

Il decreto Brunetta e la sua applicazione negli enti locali

Comuni e province alle prese con misurazioni della performance e trasparenza

di Paola Morigi

1. Premessa

Nell'ottobre scorso sulla *Gazzetta Ufficiale* è stato pubblicato il testo del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, attuativo della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Il d.lgs. n. 150/2009 (noto anche come "decreto Brunetta", dal nome del ministro della funzione pubblica) fa seguito ad altri provvedimenti che lo stesso ministro aveva già presentato e che hanno ottenuto l'approvazione parlamentare. Ci riferiamo al d.l. 25 giugno 2008, n. 112 (convertito nella legge 6 agosto 2008, n. 133), con il quale si sono introdotti nuovi interventi, fra i quali si segnalano misure per incentivare una maggior produttività nel settore pubblico (con decurtazioni al trattamento accessorio dei dipendenti assenti dal servizio per malattia), e più recentemente alla legge 18 giugno 2009, n. 69 che ha trattato il tema della trasparenza prevedendo la pubblicazione nei siti istituzionali dei *curricula* e degli stipendi dei dirigenti¹.

L'obiettivo che ci poniamo nelle pagine che seguono è quello di capire il senso norma che è stata approvata, andando a vedere i riflessi che la stessa produrrà

Nei prossimi mesi anche gli enti locali dovranno cimentarsi con l'applicazione del "decreto Brunetta". Non si tratta solamente di capire quali parti del decreto devono essere immediatamente attuate e quali invece rappresentano principi di riferimento, ma piuttosto di comprendere il senso generale della riforma che produrrà pienamente i suoi effetti a partire dal 2011. Gli enti che negli anni passati si sono adoperati per impostare seriamente il controllo gestionale e la valutazione del personale avranno vita più facile perché già abituati al confronto. Gli altri dovranno apprendere e applicare un nuovo modello gestionale, con il quale si premieranno i risultati conseguiti e si andranno a differenziare i compensi incentivanti e le indennità di risultato. Se gli enti non vogliono trovarsi impreparati, devono acquisire fin da ora dimestichezza con le nuove norme, cercando di sforzarsi nella formulazione delle strategie future.

(1) L'art. 21 (*Trasparenza sulle retribuzioni dei dirigenti e sui tassi di assenza e di maggiore presenza del personale*) così recita:
 "1. Ciascuna delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, ha l'obbligo di pubblicare nel proprio sito internet le retribuzioni annuali, i *curricula vitae*, gli indirizzi di posta elettronica e i numeri telefonici ad uso professionale dei dirigenti e dei segretari comunali e provinciali nonché di rendere pubblici, con lo stesso mezzo, i tassi di assenza e di maggiore presenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale.
 2. Al comma 52-bis dell'art. 3 della legge 24 dicembre 2007, n. 244, la lettera c) è sostituita dalla seguente:
 "c) obbligo, per la singola amministrazione o società che conferisca nel medesimo anno allo stesso soggetto incarichi che superino il limite massimo, di assegnare l'incarico medesimo secondo i principi del merito e della trasparenza, dando adeguatamente conto, nella motivazione dell'atto di conferimento, dei requisiti di professionalità e di esperienza del soggetto in relazione alla tipologia di prestazione richiesta e alla misura del compenso attribuito".
 3. Il termine di cui all'alinea del comma 52-bis dell'art. 3 della legge 24 dicembre 2007, n. 244, è differito fino al sessantesimo giorno successivo alla data di entrata in vigore della presente legge".

negli enti locali. Dal momento che il nuovo decreto troverà completa applicazione a fine dicembre 2010 cercheremo di vedere come possono le province e i comuni (compresi quelli più piccoli) attrezzarsi per non trovarsi impreparati a gestire la riforma che è stata approvata dal Governo. Anche se complesso ed articolato il d.lgs. n. 150 va capito nella sua intenzione: questo ci consentirà di considerare anche le varie iniziative che molti enti locali hanno già adottato e di prendere spunto dalle stesse, al fine di costruire un processo trasparente e chiaro che conduca a fissare obiettivi e a misurarne il conseguimento.

Non faremo un'analisi puntuale, articolo per articolo, del decreto ma richiameremo i tratti più salienti per tentare di illustrare al lettore il senso delle iniziative che la funzione pubblica ha intrapreso.

2. Cosa non ha funzionato nella precedente normativa

Prima di addentrarci nell'esame del d.lgs. n. 150/2009 è necessario comprendere le ragioni che hanno portato la funzione pubblica a riscrivere le normative sul personale, adottando anche misure drastiche e non sempre coerenti con le finalità che, almeno a parole, si dichiara di voler perseguire.

