Trasparenza e Competenze

Post pubblicati sul blog Cambiamento nelle organizzazioni
http://cambiamentoorg.blogspot.com/

Aprile 2012

a cura di Antonino Leone

La presente raccolta, aggiornata ad aprile 2012, di post che trattano la trasparenza e le competenze con particolare riferimento agli enti locali, comprensiva dei preziosi contributi di Pietro Ichino, Federico Testa, Davide Zoggia, Silvano del Lungo, Maria Guercio e Sergio Chiamparino, si pone l'obiettivo di introdurre tali fattori nelle istituzioni locali e nei comportamenti della classe politica al fine di realizzare un modello di comune aperto alle esigenze ed ai bisogni cittadini.

Le sole regole per realizzare un nuovo modo di fare politica franco e onesto non sono sufficienti occorre anche un cambiamento di paradigma e di cultura. Per tale motivo il Partito Democratico ha organizzato numerose occasioni di partecipazione su tali temi per sensibilizzare i cittadini e diffondere nella classe politica l'esigenza urgente di abbandonare le vecchie modalità del fare politica (lottizzazione del potere, opacità dell'attività politico–amministrativa) ed avviare una nuova stagione di cambiamento.

In questo impegno ci hanno accompagnato numerosi e qualificati esponenti del mondo politico e delle istituzioni. Il primo convegno è stato organizzato l'8 maggio 2009 su "Il Cambiamento nelle PA" con la partecipazione del senatore Pietro Ichino, il quale aveva proposto degli emendamenti al disegno di legge sulla riforma della PA, approvati dal Parlamento (L. n. 15/2009), sulla trasparenza totale e valutazione indipendente delle competenze. Dopo questo primo convegno sono intervenuti a Verona in specifici eventi Oriano Giovanelli, Pietro Micheli, Mauro Bonaretti (PA: riforma o controriforma) e Guido Melis e Guido Papalia (Trasparenza, competenze e legalità per contrastare corruzione, clientelismo e criminalità).

Questa raccolta è indirizzata:

- al Partito Democratico al fine di realizzare o recuperare il rapporto con i cittadini attraverso la sincerità, la trasparenza e la valorizzazione delle competenze, fattori essenziali questi per coinvolgere le comunità locali nei processi decisionali del partito;
- ai giovani democratici che intendono intraprendere l'attività politico-amministrativa affinché il loro impegno sia focalizzato al cambiamento;
- agli enti locali veronesi per adeguare i regolamenti comunali ai fattori della trasparenza e delle competenze.

Il distacco dei cittadini dai partiti e dalle istituzioni e l'alto indice di corruzione (bassa trasparenza) può essere rovesciato se il Partito Democratico prende coscienza che è ora di cambiare la superata politica negli enti locali e sostituirla con l'introduzione della cultura della trasparenza e della valutazione delle competenze.

Antonino Leone

Pietro Ichino a Verona e a Legnago 9 maggio 2009

Ieri si è tenuto a Verona un incontro con Pietro Ichino su "Il Cambiamento della Pubblica Amministrazione". All'incontro sono intervenuti, oltre al Senatore Pietro Ichino, Giandomenico Allegri, coordinatore del Partito Democratico di Verona, l'on. Federico Testa, Diego Zardini, candidato alla Presidenza della Provincia di Verona, e Antonino Leone, membro della Consulta nazionale della Pubblica Amministrazione del Partito Democratico.
Pietro Ichino ha spiegato i contenuti della legge delega 4 marzo 2009, n. 15 sulla ottimizzazione del lavoro pubblico e sulla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.
"I contenuti più rilevanti della legge, ha dichiarato Pietro Ichino, derivano dalla rielaborazione bi-partisan del progetto presentato dal Partito Democratico in quanto i fattori di cambiamento nel disegno governativo o non erano previsti o erano accennati in modo generico". Tali fattori sono rappresentati dalla:
- Trasparenza;
- Valutazione del lavoro;
- Benchmarking;
- Agenzia indipendente di valutazione.
Ichino si è soffermato a spiegare gli effetti di tali fattori sugli obiettivi programmati attraverso:
- il controllo dei cittadini su Internet del grado di conseguimento dei risultati programmati facendo sentire il fiato sul collo al management pubblico;
- la possibilità di migliorare le prestazioni di un dipartimento pubblico importando le best practice realizzate da altri;
- la valutazione della performance attraverso indicatori di quantità e qualità da parte dell'Agenzia Indipendente.
Tali norme sono finalizzate a far introdurre al management pubblico tutte quelle metodologie organizzative necessarie al buon andamento della Pubblica Amministrazione.
Il senatore Pietro Ichino si è soffermato sui contenuti del decreto delegato sulla P.A. dichiarando che in alcune parti è troppo dettagliato, occupando i compiti e le responsabilità del management pubblico, e nella parte relativa alla contrattazione collettiva mette in atto delle provocazioni nei confronti delle organizzazioni sindacali.
"E' fondamentale, ha dichiarato nel suo intervento Diego Zardini, a Verona affrontare il tema dell'efficienza e dell'efficacia, dei risultati rapportati ai costi delle Pubbliche Amministrazioni per dar risposte ai cittadini e alle tantissime imprese che pagano il

prezzo della burocrazia. Lo Stato è debitore di circa 60/70 miliardi nei confronti delle imprese, le quali in questo momento di crisi hanno bisogno di liquidità per sopravvivere. Noi crediamo nel ruolo essenziale del settore pubblicò nella vita della società per la soddisfazione dei bisogno in modo equo, dobbiamo lavorare affinché la P.A. metta al centro il cittadino come utente/cliente del servizio e punti alla sua soddisfazione. Le ricette sono: valorizzazione delle risorse umane, introduzione del merito e responsabilizzazione dei clienti. Cominciamo con la Provincia di Verona."

I lavori sono stati coordinati in modo brillante da Giandomenico Allegri che ha posto delle domande opportune ai relatori per indirizzare il dibattito sugli aspetti più importanti del cambiamento della P.A.. Federico Testa e Antonino Leone sono intervenuti offrendo il loro contributo all'incontro.

Nel pomeriggio il senatore Pietro Ichino è stato impegnato a Legnago insieme Silvio Gandini, candidato al Parlamento Europeo, ad un confronto con gli imprenditori e le organizzazioni sindacali sul progetto Flexsecurity. "E' stato sicuramente, ha dichiarato Silvio Gandini candidato al Parlamento Europeo, un convegno interessante ed una occasione di approfondimento quanto mai necessaria sui temi del lavoro nel periodo della crisi. Di fronte infatti alle problematiche indotte da un contesto economico-finanziario difficile occorre decidere quale strada intraprendere :la difesa degli attuali meccanismi contrattuali e semmai il loro rafforzamento oppure, ed è quanto suggerito dal modello della FLEXSECURITY del Prof. Ichino, la ricerca di nuove soluzioni contrattuali che riescono a coniugare il massimo della flessibilità (compresa la possibilità del licenziamento per cause di crisi produttiva)con il massimo della protezione, attraverso la garanzia della continuità del reddito e di una adeguata ricollocazione o riconversione del lavoratore".

"Credo che il Partito Democratico, conclude Silvio Gandini, se vuol essere promotore di una nuova visione del lavoro e dell'impresa, debba avere la capacità di discutere e affrontare seriamente il tema dell'occupazione: occorre cercare di porre al centro gli interessi veri dei lavoratori quale la permanenza di un lavoro e non dello specifico posto di lavoro, occorre privilegiare soluzioni di lunga durata magari più articolate e complesse piuttosto che soluzioni apparentemente più semplici ed immediate ma di breve respiro e di scarsa efficacia".

Spesa pubblica, servizi locali e nomine 19 aprile 2010

Si registra in particolar modo nei momenti di crisi un aumento della spesa pubblica e con essa del disavanzo pubblico che in Italia nel 2009 si è attestato al 115,80% sul Pil. Il Pil è crollato del 5,3% nel 2009 e nel 2010 si prevede una crescita del Pil dello 0,9% . Inoltre, si percepisce che le risorse indirizzate ai ceti più deboli per alleviare gli effetti della crisi sono sempre insufficienti.

Si pone il problema della spesa pubblica in termini di quantità e di qualità. Una spesa pubblica improduttiva che non crea valore fa aumentare complessivamente i costi della macchina pubblica e nello stesso tempo toglie risorse da destinare ai costi sociali della recessione.

Su la Repubblica è riportata una inchiesta sugli Enti inutili, problema che si trascina da molto tempo, che garantiscono le poltrone ad un migliaio di amministratori con un costo complessivo di un miliardo di euro. Tali risorse potevano essere utilizzate in modo più proficuo per contrastare gli effetti della recessione. La Repubblica 16 aprile 2010

Nel caso degli enti e dei servizi pubblici la cui mission è superata dal tempo occorre adottare la politica dell'abbandono ed indirizzare le risorse finanziarie verso quelle attività che presentano una mission giusta ed adeguata ai tempi. I tagli indiscriminati non risolvono il problema delle spese improduttive.

Il Corriere della Sera riporta lo studio di Confartigianato sui servizi pubblici locali in Italia dal quale emerge la mappa degli sprechi. Inoltre, si evidenzia, oltre alle differenze tra Nord e Sud, la frammentazione della gestione, delle tariffe, dei compensi agli amministratori e dei risultati di gestione anche nelle medesime aree del paese. Corriere della Sera 13 ottobre 2009

Ritengo che in buona parte i risultati di gestione ed i livelli di tariffe dipendono dalla cattiva gestione dei servizi pubblici locali, la quale viene affidata a persone che non sempre possiedono i requisiti di merito, capacità e serietà. Di solito si eludono tali criteri che vengono sostituiti con la fedeltà, l'appartenenza, scambio di favori e altro. Corriere della Sera 12 ottobre 2009

Una lezione in materia di nomine è data dall'approvazione bipartisan da parte delle Commissioni parlamentari competenti dei membri della Commissione Centrale per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche nel rispetto dei requisiti previsti dal decreto legislativo n. 150 del 2009. Inoltre, la commissione centrale con delibera n. 4 del 2010 ha deliberato i requisiti per la nomina dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione. Tali requisiti sono elevati e finalizzati a gestire al meglio i compiti assegnati agli organismi.

