

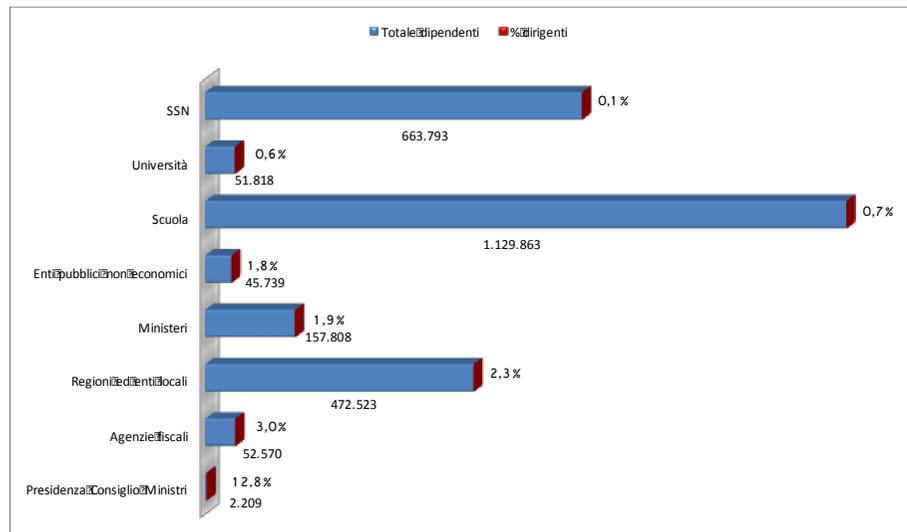


... Il percorso che seguiremo





L'ambiente pubblico : *la distribuzione del personale*



Dipendenti pubblici: rapporto dipendenti/dirigenti (fonte: Relazione Corte dei conti, SS.RR., 2016)

Regioni a statuto speciale	dirigenti	dipendenti	% dirigenti
Friuli Venezia Giulia	176	14.446	1,2 %
Trentino Alto Adige	14	571	2,5 %
Valle d'Aosta	140	5.308	2,6 %
Sardegna	195	6.350	3,1 %
Sicilia	1.789	17.392	10,3 %

Dipendenti Regioni a statuto speciale (fonte: Relazione Corte dei conti, SS.RR., 2016)

L'ambiente pubblico: *la degenerazione burocratica*



La burocrazia difensiva

- pretendere un doppio canale: oltre al digitale viene chiesto, per i documenti, anche il cartaceo perché... "non si sa mai";
- far supportare qualsiasi decisione da pareri e, comunque, se possibile, farla prendere dal proprio superiore;
- chiedere ai cittadini informazioni che l'amministrazione già possiede, e non utilizzare le basi dati disponibili;
- non usare il "potere discrezionale" per non rischiare.

cause



fonte: report "Burocrazia", FPA Digital 360, 2017

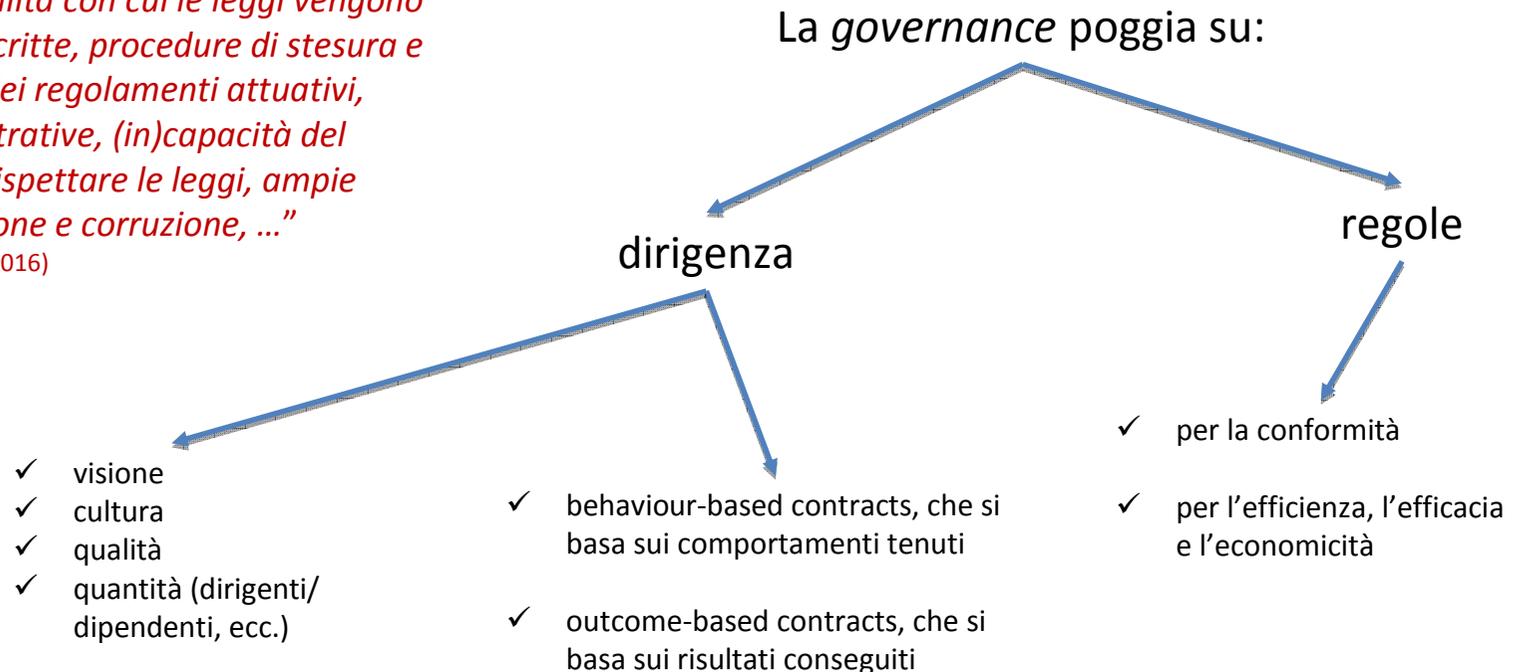
L'ambiente pubblico: *la governance*

“Insieme dei procedimenti e delle strutture messi in atto dal board per informare, indirizzare, gestire e controllare le attività dell'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi” .