La normativa precedente, impostata nel corso del 1993 con il d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29 e successivamente riformata in più occasioni, la più importante delle quali porta la data del 2001 (con il d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165) conteneva certamente una serie di principi (distinzione fra potere politico e potere gestionale, responsabilità dei dirigenti, meritocrazia,

ancoraggio della retribuzione di risultato all'effettivo conseguimento degli obiettivi, coinvolgimento del personale, attraverso r.s.u. ed organizzazioni sindacali nelle scelte gestionali, ecc.), alcuni a nostro parere condivisibili, altri meno², che tuttavia non sempre hanno avuto seguito nella contrattazione (nazionale e decentrata) e che talvolta hanno portato ad uno snaturamento di alcuni istituti.

La contrattazione decentrata in molti casi è servita per passaggi generalizzati di personale e non per valorizzare il merito e la professionalità³.

Le misure che ora si vanno a proporre con il decreto non sono certamente sempre tutte condivisibili (se ad esempio in un ufficio vi sono persone brave e preparate, perché corrispondere la produttività solo ad alcuni?), ma nascono da quanto sopra esposto. Ne deriva che diventa necessario dotarsi, se ancora non lo si è fatto, di adeguati strumenti di monitoraggio per riuscire ad applicare il disegno sotteso al "decreto Brunetta".

3. Ambito di applicazione del d.lgs. n. 150/2009

Nel condurre la nostra analisi non possiamo non partire dall'esame di due articoli, per capire l'ambito di applicazione del d.lgs. n. 150/2009.

Il primo che intendiamo citare è l'art. 16⁴. Come si evince dalla lettura dello stesso il d.lgs. n. 150/2009 per regioni, enti locali e servizio sanitario nazionale rappresenta una sorta di guida, nel senso che trovano applicazione diretta solamente l'art. 11, commi 1 e 3 (intitolati alla trasparenza e alla necessità di

(2) A nostro parere non erano condivisibili le norme che portavano ad esempio a dover discutere in tutte le occasioni con R.s.u. ed organizzazioni sindacali i modelli e le scelte che coinvolgevano l'organizzazione del lavoro; né ci sembravano corretti quegli automatismi che portavano a dover concedere il *part-time* se si rimaneva al di sotto di una determinata percentuale, senza poter interagire in alcun modo sulla organizzazione del lavoro.

(3) Si rimanda in proposito all'articolo di A. Bianco, *Alle progressioni il 27% delle risorse decentrate*, in "Il Sole 24 ore", 4 gennaio 2010, che riporta i dati relativi alle progressioni che si sono effettuate attraverso la contrattazione decentrata, a discapito della produttività individuale e dei servizi.

(4) *L'art. 16 (Norme per gli enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale) precisa:*

"1. 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'articolo 11, commi 1 e 3.

2. Le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli artt. 3, 4, 5, commi 2, 7, 9 e 15, comma 1.

3. Nelle more dell'adeguamento di cui al comma 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 fino all'emanazione della disciplina regionale e locale".

Gli obiettivi devono essere formulati su base triennale, attraverso un processo che vede coinvolta non solamente la dirigenza ma anche l'organo di indirizzo politico-amministrativo (giunta), chiamato ad elaborare un documento che contenga le linee guida della programmazione strategica triennale

rendere noti i criteri individuati per misurare il ciclo della performance), i principi contenuti negli artt. 3, 4 e 5 (quest'ultimo solo per alcuni commi), riferiti anche questi al ciclo della performance e alla definizione degli obiettivi e degli indicatori. Si applica poi l'art. 15, comma 1, che contiene riferimenti alle responsabilità dell'organo politico-amministrativo e al suo impegno teso a promuovere e valorizzare il miglioramento dei risultati gestionali.

Il successivo art. 74, che chiude le disposizioni del decreto, nel definire l'ambito di applicazione all'interno delle *Norme finali e transitorie* del Titolo V, precisa ancora che regioni ed enti locali dovranno operare assicurando il rispetto dei principi generali della riforma.

Tuttavia va osservato che anche se gli enti locali avranno la possibilità di non applicare in maniera rigida le norme ma di ispirarsi solamente ai principi generali, ciò non significa che il decreto non debba trovare pronta e compiuta attuazione.

In altri termini non ci si può certamente limitare a leggere e cercare di comprendere i soli articoli ai quali abbiamo fatto cenno in questo paragrafo. Anche per l'applicazione dei principi è necessario effettuare la lettura integrale del provvedimento, cercando di capirne il senso e ispirandosi allo stesso per impostare la necessaria strumentazione.