Tale delibera prescrive i seguenti requisiti: generali (cittadinanza, età, equilibrio di genere, divieto di nomina, interni ed esterni all'amministrazione, lingue, conoscenze informatiche, esclusività del rapporto), attinenti all'area di conoscenze (titolo di studio, tipologia del percorso formativo, titoli valutabili, studi e stage all'estero), esperienze professionali, capacità e trasparenza delle nomine. Inoltre, è prevista la presentazione del curriculum, di una nota illustrativa del lavoro svolto e degli obiettivi che l'Ente dovrebbe conseguire ed un colloquio. Come si può notare la nomina del membro nell'O.I.V. è molto impegnativa e richiede livelli di professionalità molto alti. CiVIT delibera n. 4/2010

Tutto questo nelle nomine effettuate dagli enti locali nelle società controllate o di proprietà non avviene e, pertanto, si procede molto spesso a designare persone per motivi diversi dalle competenze e conoscenze. I fattori che prevalgono nelle nomine sono la fedeltà verso chi ha proposto la nomina, l'appartenenza ad un partito o ad una componente di un partito. Tali regole sono prevalenti nella maggioranza e nell'opposizione ed ogni parte politica non entra in merito alla rappresentanza designata dalla parte avversa.

In definitiva è un gioco al massacro che non tiene conto delle qualità professionali di cui l'ente ha bisogno.

Questo stato di cose porta, oltre ad una cattiva gestione, a svuotare i consigli di amministrazione delle proprie competenze e a delegarle a persone che non fanno parte dell'organo di governo della società (assenza di un amministratore delegato componente del consiglio di amministrazione e deleghe conferite al direttore generale).

Le inefficienze e gli sprechi delle società di gestione dei servizi pubblici locali sono coperte dall'aumento delle tariffe a danno degli utenti ed in particolar modo dei ceti più deboli (pensionati, disoccupati, cassintegrati, lavoratori dipendenti con redditi bassi, lavoratori autonomi in crisi).

In assenza di una legislazione che disciplini le nomine a livello locale è necessario che i partiti prendano coscienza del problema, cambino percorso e si assumano la responsabilità di nominare persone professionalmente valide.

Per essere nominati in un consiglio di Amministrazione bisogna possedere i requisiti, adattati alla fattispecie, indicati dalla delibera n. 4 del 2010 del CiVIT.

Tra i requisiti da richiedere se ne indicano alcuni:

- Laurea in economia e ingegneria gestionale o attinente l'azienda ed il settore di riferimento;
- Conoscenza del settore specifico di mercato;
- Strategia del settore;
- Competenze finanziarie ed economiche;
- Competenze in analisi di bilancio;
- Valutazione curricula e nota illustrativa degli obiettivi che la società dovrebbe conseguire anche attraverso un colloquio.

La proposta descritta presenta un duplice effetto:

1) Migliorare e qualificare la presenza dei partiti nelle istituzioni pubbliche;

2) Nominare persone competenti che siano utili a migliorare la performance delle società di gestione dei servizi pubblici locali.

Si ricorda che nelle ultime elezioni regionali ha vinto il partito delle astensioni in quanto i partiti politici non godono di un'ampia fiducia nell'elettorato e per tale motivo occorre cambiare il modo di fare politica attraverso l'occupazione del potere per recuperare immagine e credibilità.

L'occasione delle nomine nei consigli di amministrazione delle società di gestione dei servizi pubblici locali è una occasione da non perdere per qualificare la presenza dei partiti e migliorare la performance dei servizi.

Da alcune settimane i giornali riportano l'impegno del centro destra di Verona a riequilibrare la mappa del potere della città tra gli alleati e credo che una proposta di approvare un regolamento comunale che regolamentasse i criteri ed i requisiti per le nomine negli enti non verrebbe accolto.
A questo punto il Partito Democratico di Verona dovrebbe tagliare i ponti con il passato ed introdurre un codice di regolamentazione per le nomine finalizzato a privilegiare le capacità, le competenze e le professionalità. Inoltre, i rappresentanti scelti dovrebbero assumersi l'onere della politica aziendale da perseguire e della trasparenza del loro operato nei confronti degli utenti.

Nomine: lettera del Circolo PD Ottava Circoscrizione 19 aprile 2010

E' stata inviata una lettera dagli iscritti del Circolo PD dell'Ottava Circoscrizione al Coordinatore cittadino, ai consiglieri comunali, ai coordinatori dei circoli territoriali comunali ed al coordinatore provinciale del Partito Democratico di Verona tramite la quale viene posta attenzione al rinnovo dei consigli di amministrazione delle aziende partecipate o controllate dal Comune di Verona.
Si riporta la lettera.
"Considerata la necessità di provvedere al rinnovo dei Consigli di Amministrazione, già scaduti o in scadenza, di AGSM, AMT, VERONAMERCATO e AMIA, i cui Statuti societari prevedono la nomina da parte del Sindaco di Verona di parte dei componenti;
Rilevato che, ai sensi dell'art. 26 dello Statuto Comunale, dovrà essere assicurato in seno ad essi la rappresentanza della minoranza;
Osservato che i candidati proposti, oltre ad essere in possesso dei requisiti necessari per essere eletti Consiglieri Comunali, devono avere una qualificata e comprovata competenza per studi compiuti, per funzioni svolte ed esperienza acquisita presso aziende pubbliche e/o private, per qualifiche professionali e attività di lavoro;
Chiediamo sia possibile confrontarsi su quali criteri si intendono utilizzare per l'individuazione dei candidati che dovranno rappresentare il Partito Democratico di Verona negli organismi in oggetto, in considerazione degli importanti riflessi che il ruolo da essi svolto può avere in termini di azione politica, di recupero di credibilità e di ricerca del consenso in un momento così difficile per il nostro partito".
Si registra un interesse da parte degli iscritti a procedere alle nomine nelle società pubbliche dopo aver stabilito i criteri di designazione (competenze e conoscenze) per garantire una presenza professionalmente qualificata e valida nella gestione dei servizi pubblici locali.

PD: è ora di cambiare 21 aprile 2010

Cara Democratica, Caro Democratico,
scorre molta **voglia di cambiamento** nelle vene del nostro partito, a tratti originale, a tratti pretestuosa; alcuni si inventano innovatori e "ricambisti" senza averne i requisiti minimi, altri ci provano sul serio. Sicuri di interpretare una diffusa, reale e sincera volontà di cambiare passo, proponiamo a te, al segretario provinciale e a tutto il partito di iniziare sin da subito realizzando **un'azione concreta** che possa effettivamente, veramente, dimostrare alla collettività che il Partito Democratico di Verona intende avviare una profonda fase di cambiamento.
A brevissimo, il partito sarà chiamato a **rinnovare i suoi rappresentanti nei consigli di amministrazione di alcuni importanti enti partecipati**. E' noto, ed è una piaga su cui il Partito Democratico tutto dovrebbe assumere una posizione netta, che questo strumento è utilizzato dalla maggior parte delle forze politiche per radicare relazioni clientelari, che nulla hanno di sano e che sono ben distanti dagli interessi generali della collettività e dalla missione per cui quegli enti sono in essere. Riteniamo indispensabile affiancare ai discorsi sulla meritocrazia e al rifiuto dei manuali cencelli una pratica concreta ed effettiva fin dalle prossime scelte rendendo chiaro a tutti che le persone designate dal nostro partito sono state **individuate in base alla loro competenza**.
Siamo sicuri che anche tu vorrai personalmente impegnarti per evitare che l'appuntamento di oggi si trasformi per il Partito Democratico in un grande mercato dove le nomine si trasformino in **moneta di scambio per addomesticare le sorti del congresso provinciale alle porte**.
Pertanto avanziamo 4 proposte che siamo convinti tu, e chi come te dice di condividere la necessità di innovare, possa sottoscrivere:
1. Immediata istituzione da parte del segretario provinciale di una commissione tecnica, a tempo determinato, sopra le parti e composta da un numero limitato di persone con le competenze necessarie, che provveda a raccogliere in **due settimane** le **candidature** di tutti coloro che ritengono avere i meriti e le competenze adeguate.

Incaricare a tale commissione di (A) effettuare le necessarie **valutazioni** guidate dall'obiettivo primario di garantire un livello di competenza elevato ed adeguato alle nomine in discussione; (B) formulare una **rosa di candidati** da proporre al segretario provinciale che, accompagnandola alle proprie considerazioni, la sottoporrà per approvazione alla direzione provinciale appositamente convocata.
2. Introduzione della logica attraverso la quale coloro che accettano un incarico a nomina siano **interdetti** per 360 giorni dallo scadere della stessa dal candidarsi a **cariche pubbliche elettive**. E' necessario limitare la cattiva pratica di approfittare della propria posizione di vantaggio per elargire finanziamenti o favori atti alla costruzione di consenso individuale o di fazione.
3. Assoluto impegno affinché tutto il processo sia reso **pubblico** e il più **limpido** possibile anche delineando per il futuro un codice di autoregolamentazione e costruendo una proposta per un quadro normativo ponendosi con ciò all'avanguardia in Veneto e in Italia.
4. Richiesta alle persone individuate di rispondere e **rendicontare puntualmente** del loro lavoro, a testimonianza concreta di responsabilità e di politica come servizio per il **bene comune**.
Francesco MAGAGNINO, Maurizio CARBOGNIN, Michele FIORILLO, Carmelo FURNARI, Antonino LEONE, Chiara CHIAPPA, Damiano FERMO

Tutti coloro che intendono sottoscrivere queste proposte lo possono fare alla pagina http://www.entitrasparenti.it/ **o mail EntiTrasparENTI@gmail.com indicando nome, cognome, città ed email**

