

Riforme

Riforma Brunetta e ciclo della performance: i motivi del cambiamento

di Luca Mazzara

Associato confermato di Economia aziendale, docente di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, Facoltà di Economia di Forlì. Direttore Master in City Management e del Corso di Alta Formazione in Pianificazione e controllo strategico degli enti locali. Componente del Gruppo di lavoro SSPAL-ANCI sulla riforma Brunetta

A distanza di sei mesi dall'adozione del D.Lgs. n. 150/2009, gli enti locali si stanno interrogando su quali disposizioni contenute nei titoli II e III richiederanno degli adeguamenti nei propri regolamenti interni e in che misura dovrà mutare il modo di programmare e valutare le rispettive performance individuali, di unità organizzative e complessive come amministrazione. Il presente contributo, dopo aver richiamato le motivazioni che hanno spinto il legislatore a intraprendere l'ennesimo sforzo normativo finalizzato a un orientamento al conseguimento del risultato, illustra quelle che dovranno essere verosimilmente le direzioni di mutamento organizzativo e gestionale, anche alla luce delle indicazioni contemplate nel primo documento di linee guida redatto dall'Anci

Le opportunità del cambiamento

La riforma Brunetta, entrata in vigore lo scorso 15 novembre 2009, contiene al proprio interno molteplici novità, queste ultime da intendersi rilevanti non tanto come aspetti innovativi pensati per la prima volta anche per gli enti locali, quanto per l'obbligo di mutare una volta per tutte, i propri approcci comportamentali rispetto ai tradizionali temi della programmazione, della misurazione di obiettivi e risultati e, infine, della valutazione della performance (1). Osservando l'evoluzione normativa che si è prodotta a partire dalla legge n. 142/1990 in poi, fino ad arrivare all'attuale ordinamento finanziario e contabile degli enti locali e alla vigilia della costituenda Carta delle autonomie locali, un attento lettore non può infatti negare che a livello legislativo si sia tentato in ogni modo di sensibilizzare per anni il mondo delle autonomie locali affinché si potesse dotare di adeguati processi di misurazione preventiva, concomitante e consuntiva della performance, agendo in modo energico su tutte le differenti «anime» che si occupano istituzionalmente di gestire la *res publica*, vale a dire quella politica (consiglio e giunta) e quella tecnica (struttura organizzativa interna e professionisti esterni), finendo con il pro-

durre sporadici percorsi di vera e propria eccellenza amministrativa. Quali sono state finora le ragioni ostative al cambiamento tanto desiderato? Sulle ragioni che hanno di fatto impedito la diffusione di processi di misurazione della performance nella dottrina aziendale è stata pubblicata un'ampia serie di studi e riflessioni, alle quali si rimanda per un approfondimento maggiormente dettagliato (2).

Note:

(1) Ai fini di una puntuale rassegna delle principali novità introdotte dalla riforma Brunetta si rinvia in particolare a S. Tagliabue, «La riforma Brunetta nella gestione del personale degli enti locali: alcune riflessioni», in *Azienditalia Il Personale*, n. 1/2010, pag. 5 e S. Marchegiani - N. Mancini, «Merito e competenze nel decreto attuativo n. 150/2009», in *Azienditalia Il Personale*, n. 12/2009, pag. 521.

(2) Un'equilibrata convivenza tra le due anime «politica» e «tecnica» è stata da tempo considerata dalla dottrina aziendale duale principal presupposto onde conseguire l'eccellenza amministrativa. Si veda in tal senso G. Farneti, *Il bilancio dell'ente locale. Determinazioni preventive e consuntive*, Giappichelli, Torino, 1994, I edizione e del medesimo autore, *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino, 1995. Si vedano altresì i contributi di E. Borgonovi, *Dal controllo burocratico al controllo manageriale in Azienda Pubblica*, Milano, n. 1/1988 e del medesimo Autore, *Principi e sistemi aziendali per le Amministrazioni Pubbliche*, Egea, Milano, 2000, II edizione; L. Anselmi, *L'azienda comune*, Maggiori, Rimini, 2001; L. D'Alessio, *La gestione delle aziende pubbliche. Problemi di programmazione, controllo e coordinamento*, Giappichelli, Torino, 1992 R. Musari, *Il management delle aziende pubbliche/ Profili teorici*, Cedam, Padova, 1994.

