

Gli obiettivi di creazione di valore della PA
che la governance politica dovrebbe o
potrebbe individuare

Una Pubblica Amministrazione “*Performance
Oriented*”. *Lo stato dell’arte in Italia*

Indice

Razionalizzazione e riorganizzazione della PA

Una PA *Performance Oriented*

- una rivoluzione culturale
- il nuovo management
- centralità della dirigenza
- i nuovi controlli
- le resistenze

Riforma del lavoro pubblico

Riforma Brunetta

Razionalizzazione e riorganizzazione della PA

Affidata a ciascuna P.A. secondo i propri ordinamenti sulla base dei principi contenuti nel d.lgs. 29/1993, d.lgs. 165/2001, d.lgs 150/2009 (Brunetta) tra i quali si ricordano:



Una P.A. *Performance-Oriented*: una rivoluzione culturale

Prima: un approccio giuridico-formale

✓ contano solo regole e procedure, non c'è attenzione a qualità e risultati

Ora: al servizio del cittadino-utente

✓ qualità del servizio e *customer satisfaction* come criteri direttivi dell'attività delle Pubbliche Amministrazioni

✓ un nuovo controllo sulle *performance*, accanto a controlli di legittimità più efficaci ma meno invasivi

✓ promuovere la crescita professionale: un piano straordinario per la formazione

✓ maggiore trasparenza: al momento sono registrati presso il Dipartimento della Funzione Pubblica 1700 URP

Le linee strategiche della riforma del pubblico impiego

Razionalizzazione e riorganizzazione delle P.A.

Applicazione delle stesse politiche salariali del settore privato nel rinnovo dei contratti collettivi nazionali

Privatizzazione del rapporto di lavoro dei dipendenti e dirigenti pubblici ed allineamento delle fonti con il settore privato

Affidamento all'ARAN della contrattazione collettiva nazionale per tutti i settori pubblici

Modello del dialogo sociale (Relazioni sindacali).
Rappresentatività e rappresentanza delle OO.SS.

Una P. A. *Performance-Oriented*: il nuovo management

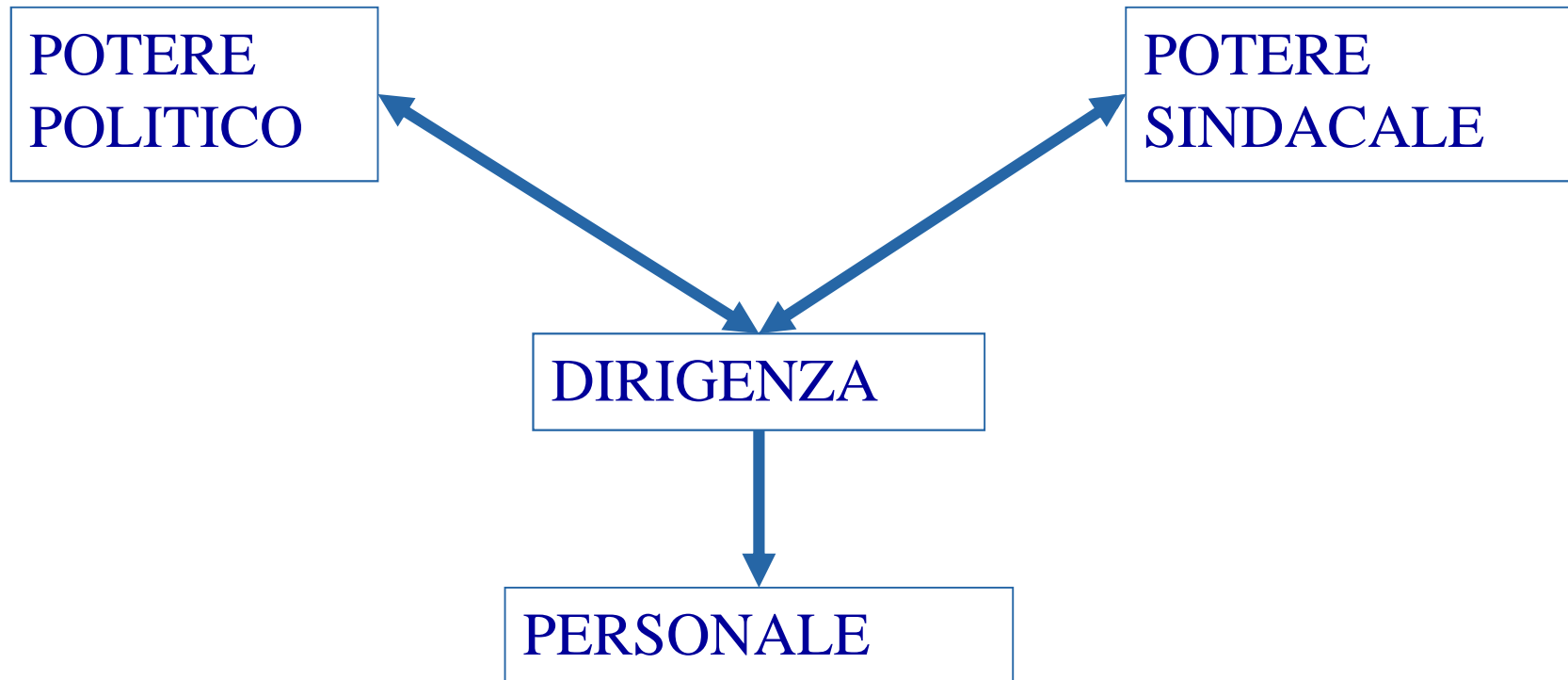
Il ruolo unico dei dirigenti dello Stato