Enti locali: trasparenza e competenze nelle nomine 21 aprile 2010

Dichiarazioni di Pietro Ichino e Federico Testa

Il post su "Spesa pubblica, servizi locali e nomine" e la proposta indicata su "PD: è ora di cambiare" hanno destato l'interesse del senatore Pietro Ichino e del deputato Federico Testa, i quali hanno rilasciato una dichiarazione.
Il senatore Ichino con le sue proposte relative alla valutazione, trasparenza, competenza e benchmarking ha migliorato il testo del governo sulle Pubbliche Amministrazioni e creato le prospettive per un reale cambiamento che si fonda sui pilastri indicati.
"Oggi disponiamo di tecniche sofisticate, afferma Pietro Ichino, che consentono di quantificare con buona approssimazione efficienza ed efficacia di qualsiasi servizio o attività amministrativa; ma di fatto nelle nostre amministrazioni non si applicano neppure forme di valutazione assai più elementari, che pure consentirebbero di individuare sofferenze gravi e rami secchi, e fornirebbero indicazioni attendibili per una utilizzazione molto migliore delle scarse risorse disponibili. Ogni Comune, Provincia e Regione, così come ogni altro ente pubblico deve far propria fino in fondo la cultura della valutazione, stabilendo in modo trasparente i criteri di competenza e affidabilità per la nomina dei membri degli Organismi indipendenti di valutazione; e deve far propria fino in fondo la cultura della trasparenza, impegnandosi a far sì che le nomine nei consigli di amministrazione delle società che gestiscono servizi pubblici locali siano basate su criteri di competenza oggettivamente verificabili. Il Partito Democratico deve per primo attivarsi su questo terreno, impegnando tutti i propri amministratori locali".
L'on. le Testa, responsabile di energia e servizi pubblici locali e docente di Economia e gestione dell'impresa, conosce molto bene quanto sia importante la competenza degli amministratori delle società di gestione dei servizi pubblici locali per realizzare una performance efficace.
"Credo il tema posto sia importante, afferma Federico Testa. La presenza in Enti o Società pubbliche è certamente la via attraverso la quale si riconosce il lavoro svolto all'interno del Partito. Ma non può essere solo questo. Non si può infatti dimenticare che queste imprese svolgono un ruolo importante per i cittadini e le collettività, e le persone che vengono candidate devono possedere, al di là della buona volontà, le competenze minime per poter svolgere adeguatamente il loro ruolo. E ciò a maggior ragione là dove si prefigura un ruolo di minoranza, proprio perché in tal caso ai compiti di gestione si affianca la necessità di vigilare con attenzione sulle scelte strategiche ed operative dell'Ente, mantenendo poi adeguatamente il collegamento con i gruppi consiliari ed il partito".
Penso che la nomina dei membri dei consigli di amministrazione non debba trasformarsi in una mera lottizzazione di potere tra maggioranza e minoranza e nel Partito Democratico in quanto i cittadini veronesi sono abbastanza attenti ai comportamenti dei partiti e, quindi, non si deve rischiare ancora una volta di perdere credibilità in un momento in cui dobbiamo riacquistarla.

Pertanto, ritengo che le nomine nei consigli di amministrazione delle società veronesi di gestione dei servizi pubblici si basino su criteri di conoscenza e competenza. Questa è la linea che il PD deve portare avanti nei consigli ed all'interno del partito sia nel caso in cui non si arrivi a nessun accordo con la maggioranza sia nel caso contrario. Inoltre, occorre stare attenti a non nominare persone condannate in passato per tangentopoli.
Non è accettabile proseguire con i vecchi criteri e condividere le proposte e pensare di realizzarle dopo le nomine. Questa è una grossa contraddizione il cui prezzo verrà pagato dal PD in termini di serietà e credibilità.

Nomine negli enti locali 26 aprile 2010

In Italia lo **spoils system** introdotto non è in grado, a differenza di quello inglese e messicano, di attrarre talenti o manager di successo dal settore privato, ed è asservito alle volontà dei partiti governativi e rischia di realizzare clientelismo, di attentare all'imparzialità della PA e di alimentare la corruzione. La riforma Brunetta, grazie alle proposte del PD e del senatore Pietro Ichino relative alla introduzione della cultura della trasparenza e delle competenze, prevede nuove regole che limitano lo spoils system.
Le autonomie locali rappresentano una fetta rilevante dello spoils system italiano ed attraverso la gestione dei servizi pubblici locali e di altre attività rivestono notevole valore per l'economia locale e per la qualità della vita dei cittadini.
Ad oggi non vi è alcuna legge che disciplini la materia delle nomine effettuate dagli enti locali e, quindi, molto spesso si ricorre a criteri non condivisibili che sono la conseguenza di accordi nascosti che non corrispondono al requisito della trasparenza e delle competenze. Tale metodologia restringe gli spazi di democrazia e mortifica la domanda di partecipazione dei cittadini utenti.
Gustavo Ghidini in un articolo pubblicato sul Corriere della Sera del 12 ottobre 2009 afferma che "per affermarsi attraverso le istituzioni contano fedeltà, scambio di favori, appartenenze e altro …… facilita la penetrazione nell'amministrazione della cosa pubblica di personaggi legati a centri di corruzione e persino a poteri criminali".
Vi sono Comuni che hanno adottato un regolamento per le nomine dei membri dei consigli di amministrazione delle società partecipate che disciplina la trasparenza, la valutazione, le competenze, le incompatibilità ed il controllo esercitato dalla Giunta e dal Consiglio comunale.
In molti casi i Comuni presentano una disciplina inadeguata che permette ai consiglieri comunali di scegliere i candidati senza entrare nel merito delle competenze possedute dalle persone interessate all'incarico. Si procede, quindi, alla pura e semplice nomina dei rappresentanti nelle società, realizzando una mera spartizione delle nomine tra maggioranza e minoranza ed all'interno di ciascun partito tra le componenti di esso. In questo caso non si applicano i fattori della trasparenza, della valutazione e delle competenze con il risultato che i cittadini stanno a guardare senza poter far nulla e subiscono la lottizzazione del potere.
Questa metodologia allontana sempre di più le comunità locali dal sistema politico ed amplia la sfiducia dei cittadini nei partiti e non è un caso che alle ultime elezioni

regionali ha vinto il partito delle astensioni. Nonostante questo si persevera nell'errore e non si intravvede un piccolo segno di cambiamento.
In assenza di una legge che disciplini le nomine occorre adeguare i regolamenti degli enti locali, prendendo ad esempio i contenuti della legge n. 15 del 2009 e del decreto legislativo n. 150 del 2009, le cui disposizioni prevedono per gli organi sopra indicati dei requisiti di professionalità e di competenze rilevanti.
Il regolamento comunale potrebbe prevedere i seguenti elementi:
- Trasparenza. Avviso pubblico del Sindaco che informa le posizioni da coprire nelle società al fine di raccogliere le candidature di coloro che intendono ricoprire i ruoli indicati. Nel sito web del comune viene istituito un apposito spazio nel quale sono pubblicati tutti i documenti, le relazioni, le valutazioni, gli obiettivi da perseguire ed i dati di performance delle società, i curriculum dei candidati ed ogni altro atto necessario a realizzare la trasparenza;
- Requisiti. Per essere nominati nei consigli di Amministrazione delle società bisogna possedere i seguenti requisiti:
a) Laurea in economia e ingegneria gestionale o attinente l'azienda ed il settore di riferimento;
b) Conoscenza del settore specifico di mercato;
c) Conoscenza della strategia del settore;
d) Competenze finanziarie ed economiche;
e) Competenze in analisi di bilancio;
f) Valutazione curricula e nota illustrativa del lavoro svolto e degli obiettivi che la società a parere del candidato dovrebbe conseguire. I candidati sostengono un colloquio sui punti indicati.
- Valutazione. Una apposita commissione consiliare nella quale sono rappresentati tutti i gruppi consiliari ha il compito di selezionare e valutare le candidature e sottoporre al consiglio comunale i candidati selezionati. Le candidature selezionate con motivazione scritta sono sottoposti alla scelta del consiglio comunale.
- Incompatibilità. Occorre stabilire le incompatibilità delle candidature con il ruolo da ricoprire. Non è candidabile chi ha avuto una condanna in qualsiasi grado di giudizio, chi ha in corso un procedimento giudiziario per fatti gravi e per illeciti con attinenza alla attività svolta dalla società e dall'organo per il quale è espressa la candidatura e chi ha avuto rapporti di affari negli anni immediatamente precedenti con la società per la quale si candida. Per ristabilire un giusto rapporto tra politica e management è necessario prevedere delle incompatibilità per coloro che rivestono incarichi politici o siano stati candidati per le elezioni politiche ed amministrative negli anni precedenti al bando.
I gruppi consiliari dovrebbero presentare una proposta di regolamento comunale che disciplini i criteri ed i requisiti per le nomine nei consigli di amministrazione delle società di gestione dei servizi pubblici locali, introducendo la trasparenza, la valutazione e le competenze.
Nei comuni in cui non si procede alla approvazione di un nuovo regolamento nel senso indicato il Partito Democratico provinciale, compreso quello di Verona, deve fare propria la cultura della trasparenza e delle competenze. Tale cultura, introdotta dal PD nazionale in occasione della legge sulla PA, permette che le nomine "si basino su criteri di competenza oggettivamente verificabili" (Ichino).
"Queste imprese svolgono un ruolo importante per i cittadini e le collettività, e le persone che vengono candidate devono possedere, al di là della buona volontà, le competenze minime per poter svolgere adeguatamente il loro ruolo" (Testa).
Come procedere? Il PD informa tutti gli iscritti delle nomine e li invita se interessati a presentare curriculum e nota illustrativa. Le candidature possono essere valutate e selezionate da una commissione o comitato o altro organismo. Le candidature

selezionate con motivazione scritta sono sottoposti all'approvazione degli organi competenti (direzione del PD provinciale e gruppi consiliari). Le candidature approvate vengono sostenute dai gruppi consiliari nelle sedi competenti alla nomina. Dopo la nomina occorre pubblicare nel sito del PD curriculum e motivazione della persona nominata.
La trasparenza è uno strumento necessario per realizzare un rapporto di fiducia con gli iscritti e gli elettori. Mentre la valutazione delle competenze permette di proporre delle persone che siano in grado di migliorare la performance dei servizi pubblici locali. Occorre considerare che il bene del PD e dei cittadini ha moralmente la precedenza sulle necessità dei leader.

