



Unione Europea



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione Pubblica

fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Progetto Valutazione delle Performance

Seconda Fase



La Legge 213/2012

Implicazioni per il ciclo di gestione della performance

Davide Galli



Approfondimento

2

- Sistema dei controlli interni: evoluzione o burocratizzazione?
- Sistema di misurazione e valutazione: il grande assente?
- Documenti del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo: semplificazione o rinuncia?

Un nuovo sistema dei controlli interni?

3

- Focalizzandosi sul sistema dei controlli interni, le disposizioni più recenti intervengono definendo un ampliamento dei confini individuati in precedenza e cioè introducendo nuove tipologie di controlli e modificando i confini di alcune fra quelle definite in precedenza.
- Prevalgono due dimensioni di controllo:
 - **Dimensione formale ex ante;**
 - **Dimensione finanziaria ex ante.**

La ratio della Legge 213

4

Riaffermare la centralità del controllo:

- Il tema del controllo è posto al centro;
- I controlli dal centro sono rafforzati;

strategico
di gestione
qualità
partecipate

equilibrio ec.
regolarità
amministrativa
e contabile
regolarità
tecnica

Corte dei
Conti

RGS

Sistema dei controlli interni

5

- Vengono chiaramente distinte, mediante revisione dell'art. 147 del TUEL, due nuove tipologie di controlli interni da effettuarsi a partire dal 2015 dai comuni con più di 15.000 (2014 dai comuni con più di 50.000)
 - **Controllo sulle partecipate - bilancio consolidato;**
 - **Controllo di qualità dei servizi erogati direttamente e tramite partecipate.**
- Considerazione: i controlli citati non sono immediatamente obbligatori per tutti gli enti ma sono già rilevanti e utili
- Considerazione: unico documento citato a supporto di tale controllo è il bilancio consolidato

Controllo strategico

6

- Viene stabilito che il controllo strategico, relativo cioè all'applicazione delle Linee di mandato, deve essere effettuato a partire dal 2015 dai comuni con più di 15.000 (2014 dai comuni con più di 50.000);
- Viene stabilito che il controllo strategico può essere svolto in forma associata.
- Considerazione: il controllo strategico non è immediatamente obbligatorio per tutti gli enti
- Considerazione: il controllo strategico riguarda le Linee di Mandato un documento preciso diverso dal Piano-PEG
- Considerazione: il controllo strategico spetta all'OIV se l'ente lo ha adottato ai sensi della 150