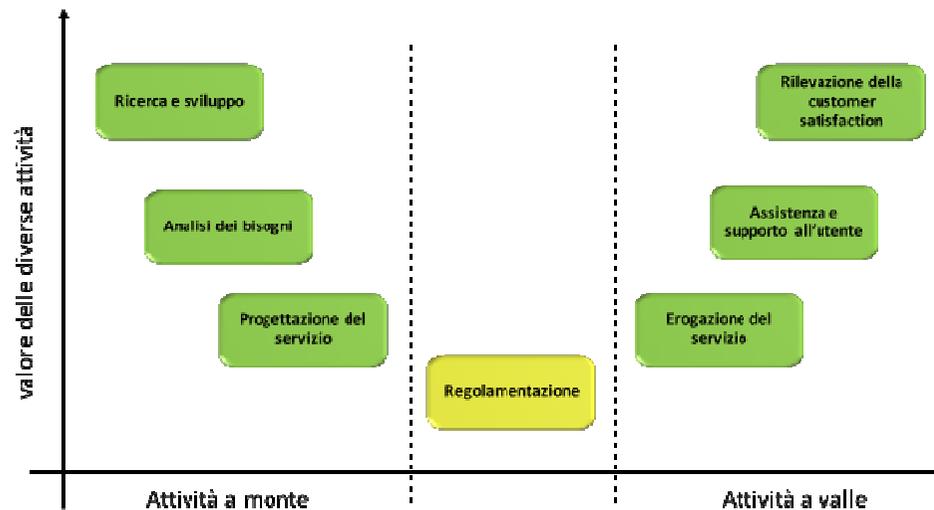
(glossario degli standard internazionali IIA per la pratica professionale dell'Internal audit - 2016)

Criticità: “modalità con cui le leggi vengono predisposte e scritte, procedure di stesura e approvazione dei regolamenti attuativi, prassi amministrative, (in)capacità del sistema di far rispettare le leggi, ampie sacche di evasione e corruzione, ...”

(Rapporto dell'Ocse 2016)



L'ambiente pubblico: *un cattivo punto di partenza*



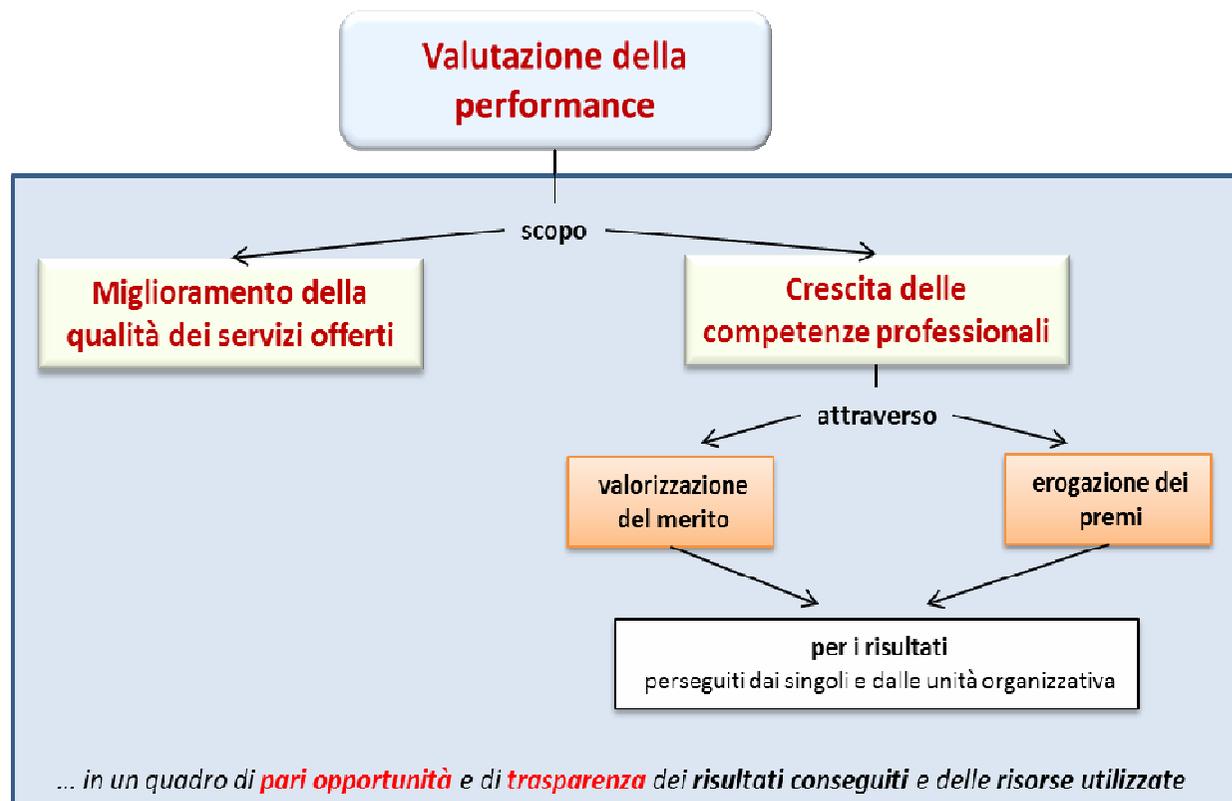
Smile curve adattata ai
servizi erogati dalla P.A.

- la maggiore quantità di risorse viene destinata all'attività di regolamentazione
- la qualità è messa in dubbio dalle sentenze dei giudici amministrativi che scaturiscono dall'enorme mole di ricorsi: 63723 ricorsi al TAR presentati nel 2014, e cioè 174 al giorno, comprese le domeniche!

- Per il Country report 2016, l'efficienza e l'efficacia del settore pubblico italiano sono decisamente inferiori alla media dell'Unione europea.
- il punteggio dell'Italia per l'efficienza della pubblica amministrazione è progressivamente diminuito, passando da 0,67 nel 2004 a 0,42 nel 2009 e a 0,38 nel 2014.

