

AI3



Gaetano Fuiano, Alberto Ametta, Maria Capozzi,  
Michele Tamburrelli, Alfonso Fuiano

## **Condividere per migliorare**

Il ciclo della performance nelle autonomie locali

*Prefazione di*  
Antonio Nisio





Aracne editrice

Copyright © MMXXI

ISBN 978-88-255-1524-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: **Roma**, ottobre 2021

- 9 *Prefazione*  
di ANTONIO NISIO
- 15 *Premessa*
- 17 **Capitolo I**  
**Principi generali**  
1.1. Migliorare l'Organizzazione, 19 – 1.2. Innovare verso l'organizzazione per processi operativi, 20 – 1.3. Promuovere il migliore possibile impiego e coinvolgimento delle risorse umane, 24 – 1.4. Valorizzare il merito, 27 – 1.5. Realizzare la trasparenza e la comunicazione dei dati, 28 – 1.6. Realizzare coerenza tra risorse assegnate e risultati da conseguire, 29.
- 33 **Capitolo II**  
**Sistema della Qualità**  
2.1. Progettazione ed applicazione della qualità, 33 – 2.1.1. *Miglioramento continuo della qualità nei procedimenti e nei processi*, 36 – 2.1.2. *Qualità e Performance nella organizzazione delle Articolazioni operative*, 40 – 2.1.3. *Qualità e Performance nei servizi da erogare/erogati*, 46 – 2.1.4. *Qualità e Performance organizzativa dell'Ente*, 49 – 2.2 Metodologia utilizzata per i valori target della qualità, 56.
- 59 **Capitolo III**  
**Il Ciclo della Performance e la partecipazione**  
3.1. Definizione ed assegnazione degli obiettivi, 62 – 3.1.1. *Fasi di definizione degli*

- obiettivi*, 67 – 3.1.2. *Fasi di assegnazione degli obiettivi*, 79 – 3.1.3. *Fasi di definizione degli indicatori e dei targets*, 80 – 3.2. Collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse, 82 – 3.3. Le fasi di misurazione e di valutazione della Performance, 85 – 3.3.1. *Le direttive per la misurazione e la valutazione della Performance*, 86 – 3.3.2. *Il monitoraggio*, 90 – 3.3.3. Principi e criteri/metodiche di misurazione e di valutazione della Performance, 91 – 3.3.4. *Misurazione e valutazione della Performance*, 94 – 3.4. Rendicontazione dei risultati e la Relazione sulla Performance, 98 – 3.4.1. *La validazione della Relazione sulla Performance*, 100 – 3.5. Utilizzo dei sistemi premianti, 102.
- 111 **Capitolo IV**  
La performance organizzativa  
4.1. Gli ambiti della Performance organizzativa, 111 – 4.1.1. *Principi direzionali*, 112 – 4.1.2. *Principi operativi*, 113 – 4.2. Valenza temporale degli obiettivi e revisioni intermedie, 114 – 4.2.1. *Caratteristiche degli obiettivi*, 115 – 4.3. Soggetti sottoposti alla misurazione ed alla valutazione, 116 – 4.4. Fasi della valutazione, 116 – 4.4.1. *Metodologia della valutazione*, 117 – 4.5. Banca dei processi e delle innovazioni, Dizionario delle competenze e dei comportamenti, 120.
- 123 **Capitolo V**  
La performance dei dirigenti/responsabili  
5.1. Gli obiettivi rivenienti da leggi o dai CC.CC.NN.LL., 123 – 5.2. Performance complessiva del Dirigente, 125 – 5.3. Rilevanza tra Performance organizzativa ed individuale, 125 – 5.4. Misurazione e valutazione della Performance, 126 – 5.5. Utilizzo della valutazione e riflessi sulla Performance complessiva, 129.
- 131 **Capitolo VI**  
Misurazione e valutazione della performance dei funzionari titolari di incarichi di posizione organizzativa e/o di alta professionalità, con autonomia gestionale
- 133 **Capitolo VII**  
Misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale della dirigenza di vertice
- 139 **Capitolo VIII**  
Misurazione e valutazione della performance del personale delle categorie professionali del comparto e dei responsabili di posizione