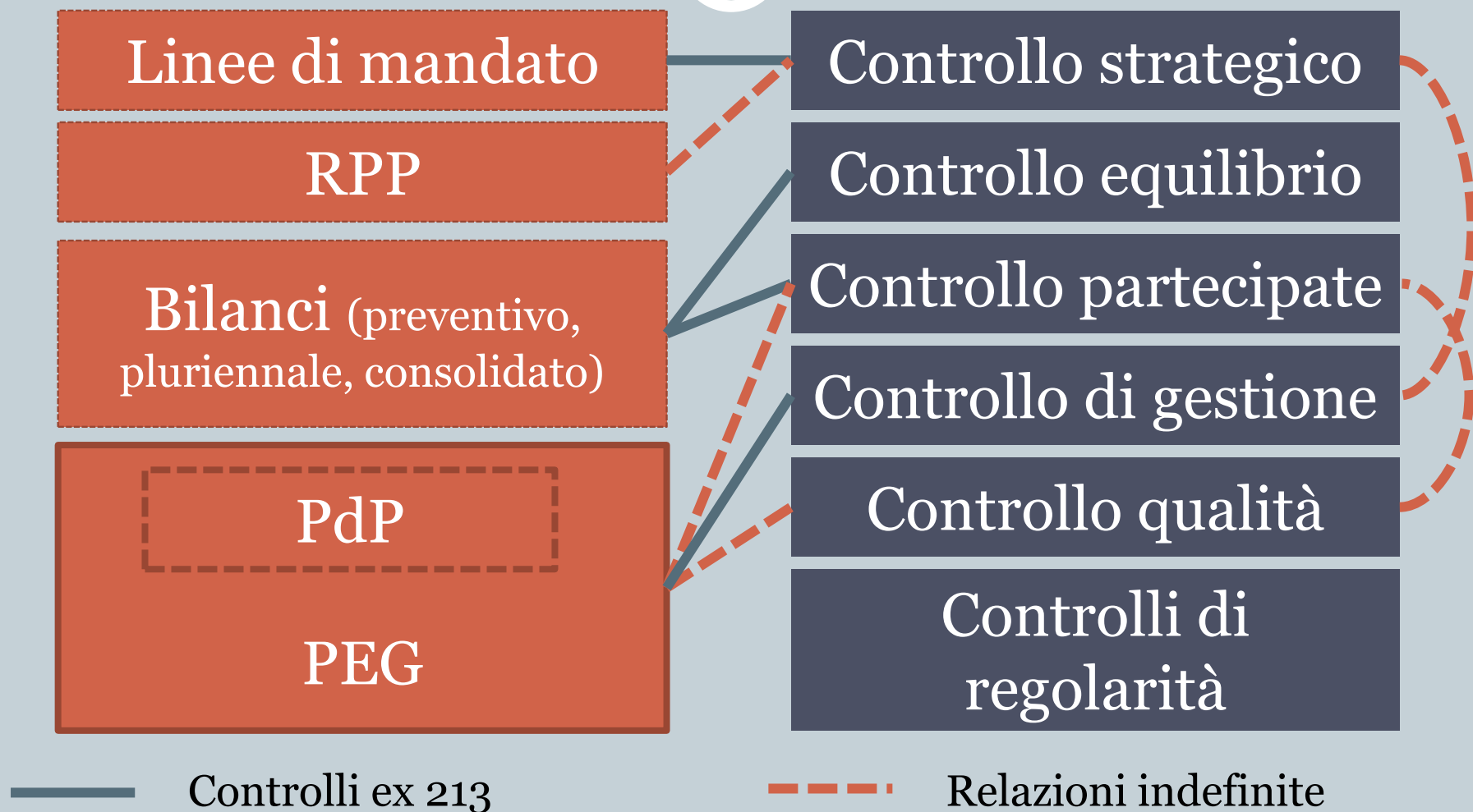
I soggetti del controllo strategico

7

- Il vertice politico ed amministrativo dell'ente controlla in itinere il livello di attuazione della strategia valutando, anche mediante il supporto di un adeguato sistema di misurazione, se l'ente sta realizzando le azioni necessarie per consentire il raggiungimento degli obiettivi strategici;
- l'OIV svolge in tal senso una funzione di supporto tecnico verificando se gli strumenti e i documenti predisposti dall'amministrazione sono idonei a consentire la realizzazione da parte degli organi di vertice del controllo strategico.

Mappatura del sistema di controlli interni

8



Buone pratiche per l'evoluzione dei controlli

9

- **Integrare i controlli integrando il sistema di misurazione.** Operativamente si tratta di strutturare i sistemi di controlli interno prendendo in considerazione anche criteri di omogeneità organizzativa.
- **Integrare i documenti a supporto del ciclo di gestione della performance.** Operativamente si tratta di interpretare i diversi documenti come fasi successive di elaborazione di un documento quanto più possibile unitario.
- **Assicurare evidenza e visibilità ai documenti di rendicontazione.** Operativamente si tratta di riportare nei documenti di programmazione i dati relativi al consuntivo degli anni precedenti, non soltanto a livello finanziario, ma in relazione a tutte le tipologie di controllo citate.

E il sistema di misurazione?

10

- Significativamente, le disposizioni più recenti tralasciano il tema dello sviluppo di un sistema di misurazione a supporto del ciclo di gestione della performance e del sistema dei controlli interni;
- Ma il sistema di misurazione resta un elemento centrale di per dare rappresentazione di quanto l'ente realizza e degli impatti che determina;
- Il controllo rischia infatti, in assenza di un sistema di misurazione, di essere fine a sé stesso, di consentire la generica affermazione che l'ente ha realizzato i propri obiettivi secondo quanto previsto, senza consentire di comprendere se gli obiettivi definiti siano stati effettivamente raggiunti.