Il Sistema della *performance*: la valutazione

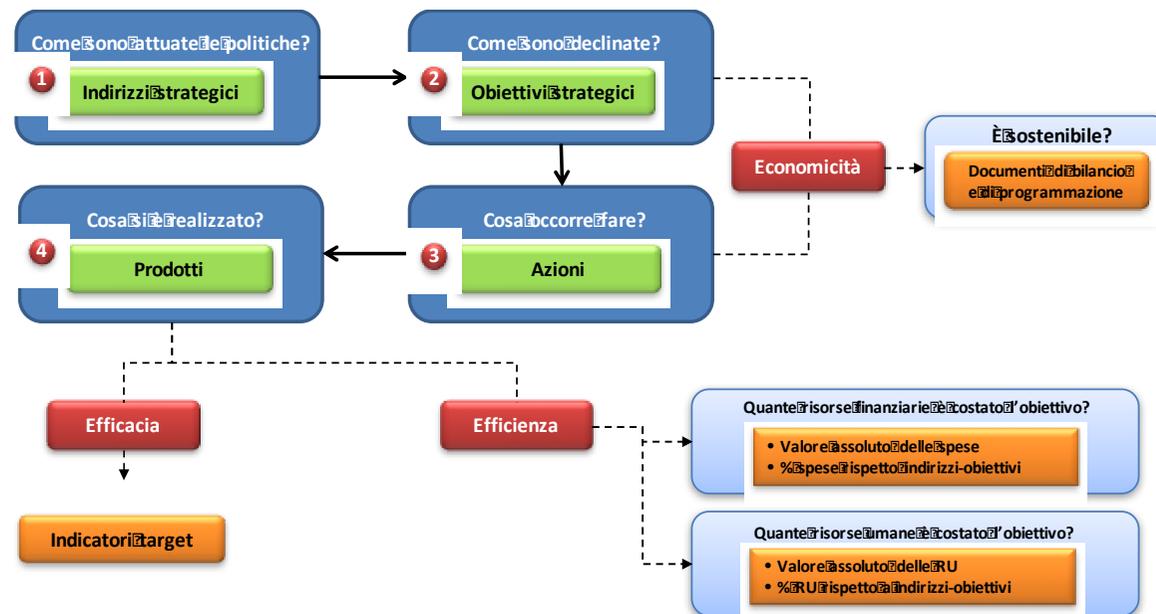
art. 3, comma 1, d. lgs n. 150/2009



Il Sistema della *performance*: economicità, efficacia e efficienza

Il ciclo della *performance*, secondo l'art. 4 del d. lgs n. 150/2009, si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- 2) collegamento fra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
- 3) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 4) misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale;
- 5) utilizzo dei sistemi premianti;
- 6) 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.