Pressing sui Democratici Spazio alla competenza 26 aprile 2010

Mano pubblica
Torna d'attualità il criterio di scelta negli enti _DNEWS

Articolo di Laura Lorenzini pubblicato su DNEWS del 26 aprile 2010
L'articolo di Laura Lorenzini descrive il confronto che si è avviato nel Partito Democratico di Verona sul problema delle nomine nelle società partecipate del Comune.
Una precisazione: il primo documento è stato redatto dagli iscritti al circolo PD Ottava Circoscrizione ed il secondo da un gruppo di persone iscritte al Partito Democratico che hanno espresso la medesima sensibilità rispetto ai criteri da seguire per le nomine negli enti. Niente di più e niente di meno. Si riporta integralmente l'articolo.
"Ve ro n a
Cambiare criteri di scelta. E dunque stop a logiche correntizie e largo a competenza, titoli e professionalità. Sui cda in scadenza delle società partecipate non è solo il centrodestra ad essere messo sotto torchio per le nomine dei nuovi consiglieri e presidenti. Anche nel Pd parte la discussione per scegliere chi dovrà rappresentare la minoranza nei tavoli in cui si compiono scelte cruciali per i cittadini. E qualcuno auspica che il tema venga trattato presto in direzione provinciale, insieme a nodi di prim'ordine come il congresso provinciale previsto in maggio legato al rinnovo delle cariche. Due in sostanza, le linee in campo. Quella di chi propone di mantenere gli attuali esponenti fino alla scadenza del mandato Tosi, nella logica di una continuità e di un bagaglio di nozioni già acquisito. E quella di chi vuole cambiare rotta lanciando in campo persone dotate di chiare capacità e competenze. Vanno in questa direzione due lettere indirizzate al segretario provinciale del Pd Giandomenico Allegri: una dal circolo di partito dell'ottava circoscrizione, l'altra da un gruppo che viene collocato nel solco di Ignazio Marino (l'ala innovatrice), firmata da giovani come Michele Fiorillo e Damiano Fermo e da Maurizio Carbognin, Antonino Leone, Francesco Magagnino, Chiara Chiappa e Carmelo Furnari. «A breve, il partito sarà chiamato a rinnovare i suoi rappresentanti nei cda –s c r i vo n o - . E il Pd dovrebbe assumere una posizione netta. Riteniamo indispensabile affiancare ai discorsi sulla meritocrazia e al rifiuto del manuale Cencelli una pratica corretta ed effettiva, individuando le persone in base alla loro competenza. Bisogna evitare che la questione divenga per il Pd un grande mercato, in cui le nomine si trasformino in moneta di scambio per addomesticare le sorti del congresso provinciale».
Quattro le proposte come possibili sistemi selettivi. La prima è l'istituzione da parte della segreteria provinciale di una commissione tecnica, che raccolga in due settimane le candidature in base a meriti e competenze. La seconda è l'introduzione di un principio che preveda l'esclusione per un anno da cariche pubbliche elettive per coloro che accettano una nomina. Si chiede infine che tutto il processo sia pubblico e trasparente e che chi sia nominato dia puntuale rendiconto".

Allegri sulla richiesta di meritocrazia 27 aprile 2010

La polemica Clima caldo non solo in maggioranza per il rinnovo delle cariche nei cda di partecipate DNEWS

Articolo di Laura Lorenzini pubblicato su DNEWS del 27 aprile 2010.
Il segretario provinciale replica alle lettere con cui l'ala vicino a Marino chiede nomine legate alle capacità professionali e non a principi di interesse politico
Ve ro n a
«Logiche correntizie? Credo che il Pd non le abbia mai utilizzate nella scelta dei componenti del cda. I criteri di selezione sono sempre stati improntati alla qualità e alla competenza, anche nell'ultima tornata».
Giandomenico Allegri,segretario provinciale del Pd, ritiene che il partito non abbia nulla da rimproverarsi sotto il profilo della meritocrazia in fatto di nomine. E quindi condivide solo in parte il contenuto dei due documenti sottoscritti dall'ottavo circolo del Pd e da un gruppo nato sotto l'ala innovatrice di Ignazio Marino, che esortano i vertici provinciali ad evitare logiche di scambio nelle scelte future sui membri cda delle società partecipate. Allegri precisa innanzitutto che non è lui l'interlocutore più adatto a esprimersi sulla questione, perché in base allo statuto non è la direzione provinciale del partito ad avere la competenza sulle nomine: "Il regolamento dice che sono i gruppi consiliari a decidere le persone che andranno a sedere nei Consigli di amministrazione di Amia, Amt, Agsm e Agec. Certo,la scelta va fatta in accordo con il partito, ma in piena autonomia. Direi che questo sistema mi piace di più di quello suggerito, secondo il quale dovrebbe essere la segreteria a istituire una commissione selettiva. Questo sì mi sembrerebbe un ritorno al vecchio centralismo partitocratico". Allegri esclude protezioni o nomi calati dall'alto dall'una o l'altra corrente interna: "Che i singoli possano avere dei rappresentanti di riferimento credo sia normale. Ma di qui a parlare di manuale Cencelli ne passa".I componenti di minoranza dei cda condividono in pieno i criteri di trasparenza e meritocrazia, ma non accettano mitragliate nel mucchio: "Non credo che basti il bagaglio tecnico –dice Elisa La Paglia, nel cda di Amia -.Servono persone motivate a lavorare per il bene dei cittadini. E bisogna dar loro fiducia, sotto esame. Semmai servirebbe più condivisione con i vertici del partito". D'accordo Marco Burato, cda Agsm: "Finiamola di spararci addosso. Da parte nostra c'è la massima disponibilità e trasparenza". Lorenzo Dalai, Amt, crede che rivoluzionare i nomi nei cda, in questo

momento, sarebbe un errore: “Il Pd, continuando a disfare, si sta sotterrando da solo. Servono anni per capire i meccanismi di una società partecipata”.

La proposta on line

Più di cento adesioni al documento che detta nuove regole per la scelta dei membri nei cda. La proposta on line, lanciata dal gruppo di esponenti del Pd, sta suscitando interesse anche fuori dalle mura veronesi. Tra le 115 sottoscrizioni ci sono anche quelle del senatore Pietro Ichino e del deputato Federico Testa. E in province vicine, come Venezia, c'è chi vuole riproporlo pari pari alle proprie direzioni di partito. Su Facebook è stato lanciato anche il gruppo Enti trasparenti.

Trasparenza e valutazione: A parole tutti d'accordo 27 aprile 2010

Il confronto che si è realizzato nel PD sulle nomine nei consigli di amministrazione delle società partecipate del Comune di Verona è scaturito dal documento EntiTrasparEnti, dalla lettera del Circolo PD Ottava Circoscrizione e dai post pubblicati sul mio blog.
Senza tali documenti di tale problematica non se ne sarebbe parlato per niente ed è forse questo che infastidisce.
Il dibattito non affronta in modo adeguato il problema proposto e non tiene conto dell'impegno dei sottoscrittori a contribuire affinché il PD si adegui alle esigenze richieste dalla società nel terzo millennio in tema di democrazia, trasparenza, valutazione e competenze.
Il regolamento del comune di Verona non prevede nel processo delle nomine, come ad esempio avviene nel comune di Bologna, la trasparenza e la valutazione delle competenze dei candidati. Di conseguenza permette ai consiglieri comunali di scegliere i candidati senza entrare nel merito delle competenze possedute dalle persone che hanno presentato la propria candidatura.
Per tale motivo il PD ha il dovere di supplire a questa carenza per raccordarsi con i cittadini veronesi in due modi:
1) Il gruppo consiliare del PD presenta una proposta di regolamento comunale che preveda i fattori prima indicati (trasparenza, valutazione e competenze);
2) Il PD, nel caso in cui la prima opzione non sia praticabile, adegui la propria strategia approvando una regolamentazione delle nomine che regoli la trasparenza nei confronti degli iscritti e degli elettori veronesi, i criteri, i requisiti e la valutazione delle competenze.
Nell'espletamento di certi ruoli non è sufficiente la buona volontà e l'impegno dei soggetti ma occorre competenza cioè il saper fare. Infatti, l'on.le Federico Testa dichiara che "le persone che vengono candidate devono possedere, al di là della buona volontà, le competenze minime per poter svolgere adeguatamente il loro ruolo".
I fattori della trasparenza, della valutazione e delle competenze sono essenziali per il PD periferico e di Verona per creare un dialogo ed un rapporto con i cittadini, i quali sono sempre più interessati a conoscere, analizzare e valutare i comportamenti dei partiti ed a comportarsi di conseguenza negli appuntamenti elettorali.
Pietro Ichino in merito ai fattori indicati dichiara che "ogni comune, Provincia e Regione, cosi come ogni altro ente pubblico deve far propria fino in fondo la cultura della valutazione ….. della trasparenza, impegnandosi a fa si che le nomine nei consigli di amministrazione delle società che gestiscono servizi pubblici locali siano basate su