	organizzativa e/o con incarico di alta professionalità, senza autonomia gestionale
	8.1 Caratteristiche degli obiettivi, 138 – 8.2. Modalità di individuazione degli obiettivi, 140 – 8.3. Modalità di assegnazione degli obiettivi, 142 – 8.3.1. <i>Fasi della assegnazione</i> , 143 – 8.4. Metodologia della valutazione degli obiettivi operativi, 143 – 8.5. Misurazione e valutazione della Performance di ruolo, 144 – 8.5.1. <i>Caratteristiche degli obiettivi di ruolo</i> , 144 – 8.5.2. <i>Criteri di valutazione degli obiettivi individuali e di ruolo</i> , 144 – 8.6. Valutazione complessiva della Performance e premialità, 145.
149	Capitolo IX Responsabilità e processo di gestione della valutazione
153	Capitolo X Procedura di contraddittorio, di conciliazione e valutazione definitiva
155	Capitolo XI Le società partecipate ed il ciclo della performance
157	<i>Conclusioni</i>



## Prefazione

ANTONIO NISIO\*

Un processo di profonda revisione ha caratterizzato le pubbliche amministrazioni nei diversi Paesi a partire dai primi anni '80, connotandosi nella generalità dei casi con un approccio maggiormente aziendale. Il processo di aziendalizzazione ha introdotto, quali criteri di valutazione delle prestazioni delle amministrazioni, le dimensioni dell'economicità, dell'efficienza e dell'efficacia, accanto ai consolidati canoni della legittimità e dell'equità. Altro elemento caratterizzante questo processo è stata il tentativo di trasferire nelle pubbliche amministrazioni metodi, tecniche, strumenti rinvenienti dall'esperienza delle imprese private: tra di essi la misurazione, la valutazione e la gestione della performance. Il settore pubblico, tuttavia, presenta peculiari caratteristiche e specificità quali l'eterogeneità delle funzioni e dei prodotti, l'assenza di prezzo di cessione dei prodotti, l'accentuata formalizzazione dell'attività amministrativa, nonché un notevole condizionamento reciproco tra i ritmi istituzionali e i tempi della gestione. È necessario, pertanto, scontare tali caratteristiche nel processo di riforma manageriale.

Anche in Italia si assiste a un ampio e continuativo processo di cambiamento della Pubblica Amministrazione, prevalentemente indotto per via normativa.

Sono trascorsi oltre dieci anni dall'emanazione del decreto legislativo 150/2009, con il quale si è introdotta nel contesto delle pubbliche amministrazioni italiane la misurazione e valutazione della performance. L'analisi delle modalità attraverso cui il ciclo della performance è stato generalmen-

\* Università degli Studi di Bari, Dipartimento di Economia, management e diritto dell'impresa. Professore aggregato di: Economia aziendale, Economia dell'azienda pubblica, Pianificazione e controllo. Docente in master e corsi di formazione di rilievo nazionale in Management e performance nelle pubbliche amministrazioni. Presidente O.I.V. di aziende ed enti pubblici.

te implementato conduce a rilevare come siano state tradite le finalità prime del legislatore e ancor più è stata persa un'ulteriore occasione per migliorare le modalità di funzionamento della Pubblica Amministrazione e la sua capacità di creare valore pubblico, inteso, come scrivono gli autori, quale "miglioramento continuo ed equitativo delle condizioni di vita e di benessere sociale della Comunità dell'Ente".