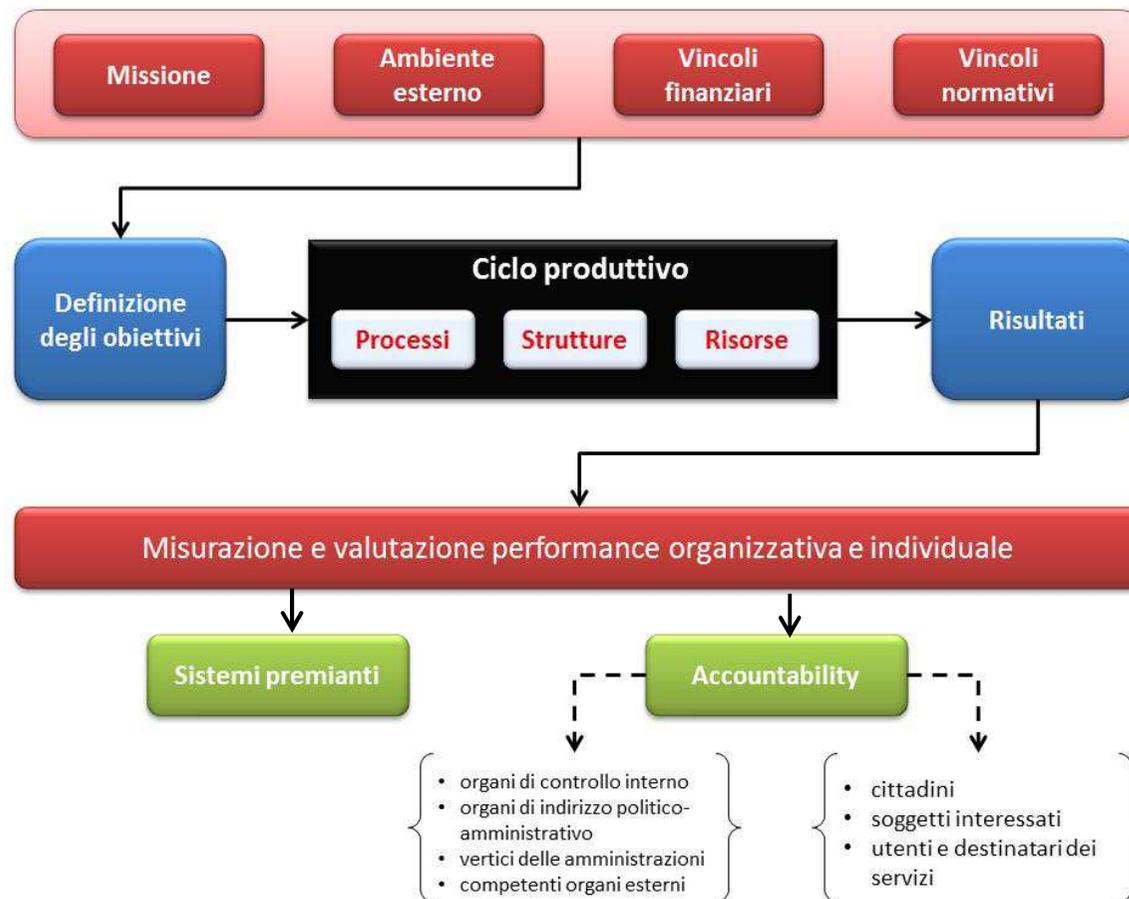




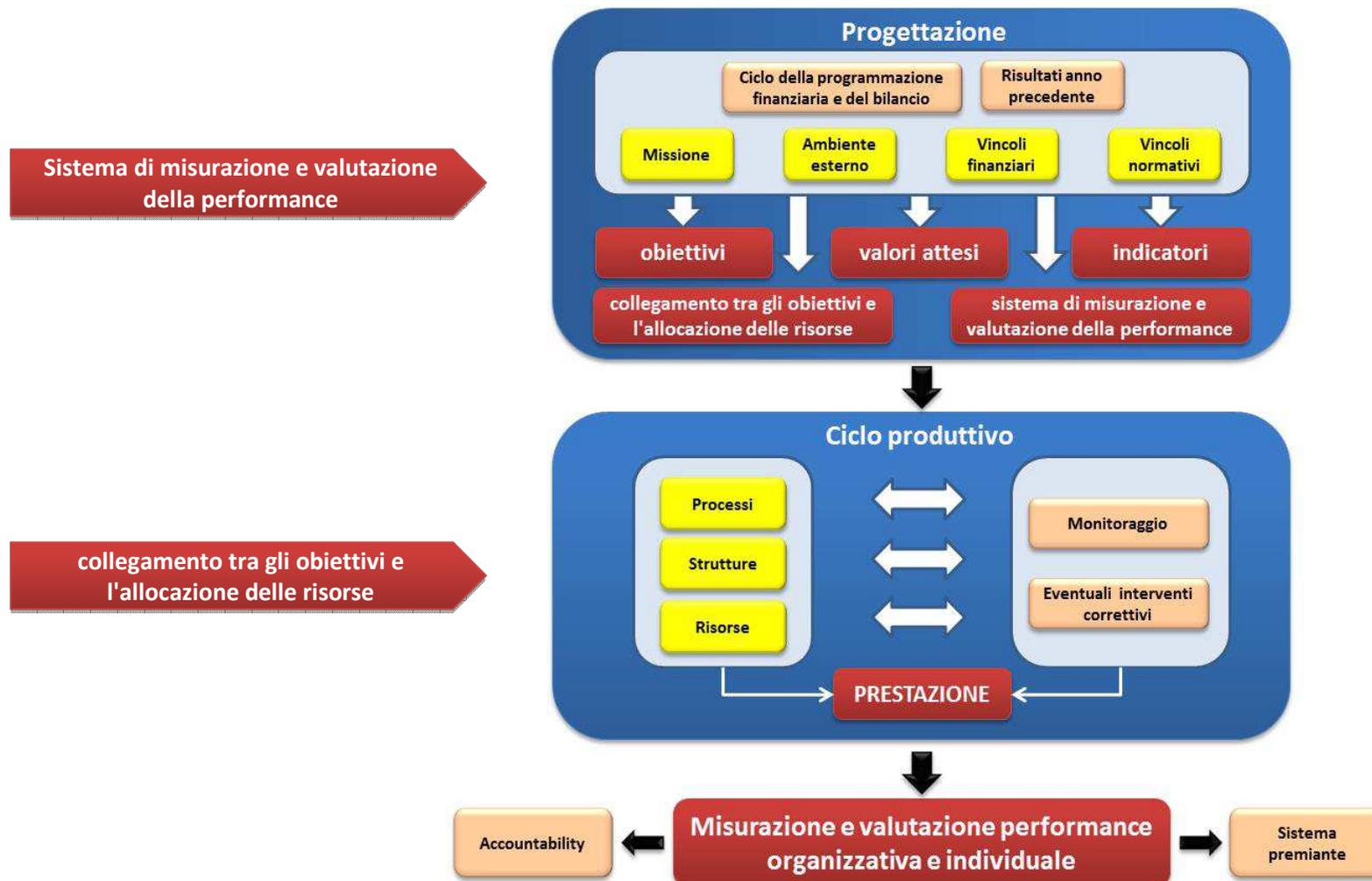
Il Sistema della *performance*: le fasi



Il Sistema della *performance*: la costruzione del sistema...