criteri di competenza oggettivamente verificabili. Il Partito Democratico deve per primo attivarsi su questo terreno, impegnando tutti i propri amministratori locali". L'affermazione di Giandomenico Allegri, segretario provinciale del PD, che "non è lui l'interlocutore più adatto a esprimersi sulla questione" potrebbe significare che non intende promuovere negli organi del PD una decisione politica che assecondi nel processo di nomina la trasparenza, la valutazione e le competenze. Giandomenico Allegri nel suo intervento non tiene conto che la disciplina delle nomine del comune di Verona non garantisce la trasparenza e la valutazione delle competenze e, pertanto, il PD se crede in questi fattori di cambiamento non deve adeguarsi allo stato delle cose ma avviare dei processi di innovazione al proprio interno ed in rapporto con gli iscritti ed i cittadini.
IL segretario provinciale del PD condivide le dichiarazioni di Ichino e Testa e crede:
- nella trasparenza >>> la applichi nei confronti degli iscritti e degli elettori;
- nella valutazione >>> la promuova nel PD e la faccia applicare dal gruppo consiliare;
- nelle competenze >>> sostenga le persone competenti attraverso l'applicazione del primo e secondo punto.
Per quanto riguarda il centralismo democratico devo dire con tutta franchezza che non provengo da certe tradizioni che nel passato lo hanno praticato e ne tantomeno condivido adesso tale pratica.
Il centralismo democratico verrà applicato solo nel caso in cui il gruppo consiliare del PD, competente per le nomine, agisca da solo, senza guida e regole e non tiene in considerazione i fattori proposti ma altri.
Se il PD veronese si affida per le nomine esclusivamente al regolamento comunale che esclude qualsiasi criterio e non elabora una linea politica propria che affronti in modo serio e responsabile tale questione si assumerà una grande responsabilità nei confronti degli iscritti e degli elettori.
All'indomani delle nomine i cittadini veronesi sapranno chi è stato eletto, quali competenze possiede e per quale motivo è stato designato nonostante che la valutazione delle competenze non venga effettuata ed il sito del comune e quello del PD non pubblicano i curriculum dei candidati.
La cultura della trasparenza s'impone da sola con i mezzi esistenti e, quindi, è inutile nascondere la verità in quanto essa si presenta alle persone in modo chiaro e non bastano le dichiarazioni dei responsabili di partito rivolte a normalizzare le questioni. La trasparenza, la franchezza e l'ammissione degli errori effettuati consentono di creare un rapporto di fiducia tra le persone.
Credo che il PD dovrebbe praticare di più queste qualità per riavviare un dialogo con le persone e realizzare un rapporto di fiducia con gli elettori che si sta perdendo sempre di più.
Un ulteriore chiarimento: il primo documento è stato redatto dagli iscritti al circolo PD Ottava Circoscrizione ed il secondo da un gruppo di persone iscritte al PD che hanno espresso la medesima sensibilità rispetto ai criteri da seguire per le nomine negli enti. Dietro le persone non vi sono gruppi di potere, componenti del PD o interessi nascosti.
Si comunica che in Facebook è stato costituito il gruppo EntiTrasparEnti: Valutazione e Competenze che in pochi giorni ha raccolto il consenso di 501 persone. L'argomento delle nomine e della cultura della trasparenza, della valutazione e delle competenze non è più un problema veronese ma interessa le altre province.

EntiTasparEnti: Valutazione e Competenze 2 maggio 2010

La proposta EntiTrasparenti ha preso il via. Numerosi sono stati i sottoscrittori del documento e tanti sono i commenti rilasciati.
E' stato costituito il gruppo in Facebook EntiTasparEnti: Valutazione e Competenze che ha raccolto l'adesione di 671 persone che risiedono in diverse province.
La proposta ha pertanto superato i confini della provincia di Verona ed ha interessato altre province.
Si riportano alcuni commenti interessanti che pongono alla nostra attenzione l'esigenza di introdurre la cultura della trasparenza, della valutazione e delle competenze nelle autonomie locali per le nomine dei consiglieri di amministrazione nelle società partecipate dai comuni, dalle province e dalle regioni.
Ecco alcuni commenti.
"Una nota di Antonino Leone, afferma Marta Ferretti, che bene riassume come sta evolvendo la discussione nel partito su questo tema d'attualità. Ho condiviso con alcuni di voi tempo fa la lettera dell'ottavo circolo e alcuni giorni dopo ho sottoscritto il documento EntiTrasparEnti. Documento che usa alcune frasi forti che probabilmente io non avrei scritto in modo così esplicito.
Se è vero che i problemi della politica italiana e veneta sono "ben altri", di certo i posti nei CdA restano di repubblica in repubblica molto ambiti. Io ho potuto vedere in quindici anni di lavoro in sanità cosa significa la mediazione politica. Là dove avrebbe dovuto essere a tutela del cittadino ha preso spesso ben altre strade, quando va bene limitandosi a decidere i primariati. Di seguito a quali ospedali dare preferenza, fino all'ultimo laboratorio diagnostico. Quando non si parla direttamente di tangenti fin sull'ultima vite impiantata. E' per questo che ho sottoscritto il documento di getto, senza sapere bene (ad essere sincera) né i CdA coinvolti in questi giorni, né i criteri di scelta dei candidati. Se è necessario ripensare i metodi della politica, questo, tra gli altri, mi sembra un passaggio obbligato. E che nessuno si senta offeso, perché non è di singole persone che stiamo parlando".
Luigi di Milano. "Ritengo che il codice di comportamento relativo alle nomine possa essere un buon inizio. I massimi organi dirigenti del Partito Democratico dovrebbero farne una direttiva vincolante per tutte le strutture del partito".
Nadia di Cosenza. "Sottoscrivo volentieri perché vorrei che questa prassi fosse adottata su tutto il territorio nazionale".

Diego di Verona. “Ritengo essenziale per la qualità della pubblica amministrazione e per dare servizi adeguati ai cittadini che la competenza ed il merito siano i criteri per la selezione degli amministratori”.
Luciana di Verona. “Stavo proprio cercando il "luogo" dove poter chiedere di dare trasparenza alle nomine e soprattutto di capire in base a quali criteri di merito le persone saranno poi incaricate. Trovo grandiosa l'iniziativa e mi auguro di cuore che ciò possa dar vita finalmente al quel processo, da mesi richiesto, di rinnovamento e trasparenza: una testa, un incarico!”
Agostino di Venezia. “Ottima iniziativa. Sulla stessa linea il sentimento di molti componenti il Circolo Vivian Partigiano di Venezia proprio in occasione delle vicende della nuova Giunta Orsoni. Grazie”
Rosaria di Brescia. Sono bresciana, ma di confine:son membro del direttivo del comune in cui risiedo, ma faccio parte anche dei circoli del Garda, in quanto insegno a Desenzano. Noto che il Veneto si muove. Pienamente concorde, con Antonino Leone, sul cambiamento nel PD e sui modi”.
Maurizio di Verona. “Condivido le vostre proposte, soprattutto perché è giunto il momento della massima trasparenza e della fine dei vicendevoli scambi di favori. Meritocrazia e onestà, queste rappresentano, secondo il mio modesto parere, i valori di base per una buona partenza. Grazie e un saluto a tutti Voi”.
Vi sono anche commenti di incoraggiamento e di sostegno all’iniziativa (avanti tutta, ottimo, concordo perfettamente, concordo pienamente, bravi, cambiamento del PD per cambiare il nostro paese, completamente d’accordo, concordo perfettamente, sono d’accordo al 100%, negli incarichi non si può prescindere dalle competenze e dalle conoscenze, d’accordissimo del programma auguri). Vi sono richieste di poter utilizzare il documento in altre province, cosa possibile ed auspicabile.
“Condivido le vostre proposte, afferma Donatella Andreani, soprattutto perché è giunto il momento della massima trasparenza e della fine dei vicendevoli scambi di favori. Meritocrazia e onestà, queste rappresentano, secondo il mio modesto parere, i valori di base per una buona partenza. Grazie e un saluto a tutti Voi”.
Occorre distinguere la politica ed il management perché i due ambiti sono diversi e molto spesso vengono confusi e l’area di management è occupata da politici non eletti e da vassalli e non da persone scelte per la qualità delle competenze che possiedono. Per arginare tale fenomeno occorre che i partiti, per primo il PD, pratichino la trasparenza affinché le scelte effettuate dai politici nel bene e nel male vengano conosciute dagli elettori. Solo cosi si può arginare il fenomeno dei favori, delle clientele e degli accordi politici sommersi tra i partiti e tra le componenti di un partito. A chi si chiede cosa sia la competenza rispondo che essa implica sempre una combinazione di conoscenza ed azione. Lo studio e l’esperienza pratica ne rappresentano le fondamenta permettendo al professionista di creare un circolo virtuoso nel quale le esperienze acquisite diventano conoscenza del “saper fare”.

Nomine: incontro con il PD 4 maggio 2010

L'incontro con i vertici del PD di Verona, rappresentato da Giandomenico Allegri, segretario provinciale del PD, Stefania Sartori e Diego Zardini in rappresentanza dei gruppi consiliari del PD del comune ed della provincia, ha dimostrato chiaramente la validità dei contenuti espressi nel documento in quanto, grazie ad esso, si è aperto un confronto sulle nomine che il PD deve effettuare nei consigli di amministrazione delle società di gestione dei servizi pubblici locali.
Confronto partecipato ed interessante che ha offerto spunti di riflessione e di riconsiderazione della proposta iniziale.
Un nuovo cammino che porti alle nomine attraverso la cultura della trasparenza e della valutazione potrà essere impedito solo nel caso in cui vi siano posizioni precostituite.
Il Pd di Verona fino a questo momento ha proceduto solo alla nomina di un rappresentante nell'AATO e, pertanto, non ha una prassi consolidata da seguire e non si è mai dato delle regole in materia.
Si ritiene che il PD debba realizzare una discontinuità rispetto alle metodologie adottate dai DS e dalla Margherita in materia di nomine e cogliere l'occasione per costruire un dialogo ed un rapporto con gli iscritti e gli elettori attraverso la trasparenza e la valutazione delle competenze. Pertanto, richiamarsi alla prassi, la quale non esiste nel PD, per la riconferma degli uscenti significa richiamarsi al passato e ad esperienze che appartengono ad altri partiti.
Occorre tenere presente che il documento è finalizzato alle nomine nelle grandi società di gestione dei servizi pubblici locali di Verona e non ha la pretesa di considerare tutta la provincia dove esistono condizioni particolari del territorio che andrebbero esaminate caso per caso.
Il documento è rivolto al PD complessivamente considerato e nelle sue diverse articolazioni (segretario provinciale, direzione provinciale, gruppi consiliari).
La **commissione tecnica** (punto 1 del documento) è uno strumento e non rappresenta una condizione senza la quale la proposta non può essere realizzata. Tale strumento avrebbe potuto facilitare la designazione delle persone nei consigli di amministrazione. Il PD può dotarsi di altri e migliori strumenti senza offuscare i contenuti e gli obiettivi del documento.
Gli aspetti prescrittivi del documento (punto 2 del documento) possono essere superati senza eliminare alcuni problemi relativi all'intreccio tra **politica e management**.