L'approccio prevalente alla performance è stato di stampo adempimentale, contrattualistico e collusivo. Adempimentale in quanto la misurazione e la valutazione della performance primariamente avviene in ossequio agli obblighi normativi e per non incorrere nel sistema sanzionatorio e/o penalizzante da questi previsto. L'approccio contrattualistico ha condotto a disegnare e introdurre sistemi che considerano l'erogazione delle retribuzioni premiali ai dirigenti e al personale di comparto quale scopo primo e spesso unico del ciclo della performance, piuttosto che come uno degli strumenti motivazionali per far convergere l'azione degli individui e dei gruppi verso i fini dell'ente. Lo approccio collusivo ha condotto la politica, i dirigenti e i dipendenti ad accordarsi per adottare sistemi lassi al fine di ottenere costantemente una certificazione di perseguimento di elevati livelli di performance. Ciò nella presunzione di assicurare un maggiore consenso alla componente politica e un accesso indiscriminato alle premialità da parte dei dirigenti e del personale. In tal modo, tuttavia, si ottengono effetti patologici quali la demotivazione dei migliori, il disincentivo al miglioramento, l'inibizione dell'effettiva capacità di indirizzo e controllo della politica e lo svilimento della professionalità dei dirigenti e del personale.

È, pertanto, opportuno riflettere attentamente su:

- quali sono i fini primi della misurazione, valutazione e gestione della performance?
- quale è il significato e l'utilità delle attività di misurazione e valutazione?
- come progettare e implementare efficacemente e *efficientemente* il ciclo della performance?

Introdurre logiche e strumenti di misurazione e gestione della performance è funzionale al miglioramento della capacità delle amministrazioni pubbliche di rispondere ai bisogni e alle esigenze della collettività, attraverso la realizzazione di politiche, programmi, progetti e l'erogazione di servizi di qualità, utilizzando al meglio le risorse finanziarie, umane e strumentali a disposizione.

Il flusso informativo prodotto dalla misurazione della performance consente all'organizzazione e agli individui di attivare processi di miglioramento continuo, di sviluppare processi di sviluppo professionale, di accrescere in termini qualitativi e quantitativi le relazioni con i cittadini. Il ciclo della performance si articola nelle fasi della fissazione di obiettivi e individuazione di correlati indicatori e della rilevazione sistematica e periodica di risultati ottenuti. Tale processo è costoso e, pertanto, è necessario procedere ad una selezione degli aspetti più rilevanti, evitando in tal modo anche di creare un'inflazione informativa che incida negativamente sul processo cognitivo e decisionale. Connessa, ma differente dalla misurazione, è la valutazione. Essa consente di cogliere il contributo ottenuto da ogni elemento del sistema (organizzazione nel suo complesso, unità organizzative, gruppi, individuali) in relazione alle aspettative. Attraverso la valutazione si colgono i punti di forza e le carenze organizzative ed individuali e si identificano i percorsi di sviluppo e/o di miglioramento.

La costruzione del sistema di misurazione e valutazione della performance deve avvenire in linea con le pedissequa caratteristiche delle singole pubbliche amministrazioni in termini di mandato istituzionale, di funzioni, di organizzazione, di gestione e di norme di riferimento. Le previsioni del decreto legislativo 150/2009 e le linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica sono congegnate sulle caratteristiche delle amministrazioni centrali ed in particolare per i Ministeri. La trasposizione di esse nelle amministrazioni locali richiede, al di là delle previsioni dell'articolo 31 del decreto legislativo 150/2009 e del art.18 del decreto legislativo n 74/2017, il coordinamento con il Testo Unico degli Enti locali, di cui al decreto legislativo 267/2000 e ss.mm.ii e con il decreto legislativo 118/2011 ed in particolare con l'allegato 4/1 – Principio contabile della programmazione. È da considerare, inoltre, che in particolare gli enti locali hanno un ambito di intervento ampio e articolato per materia e per tipologia. Essi, infatti, sommano attività di programmazione territoriale, economica, sociale e culturale alla produzione ed erogazioni di servizi in plurimi settori molto eterogenei che svolgono in proprio o attraverso altre entità costituenti il gruppo pubblico locale.

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di fornire agli operatori e agli studiosi una serie di indicazioni su come realizzare un adeguato sistema di misurazione e valutazione delle performance negli enti locali. Esso si può suddividere in due parti, tra loro logicamente e funzionalmente integrate. Nella prima parte gli autori inquadrano il ciclo della performance nell'ambito del più complessivo sistema aziendale, individuandone le finalità e le relazioni con il sistema della qualità.

La seconda parte è focalizzata sulla performance negli enti locali: fasi (programmazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione), ampiezza e dimensioni.