In questa sede va comunque ribadito che le principali motivazioni che hanno spinto nuovamente il legislatore a proporre uno specifico percorso «obbligatorio» di programmazione, gestione e valutazione della performance, sono:

- un cambiamento organizzativo imposto finora quasi sempre normativamente e spesso pensato per la pubblica amministrazione centrale. È noto infatti che qualunque forma di innovazione per essere efficace e in grado di suscitare cambiamenti significativi su una data organizzazione deve possibilmente trovare la propria genesi all'interno della stessa;
- la debolezza nell'esercizio delle funzioni proprie della classe dirigente, spesso protagonista mancante nel processo di programmazione di obiettivi e di rendicontazione, controllo e valutazione dei risultati conseguiti dai propri collaboratori;
- un'estrema debolezza del sistema di pianificazione e controllo negli enti locali, spesso caratterizzato da una presenza e articolazione solamente formale, focalizzata sull'adempimento di specifiche attività e mansioni rispetto a specifici risultati da conseguire e di conseguenza priva di quella capacità di orientamento dei comportamenti propria di ogni meccanismo operativo aziendale (3);
- dei sistemi di valutazione del personale eccessivamente orientati alla premialità rispetto allo sviluppo dinamico delle risorse umane;
- una sostanziale inefficacia dei sistemi di controllo interno, scarsamente presenti e integrati tra loro, al punto tale da richiedere costanti interventi legi-

slativi al fine di poterli rilanciare (si pensi a quanto al momento proposto nella Carta delle autonomie locali);

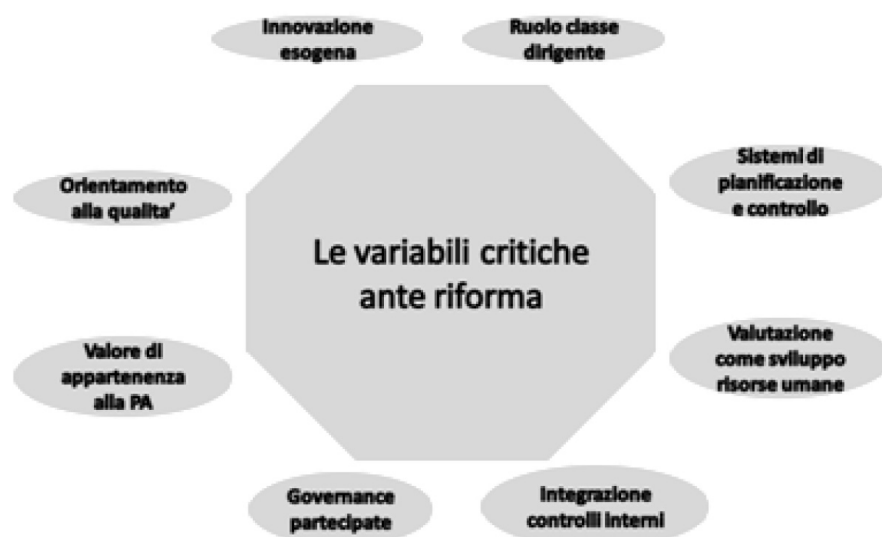
- un'evidente carenza di sistemi base di controllo della *governance* delle aziende partecipate;
- una scarsa diffusione di approcci organizzativi incentrati sulla ricerca del divario tra la qualità di ciò che si offre rispetto a quella che invece viene percepita, fabbisogno informativo che richiede l'impiego di strumenti di analisi della cd. *customer satisfaction*;
- una generale caduta del senso di appartenenza del personale alla propria amministrazione, inteso come vero e proprio «valore» e della conseguente carenza di trasparenza delle informazioni all'esterno.

Messe insieme le suddette rilevanti nonché croniche criticità, si può agevolmente desumere quale potesse essere la possibile reazione legislativa di fronte a tali e tante forme diffuse di resistenza nei comportamenti organizzativi: occorreva pertanto una vera e propria sferzata che imponesse una seria analisi dell'esistente e soprattutto specifiche modifiche al modo di approcciare ai delicati e quanto mai importanti temi della misurazione e gestione della performance. Risiede in tale passaggio, ad av-

Nota:

(3) Cfr. L. Mazzara, *Processi e strumenti di misurazione dei risultati nell'ente locale. Profili e schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 2003.