Occorre distinguere la politica ed il management perché i due ambiti sono diversi e molto spesso vengono confusi. L'area di management è occupata spesso da politici non eletti, da vassalli e da persone che intendono intraprendere l'impegno politico candidandosi negli enti territoriali e non da persone scelte per la qualità delle competenze che possiedono. Utilizzare la presenza nei consigli di amministrazione delle società partecipate come un trampolino di lancio per l'impegno politico è strumentale e nasce da una scarsa considerazione dell'impegno manageriale e degli scopi sociali delle società di gestione dei servizi pubblici territoriali.
La **trasparenza totale** che si richiede riguarda l'intero processo delle nomine dal bando del comune per il rinnovo o l'integrazione dei consigli di amministrazione delle società alla pubblicazione dei curriculum ed alla valutazione scritta delle persone designate nelle società di gestione.
La regolamentazione comunale non garantisce la trasparenza totale e la valutazione delle competenze ed è per questo che il PD è chiamato a svolgere una funzione di integrazione rispetto alle regole del Comune di Verona al fine di rendere visibili ai cittadini le scelte in materia di nomine nelle società.
Le **competenze** implicano sempre una combinazione di conoscenza ed azione. Lo studio e l'esperienza pratica ne rappresentano le fondamenta permettendo al professionista di creare un circolo virtuoso nel quale si intersecano la conoscenza (sapere) e la competenza (saper fare). Occorre, quindi, che il PD valuti i curriculum, i requisiti e le esperienze delle persone interessate alle candidature e promuova le candidature più adeguate. Inoltre, si fa presente che il consiglio di amministrazione di una società non è una scuola o una palestra dove le persone designate acquisiscono conoscenze e competenze che all'atto della nomina non possiedono.
L'**appartenenza politica** è il requisito di cui nel documento non si parla in quanto essendo delle nomine effettuate dai gruppi consiliari del PD è scontato che vengano scelte persone che si riconoscono nel partito o nel centro sinistra. Questo requisito non deve essere in nessun caso preminente rispetto alle competenze.
Inoltre, l'appartenenza politica non significa disimpegno rispetto alla strategia del PD in materia di servizi pubblici locali. Al contrario le persone designate dovrebbero assumersi l'onere della politica aziendale da perseguire e della trasparenza nei confronti del PD e dei cittadini utenti.
Nell'incontro sono state espresse diverse e particolari eccezioni che non possono in nessun caso inficiare la proposta complessiva effettuata che si basa sulla cultura della trasparenza, della valutazione e delle competenze senza la quale si crea un vuoto nell'impegno politico del PD.
Il confronto non si è concluso e proseguirà fino alla condivisione degli obiettivi proposti. Ritengo che ci siano le condizioni per addivenire ad una posizione unitaria.

Il documento iniziale è stato aggiornato con le considerazioni emerse durante l'incontro.

Silvano Del Lungo risponde su valutazione e competenze 6 maggio 2010

L'Italia vive un momento difficile: il debito pubblico nel 2009 si è attestato al 115,80% del Pil, il Pil ha registrato nel 2009 una contrazione del 5,3% , per il 2010 si prevede una crescita limitata dello 0,9% e la spesa pubblica continua ad aumentare per i costi fissi da sostenere anziché per i servizi erogati ai cittadini.
Tra le spese si annoverano i servizi pubblici locali, i quali presentano risultati di gestione, tariffe e compensi agli amministratori diversificati nelle diverse aree territoriali ed all'interno delle medesime aree del paese. All'interno di questa problematica si pone la capacità degli amministratori di governare i servizi pubblici locali con economicità di gestione ed efficacia. Tale questione mette in evidenza i criteri di nomina dei membri dei consigli di amministrazione nelle società partecipate o controllate dagli enti locali.
Non esiste ad oggi una legge che disciplini tali nomine e non tutti gli enti locali si sono dotati di un regolamento che preveda delle regole per il conferimento degli incarichi basate su criteri di trasparenza, competenza e probità.
Per saperne di più e prendere coscienza dei problemi posti ho intervistato Silvano Del Lungo, pioniere della consulenza di direzione in Italia e presidente della società di consulenza di direzione Studio Staff di Roma.
Nella società del terzo millennio sempre più competitiva, la quale viene definita società della conoscenza, che rilevanza ha la competenza e come può essere definita?
Competenza è in italiano un sostantivo che ha il medesimo significato di "competere", cioè quello di dirigersi insieme verso una meta. Con una differenza che qui a competere non sono né sportivi nell'agone, né imprenditori sul mercato. Qui a competere sono le diverse abilità della persona che con-corrono, appunto, a dar corpo, tutte insieme, ad una professionalità, vale a dire: si combinano tra loro per dar luogo alla competenza o a più competenze tipiche della professione che si intende praticare.
Le abilità proprie di ciascuna competenza sono dunque molteplici. Quali sono tali abilità e in che cosa si distinguono le competenze dalle altre abilità?
Le conoscenze sono un tipo di abilità che sempre si accompagnano ad ogni competenza e che insieme sono in qualche misura comprese entro la competenza, ma allo stesso tempo se ne distinguono per il tempo in cui si formano nella persona (anteriore a quello della competenza) e per il modo diverso secondo cui si formano (l'istruzione e non

l'esperienza) e in cui si esprimono (il sapere e non il saper fare). Le conoscenze sono, dunque, quelle abilità che concernono sia il sapere comune (leggere, scrivere, far di conto, parlare ecc) sia specialistico (filosofia, letteratura, conoscenza di lingue, fisica, fisiologia, patologia , biologia, economia,astronomia e via dicendo). Più in breve: "i saperi", vale a dire possedere concettualmente nella propria mente l'insieme di conoscenze e di relazioni tra conoscenze che fanno parte di una o più discipline simili a quelle su esemplificate.
Quale è dunque la differenza tra saperi (o conoscenze) e competenze? E' la stessa differenza che c'è tra "sapere" e "saper fare" Nel primo caso – quello del **sapere**- esso coincide col possesso teorico della materia, mnemonico, critico, e via enumerando facoltà della nostra mente. Il **saper fare** è invece la capacità di trasformare il sapere, i saperi che si possiedono in azioni per raggiungere un risultato. Così ad esempio un ingegnere può conoscere la meccanica, può saper risolvere un problema tecnico, ma può fallire come capo progetto, perché non sa gestire gli uomini o non sa affrontare l'incertezza o concepire e gestire un'organizzazione appropriata alla realizzazione del progetto.
Tra conoscenze/saperi da una parte e competenze dall'altra, c'è distinzione, ma non c'è contrapposizione. Non esiste competenza che per essere esercitata non esiga l'incorporazione in se stessa del corrispondente suo sapere. Quel sapere è il presupposto della operatività della competenza. Non è vero il viceversa. Il sapere, senza una competenza che lo incorpori non è in sé sufficiente a operare in una organizzazione.
Quali possono essere i requisiti richiesti ai candidati per proporre la loro candidatura in un consiglio di amministrazione di una società di gestione dei servizi pubblici locali?
Sono appunto le competenze. Ogni competenza incorpora saperi e conoscenze diversi, ma è qualcosa di più. E' la capacità di far interagire tra loro saperi, conoscenze, sensibilità e competenze diverse. Ecco alcune aree di competenze:
1. **Problem solving**. Si tratta di competenze connesse alla soluzione di problemi, sia in chiave di analisi, sia di soluzioni. Sia a breve termine, sia a lungo termine, sia in prospettiva strategica. Questa competenza incorpora sempre uno o più saperi, per esempio, economia, amministrazione, organizzazione, ecc.
2. **Realizzazione**. Si tratta di competenze connesse alle modalità di realizzazione del lavoro, quali la capacità di canalizzare le energie verso un risultato e la capacità di decidere, assumendosi le responsabilità del proprio ruolo. A seconda del tipo di realizzazione la competenza realizzativa incorporerà saperi tecnici, giuridici o economici, o amministrativi o organizzativi e via dicendo.
3. **Realizzazione attraverso gli altri**. In questa area è necessaria oltre che la competenza realizzativa anche la capacità di lavorare in modo integrato con gli altri, sia quella di occuparsi della crescita dei collaboratori, attivandosi per divenire un punto di riferimento per la loro crescita.
4. **Area relazionale**. Include le modalità di relazionarsi con gli altri, lo stile di partecipazione e di influenza sulle situazioni, la leadership.
5. **Gestione della incertezza**. Si tratta delle competenze che consentono di confrontarsi con i cambiamenti e con le trasformazioni del mondo del lavoro.
Condivide le scelte effettuate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche con la delibera n. 4 del 2010 che disciplina i requisiti per la nomina dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione? Può rappresentare un primo passo per estendere la cultura della valutazione e delle competenze nelle PA?
E' una domanda per me problematica e complessa. Condivido, ovviamente, gli intenti e le finalità della delibera. Non ne condivido il metodo normativo, burocratico e di governo a cascata dal centro e dall'alto verso la periferia. Un metodo che tende a

