

## *Il Segretario generale*

*Allegato 1*

### **IL PERCORSO DI INNOVAZIONE, RAZIONALIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE DEGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DELL'ENTE AVVIATO NEL CORSO DEL 2012**

Settembre 2012

Come già preannunciato nella Relazione previsionale e programmatica 2012-2014, nel corso del 2012 sono stati avviati processi di innovazione razionalizzazione e semplificazione negli strumenti di programmazione in uso nell'Ente previo confronto con i dirigenti.

Preliminarmente si chiarisce che:

- il Piano esecutivo di gestione (in seguito PEG) è approvato dalla Giunta,
- il Piano dettagliato degli obiettivi (di seguito PDO) è approvato dal Segretario Generale,
- il Piano Operativo è approvato, se ritenuto utile, da ciascun dirigente.

In secondo luogo vi deve essere coerenza assoluta tra PEG, PDO e Piano Operativo per quanto concerne gli obiettivi di attività straordinaria da raggiungere. A tal fine, vi deve essere omogeneità sia per il profilo sostanziale, sia metodologico. Tra gli strumenti di programmazione vi è solo una differenza di livello del dettaglio e dei dati che consentano di orientare l'azione della struttura e di agganciare opportunamente la metodologia di valutazione, e più in generale l'attività di monitoraggio e controllo, a tutte le informazioni contenute negli strumenti, viepiù quelli di maggior dettaglio (PDO e Piano operativo).

In terzo luogo bisogna ricordare che nel Comune di Macerata, in occasione del percorso di predisposizione del Bilancio 2012, è stato introdotto il cd. "bilancio tecnico" che è strumento non previsto dall'ordinamento degli enti locali e che favorisce fin dal primo momento programmatico un percorso coerente. Tale strumento presuppone una logica di approccio ai volumi finanziari da allocare denominata "bilancio a base zero" secondo la quale ogni anno i dirigenti responsabili di ciascun servizio rinegoziano le somme a loro disposizione senza alcuna "spesa storica consolidata" e dunque con la necessità di dimostrare voce per voce le necessità dell'anno senza alcun automatismo nell'assegnazione delle risorse; inoltre, tale strumento consiste in una metodologia idonea a supportare il potenziamento della negoziazione tra sfera politica e sfera burocratica nella fase precedente l'approvazione del bilancio finanziario, dunque speculare al Piano esecutivo di gestione, che è invece lo strumento successivo all'adozione del bilancio.

Vi sono buone ragioni per ritenere che la positiva esperienza sarà riproposta, con auspicabili migliorie, nel 2013.

In quarto luogo in sede di predisposizione del PEG è stata effettuata una riflessione sugli strumenti in uso e si sono apportate le seguenti migliorie consistenti nella semplificazione e razionalizzazione delle informazioni essenziali, utili per la decisione politica, fissate nei seguenti sei dati:

- 1) individuazione degli obiettivi con una precisa numerazione unica per dirigente anche se con articolazione per servizi;
- 2) apposita denominazione di ciascun obiettivo;
- 3) descrizione dell'obiettivo e dell'attività di cui si sostanzia;
- 4) indicazione dei risultati attesi;



5) termine finale di ultimazione dell'obiettivo (si veda, in generale, la normativa vigente in materia di attività amministrativa – art 2 legge 241/1990 come modificata dall'art.1 del D.L. 5/2012 convertito in Legge 35/2012, nonché, in particolar modo, quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 come ulteriormente integrato dall'art. 5, comma 11 lett. a) del D.L. 95/2012 convertito con legge 135/2012 "Gli obiettivi (...) devono essere (...) collegati a precise scadenze temporali");

6) peso dell'obiettivo rispetto al totale degli obiettivi di ciascun dirigente fatto pari a cento successivamente ponderato con il peso dei due obiettivi generali assegnati a tutti i dirigenti che valgono 10% (il totale da 110% sarà poi ricondotto al 100%).

In quinto luogo sono state meglio definite anche le informazioni da inserire nel PDO necessarie per effettuare, da un lato, l'orientamento della struttura verso i risultati, dall'altro un attento monitoraggio e la rendicontazione. Tali obiettivi sono perseguiti attraverso:

1. la suddivisione dell'attività del progetto-obiettivo in fasi distinte;
2. la descrizione della attività afferente ciascuna fase;
3. l'inserimento di un indicatore temporale per ciascuna fase;
4. l'indicazione di un peso percentualizzato di ciascuna fase rispetto al totale del singolo obiettivo in modo tale da individuare immediatamente lo stato (percentuale) del procedimento;
5. l'indicazione dell'atto o dell'attività con la quale sarà data dimostrazione e comunicazione dell'avvenuta conclusione della fase;
6. il responsabile operativo dell'obiettivo (oltre al dirigente, se non fosse quest'ultimo direttamente);
7. il personale di altri servizi eventualmente coinvolto;
8. la formalizzazione di tutte le informazioni in un crono programma.

In sesto luogo il Piano Operativo, anch'esso strumento non previsto esplicitamente nell'ordinamento degli enti locali, è un tipico strumento gestionale settoriale a forma e contenuto liberamente individuati dal dirigente quale strumento di ordinata gestione del proprio servizio.

In questo terzo strumento di programmazione post bilancio il dirigente potrà inserire tutti quei dati che consentano una puntuale azione di orientamento della struttura, se del caso, fino alla individuazione di specifiche azioni a carico di singoli dipendenti e connesse modalità di estremo dettaglio per consentire un efficace monitoraggio. Nel Piano operativo, qualora l'attività non sia stata prevista in nessuno dei due livelli precedenti, può essere inserita l'attività ordinaria a diversi livelli di dettaglio. In tal caso vediamo coesistere sia l'attività ordinaria del servizio che l'attività straordinaria, con la possibilità di l'inserimento di ulteriori indicatori: in particolare, l'indicatore temporale sia per l'attività ordinaria che straordinaria con caratteristiche tecniche appropriate a ciascuna attività (per quella ordinaria principalmente l'indicazione del numero di giorni massimi entro i quali l'attività verrà svolta; per quella straordinaria la suddivisione delle fasi già previste a livello di PDO ulteriormente suddivise in azioni con un collegamento ancor più nitido e dettagliato con le risorse umane coinvolte); è anche l'ambito per inserire una pluralità di indicatori di tipo qualitativo che, opportunamente testati nel tempo, potranno successivamente anche assurgere a livello di PDO o addirittura di PEG, anche in connessione al Ciclo della performance.

Il Piano operativo è anche lo strumento preferibile per l'attribuzione a ciascun dipendente delle mansioni prevalenti caratterizzanti la sua prestazione ordinaria, seppur nel rispetto del divieto di mansionismo e dunque del principio della esigibilità, da parte del datore di lavoro pubblico, di tutte le mansioni ascritte o ascrivibili alla categoria professionale di appartenenza.

**Il Segretario generale  
Dr. Antonio Le Donne**