Tavola 1
Le criticità caratterizzanti gli scenari ante riforma Brunetta



viso di chi scrive, uno dei punti di forza della riforma Brunetta.

Le parole chiave del titolo II: misurazione, gestione e valutazione della performance

Il titolo II del D.Lgs. n. 150/2009, ruota attorno ad alcuni concetti che costituiscono da sempre un consolidato patrimonio di conoscenze dell'economia aziendale, vale a dire la performance e la sua gestione, misurazione e valutazione. Anche se tali concetti avrebbero dovuto appartenere da tempo al «Dna» di tutti gli attori (politici e management) operanti nel settore pubblico, è lecito nella presente sede definire una volta tanto quali significati sottostanno a tali concetti, visto che dovranno in futuro rappresentare le chiavi di lettura del cambiamento organizzativo della pubblica amministrazione.

Con riferimento al termine di «performance» si è soliti considerare lo specifico contributo di risultato e al contempo le modalità di raggiungimento dello stesso che un determinato soggetto aziendale (un sistema, una data organizzazione, unità organizzativa o singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione a cui appartiene, finalizzato alla soddisfazione dei bisogni per i quali essa è stata costituita e sviluppata.

La «misurazione» rappresenta un'attività finalizzata a fissare gli obiettivi, determinandone specifiche grandezze, che devono essere così dire catturate da appositi indicatori che consentano la rilevazione sistematica (a intervallo di tempo definiti) del valore degli stessi (4). Scopo della misurazione della performance è dunque motivare il comportamento dei singoli e delle strutture organizzative in modo da orientarle ad un continuo miglioramento volto alla ricerca della soddisfazione dell'utente, della flessibilità e della produttività. Le misure della performance dovranno essere pertanto pensate in modo da permettere il collegamento delle diverse attività agli obiettivi strategici, rendendo consapevoli tutti coloro che operano nei vari servizi e aree organizzative (considerate sia come singoli individui che tutti insieme) di come stanno contribuendo, seppur in modo diverso, a soddisfare la propria missione strategica (5).

La «valutazione» della performance implica un'attività finalizzata all'interpretazione del contributo (risultato e modalità del relativo raggiungimento) e la riflessione critica su quanto, come e perché tale contributo abbia inciso di fatto sul livello di raggiungimento delle finalità aziendali (6). Non va in-

fatti trascurato che il reale valore di un sistema di misurazione e valutazione della performance risiede nella relativa capacità di incentrare tutte le attività dell'ente sulle esigenze dell'utenza e della collettività servita.

La «gestione» della performance comporta la misurazione e il relativo utilizzo nei processi decisionali dell'ente in modo integrato e sistemico comportando la raccolta e l'analisi sistemica delle informazioni su determinate tipologie di performance (7).

L'aver ripetutamente richiamato tali termini in molte parti del decreto in esame e in modo particolare nell'ambito del titolo II, evidenzia la decisa volontà del legislatore a dare un forte impulso ai soggetti operanti nel contesto del settore pubblico, specie considerando le finalità che tramite tale decreto si vogliono assicurare, vale a dire:

- il miglioramento dell'organizzazione complessiva del lavoro all'interno dell'ente pubblico;
- l'incremento degli standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa;
- una spiccata selettività e messa a concorso delle progressioni di carriera;
- il riconoscimento sostanziale dei meriti e delle sanzioni;
- la selezione e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini dell'attribuzione degli incarichi dirigenziali;
- il rafforzamento dei livelli di autonomia, di gestione e di responsabilità della classe dirigenziale;
- l'incremento dell'efficienza complessiva del lavoro pubblico;
- il deciso contrasto alla scarsa produttività e al diffuso fenomeno dell'assenteismo;
- l'incremento della trasparenza informativa concernente l'operato delle amministrazioni pub-

Note:

(4) Cfr. G. Farneti, L. Mazzara, G. Savioli, *Il sistema degli indicatori negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 1996; L. Mazzara, *Processi e strumenti di misurazione dei risultati nell'ente locale. Profili e schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 2003.