definire tutto nei dettagli e a prevedere per ognuno di questi l'accettabilità libera, condizionata o l'esclusione. E' un metodo che mentre predica il bene presuppone il male. Inevitabilmente susciterà nei contesti in cui dovrà essere applicato il malefico giuoco per rispettarlo e aggirarlo insieme. Non si riuscirà mai a suscitare una sana ispirazione né in enti né in persone verso un ideale da perseguire.
Io ritengo che il metodo dovrebbe essere un altro. Costituire piccoli centri di eccellenza dedicati allo sviluppo dei metodi di valutazione, costituti da valutatori di professione, e indipendenti dalle Amministrazioni. A questi centri dovrebbero essere trasmessi obbiettivi e finalità da raggiungere. A loro il compito di elaborare metodi, di tradurli in procedimenti e procedure e di migliorarli nel tempo. Agli enti in cui va introdotta la valutazione il compito di interpellare i centri come consulenti ed accoglierne dopo averli discussi i suggerimenti attraverso un processo di consulenza. In pratica si tratterebbe di costituire un similmercato della consulenza pubblica.
A un organo centrale il compito di valutare per eccezione l'operato delle Amministrazioni Pubbliche in merito alla valutazione, di premiare e pubblicizzare i casi di eccellenza e viceversa di condannare i casi di evasione o di aggiramento del compito o di adesione formale. Si tratterebbe di far crescere uno stile piuttosto che di applicare procedure troppo dettagliate, difficilmente sanzionabili, facilmente aggirabili e, probabilmente assai costose.
Pur considerando le riserve espresse rispetto al metodo adottato, l'organo centrale di cui parla può essere identificato dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, formata da specialisti di fama internazionale, ed i centri di eccellenza dagli Organismi indipendenti di valutazione (art. 13 e 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009)? Questi ultimi organi se costituiti da valutatori competenti ed indipendenti, come lei afferma, potrebbero rappresentare per le PA e per gli enti territoriali l'avvio del cambiamento, considerato che fino a questo momento si è fatto ricorso alla mera lottizzazione del potere e non è stata mai introdotta la cultura della trasparenza e della valutazione?
Penso proprio di sì. L'importante è lasciare alla Commissione compiti di controllo per eccezione o a campione e lasciar piena libertà di azione ai centri di eccellenza per svolgere il compito di raggiungere, col metodo che essi credono, l'obiettivo prefissato di eleggere negli Organismi Indipendenti di Valutazione degli Enti persone competenti.
La competenza dei membri di un consiglio di amministrazione quanto è rilevante per la gestione di una impresa privata o pubblica?
E' in un caso e nell'altro fondamentale. Consente tra l'altro di delegare ad alcuni membri del Consiglio compiti diretti di Direzione Generale e di Amministrazione e di riservare alla collegialità del Consiglio compiti di indirizzo e di controllo.
Quali sono gli strumenti per misurare e valutare le competenze di una persona da nominare in un consiglio di amministrazione di una società di gestione dei servizi pubblici locali (energia, elettricità, trasporti, igiene ambientale)? La presentazione di un curriculum, di una nota illustrativa del lavoro svolto e degli obiettivi che la società a parere del candidato dovrebbe conseguire ed un colloquio su tali documenti può aiutare la valutazione delle competenze?
Non soltanto può aiutare, ma tutte le operazioni indicate sono necessarie anche se una ad una insufficienti senza la competenza di un valutatore professionale. E' questa una competenza propria di quei consulenti aziendali che si occupano da una parte di ricerca e selezione dei manager e dall'altra di sistemi di valutazione delle risorse umane. E' una professione che non si improvvisa, e che si basa su conoscenze di psicologia del lavoro, di organizzazione e della pubblica amministrazione, e inoltre su competenze valutative e che conviene tener fuori della azienda o dell'amministrazione pubblica piuttosto che dentro, al fine di ottenere valutazioni caratterizzate oltre che da competenza anche da indipendenza di giudizio.

Intervista a Davide Zoggia su enti locali e nomine 13 maggio 2010

Davide Zoggia è stato Presidente della Provincia di Venezia ed è responsabile Enti Locali del Partito Democratico

Ho intervistato Davide Zoggia al fine di avere un suo contributo sulle nomine negli enti locali, problema che interessa le comunità locali ed un nuovo modo di essere del PD nel territorio nell'interesse dei cittadini utenti che permetta un rapporto di fiducia tra i cittadini ed il partito.

Le autonomie locali con la gestione dei servizi pubblici locali e altre attività assumono notevole importanza per l'economia locale e per la qualità della vita dei cittadini utenti. Nello stesso tempo nominano le persone nei consigli di amministrazione delle società partecipate. Il PD territoriale che comportamenti deve assumere nella designazione delle persone nei consigli di amministrazione al fine di recuperare il rapporto di fiducia con i cittadini?

Sempre più il ruolo delle autonomie locali diventa fondamentale e determinante per quanto riguarda la gestione dei servizi pubblici e locali di conseguenza la vita dei cittadini utenti. Infatti in molte realtà locali (penso ad esempio al Comune di Torino) si sono create delle vere e proprie Agenzie che hanno il compito di monitorare il livello di soddisfazione dei cittadini in merito al servizio erogato. Questo tende a far si che il gestore migliori e implementi il servizio, sempre in un una ottica di trasparenza e professionalità, almeno così dovrebbe essere! Il comportamento da assumere nella designazione delle persone nei cda delle partecipate è molto semplice: i principi di competenza (comprovata), trasparenza (nei meccanismi di nomina), onestà. Come si vede, non ne faccio una questione di appartenenza politica. Infatti credo non vada demonizzato il fatto che un Sindaco, un Presidente di Provincia quando assume la guida di un Ente, possa pensare ad una sorta di spoil system per le aziende partecipate. L'importante è mantenere saldi i principi cui accennavo poco fa.

Al momento non esiste una legge che disciplina tali nomine ed i regolamenti comunali si presentano inadeguati con la conclusione di non entrare nel merito delle candidature. Il PD cosa dovrebbe fare affinché la lottizzazione del potere praticata venga superata?

Il PD potrebbe lavorare ad una sorta di codice di comportamento che dovrebbe essere applicato da tutti i nostri amministratori. Servono scelte che abbiano la stessa valenza da Milano a Potenza. Non si può continuare a dare l'idea che ognuno fa a modo suo. È vero che si viene eletti dal popolo, ma questo non autorizza a creare modelli diseguali di tutto il Paese, soprattutto in un tema così delicato come quello dei servizi.

La trasparenza e le competenze sono degli strumenti idonei per realizzare un rapporto di fiducia con gli iscritti al Partito e con gli elettori?
Si, se gli elettori e gli iscritti, comprendono che le modalità di nomina e di individuazione delle candidature sarà quella che ho indicato sopra e ne capiscono soprattutto i meccanismi che hanno portato a quella scelta, credo che contribuiremo a ricreare un clima di fiducia tra cittadini e politica.

EntiTrasparEnti: versione finale 15 maggio 2010

Cara Democratica, Caro Democratico,
tre settimane fa ti abbiamo scritto per proporti il **documento EntiTrasparENTI** (che trovi a questa pagina link). Convinti che nelle vene del nostro partito scorra una diffusa e sincera **voglia di cambiamento** abbiamo tentato di interpretarla proponendo a te e al Segretario Provinciale un documento che proponesse **un'azione concreta** (una di molte che si potrebbero attuare) per dimostrare che il Partito Democratico intende veramente avviare una profonda fase di innovamento.
Ad ora abbiamo raggiunto tre obiettivi importanti: (**1**) Abbiamo raccolto **centinaia** di **adesioni**; (**2**) Per rendere il **documento** il più **condivisibile** possibile abbiamo aperto una discussione franca e limpida con i sottoscrittori e con il Segretario Provinciale anche attraverso un confronto pubblico dove sono stati raccolti vari spunti migliorativi. (**3**) Abbiamo messo una lente d'ingrandimento su un **momento molto importante** che diversamente sarebbe passato sotto silenzio.
Adesso proseguiamo e, dopo la condivisione ed il confronto, proponiamo la nuova versione del documento: un deciso **EntiTrasparENTI 2.0**, oltre le divisioni, oltre le mozioni, oltre i personalismi, oltre il PD disilluso di adesso, per un partito che rafforzi il suo rapporto con i termini trasparenza e valutazione.
A brevissimo il partito sarà chiamato a **rinnovare i suoi rappresentanti nei CDA di alcuni importanti enti partecipati**; al Segretario Provinciale, in qualità di rappresentate e responsabile di tutta la nostra organizzazione, chiediamo:

[1] Per le nomine riguardanti enti della Provincia o del Comune capoluogo immediata istituzione da parte del segretario provinciale di un **organismo snello**, libero da logiche di mozione, **adeguato** e responsabile (A)alla **raccolta** in tempi rapidi di tutte le disponibilità di coloro che ritengono avere i meriti e le competenze adeguate; (B) alla scrematura e relativa formulazione di una **rosa di candidati** da proporre al Segretario Provinciale e agli organismi e ai ruoli deputati alla designazione per conto del PD, effettuando una valutazione sulla base delle conoscenze (titoli di studio, master, corsi di formazione ecc.) e delle competenze (di management, di merito rispetto all'incarico, relazionali ecc.). L'appartenenza politica, pur rimanendo, elemento di importanza,non deve in alcun modo essere preminente rispetto alle competenze.

[2] Per le nomine riguardanti enti della Provincia o del Comune capoluogo introduzione della logica attraverso la quale coloro i quali accettano un incarico a nomina siano

interdetti dal candidarsi a **cariche pubbliche elettive** durante il periodo del mandato o nella prima tornata elettorale successiva al termine del mandato. Eccezione è fatta per la candidatura alla carica di sindaco e di presidente di provincia.
E' necessario limitare l'eventuale cattiva pratica di approfittare della propria posizione di vantaggio per elargire finanziamenti o favori atti alla costruzione di consenso individuale o di fazione. E' inoltre necessario limitare situazioni di "staffetta" tra incarichi in organi nominati e organi elettivi.

[3] Assoluto ed evidente impegno affinché tutto il **processo** di selezione, valutazione e nomina dei rappresentanti negli enti sia reso **pubblico e il più limpido possibile** (pubblicazione su sito del PD, news-letter, giornalino, incontri pubblici) anche delineando per il futuro un codice di autoregolamentazione e costruendo una proposta per un quadro normativo, ponendosi con ciò all'avanguardia in Veneto e in Italia.

[4] Obbligo dei rappresentanti nominati di **rispondere** e **rendicontare** periodicamente e puntualmente del loro **lavoro**, restando saldi i principi di tutela dell'Ente rappresentato, anche attraverso bilancio di mandato annuale, a testimonianza concreta di responsabilità e di politica come servizio per il bene comune.

[5] Impegno concreto affinché, pur rimanendo saldi i principi di competenza e valutazione, ci sia una **presenza paritetica** tra sessi tra i rappresentanti nominati.

[6] **Impegno** concreto ed evidente affinché nelle relative sedi competenti della nostra provincia il Partito Democratico si batta per l'introduzione dell'"**anagrafe pubblica degli eletti e dei nominati**".

