare tutto questo sono il Programma e l'utilizzo sistematico di metodologie, tecniche e strumenti idonei a supportare il percorso.

TRASPARENZA



- **AL FINE DI GARANTIRE LA MASSIMA TRASPARENZA E VISIBILITA' E' NECESSARIO CREARE SUL SITO ISTITUZIONALE UNA APPOSITA SEZIONE CON SPECIFICA DENOMINAZIONE**
- **I DOCUMENTI PUBBLICATI NON DEVONO ESSERE "NASCOSTI" ALL'INTERNO DEL SITO**
- **N.B. Per ulteriori chiarimenti sull'art. 11 e i suoi contenuti si vedano la Circolare n. 1/2010 Dipartimento Funzione Pubblica e la Delibera n. 6/2010 della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle PA (che introduce degli adempimenti da espletarsi entro il 30 marzo 2010)**

I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance (art. 12)

- un organismo centrale, denominato: “Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche”, di cui all’articolo 13
- gli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all’articolo 14
- l’organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione
- i dirigenti di ciascuna amministrazione

N.B escludendo la Commissione gli altri tre soggetti coinvolti nel procedimento di misurazione e valutazione sono organismi interni alle amministrazioni. Si evidenzia la criticità dei rapporti con gli organi di vertice degli enti (sindaco/presidente e giunta), che come è evidente dall’analisi dell’articolo sembrano essere esclusi dal processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

*(Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle
amministrazioni pubbliche (art. 13)*

Caratteristiche della Commissione:

- ❖ **Istituita a livello nazionale**
- ❖ **Dotata di massima indipendenza**
- ❖ **Organismo di coordinamento, impulso e indirizzo per il funzionamento di tutto l'impianto della misurazione e valutazione della performance**
- ❖ **Con specifiche competenze**
- ❖ **Sottoposta a verifica dopo 5 anni**

La Commissione si è insediata il 23/12/2009

❖ Componenti:

- ❖ Antonio Martone (Presidente)
- ❖ Luciano Hinna
- ❖ Pietro Micheli
- ❖ Filippo Patroni Griffi
- ❖ Luisa Torchia

I lavori della Commissione sono visibili sul sito

www.civit.it

In particolare si segnala la delibera n.5/2010 contenente il cronoprogramma delle attività

Organismo indipendente di valutazione della performance (art. 14)

Ogni amministrazione in forma singola o associata deve dotarsi di un Organismo indipendente di valutazione della performance entro il 30 aprile 2010

Questi organismi vengono definiti **indipendenti** perché rispondono essenzialmente alla Commissione di valutazione pur essendo nominati dall'organo di indirizzo politico amministrativo dell'amministrazione. Sono elementi di **“delocalizzazione”** dell'attività della Commissione presso le amministrazioni.

Secondo questa logica l'attività di monitoraggio, di coordinamento, di controllo, di asseverazione che l'organismo indipendente farà all'interno dell'amministrazione non è tanto un'attività sostitutiva dell'amministrazione ma soprattutto un'attività di garanzia, nella logica che sia un soggetto indipendente e autonomo a valutare la bontà del sistema di valutazione globalmente considerato.

Organismo Indipendente di Valutazione (art. 14)

L'organismo indipendente di valutazione avrà pertanto il compito di costituire il sistema di gestione delle graduatorie (*ruolo fondamentale che sarà approfondito nella trattazione del Titolo III*), di gestire il posizionamento del personale, in base alla valutazione individuale verificare il posizionamento all'interno delle graduatorie stesse, validare il sistema nel suo complesso. L'organismo di valutazione non risponderà all'Ente ma alla commissione nazionale di valutazione, e risponderà del sistema attuato di distribuzione della produttività.

Per i requisiti dei componenti si veda la Delibera n. 4/2010 della Commissione per la valutazione (di immediata applicazione per lo Stato che costituisce linee guida per regioni e enti locali)

Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo (art. 15)

L'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione è chiamato, nel nuovo sistema, a promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità, inoltre:

- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici
- definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b)
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici
- definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali

RIEPILOGANDO

IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Le amministrazioni sviluppano in maniera integrata e coerente le seguenti fasi:

1. Obiettivi di performance dell'amministrazione nel suo complesso e delle varie unità organizzative che la compongono;
2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. Gestione dei programmi e degli interventi orientata al raggiungimento degli obiettivi;
4. Misurazione della performance;
5. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
6. Rendicontazione della performance ai fini del controllo interno;
7. Rendicontazione esterna delle performance ai competenti organi esterni ed ai cittadini

PERFORMANCE
PLAN

CONTROLLO DI
GESTIONE E
VALUTAZIONE

PERFORMANCE
REPORT

T
R
A
S
P
A
R
E
N
Z
A

Strumenti

- Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Sistema di pianificazione (ciclo della performance)
- Piano della performance
- Relazione sulla performance
- Piano trasparenza e integrità

Soggetti

- Organo di indirizzo politico-amm.vo
- Organismo indipendente di valutazione
- Dirigenti
- Commissione

Adempimenti

Gli enti sono tenuti a misurare ed a valutare la performance ed a far funzionare il sistema (art. 3) garantendo la massima trasparenza. In particolare:

- sviluppano il ciclo di gestione della performance (art. 4)
- definiscono gli obiettivi da raggiungere (art. 5)
- verificano l'andamento della performance (art. 6)
- adottano con apposito provvedimento il sistema di misurazione e valutazione della performance
- misurano e valutano la performance organizzativa (complessiva e specifica) e individuale
- adottano entro il 31 gennaio 2010 il piano della performance
- adottano entro il 30 giugno la Relazione sulla performance
- adottano un piano triennale per la trasparenza e l'integrità
- garantiscono la trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance
- adempiono agli oneri di pubblicazione obbligatori
- si dotano di organismo indipendente di valutazione con relativa struttura
- devono, attraverso l'organo di indirizzo politico-amministrativo
 - a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
 - b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione
 - c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
 - d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

Sanzioni

- 3 co. 5 Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.
- 5 co. 1 Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio ... e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.
- 10 co.5 In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.
- 11 co.9 In caso di mancata adozione e realizzazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità o di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui ai commi 5 e 8 è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti.
- 14 co.6 La validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III.

Grazie per l'attenzione

FABIANO CORSINI

Reform srl

f.corsini@reform.it