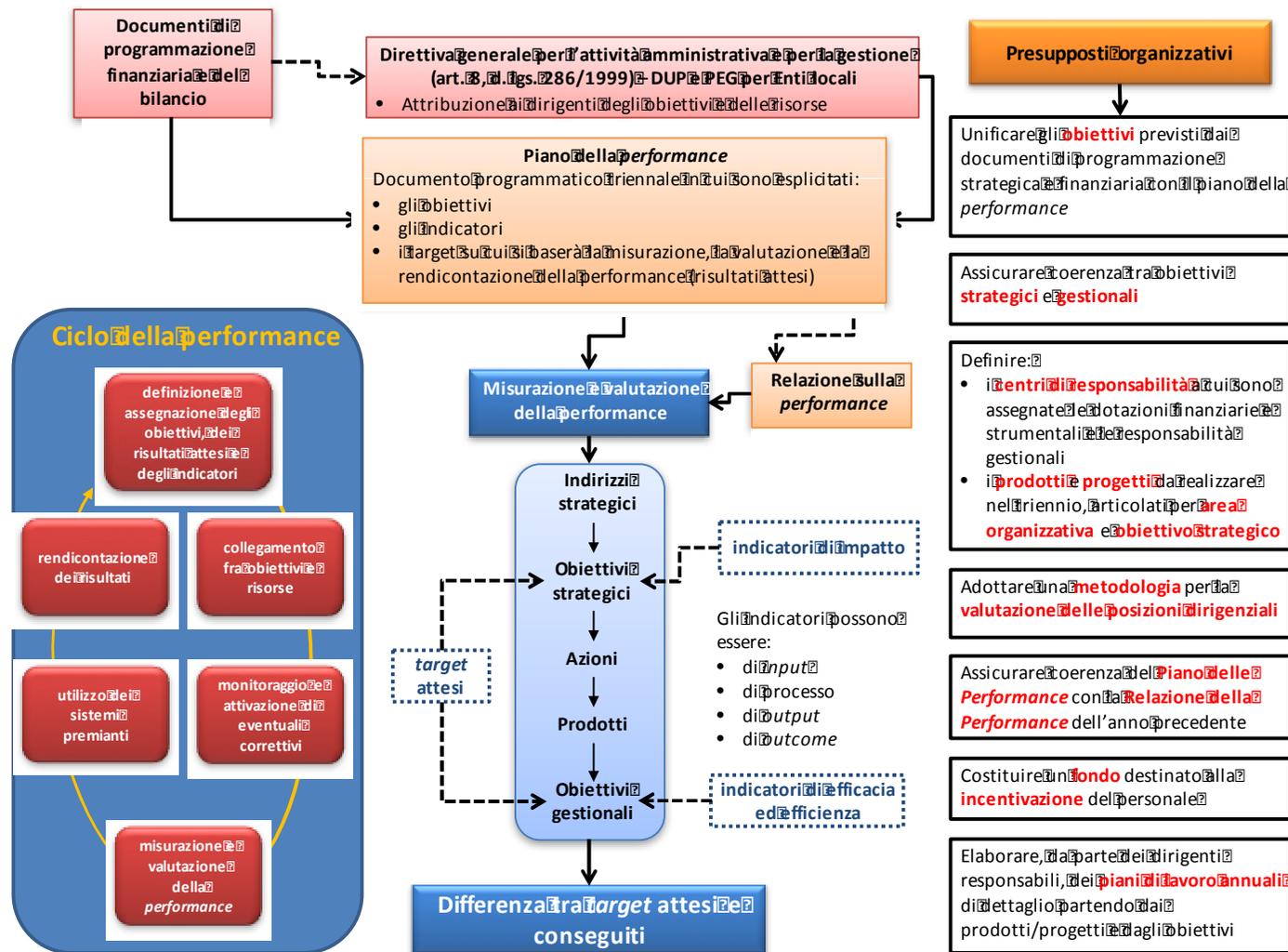


Il Sistema della *performance*: (segue) la costruzione del sistema





Il Sistema della performance: riepilogo



Il Sistema della *performance*: *performance* vs anticorruzione

Organismo indipendente di valutazione

- fornisce parere obbligatorio all'amministrazione per la definizione del codice di comportamento;
- verifica i contenuti di una relazione che gli invia il RPCT
- chiede informazioni, documenti e sente i dipendenti
- riferisce all'ANAC sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- comunica al Dipartimento della funzione pubblica i dati per rilevare le posizioni dirigenziali attribuite a persone individuate senza procedure pubbliche di selezione



**Responsabile della prevenzione della
corruzione e della trasparenza**

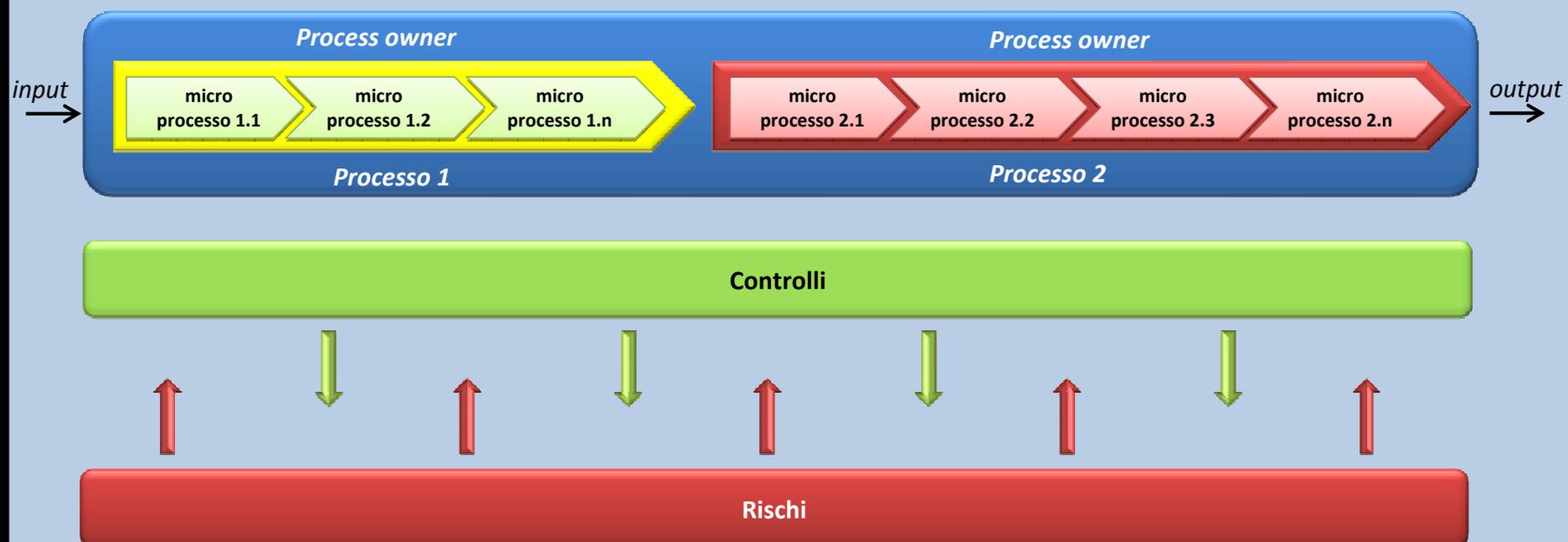
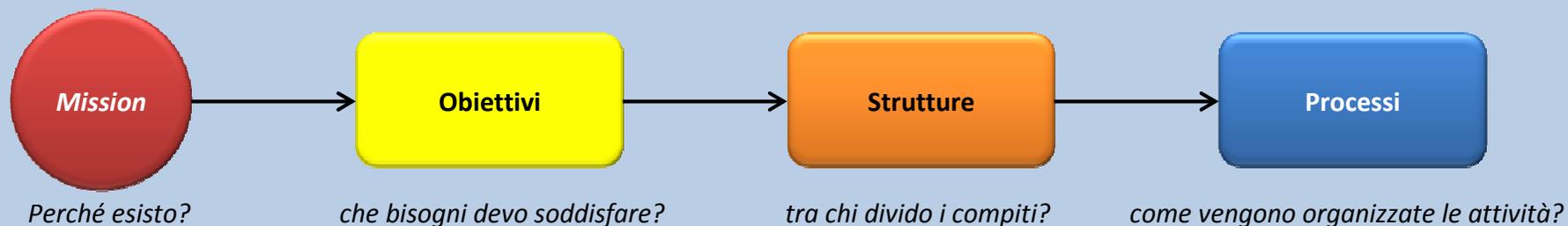
- propone il Piano triennale per la prevenzione della corruzione ed eventuali modifiche all'organo di indirizzo e vigila sulla sua corretta attuazione
- segnala all'organo di indirizzo e all'organismo indipendente di valutazione le disfunzioni e i dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure
- trasmette una relazione con i risultati dell'attività svolta
- concorre a definire piani di formazione e a definire i criteri di rotazione dei dirigenti