(5) Cfr. R. Lynch, K.F. Cross, *Migliorare la performance aziendale. Le nuove misure della soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività*, F. Angeli, Milano, 1992. Cfr. OECD, 2002, *Linking Performance at Organisational and Individual Levels. National Report by France*. By Michel Pinauld. *Governing for Performance in the Public Sector*. OECD-Germany High-Level Symposium, Berlin 13-14 March 2002.

(6) R. Mussari, *La valutazione dei programmi nelle aziende pubbliche*, Giappichelli, Torino, 1999; G. Rebora, *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche. Proposte operative e di metodo*, Guerini e associati ed., 1999.

(7) OECD, *Performance Management in Government: Contemporary Illustrations*. Public Management Occasional Papers. Paris, 1996.

bliche quale principale forma di garanzia della legalità.

L'auspicabile raggiungimento delle suddette differenti finalità non può prescindere dal disporre da parte di una pubblica amministrazione di un adeguato sistema di pianificazione, programmazione, gestione e controllo della performance aziendale. Solo attraverso una corretta misurazione della propria performance, infatti, è possibile soffermarsi sugli aspetti critici della gestione su cui intervenire al fine di orientarsi al miglioramento degli standard di riferimento, sia a livello nazionale (così come il decreto prevede che si debba pervenire in una prospettiva di breve termine) che a livello internazionale (scenario di medio-lungo periodo).

Gli ambiti di applicazione del decreto

Gli ambiti di applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 trovano le rispettive fonti di riferimento nell'art. 16 (norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale) e nell'art. 74, c. 1 e 2 (ambito di applicazione). Dalla relativa lettura si evince infatti che:

- negli ordinamenti delle regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale e degli enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell'art. 11 (trasparenza), c. 1 e 3;
- le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli artt. 3, 4, 5 c. 2, 7, 9 e 15 c. 1;
- nelle more dell'adeguamento di cui al c. 2, da attuarsi entro il 31 dicembre 2010, negli ordinamenti delle regioni e degli enti locali si applicano le disposizioni vigenti; decorso il termine fissato per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente titolo sino all'emanazione della disciplina regionale e locale.

La ricerca di una migliore trasparenza informativa

Una chiave di lettura trasversale di tutto il decreto è rappresentata come noto dalla cd. «trasparenza» e dall'attività di «rendicontazione» che deve interessare il concetto di performance e che trova diretta applicazione anche agli enti locali, essendo tali previsioni normative qualificate dal legislatore a guisa di livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche *ex art.* 117 c. 2, Cost.

A proposito della trasparenza, l'art. 11 afferma che essa è intesa come «accessibilità totale», anche at-

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

Dalla lettura dell'art. 11, c. 1, si evince quindi che gli enti devono provvedere mediante il ricorso a qualunque strumento attivabile finalizzato a garantire l'accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali delle seguenti tipologia di informazioni:

- i principali aspetti organizzativi dell'ente;
- gli indicatori concernenti gli andamenti gestionali e le modalità di utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali;
- i risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti (organismi indipendenti di valutazione inclusi).

Il tutto al fine di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità.

Ciascuna amministrazione è tenuta a garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, *ex art.* 11 c. 3.

D.Lgs. n. 150/2009 - Titolo II : obbligo di adeguamento per i comuni

- Art. 3 (Principi generali)
- Art. 4 (Ciclo di gestione della performance)
- Art. 5, c. 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, c. 1 (Responsabilità dell'organo di indirizzo politico amministrativo)

Sistemi di misurazione e valutazione della performance

Il principio generale enunciato nell'art. 3 c. 2, prevede che ogni amministrazione pubblica sia tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui essa si viene ad articolare e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione centrale.

In modo particolare, è nel titolo II che si prevede all'art. 7 c. 1 che le amministrazioni pubbliche va-

lutino annualmente la performance organizzativa e individuale e a tal fine adottino con apposito provvedimento il sistema di misurazione e valutazione della performance. Tale attività misurativa e valutativa è il frutto di un triplice intervento rispettivamente di:

- organismi indipendenti di valutazione della performance *ex art.14*, a cui viene attribuita la misurazione e la valutazione delle performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice (*art. 14, c. 4, lett. e*);
- Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;
- dirigenti di ciascuna amministrazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individua secondo le direttive adottate dalla Commissione (per gli enti locali si dovrà esprimere in futuro previo accordo con l'Anci), rispettivamente:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'ente;
- le modalità di collegamento ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;