Accesso per concorso pubblico; fino al 5% dal privato con contratto a termine

Fine dell'inamovibilità dei dirigenti: incarichi a termine (da 2 a 7 anni); licenziamento dei dirigenti incapaci; valorizzazione dei capaci e meritevoli

Trattamento accessorio variabile in relazione alle *performance*

Una P. A. *Performance-Oriented*: centralità della dirigenza



Una P.A. *Performance-Oriented*: i nuovi controlli interni

- Definizione annuale degli obiettivi
- Un'unità di valutazione in ogni ministero o agenzia
- Controllo strategico e controllo di gestione
- Coordinamento della Presidenza del Consiglio su valutazione e controllo strategico
- Banca dati con le direttive dei ministri e gli indicatori di performance
- Carte dei servizi
- Verso standard di qualità a livello europeo

Una P.A. *Performance-Oriented*: le resistenze

Il persistere di una **cultura legalistica e statalistica** nelle amministrazioni, nella magistratura ordinaria, nella magistratura amministrativa e contabile

La difesa **dell'inamovibilità e dell'irresponsabilità degli alti burocrati** in nome della neutralità dell'amministrazione

Lo spauracchio dello *Spoil System*

Il rifiuto della cultura della valutazione e del merito

Riforma del lavoro pubblico distinzione fra Politica e Amministrazione

“I politici sono responsabili delle scelte politiche”:

eliminazione di ogni ingerenza politica nella gestione delle
pubbliche amministrazioni

Compiti dell'autorità politica:

definire politiche e strategie; valutare i risultati; nominare i
direttori generali

“I dirigenti sono responsabili dell'amministrazione”:

i dirigenti hanno poteri più ampi, maggiori responsabilità e
stipendi adeguati alle responsabilità e ai risultati

Riforma del lavoro pubblico

la “privatizzazione” del pubblico impiego

➤ **Diritto privato per i dipendenti pubblici**

➤ **Contrattualizzazione del rapporto di lavoro:**

estensione della disciplina contrattuale (anche ai dirigenti generali) e valorizzazione dei contratti integrativi aziendali e individuali per promuovere professionalità e produttività

➤ **Riforma della rappresentanza sindacale**

➤ **Giudice unico per tutte le cause di lavoro:**

la giurisdizione sul lavoro pubblico dal giudice amministrativo al giudice del lavoro; soluzioni extragiudiziarie delle controversie (conciliazione, arbitrato)

Il sistema di garanzie per i dirigenti

Il sistema di garanzie previsto dalla riforma evita gli abusi e le prevaricazioni del potere politico sulla dirigenza attraverso i seguenti strumenti:

- certezza dei criteri e pubblicità nell'affidamento degli incarichi
- indicatori di prestazione oggettivi e trasparenti
- previsione di organi di garanzia (Comitato di Garanti)
- revoca anticipata dell'incarico solo in presenza di una valutazione negativa dei risultati, previo il parere vincolante del Comitato di Garanti
- valutazione complessiva dei risultati a conclusione del contratto; se la valutazione è positiva conferma nello stesso incarico o in uno equivalente