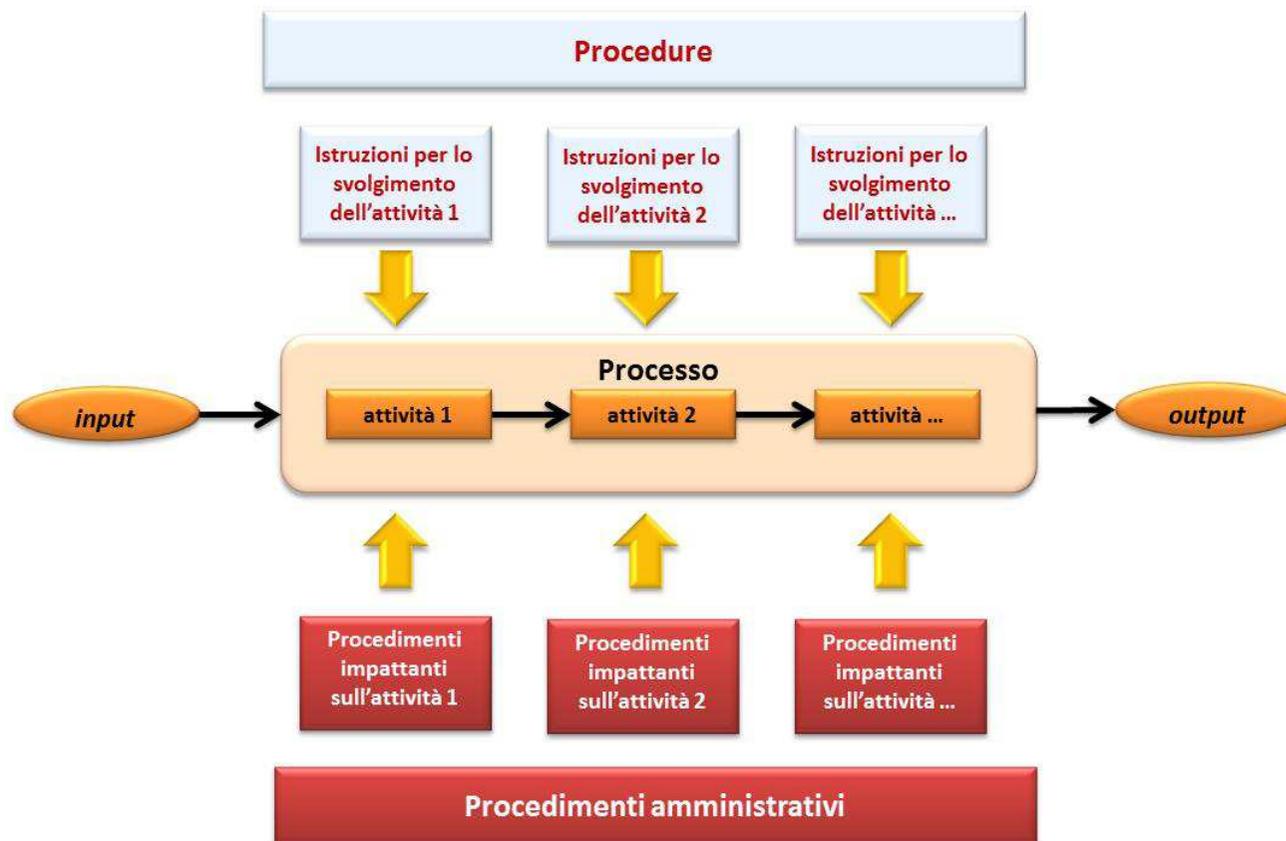
Il Sistema della performance: l'OIV

codice	data	Descrizione	Principali riferimenti normativi	Note	Principali strumenti e documenti da utilizzare	Referente del Comune
Misure di autorganizzazione organizzazione						
A/1	4° trimestre	Monitoraggio della performance: documento di autorganizzazione dell'OIV (modalità di svolgimento del monitoraggio).	art. 6 e 14, lett. a, del d. lgs. n. 150/2009	L'OIV formalizzerà le modalità del monitoraggio in un documento, da revisionare annualmente (la revisione deve risultare da apposita attestazione da prevedere nel corpo del documento)	Reportistica prodotta dai sistemi di controllo e di gestione	- Segretario Generale - Servizio Pianificazione e programmazione - Servizio gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione
anno in corso						
B/1	//	Codice di comportamento: parere obbligatorio .	art. 54, comma 5, del d. lgs. n. 165/2001 (vds anche Delibera n. 75/2013 Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni)	Sul sito (ultimo aggiornamento 10/3/2015) non risulta la data sul documento né il parere dell'OIV	Codice di comportamento (dell'Amministrazione)	- Segretario Generale - Servizio gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione
B/2	4° trimestre	Sistema di misurazione e valutazione della performance: parere annuale vincolante .	art. 7 comma 1 e 14, lett. d, d. lgs. n. 150/2009 (vds. anche artt. 8, 9 e 12)	Il parere va reso anche se l'Amministrazione attesta di ritenere di non dover apportare modifiche al documento sul Sistema di misurazione e valutazione dell'anno precedente	- Sistema di misurazione e valutazione della performance - Regolamento sul funzionamento generale degli uffici e dei servizi	- Giunta Comunale - Segretario Generale - Servizio Pianificazione e programmazione - Servizio gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione
B/3	entro 30 aprile	Obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità: pubblicazione dell' attestazione .	art. 14, lett. g.) del d. lgs. n. 150/2009; delibere Anac n. 236 del 1° marzo 2017 e n. 1208 del 22 novembre 2017.	la data del 30 aprile e le modalità del controllo dell'OIV sono indicati nelle delibere Anac n. 236 del 1° marzo 2017 e n. 1208 del 22 novembre 2017.	L'OIV si può avvalere della collaborazione del RPCT il quale, ai sensi dell'art. 43, co. 1, del d.lgs.n. 33/2013, svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate...», segnalando anche agli OIV «i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione».	Segretario Generale, quale RPCT
B/4	2° e 4° trimestre	Monitoraggio (2 tipologie: della performance e sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni): unico report a cadenza semestrale	- Monitoraggio della performance: art. 6 del d. lgs. n. 150/2009; - Monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni: art. 14, lett. a) del d. lgs. n. 150/2009	Il numero dei monitoraggi non è fissato. Si ritiene di prevederne 2 report da redarre, rispettivamente, entro il 30 giugno ed il 30 novembre, in coerenza con i monitoraggi effettuati dall'Amministrazione	Sono indicati nel documento di autorganizzazione (documento a/2)	- Segretario Generale - Servizio Pianificazione e programmazione - Servizio gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione
B/5	2° e 4° trimestre	Monitoraggio (2 tipologie: della performance e sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni): eventuali segnalazioni di interventi correttivi all'organo di indirizzo politico amministrativo	- Monitoraggio della performance: art. 6 del d. lgs. n. 150/2009; - Monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni: art. 14, lett. b) del d. lgs. n. 150/2010	Le segnalazioni sono ovviamente eventuali, e cioè sono effettuate se emergono criticità	Le eventuali segnalazioni si basano sul "report sul monitoraggio" redatto dall'OIV - doc. b/1	- Organi di indirizzo politico - Segretario Generale
anno x + 1						
c/1	1° bimestre	Prevenzione della corruzione e di trasparenza: referto annuale all'Autorità nazionale anticorruzione sullo stato di attuazione delle misure, riferite all'anno precedente	art. 1, comma 8-bis e comma 14 legge n. 190/2012	Il referto annuale dell'OIV dovrebbe essere inoltrato all'ANAC entro 1 - 2 mesi dalla ricezione della relazione da parte del RPCT (secondo l'art. 1, comma 8-bis della legge n. 190/2012 tale relazione deve pervenire all'OIV entro il 15 dicembre dell'anno di riferimento mentre per l'ANAC deve essere pubblicata entro il 15 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento; per il 2018 - secondo il comunicato dell'ANAC del 6/12/2017, il termine è stato differito al 31 gennaio)	Relazione sui risultati dell'attività in materia di anticorruzione (del Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza)	Segretario Generale, quale RPCT
c/3		Funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni: relazione annuale Eventuali criticità - riscontra: comunicazione anche alla Corte dei conti.	art. 14, lett. a) e b) del d. lgs. n. 150/2009 - cfr. anche art. 14, lett. d) del d. lgs. n. 150/2009; delibera ANAC n. 23/2013	- La relazione deve contenere anche eventuali segnalazioni di interventi correttivi all'organo di indirizzo politico amministrativo. - Nel portale della performance (https://performance.gov.it/performance/relazione-funzionamento-sistema) e nella delibera ANAC n. 23/2013 è indicato il 30 aprile come termine per l'adempimento.	Tutti i documenti indicati nella presente tabella	- Organi di indirizzo politico - Segretario Generale
c/4	entro 30 giugno	Relazione annuale sulla performance (risultati organizzativi, individuali e bilancio di genere), valutazione dei dirigenti e l'attribuzione dei premi, valutazione sulla promozione delle pari opportunità: determina	art. 10, lett. b; 14, lett. c), e), h) del d. lgs. n. 150/2009 - cfr. anche artt. 7, lett. a); 8; 10, comma 1-bis; 14, lett. d, del d. lgs. n. 150/2009; art. 1, comma 8-bis legge 190/2012; art. 44, d. lgs. n. 33/2013.	La determina contiene: - la validazione della relazione annuale della performance - la proposta sulla valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi - i risultati e le buone pratiche sulla promozione delle pari opportunità	- Sistema di misurazione e valutazione della performance - Documenti di programmazione strategico-gestionale - Piano della performance - Relazione annuale sulla performance - Piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza	- Organi di indirizzo politico (Sindaco) - Segretario Generale - Servizio Pianificazione e programmazione - Servizio gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione