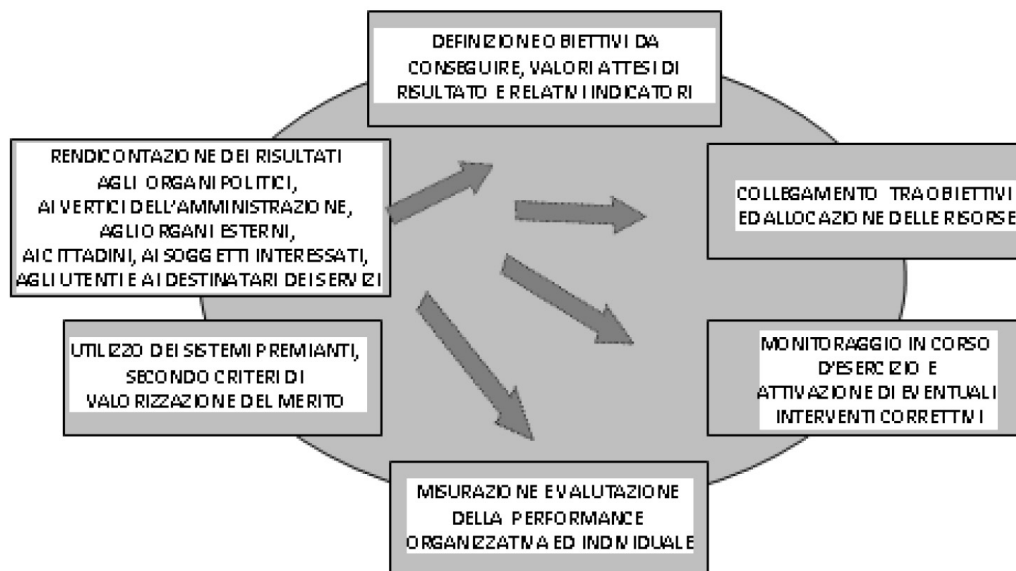
La scelta del modello di valutazione resta una scelta discrezionale della singola amministrazione, purché si dimostri sempre coerente con i principi del decreto.

La progettazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance

Di fronte alla richiamata necessità di graduale adeguamento a quanto previsto nel decreto, va sottolineato come gli enti locali debbano adeguare dapprima i rispettivi ordinamenti ai principi riportati dagli artt. 4 e 5, c. 2, in modo tale da poter allineare i contenuti dei rispettivi documenti programmatici al cd. *ciclo della performance*. Quest'ultimo in relazione a quanto delineato nel c. 2 si articola in 5 fasi, che seguono un loro *iter* sequenziale:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle ammi-

Tavola 2
Il ciclo della gestione della performance



nistrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Momento nevralgico per l'efficacia dell'intero processo circolare è evidentemente quello rappresentato dalla definizione preventiva degli obiettivi che s'intendono raggiungere. Essi infatti devono essere programmati su base triennale e definiti (come logico che sia) prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative.

Gli obiettivi sono definiti coerentemente a quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione essenziale per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa come previsto all'art. 5, c. 1. In modo particolare la definizione degli obiettivi deve privilegiare la relativa rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni percepiti della collettività, rispetto alla *mission* istituzionale dell'ente, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione. Coerentemente a quanto da sempre sostenuto dalla dottrina economico-aziendale gli obiettivi devono essere specifici e possibilmente misurabili in modo concreto e chiaro per poter guidare i comportamenti aziendali verso un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi amministrativi. La scelta di cosa e come misurare sarà direttamente funzionale sia allo specifico fabbisogno consuntivo dell'ente, sia alla di-

sponibilità del patrimonio informativo presente nell'organizzazione comunale (tav. 3). Ciò che risulta evidente ai fini di una corretta interpretazione e valutazione aziendale è necessario sviluppare un sistema «multidimensionale» di misurazione degli obiettivi.

Conformemente a quanto previsto dall'art. 5 c. 2, la definizione degli obiettivi deve permettere la relativa riferibilità ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno, la rispettiva commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe. Gli obiettivi così preconfigurati, oltre a dover essere correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, devono altresì risultare confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento ove possibile, almeno al triennio precedente.

Piano della performance e relazione sulla performance: quale riflessi per gli enti locali?