Nel capitolo quarto gli autori si soffermano sulla programmazione e il monitoraggio della performance. La programmazione consiste nel definire quale è il livello atteso di performance dall'azione dei diversi soggetti (organizzazione, unità organizzativa, team, singoli individui) per raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, per la soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

I diversi stakeholder attribuiscono un diverso valore ai risultati conseguiti dalla singola pubblica amministrazione e dal complessivo settore pubblico. È, perciò, utile in sede di fissazione degli obiettivi, come poi successivamente nella valutazione del grado di raggiungimento degli stessi, attivare processi partecipativi che consentano di attivare canali comunicativi bidirezionali attraverso i quali la PA raccoglie, coordina e porta a sintesi le eterogenee e plurime istanze provenienti dall'ambiente sociale, economico e istituzionale di riferimento e al contempo fornisce indicazioni sulle politiche, sui programmi e sui progetti che intende realizzare e sulla qualità e quantità di servizi da erogare. Questo approccio, noto come *stakeholders engagement*, permette di:

- realizzare un connubio virtuoso tra l'azione della pubblica amministrazione il contributo dei diversi attori sociali ed economici;
- aumentare la capacità di coprodurre valore pubblico.

Parimenti utile è attivare processi partecipativi all'interno dell'ente attraverso la condivisione degli obiettivi, degli indicatori, dei target e delle relative risorse. L'accettazione di essi da parte dei dirigenti e del personale incrementerà la motivazione e il benessere organizzativo, aumentando la possibilità di perseguire elevati livelli di performance.

Il prodotto del processo di programmazione della performance è il Piano della performance nel quale, coerentemente con il complesso degli strumenti di pianificazione e programmazione, trovano sintesi organica gli obiettivi strategici e operativi, organizzativi ed individuali.

La probabilità di perseguire la programmata performance è positivamente correlata ad una adeguata attività di controllo in itinere, monitoraggio, che consente una costante guida verso gli obiettivi e l'adeguamento della gestione, qualora necessario a seguito di cambiamenti di contesto o deviazioni da quanto programmato.

La rendicontazione consente non solo il controllo ex post sui risultati conseguiti ma anche e soprattutto di favorire l'apprendimento organizzativo, in una logica di miglioramento continuo.

Nei capitoli dal 5 all'8 gli autori descrivono accuratamente i concetti di performance organizzativa ed individuale e per quest'ultima evidenziano le peculiarità della misurazione e valutazione per ogni livello organizzativo, fornendo al lettore una serie di indicazioni operative molto utili.

Nel capitolo 9 sono individuati in modo puntuale gli attori del ciclo della performance; nel capitolo 10 l'attenzione è concentrata su procedura di contraddittorio, di conciliazione e valutazione definitiva. Infine, il capitolo 11 segnala l'esigenza di estendere la disciplina contenuta nel testo alle Società Partecipate.

Il volume è arricchito di allegati che rappresentano uno strumento di rapida fruibilità per coloro che operano con/negli enti locali.



## Premessa

Nell'ottica del miglioramento continuo dell'organizzazione della Pubblica Amministrazione, ovvero del perseguimento di livelli ottimali di efficacia ed efficienza dell'agire amministrativo, nella consapevolezza che il miglioramento di una Organizzazione nel suo complesso dipenda dal miglioramento dei singoli fattori che la compongono e dalla capacità della stessa di innovarsi con sviluppo graduale, ma continuo, il legislatore ha esteso i principi della gestione strategica dell'impresa alla Pubblica Amministrazione. Questa è pertanto chiamata ad adottare gli strumenti già noti e diffusi nel settore privato per la gestione strategica, strumenti che consentono di tradurre le politiche e la funzione/collocazione istituzionali (*mission*) e la strategia gestionale ed operativa dell'Organizzazione (*vision*) in un insieme coerente di risultati ed esiti di Performance, facilitandone la misurabilità, la valutazione e gli impatti attesi sui destinatari/fruitori.