Dall' inamovibilità del dirigente alla valorizzazione del suo ruolo

- **Prima:** irresponsabilità e inamovibilità dei dirigenti in nome della neutralità dell' amministrazione (con la possibilità, discrezionale, del potere politico di procedere ad “avvicendamenti organizzativi”)
- **Ora:** ampia capacità di scelte gestionali e di autonomia nell' arco dell' incarico; con il contratto è stabilita la durata e il termine dell' incarico; introduzione della cultura della valutazione e del merito con la possibilità di rimuovere i soli dirigenti che si sono dimostrati incapaci

Dirigenza: distinzione tra rapporto di lavoro e di servizio

- il quadro delineato dalla riforma è basato sul merito e prevede un sistema di garanzia e di tutela, quindi è **diverso dallo Spoil System**
- per le sole posizioni di raccordo tra politica e burocrazia (Segretari generali e Capi dipartimento, circa 30 top managers della PA) è prevista, a discrezione dell'autorità politica, la revoca del rapporto di servizio ma non del rapporto di lavoro

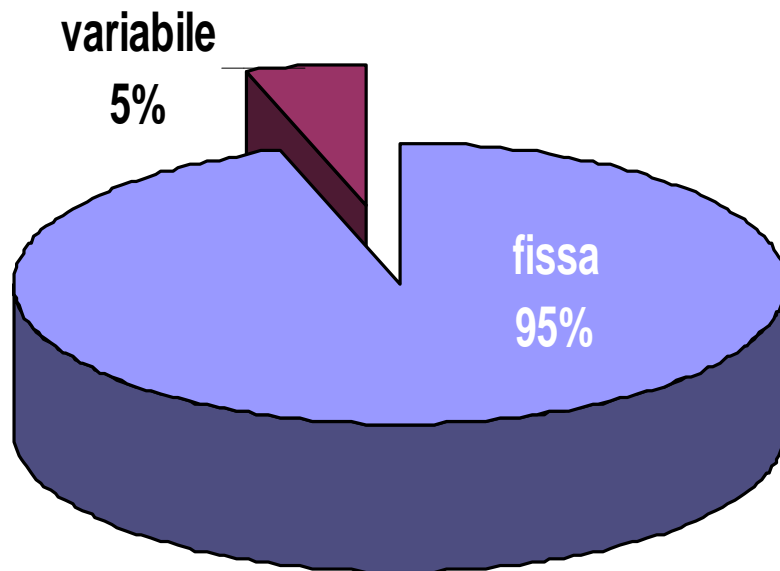
Il sistema retributivo della dirigenza

➤ **Prima:** retribuzioni generiche e generalizzate hanno portato all'appiattimento senza nessuna distinzione nelle retribuzioni dei dirigenti

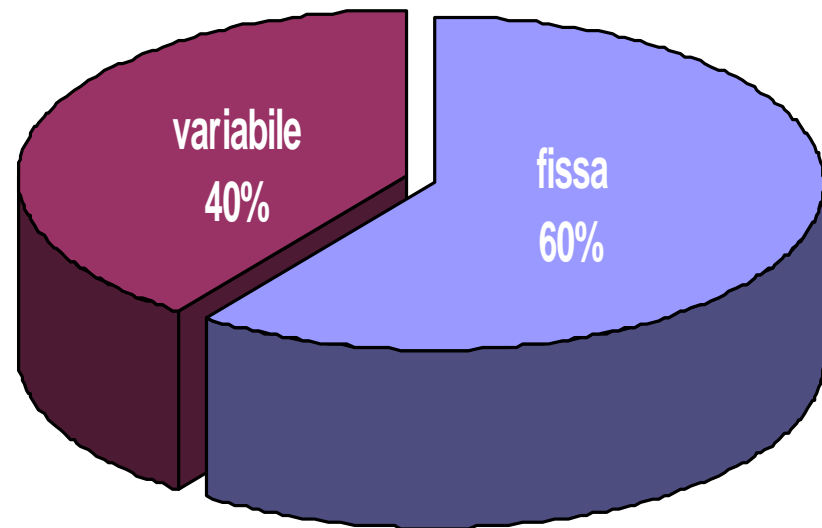
➤ **Ora:** retribuzioni collegate a sistemi di valorizzazione della persona, alla rilevanza dell'incarico e alla capacità di raggiungere i risultati