L'art. 10 c. 1, prevede che al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche devono redigere annualmente:

- entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale (cd. «Piano della performance») da

Tavola 3
Sistema multidimensionale di misurazione degli obiettivi



adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

- *entro il 30 giugno*, un documento consuntivo (cd. «Relazione sulla performance») che evidenzia con riferimento all'anno precedente i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Entrambe i suddetti documenti andranno inviati alla Commissione e al Ministero dell'economia e delle finanze. In modo particolare eventuali «variazioni» durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale andranno tempestivamente inserite all'interno del Piano della performance. In caso di mancata adozione di quest'ultimo in base all'art. 10, c. 5, viene fatto espressamente divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che hanno concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti. L'amministrazione inoltre non potrà procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di qualunque altra forma di collaborazione.

Per quanto attiene all'ambito degli enti locali, va evidenziato come al momento non trovi applicazione l'art. 10 disciplinante il Piano della performance e la Relazione sulla performance. Tuttavia il contenuto informativo di tali documenti dovrà tuttavia essere assicurato nei documenti già obbligatoriamente previsti dall'ordinamento finanziario e contabile (Tuel), che come noto sono i seguenti:

- Piano generale di sviluppo (art. 165, c. 7, Tuel; D.Lgs. n. 170/2006, art. 13);
- Relazione previsionale e programmatica (art. 170 Tuel);
- Bilancio di previsione triennale ed annuale (artt. 171 e 165 Tuel);
- Peg (art. 169 Tuel);
- Piano dettagliato di obiettivi (artt. 108 e 197 Tuel);
- Rendiconto della gestione (art. 2227 Tuel);
- Relazione al rendiconto della gestione (art. 231, c. 1 Tuel).

Si ritiene che solo attraverso una corretta adozione e implementazione di tali documenti l'ente locale sia in grado di realizzare il proprio ciclo di gestione della performance rispettando i principi contemplati negli artt. 4 e 5, c. 2.

Una check-list per valutare il proprio posizionamento rispetto al decreto Brunetta

Trovandosi la quasi totalità delle amministrazioni pubbliche locali nell'impellente necessità di avviare un percorso di graduale adeguamento ai contenuti della riforma Brunetta entro il 31 dicembre 2010, ci si interroga sugli elementi di criticità organizzativa, cercando possibili soluzioni migliorative, se non addirittura risolutive, delle condizioni esistenti, nell'ambito di un profondo processo di riorganizzazione interna che parta dalla progettazione di nuovi regolamenti di organizzazione e di contabilità.

Tra i rilevanti interrogativi che ogni amministrazione dovrà porsi prioritariamente vi sono i seguenti:

- Quali sistemi di misurazione disponiamo attualmente? Siamo in grado di disporre di serie informative storiche interne e di indicatori di risultato che siano segnaletici delle performance organizzative ed individuali?
- Qual è il ruolo attribuito al processo di misurazione? Può dirsi finalizzata quest'ultima anche allo sviluppo del potenziale delle risorse umane?
- I nostri sistemi di misurazione catturano anche la variabile qualitativa partendo dal divario tra qualità attesa e quella percepita dall'utenza?
- Gli attuali sistemi di pianificazione, programmazione e rendicontazione della performance sono coerenti con il fabbisogno informativo richiesto in prospettiva dal ciclo di programmazione e gestione della performance?
- Come siamo soliti misurare i nostri obiettivi? Con quali modalità organizzative essi sono dimensionati attraverso un adeguato sistema di indicatori? Il nostro personale è consapevole della necessaria distinzione logico-concettuale tra obiettivo e attività organizzativa, strumentale al raggiungimento del primo?

- In che modo i nostri attuali sistemi di valutazione tengono conto delle performance individuali e organizzative? E come poi il tutto è collegato ai sistemi premianti?

Nei prossimi mesi, partendo da un'analisi degli esistenti sistemi di misurazione della performance, tutte le amministrazioni locali dovranno sforzarsi di ricercare delle appropriate soluzioni finalizzate al raggiungimento di una graduale convergenza dei sistemi stessi al valore segnaletico rappresentato dal Piano della performance, attendendo le future direttive che la Commissione centrale andrà a perfezionare previa interazione e condivisione con l'Anci.