Se si opererà in tal modo anche normative più specifiche che probabilmente usciranno nel corso del 2010 saranno facilmente comprese e non si sarà impreparati nel gestire gli aspetti operativi.

4. Le novità contenute nel d.lgs. n. 150/2009

Vi sono alcuni termini che ricorrono frequentemente nel testo di legge entrato in vigore nel novembre scorso e su di questi concentreremo la nostra attenzione. Si tratta di *obiettivi, indicatori, risultati, trasparenza*. Come si evince dalla lettura dei principi generali contenuti nei primi articoli gli *obiettivi* devono essere formulati su base triennale, attraverso un processo che vede coinvolta non solamente la dirigenza ma anche l'organo di indirizzo politico-amministrativo (giunta), chiamato ad elaborare un documento che contenga le linee guida della programmazione strategica triennale.

Nel definire sia gli obiettivi triennali che quelli annuali è necessario che la giunta si coordini naturalmente con il vertice dell'amministrazione (sindaco e/o presidente) e con i dirigenti stessi, che devono partecipare alla formulazione degli obiettivi e condividerne l'impostazione, al fine di essere pienamente coinvolti nel loro raggiungimento.

Gli obiettivi devono essere formulati in maniera chiara e precisa, in modo tale che sia possibile valutarli e misurarli con specifici indicatori, qualitativi e quantitativi, in grado di esprimere sia pur sinteticamente una valutazione sulla performance dei servizi.

A consuntivo, sulla base di quanto emerso con la serie di indicatori formulati (ai quali potrà essere aggiunta una relazione descrittiva che spieghi il senso di quanto si è ottenuto), sarà possibile valutare i risultati conseguiti.

Il tutto poi non deve rimanere rinchiuso all'interno dell'amministrazione ma, per dare attuazione al principio della *trasparenza*, essere reso noto.

Strumento fondamentale per assicurare la trasparenza diviene il sito web istituzionale (gradualmente andrà a sostituire il vecchio albo pretorio, che presuppone sempre una presenza fisica nel luogo in cui viene esposto). Il sito web rappresenta una "vetrina", nella quale gli indicatori, i risultati conseguiti, le relazioni allegate che spiegano il senso di quanto è stato realizzato troveranno esposizione permanente e si arricchiranno di

anno in anno, con il progressivo accrescersi delle rilevazioni.

Unitamente ai risultati altre norme, entrate in vigore la scorsa estate (si rimanda in proposito al testo dell'articolo riportato nella nota n. 1), portano a completare l'acquisizione di elementi informativi, in modo da porre in relazione i risultati conseguiti con la dimensione delle strutture locali. Si tratta di un processo che, se ben costruito, potrà portare in un domani che auspichiamo essere non troppo lontano, ad aumentare il senso di civismo e di responsabilità da parte di amministratori e amministrati, che potranno, se lo vogliono, meglio comprendere il funzionamento della "cosa pubblica".

5. Gli organi direttamente coinvolti

Ma nell'ambito della riforma che abbiamo sommariamente descritto, chi sono gli attori direttamente coinvolti?

Il procedimento previsto dal d.lgs. n. 150/2009 coinvolge sicuramente l'intera struttura locale, nel senso che tutti i dipendenti, nessuno escluso, dovranno fare i conti con le nuove norme, che mirano a premiare il conseguimento di risultati e non la semplice presenza in ufficio.

Va però precisato che vi sono alcuni soggetti che risultano più direttamente coinvolti di altri nella costruzione del modello.

A livello nazionale è prevista la costituzione di una "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche", il cui compito, definito dall'art. 13, sarà quello di fornire supporto tecnico alle pubbliche amministrazioni che debbono cimentarsi con la misurazione della performance, individuando anche precise linee di indirizzo a cui conformarsi.

A livello locale invece gli organi più direttamente coinvolti sono rappresentati dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, dai dirigenti e dall'organo indipendente di valutazione della performance.

L'organismo indipendente di valutazione della performance (che andrà ad esercitare le attività un tempo attribuite ai nuclei di valutazione che si accresceranno e alle stesse verranno ad essere associate

nuove responsabilità) dovrà essere composto da persone esperte in tema di organizzazione e di valutazione delle performance, ed eserciterà i compiti previsti dall'art. 14, comma 4, del decreto:

"a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;

b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei Conti, all'ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13;

c) valida la relazione sulla performance di cui all'articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;

f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13;

g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;

h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità".

Vi è poi l'organo di indirizzo politico-amministrativo (giunta), che nel promuovere la cultura della responsabilità e della trasparenza (art. 15):

"a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;

b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);

c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;

d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali".