Il Sistema della performance: la performance vista... dal risk management

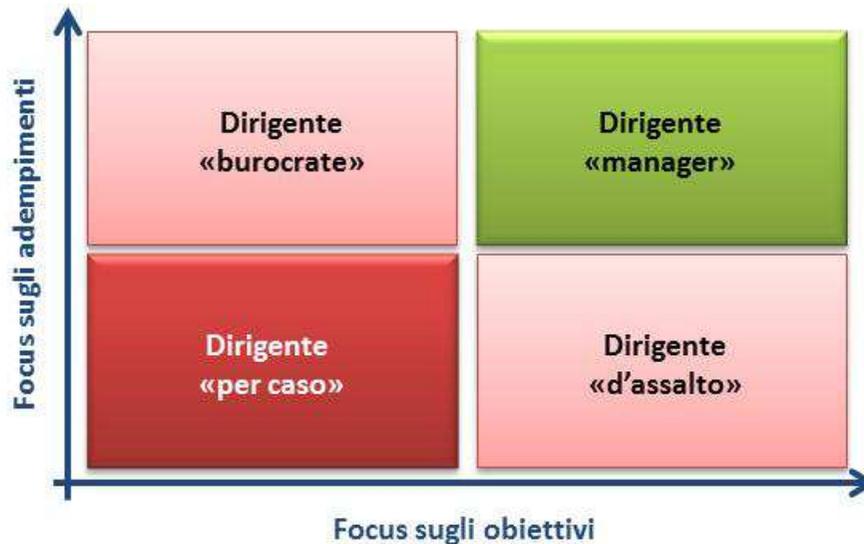


Criticità ed ambiti di intervento: *gli errori concettuali*





Criticità ed ambiti di intervento: *focus e processi*



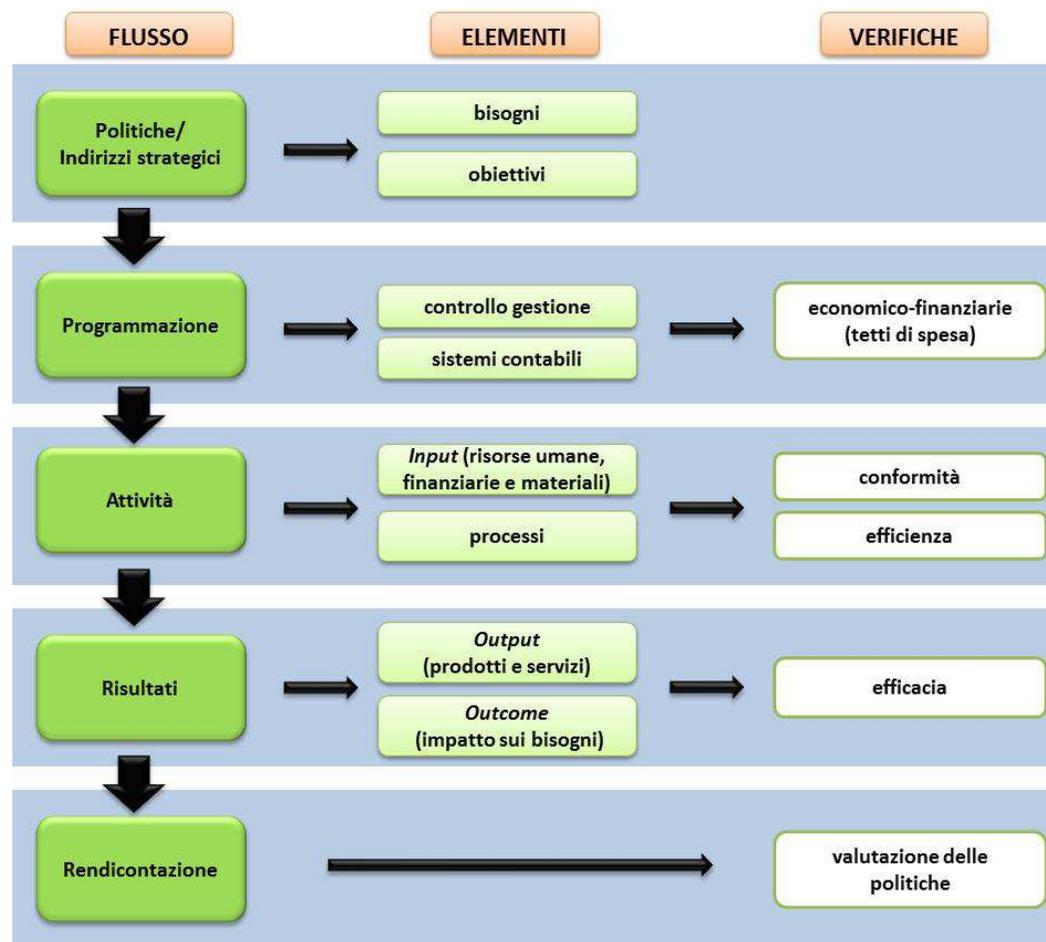
	Adeguatezza del processo	Descrizione
↑ Rischiosità	Ottimizzato	Feedback, automatismi e processo in miglioramento continuo.
	Gestito	Processo misurato. Reportistica presente
	Controllato	Processo definito formalmente con policy, procedure e standard
	Monitorato	Processo dipendente dalle persone. Task definiti
	Iniziale	Task non definiti ed affidati all'iniziativa dei singoli. Caotico e reattivo