Misurazione e controllo

11

- Si consideri il sistema di misurazione di un servizio per l'infanzia, esso tramite indicatori può dare evidenza:
 - del quadro delle risorse interne ed esterne,
 - del livello di irregolarità riscontrate,
 - della performance individuale dei dirigenti e del personale che operano coordinando tali attività,
 - del livello di attuazione degli indirizzi politici e strategici e del loro riflesso sul quadro delle risorse e sul livello di qualità dei servizi,
 - degli obiettivi definiti dall'amministrazione per sé e per i soggetti esterni a vario titolo coinvolti e del loro riflesso sul quadro delle risorse e sul livello di qualità dei servizi,
 - dei livelli di qualità dei servizi erogati dell'amministrazione e dei soggetti esterni.

Un solo Piano?

12

- Nel testo della norma viene stabilito che PEG – PdO e Piano della Performance sono unificati e resi coerenti alla RPP.
- Considerazione: il Piano della Performance non può essere un documento diverso dal PEG;
- Considerazione: Piano della Performance e PEG sono documenti sostanzialmente diversi nella definizione del legislatore;
- Considerazione: l'ipotesi di un abbandono del Piano della Performance ed un ritorno ad un approccio tradizionale al PEG equivale alla rinuncia alla misurazione e risulta un'ipotesi non percorribile.

Ricognizione dei documenti del ciclo

13

- Linee (di mandato) approvate dal Consiglio Comunale;
- Piano Generale di Sviluppo o Piano strategico (opzionale);
- Bilancio di previsione;
- Bilancio pluriennale;
- Bilancio consolidato;
- Relazione Previsionale e Programmatica;
- Piano della Performance;
- Piano Esecutivo di Gestione (segue Bilancio di previsione);
- Piano Dettagliato degli Obiettivi (segue PEG);
- Relazione sulla Performance.

Il Piano degli Obiettivi

14

- Il PEG negli enti locali presenta tradizionalmente alcuni **limiti** che possono essere superati mediante un'evoluzione del tutto coerente rispetto a quanto detto finora per il Piano:

Assenza di un collegamento degli obiettivi in una struttura ad albero o altro modello;

Misurazione degli obiettivi formale e spesso in assenza di indicatori dotati di target;

Focus prevalente sulla dimensione finanziaria;

Orizzonte temporale annuale.

Proposta: il PEG - Piano

15

- **Anticipare la predisposizione di uno schema di documento di programmazione.** Operativamente sviluppare il PEG-Piano entro i primi mesi dell'anno completandolo a seguito dell'approvazione del Bilancio.
- **Collegare il documento di programmazione al sistema di misurazione.** Operativamente sviluppare un sistema di misurazione basato su indicatori utili a determinare il livello di raggiungimento degli obiettivi.
- **Collegare il documento di programmazione agli indirizzi di pianificazione strategica.** Operativamente articolare nella prima versione del PEG-Piano della performance, gli obiettivi strategici lungo gli stessi programmi contenuti nella RPP e nel Bilancio di previsione. Tali obiettivi dovranno essere provvisti di indicatori.

La buona pratica

16

- **Inizialmente** l'amministrazione definisce uno schema quadro di riferimento per il PEG-Piano, entro i primi mesi dell'anno, che preveda l'articolazione degli obiettivi strategici su un orizzonte temporale triennale e la definizione tramite indicatori degli standard di qualità attesi per i servizi dell'amministrazione e dei soggetti esterni erogatori di servizi per conto dell'amministrazione (partecipate, quotate, altri soggetti);
- **Successivamente**, a seguito dell'approvazione del bilancio, l'amministrazione completa la predisposizione del PEG-Piano mediante la definizione di obiettivi operativi e l'attribuzione degli stessi e delle risorse a dirigenti e personale