I dirigenti infine devono dare attuazione pratica ai principi che si sono precedentemente indicati coinvolgendo tutto il personale che da loro dipende per perseguire gli obiettivi assegnati.

Sono poi chiamati ad intervenire gestendo fattivamente le risorse umane, che verranno premiate o meno in relazione al raggiungimento di specifici risultati. Il principio del resto si applica anche ai dirigenti stessi che non possono più percepire l'indennità di risultato se non dimostrano di avere pienamente raggiunto gli obiettivi prefissati.

6. Gli organi di supporto

Accanto ai soggetti che intervengono fattivamente nel processo che porta alla costruzione degli obiettivi e degli indicatori, individuati in maniera precisa nel decreto all'art. 12, non dobbiamo però dimenticare gli organi di supporto che consentono di costruire il modello e di renderlo noto attraverso il sito istituzionale.

Ci riferiamo in particolare all'ufficio controllo di gestione e all'ufficio che segue il sito web.

Ogni ente locale avrà la sua organizzazione e, tanto più piccola sarà la dimensione, tanto più difficile sarà individuare una persona dedita in maniera specifica ai compiti ai quali abbiamo fatto riferimento.

Tuttavia queste funzioni, esercitate da organi di supporto, sono fondamentali.

Avremo pertanto negli enti più articolati un ufficio (o servizio, o altra denominazione) strutturato di controllo di gestione, posto in genere in staff al direttore generale, oppure più semplicemente negli uffici di ragioneria o del personale, o dell'economato (a seconda delle diverse realtà locali) vi sarà una persona preposta anche alla raccolta e al monitoraggio dei dati che sono inseriti nel piano annuale (o triennale) della performance.

Analogamente vi sarà nelle realtà più grandi una

persona (in genere dell'ufficio stampa) incaricata del mantenimento e dell'aggiornamento del sito istituzionale, mentre negli enti di più piccola dimensione potrà essere incaricato o il responsabile informatico o comunque l'impiegato che ha maggior dimestichezza con le procedure informatizzate che portano a gestire il sito.

Anche se tali figure non vengono chiaramente individuate dal decreto svolgono attività fondamentali che consentono di interagire con l'intera struttura locale per perseguire le finalità indicate nel nuovo testo normativo.

7. Piano delle performance e individuazione degli obiettivi

Come dovrà essere articolato il piano delle performance e impostata l'individuazione degli obiettivi? Se nell'ente locale vi è una programmazione consolidata, recepita nei documenti di programmazione (bilancio pluriennale, relazione previsionale e programmatica) non apparirà difficile formulare il piano triennale delle performance, formulando obiettivi pluriennali e annuali, come previsto dal testo dell'art. 5.

Lo stesso articolo del resto nel precisare che l'impostazione dovrà avvenire attraverso un processo condiviso fra i vertici dell'amministrazione, la giunta e la dirigenza, ci chiarisce come dovranno essere gli obiettivi e i relativi indicatori:

"a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;

b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

f) confrontabili con le tendenze della produttività

dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente,

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili”.

Un ente locale che nel corso degli anni passati abbia predisposto in maniera seria il piano esecutivo di gestione (p.e.g.) non troverà certamente grosse difficoltà a dare attuazione all'art. 5 perché gran parte del lavoro che viene impostato per addivenire al bilancio di previsione risulterà utile per la formulazione del piano delle performance.

Gli enti locali che invece non sono abituati a predisporre un piano articolato di obiettivi dovranno cominciare a costruirlo.

Dal momento che il decreto come abbiamo già osservato troverà piena applicazione a partire dal prossimo 2011 sarebbe opportuno cominciare già dal 2010 ad impostare il piano degli obiettivi e a formulare i relativi indicatori, prendendo spunto anche dalle esperienze che gli enti locali hanno già prodotto in altri contesti.

Nel corso degli anni che hanno fatto seguito alla prima applicazione dell'ordinamento finanziario e contabile sono state numerose le esperienze che si sono susseguite per cercare di attuare concretamente la riforma contabile che ha interessato gli enti locali.

Si tratta ora di recuperare le *best practices* e di vedere come le stesse possano essere punto di riferimento anche per altre realtà locali.

Ciascuno dovrà individuare il proprio percorso, coinvolgendo attivamente anche il vertice politico per costruire il sistema coerente delle finalità che si intendono perseguire.

8. Valutazioni e trasparenza

Una volta formulati obiettivi e individuati gli indicatori si tratterà di monitorare, in corso d'anno, i risultati conseguiti al fine di poter intervenire se si rendono necessari specifici aggiustamenti.