Criticità ed ambiti di intervento: *le regole di funzionamento*





Criticità ed ambiti di intervento: *le correlazioni concettuali*





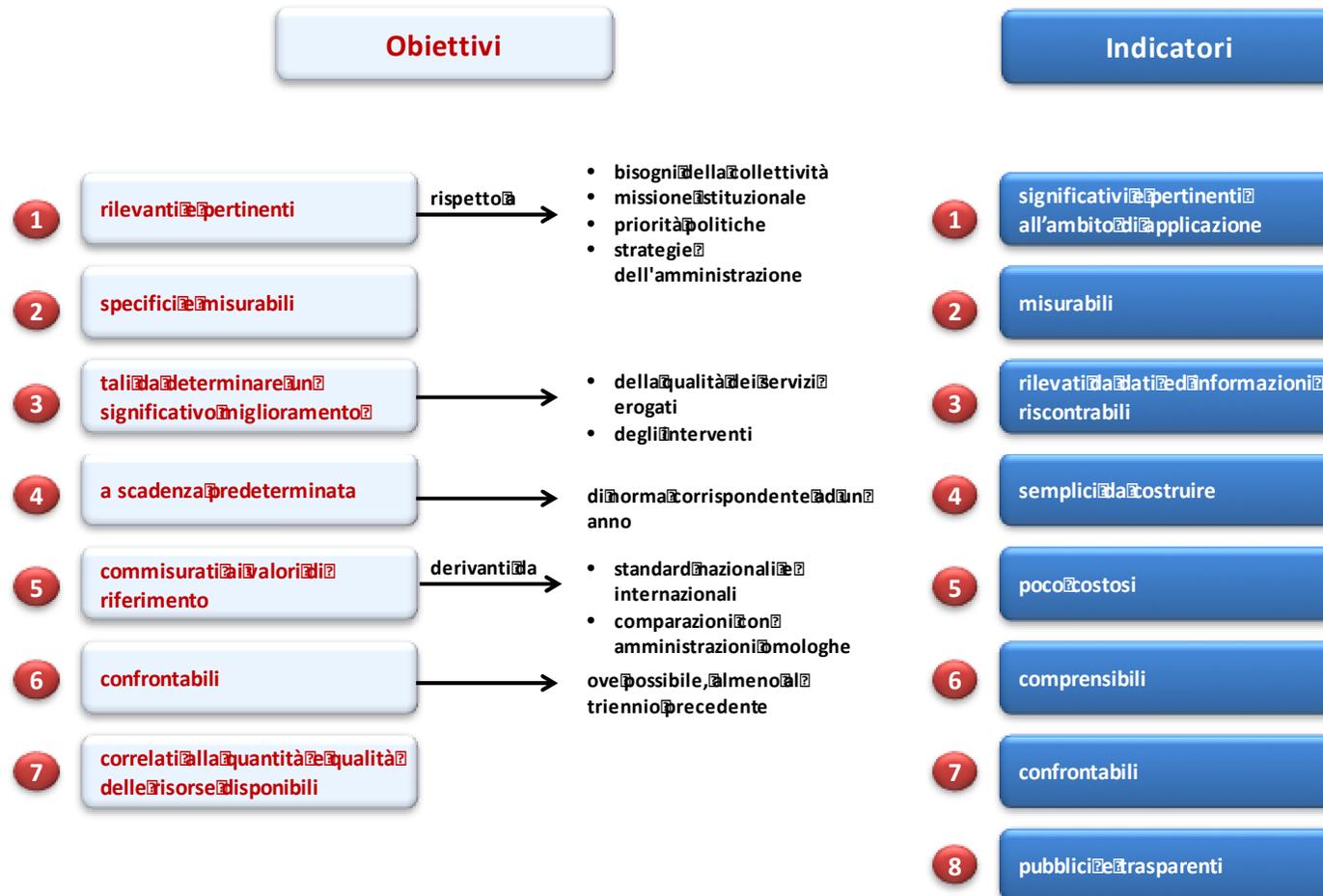
Criticità ed ambiti di intervento: *le risorse ed i processi*

Parametro	Approccio burocratico	Approccio manageriale
Orientamento	alla forma	alla relazione risorse/risultati
Flessibilità	modesta	elevata
Feedback	scarso	elevato
Approccio	reattivo	proattivo
Contabilità	finanziaria	economica
Organizzazione	stabile	adattiva al mutamento degli obiettivi
Attenzione ai tempi	minima	massima



Criticità ed ambiti di intervento: *obiettivi ed indicatori*

art. 5
d. lgs n. 150/2009





UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**Scuola di
Scienze Politiche
Cesare Alfieri**

*Il Servizio Sociale tra
Professionalità e Performance*
Workshop

26
giugno
2018

Fine