In tale prospettiva, è intervenuto il d.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e ss.mm.ii., che impone alle Pubbliche Amministrazioni di valersi di una serie di meccanismi volti a pianificare, programmare, misurare e valutare la propria "Performance", intesa come l'insieme degli esiti delle azioni strategiche e dei risultati delle attività poste in essere per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali (art. 8 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.). Pertanto, il percorso di Performance si lega strettamente alla pianificazione ed alla programmazione, all'esecuzione di azioni e di attività, ai risultati delle stesse, alle modalità di rappresentazione di questi e, come tale, si presta ad essere misurato, gestito e valutato, favorendo, in tutto il percorso, la partecipazione ed interazione dei destinatari delle azioni e delle attività in corso di realizzazione e/o realizzate dall'Organizzazione/Ente.

L'art. 16, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., prevede che gli Enti Locali debbano adeguare i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5 comma 2, 7, 9 e 15 comma 1 dello stesso, fatto salvo, per l'attua-

zione delle restanti disposizioni, quanto sarà previsto da apposito «... accordo da sottoscrivere ai sensi dell'art. 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997 in sede di Conferenza unificata...» (cfr. modifiche apportate, allo stesso art. 16, dall'art. 12 del d.lgs. n. 74/2017). In riferimento a tale, ultimo, rinvio, le argomentazioni proposte nel presente potrebbero essere integrate e/o modificate. Parimenti, l'art. 31 dello stesso d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. dispone che «... gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17 comma 2, 18, 19, 23 commi 1 e 2, 24 commi 1 e 2, 25, 26 e 27 comma 1...».

Le indicazioni e tesi seguenti potrebbero essere adeguate alle realtà organizzative di ogni Ente Locale e costituire riferimento per l'assunzione dei corrispondenti atti di disciplina.

Il Ciclo di gestione della Performance è integrato nel ciclo di pianificazione, di programmazione/gestione/rendicontazione, con il recepimento dei principi generali sulla pianificazione-programmazione ed i bilanci introdotti dal nuovo ordinamento contabile (d.lgs. 23 giugno 2011, n. 118 e ss.mm.ii. e, particolarmente, dall'allegato 4.1 allo stesso).

Le materia trattate nel Testo esaminano, i singoli elementi costitutivi del Ciclo della Performance e della qualità totale e comprendono i principi dei sub sistemi di misurazione e valutazione della Performance, unitamente alla descrizione delle modalità procedurali e di gestione delle differenti fasi di pianificazione, di programmazione, di rendicontazione, di controllo, di eventuale modifica, nonché di verifica/misurazione e di valutazione dei risultati e degli esiti conseguiti e degli impatti ottenuti sulla Collettività.

Nel presente lavoro alcuni principi e metodi sono riportati in più paragrafi e nei vari "istituti" che caratterizzano il Ciclo della Performance, sia per meglio esplicitarne i contenuti e sia per effetto della "circolarità" del sistema, in funzione della quale ogni step/grado può essere correlato ad altro o, da questo, dipendere.

*Le argomentazioni che seguono hanno riferimento ad una tipologia di Ente Territoriale di medie e/o di più grandi dimensioni, ma potrebbero essere estese, con adeguamenti, anche ad altre Organizzazioni Pubbliche.*

## Principi generali

L'aspettativa principe dell'innovando sistema, inteso come elemento centrale del Ciclo della Performance dell'Ente Locale, è quella della realizzazione di una Organizzazione autopoietica, cioè, capace di innovarsi e di innovare e che, nel rispetto di principi essenziali di riferimento ordinamentale generale (innanzitutto, dei principi di legalità), origini scelte di crescita/sviluppo e di miglioramento continuo e generale delle azioni, le quali, attraverso la condivisione con le Organizzazioni di rappresentanza dei Cittadini e dei portatori di interesse (stakeholders), facciano pervenire alla realizzazione di effettivo "valore pubblico", con prospettiva di crescita continua dello affidamento/fiducia da parte dei destinatari, tanto da poter generare, anche, una automatica facilitazione delle funzioni complessive di governo locale, presenti e future, delle quali, invero, possa beneficiare lo stesso sistema di "vision" dell'Ente. Il valore pubblico, al quale si fa riferimento, è l'aspettativa di miglioramento continuo ed equitativo delle condizioni di vita e di benessere sociale della Comunità dell'Ente, con riguardo ai Cittadini, agli operatori economici, ai lavoratori, alle persone bisognose e diversamente abili, agli altri stakeholders ed, inoltre, alla garanzia della continuità di esercizio della migliore, possibile, tutela di interessi pubblici da parte dello stesso Ente. Come le altre Amministrazioni Pubbliche, il medesimo deve far fronte a problemi complessi, generali e specifici, in una situazione di risorse limitate e, pertanto, deve focalizzare e ben coniugare la sua *mission* istituzionale (la propria ragione di essere) con la propria *vision* (insieme di azioni e di attività), coordinando interventi e sviluppando metodi utili a realizzare, bene, le proprie strategie. Per questo, è essenziale la massima attenzione alla Organizzazione interna ed alle relazioni con i destinatari (fruitori finali) esterni: gli Organi di governo dell'Ente Locale devono elaborare ed orientare le proprie politiche verso obiettivi e programmi che ri-