La raccolta dei dati verrà effettuata laddove possibile con procedure automatizzate che naturalmente andranno ad integrarsi con dati che verranno prodotti dai singoli servizi e raccolti con precise

La vera novità del d.lgs. n. 150/2009 è rappresentata dal collegamento che viene ad instaurarsi con la corresponsione della parte accessoria dello stipendio

rielaborazioni da parte dell'ufficio preposto al controllo di gestione.

L'art. 6 del decreto e quelli successivi ci illustrano la procedura e soprattutto gli organi che successivamente interverranno, una volta che si siano raccolti i dati, ad esprimere giudizi e valutazioni.

Sarà compito dei dirigenti, dell'organo indipendente di valutazione e della giunta valutare i risultati conseguiti e porli in relazione con gli obiettivi assegnati. Si tratta d'altra parte di attività che già si facevano in molti enti locali in sede di rendicontazione.

Ma la vera novità del d.lgs. n. 150/2009 è rappresentata dal collegamento che viene ad instaurarsi con la corresponsione della parte accessoria dello stipendio.

I dati raccolti con l'ausilio del controllo gestionale dovranno essere inseriti anche nel sito web dell'ente affinché i cittadini e in generale le persone interessate possano prenderne visione.

Non sarà più possibile corrispondere per intero la produttività ai dipendenti e la retribuzione di risultato alle posizioni organizzative ed ai dirigenti se non si saranno conseguiti gli obiettivi assegnati e comunque si stilerà una sorta di graduatoria tesa a premiare le persone più capaci e motivate.

9. La coerenza nei procedimenti e nei comportamenti

Da quanto esposto nelle pagine precedenti si evince che il processo di riforma coinvolgerà l'intera struttura pubblica locale, attraverso principalmente i soggetti richiamati dall'art. 12 e gli organi di supporto, ma anche per i riflessi che vengono a generarsi nei confronti di tutti i dipendenti.

Per consentire l'applicazione concreta della norma sarebbe bene che ciascuna amministrazione pubblica organizzasse corsi formativi illustrativi del d.lgs. n.

150/2009, al fine di permettere a tutti di capire la portata della riforma e i principi che l'hanno ispirata.

Affinché il tutto possa procedere nel modo più preciso e corretto è necessario però che il modello che ciascuna amministrazione locale pubblica andrà a costruire abbia una sua precisa coerenza. Non si possono chiedere sacrifici ai dipendenti se in parallelo non si procede allo stesso modo con i dirigenti, con i servizi esterni e con le consulenze.

La giunta d'altra parte dovrà essere pienamente coinvolta nel processo che porta alla formulazione degli obiettivi e dovrà a sua volta essere supportata dai dirigenti, con cui dovrà confrontarsi al fine di individuare obiettivi sì ambiziosi ma che possano essere raggiunti.

10. Considerazioni conclusive

Se in estrema sintesi volessimo lanciare un messaggio agli enti locali, e soprattutto a quelli di dimensione più modesta alle prese con le molteplici problematiche che ogni giorno affliggono i dipendenti, dovremmo dire che il segreto per ottenere una buona applicazione del d.lgs. n. 150/2009 sta nel prepararsi per tempo alla stessa, senza aspettare l'ultimo minuto per far approvare in fretta piani di

obiettivi o delibere che vengono scopiazzate da altri enti di più grande dimensione.

Non è certamente questo lo spirito della riforma, che mira invece ad impostare come del resto si è fatto in altri Paesi europei⁵, un insieme coerente di obiettivi misurabili e valutabili, in modo che i cittadini possano poi rendersi conto di quanto sta effettivamente avvenendo nell'amministrazione locale di riferimento.

Al fine di raggiungere importanti risultati andranno però fattivamente coinvolti anche gli amministratori. Questi devono essere pienamente partecipi delle scelte che si effettueranno e che saranno trasfuse nel piano triennale di formulazione degli obiettivi. Non potranno addossare alla struttura cattivi risultati dipesi da una non chiara definizione delle linee strategiche, ma dovranno invece cimentarsi in un processo di crescita che li deve vedere più attenti al futuro e non solo alle scelte di breve periodo.

Nel contesto che abbiamo cercato di delineare anche il piccolo ente locale troverà un suo spazio e si dovrà adoperare, con i mezzi a disposizione, nella individuazione delle linee d'azione da perseguire. Potranno bastare anche pochi obiettivi e un numero limitato di indicatori, ma dovranno essere impostati seriamente al fine di essere facilmente compresi da tutti e verificati a scadenze periodiche.

(5) C. Demmke, *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States*, Maastricht, Eipa, 2007.