Rapporto tra retribuzione fissa e variabile prima e dopo la riforma (dirigenti degli Enti locali)

Prima del d.lgs 29/93



Dopo il nuovo CCNL



Riforma del lavoro pubblico: le resistenze

Restano contraddizioni e incoerenze:

➤ **nelle organizzazioni sindacali:**

- la scelta di principio per la professionalità e il merito, la responsabilità e il decentramento è talvolta contraddetta dai comportamenti quotidiani

➤ **nei comportamenti di politici, amministratori e dirigenti**

- aumenti retributivi a pioggia

- per converso difesa strisciante dei privilegi e della giungla degli incarichi

➤ **nelle scelte del Parlamento:**

- la scelta di principio per la contrattualizzazione, la meritocrazia, la qualità contraddetta da uno stillicidio di disposizioni clientelari: promozioni *ope legis*, assunzioni di precari senza concorso ecc.

Riforma Brunetta

I temi principali della riforma sono contenuti nel decreto legislativo 150/2009 di attuazione della legge 15/2009. Il decreto legislativo prevede:

- Obiettivi di rendimento annuale per ciascuna PA
- Class action: prevista anche nei confronti della PA
- Contrattazione collettiva: prevista una riforma dell'agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN)
- Corte dei Conti: potrà effettuare controlli sulla PA su richiesta del Governo e delle commissioni parlamentari
- Dirigenti: previsto un minimo del 30% dello stipendio legato alla produttività e stages di formazione all'estero
- Identificabilità: obbligo per il personale a contatto con il pubblico di cartellino identificativo o la targa indicante nome e cognome sulla scrivania
- **Selettività** nell'attribuzione dei **premi**
- una **procedura semplificata per le sanzioni disciplinari**, con la definizione di un catalogo di infrazioni particolarmente gravi assoggettate al licenziamento.
- Trasparenza: disponibilità immediata mediante la rete internet di tutti i dati
- Sui quali si basano le valutazioni

Riforma Brunetta

PUNTI CHIAVE

PERFORMANCE

artt. 4-10 D. Lgs. 150/2009

VALUTAZIONE

artt. 8-9 D. Lgs. 150/2009

TRASPARENZA

art. 11 D. Lgs. 150/2009

Riforma Brunetta

PERFORMANCE
artt. 4-10 D. Lgs.
150/2009

Obiettivi

- Organizzare il lavoro della PA in un'ottica di miglioramento continuo
- Produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati offrendo alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalla logica dei mezzi (input) a quella dei risultati (output ed outcome)
- Garantire uno spirito di coesione ed un lavoro di squadra laddove i processi amministrativi coinvolgono più strutture all'interno di una stessa amministrazione

Strumenti

- Piano triennale di performance
- Relazione annuale sui risultati conseguiti
- “Giornate della Trasparenza”
- Graduatoria di performance delle singole amministrazioni statali su almeno tre livelli di merito

Riforma Brunetta

Obiettivi

VALUTAZIONE
artt. 8-9 D. Lgs.
150/2009

- Cambiamento organizzativo: transizione dal modello organizzativo burocratico ad un modello di Qualità Totale
- Valorizzazione del merito individuale e delle responsabilità
- Raggiungimento di un livello di produttività e di soddisfazione finale dei bisogni della collettività in linea con le migliori pratiche a livello internazionale
- Correlare la performance organizzativa a quella individuale (dirigenti e dipendenti)

Strumenti

- Sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali
- Analisi di benchmarking

Riforma Brunetta

Obiettivi

Strumenti

TRASPARENZA
art. 11 D. Lgs.
150/2009

- Favorire forme diffuse di controllo interno ed esterno, anche da parte del cittadino
- Stabilire regole certe per misurare la produttività negli uffici pubblici, premiando con riconoscimenti economici e di carriera chi lavora con impegno e competenza.

- Pubblicazione sul sito internet, delle informazioni concernenti l'organizzazione, gli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse
- Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da pubblicare online
- Creazione di un portale dedicato di raccolta dei dati a livello nazionale