spondano alle necessità effettive della collettività e che siano di possibile realizzazione. Pianificazione, programmazione, applicazione, verifica e valutazione, sempre e tutte coinvolgenti la partecipazione attiva dei destinatari, sono le fonti del Ciclo della Performance, da realizzare attraverso una coerente catena di valore pubblico, alla quale sono, in progressione, finalizzate le Performances individuali, verso quelle organizzative e queste configuranti, complessivamente, la Performance istituzionale. Nell'Ente Locale, le innovazioni complessive derivanti dal concreto avvio applicativo dei principi sopra richiamati, non potranno che essere di ragionevole gradualità, ma devono essere mirate, anche, al superamento dei ruoli burocratici dei rapporti interni, verso l'evoluzione di un approccio sistemico (di sistema) esaltante una "capacità collaborativa" estesa a tutta l'Organizzazione e che possa facilitare la eliminazione di ogni forma di "compartimentazione", tra le varie articolazioni della stessa, attraverso la condivisione di processi operativi, di risorse e contenuti, di conoscenze e competenze, adeguatamente agite e declinate nei migliori (ed espressi) comportamenti complessivi. Importante ruolo, per questo, è riposto nelle iniziative di formazione continua del personale, realizzabile anche attraverso l'attuazione in loco di appositi programmi estesi a tutte le posizioni e categorie, per favorire crescita trasversale delle conoscenze culturali/professionali ed altresì per trasformare quelle "tacite ed implicite" in competenze e capacità esplicite, con mirate occasioni di apprendimenti continui, facilitabili anche attraverso relative relazioni e trasferimenti culturali transgenerazionali. Obiettivo di sistema è quello di utilizzare in maniera ottimale le prospettate conoscenze e competenze, i propositi, le iniziative ed il senso di appartenenza alla funzione pubblica ed alla integrità dei comportamenti del Personale dell'Ente Locale, che devono costituire strumenti per la massimizzazione dello stesso valore pubblico, atteso da (e per) "...una Comunità in cammino...". Il sistema deve impiegare metodologie permanenti di connessione e di condivisione tra l'esercizio delle azioni politiche e le attività gestionali, favorendo la migliore, necessaria, integrazione organizzativa, mirata alla realizzazione di processi operativi completi ed adeguando, a questi, le relazioni (comunicazione e cooperazione) di più articolazioni e le competenze gestionali e professionali del Personale.

Con riferimento all'art. 3 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., la realizzazione del Ciclo della Performance di ogni Ente Locale è finalizzata ai seguenti obiettivi.

## 1.1. Migliorare l'Organizzazione

Dovendo prendere in esame la prospettiva di miglioramento dell'Organizzazione, l'obiettivo è di modificare, sia pure con gradualità connessa al bisogno di coerente crescita culturale, il modello dell' Organizzazione, con riferimento a due principali contenuti tecnico-formali: assetto organizzativo fisico (organizzazione fisica e/o strutturale e/o di area di responsabilità), "azione" organizzativa (dinamiche operative, come risultati dei rapporti che si richiedono e si sviluppano all'interno del "Sistema dell'Ente", nel quale le varie articolazioni dell' Organizzazione devono operare in maniera integrata).

L'organizzazione fisica è strutturata in Aree di Responsabilità, come individuate nei documenti di definizione della "architettura" delle Articolazioni organizzative dell'Ente e di graduazione delle "funzioni dirigenziali e di responsabilità operativa", rivenienti da quelle dei corrispondenti incarichi e definite nel rispetto delle relazioni sindacali. A queste deve, gradualmente, associarsi una Organizzazione per attività/interventi (processi), che deve continuamente migliorare l'azione amministrativa. Per questa, i rapporti di collaborazione e, quindi, le dinamiche organizzative, per le azioni e le attività, fondano su tre essenziali elementi, in mancanza dei quali (anche di uno solo) non può ritenersi, nel presente ed in prospettiva, esistente alcun tipo di "Organizzazione" ed in particolare:



*La Comunicazione:* consente di condividere informazioni, conoscenze e competenze, con l'obiettivo di una costante possibilità, in tutto lo spazio fisico o assetto dell'Organizzazione, di azionarle ed utilizzarle per gli scopi comuni, connessi alla *vision* della stessa;

*La Cooperazione:* valorizza il senso di appartenenza di ciascuno alla Organizzazione, non solo in senso fisico, ma, anche e soprattutto, attraverso la integrazione di competenze e capacità, con la convinzione di sentirsi "protagonisti" o partecipanti a pieno titolo per il conseguimento della "Performance generale attesa" dalla medesima;

*Il Coordinamento:* è la funzione di guida direzionale/manageriale e si realizza

(1) P. ROTONDI, A. SAGGIN, *Persona e organizzazione...*, pag. 153, McGraw-Hill, Milano 2002.

in funzione della comunicazione e della cooperazione, che ne costituiscono i presupposti e consente a ciascun operatore di agire nello stesso modo con cui, per la stessa fattispecie, agirebbe un altro operatore avente lo stesso o analogo intervento/compito da realizzare; ma, soprattutto, risponde al fine di assicurare la consapevolezza che l'azione di ciascuno è allineata alle politiche ed alle attività dell'Organizzazione ed è quella che ci si aspetta da chiunque, in qualsiasi articolazione (dell'Organizzazione) operi.

La prospettiva di miglioramento deposita nell'aspettativa di fare operare in maniera integrata tutte le Articolazioni (e gli operatori nelle stesse), che contribuiscono alla realizzazione di uno o più processi operativi (interventi completi), anche al fine importante (ma co-principale) di riqualificare la struttura/composizione dei costi, finalizzandole al contestuale miglioramento del rendimento dei servizi, analizzandole, ove possibile, per unità di prodotto.

## **1.2. Innovare verso l'organizzazione per processi operativi**

Sia la qualità dei singoli interventi/procedimenti/prestazioni, sia la qualità delle attività che si compongono di questi e sia il risultato finale-complessivo delle azioni/processi operativi completi che ne derivano (prodotto finale) come esito fruibile dalla collettività dei destinatari (valore pubblico) sono strettamente collegati alla migliore, possibile, integrazione delle varie "competenze" che intervengono nel processo operativo e non, invece, alla specifica attenzione verso la capacità di ottimizzazione della Performance di ogni singola Articolazione organizzativa. È di importanza primaria che ogni attività sia ben integrata come parte di un unico processo, adeguatamente coordinato. Il processo operativo deve essere: a) individuato; b) descritto; c) ingegnerizzato; d) applicato; e) verificato in itinere e sino al suo completamento; f) valutato nei risultati/esiti finali. L'adozione di specifiche linee guida sul "Sistema direzionale e di gestione" è lo strumento che meglio si presta ad ospitarne disciplina e metodi e ciò potrà anche costituire contenuto del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi dell'Ente Locale, opportunamente adeguato e completato, oppure formalizzato a specifico stralcio dello stesso.

Il processo operativo deve essere caratterizzato da flessibilità ed alta osservabilità (nell'esecuzione), facile misurabilità dei risultati (outputs), dedicate metodiche di misurabilità degli esiti sui destinatari (*outcomes*).