I PROMOTORI:
Francesco MAGAGNINO, Maurizio CARBOGNIN, Michele FIORILLO, Carmelo FURNARI, Antonino LEONE, Chiara CHIAPPA, Damiano FERMO

Trasparenza. Intervista a Maria Guercio 7 luglio 2010

La trasparenza è tra gli argomenti che hanno assunto nel mondo globale più attenzione grazie alle nuove tecnologie, le quali consentono una comunicazione facile e continua ed un flusso di informazioni libero per coloro che si collegano a Internet.
Oggi le bugie, le mezze verità o le reticenze vengono presto scoperte grazie alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione attraverso blog, motori di ricerca, quotidiani on line che raggiungono migliaia di lettori. I consumatori ed i cittadini utilizzano tali strumenti per denunciare comportamenti, condividere avvenimenti e proporre soluzioni alle organizzazioni pubbliche e private.
Le bugie prima o poi vengono smascherate con effetti disastrosi sulla fiducia e sui profitti (esempio: lo scandalo Enron e la chiusura della più grande società di consulenza internazionale Arthur Anderson). Quindi, conviene ispirarsi al principio della trasparenza e realizzare rapporti chiari all'interno di una organizzazione con i dipendenti ed all'esterno con i cittadini ed i consumatori.
Daniel Goleman, Warren Bennis e James O'Toole, autori del libro Trasparenza - Rizzoli 2009, affermano che è stata "la politica della falsità a causare il recente crollo dei colossi finanziari catapultandoci in una disastrosa crisi economica".
Il livello di trasparenza degli Stati viene misurato indirettamente dall'indice di opacità, realizzato da Joel Kurtzman di PriceWaterhiuseCoopers. La classifica della trasparenza vede ai primi posti Gran Bretagna, Finlandia, Hong Kong, Stati Uniti, Danimarca, e tra gli ultimi posti la Cina e la Russia. L'Italia si colloca con un indice di opacità abbastanza alto.
L'indice di opacità ostacola il commercio, fa aumentare i costi delle attività economiche, limita la crescita economica e scoraggia gli investimenti esteri. Su tale indice incide la corruzione ed i favoritismi.
Per approfondire l'argomento della trasparenza ho intervistato Maria Guercio, docente della Scuola della Pubblica Amministrazione e professore di archivistica informatica presso l'Università degli studi di Urbino.
Ritiene che la trasparenza possa aiutare il sistema di un paese a migliorarsi ed a ristabilire un eccellente rapporto con i cittadini ed i consumatori?
La trasparenza è uno degli strumenti di maggior peso in una democrazia matura proprio nel gestire un corretto rapporto tra chi governa e i cittadini. La possibilità di disporre con facilità e in base a un principio generale di informazioni sul modo in cui la pubblica

amministrazione gestisce la propria attività e le risorse finanziarie costituisce un importante strumento di garanzia in grado di ricondurre l'azione pubblica a un principio di responsabilità.

Quali sono gli effetti della trasparenza sulle organizzazioni private e pubbliche?

L'obbligo di rendere pubblici i dati e i documenti relativi al proprio operato costringe l'amministrazione a gestire con maggiore correttezza, qualità ed efficienza il proprio processo decisionale. Naturalmente, non è sufficiente che la normativa sia adeguata, e' necessaria la presenza di strumenti concreti ed efficaci che promuovano e consentano l'applicazione delle disposizioni. I cittadini devono essere informati e devono essere messi in grado di esercitare con facilità i loro diritti. Allo stesso modo, è indispensabile che i procedimenti amministrativi più complessi, che attraversano più enti, siano gestiti in modo responsabile evitando la frammentazione dei processi medesimi e dei controlli. Gli effetti, insomma, sono significativi se si accompagnano a misure organizzative adeguate. Tra queste non bisogna dimenticare la gestione dei documenti e la presenza di archivi ordinati e di strumenti di reperimento in modo da consentire il rapido recupero dei documenti necessari a sostenere le richieste di informazione da parte dei cittadini.

In Italia viene contrapposta la tutela della privacy alla trasparenza. Qual'è il confine ed il rapporto tra questi fattori in Italia ed all'estero?

I due problemi sono strettamente legati, come è noto. In alcuni casi, peraltro alquanto limitati, ci può essere un conflitto che tuttavia può essere risolto contemperando le esigenze. In alcuni paesi (ad esempio in UK) una stessa struttura pubblica gestisce entrambi i compiti, consentendo di trovare più facilmente la sintesi di eventuali bisogni contrapposti. Merita comunque sottolineare che in entrambi i casi archivi ordinati e una corretta documentazione dei processi consente di trovare soluzioni ottimali, riducendo i rischi senza tuttavia eliminare la possibilità di essere informati.

L'integrazione e la condivisione di dati e informazioni presenti nel sistema pubblico ed il loro ampliamento (esempio: una banca dati degli appalti pubblici, la trasparenza di tutti i redditi) può favorire la lotta ad alcuni fenomeni incontrollabili come la lotta alla mafia ed all'evasione fiscale?

Non c'è dubbio che la pubblicità delle informazioni e strumenti di diffusione di alcune informazioni sarebbero di grande aiuto nella lotta a fenomeni gravissimi come la mafia e l'evasione fiscale, che trovano il loro brodo di coltura soprattutto nella mancanza di trasparenza, nell'assenza di informazioni chiare e di strumenti per interrogare facilmente le istituzioni sul loro operato, nella discrezionalità con cui si rendono disponibili le informazioni sulle scelte pubbliche a tutti livelli.

Il fenomeno del partito delle astensioni avvenuto in Italia è causato dalla scarsa trasparenza nei confronti dei cittadini e dalla conseguente sfiducia nelle istituzioni e nei partiti o da altri motivi?

La percezione di una diffusa opacità delle amministrazioni pubbliche non aiuta i cittadini a superare la radicata diffidenza che i cittadini hanno maturato verso l'azione pubblica. E' bene peraltro sottolineare che l'opinione pubblica italiana è abituata alla scarsità di informazioni significative in questo ambito, tanto che anche la stampa nazionale – con l'eccezione di alcune testate – non ha saputo in questi anni svolgere il ruolo di controllo cui è invece chiamata. Solo recentemente gli organi di stampa hanno cominciato ad avvertire i ritardi accumulati in questo ambito anche rispetto agli altri paesi europei (ad esempio in relazione a una normativa che ancora oggi apre gli archivi correnti solo a coloro che hanno un interesse legittimo e non a chiunque chieda conto dell'operato pubblico). Solo raramente i giornalisti sembrano essere consapevoli dei ritardi in questo ambito e delle potenzialità che una piena applicazione del principio di accesso ai documenti offre a chi voglia garantire una informazione documentata e corretta.

I cittadini ed i consumatori desiderano conoscere, essere coinvolti, controllare e partecipare alle scelte delle organizzazioni pubbliche e private altrimenti si realizza un distacco non facilmente recuperabile. Per tale motivo occorre che tutte le organizzazioni pratichino la trasparenza dagli organi e enti pubblici, alle organizzazioni private ed ai partiti.

Nomine a Verona 5 settembre 2010

Oggi nei giornali locali sono stati pubblicati alcuni articoli che riguardano la gestione delle società partecipate dal Comune di Verona. Uno di questi riguarda Gianluigi Soardi che si è dimesso da Presidente dell'ATV in quanto indagato dalla Procura della Repubblica per rimborsi e spese di rappresentanza e l'altro riguarda Aldo Brancher, il quale ha riunito gli esponenti politici a lui vicini per accelerare sulle nomine nelle società partecipate dal Comune di Verona. Nonostante le ben note vicende giudiziarie di Aldo Brancher sembra che a Verona non si dia importanza a tali avvenimenti.
Le due notizie sono correlate in quanto la prima avrebbe dovuto far riflettere il centro destra, Aldo Brancher e le persone a lui vicine che la probità, la trasparenza e la competenza sono fattori essenziali per procedere alle nomine nelle società partecipate dal Comune di Verona nell'interesse dei cittadini. Al contrario gli avvenimenti per il centro destra sono indipendenti e prosegue nella lottizzazione del potere tra i partiti e le componenti dei partiti di maggioranza.
Abbiamo assistito quest'estate ad un dibattito politico prolungato, stucchevole e di basso profilo sulle nomine nelle società partecipate del Comune di Verona in quanto è stato caratterizzato dall'occupazione del potere ed in questo contesto nessuna voce si è alzata ad invocare le competenze professionali delle persone che andranno a ricoprire le cariche nei consigli di amministrazione.
I criteri seguiti nelle nomine sono la fedeltà, l'appartenenza, lo scambio di favori e altro. Lo spoils system introdotto assegna al Sindaco il potere di nomina nelle società partecipate e, quindi, la responsabilità di scegliere persone capaci professionalmente. Il Sindaco Tosi nonostante i poteri che gli sono stati attribuiti dalla legge aspetta che i partiti del centro destra si mettano d'accordo e gli consegnino l'elenco dei designati senza alcuna valutazione nel merito delle candidature.
Un altro problema non meno grave è rappresentato dal fatto che gli esponenti nominati dal centro destra ricoprono una pluralità di incarichi e spesso tutti retribuiti. Il cumulo delle cariche per il centro destra non rappresenta un problema etico. La regola che vale è quella della fedeltà ai potentati di turno al fine di fare carriera politica magari in molti casi retribuita.
- Giovanni Miozzi: Presidente della Provincia, Sindaco di Isola della Scala e consigliere di amministrazione della società Acque Veronesi;
- Fabio Venturi: vice-presidente della Giunta Provinciale e Presidente della 5^ Circoscrizione;

- Gianluigi Soardi: Sindaco del Comune di Sommacampagna e Presidente dimissionario di Atv;
- Loris Marini: vice-presidente della 6^ circoscrizione e amministratore unico di Agsm distribuzione Srl;
- Luca Zanotto: Presidente della 3^ circoscrizione e vice-presidente della società Autobrennero.
- Simone Falco: sindaco di Nogara e consigliere della Provincia di Verona;
- Gualtiero Mazzi: sindaco di Sona e assessore provinciale.

Questi sono solo alcuni casi ma ve ne sono tanti altri.
E' possibile che la Lega nonostante il vasto consenso ricevuto gestisce il potere attraverso il cumulo delle cariche?
Forse vi sono poche persone competenti oppure ci si affida alle persone più fedeli che eseguono gli ordini del Sindaco Tosi senza riflettere o discutere.
Da indiscrezioni giornalistiche si è appreso che i presidenti delle società partecipate dal Comune non verranno riconfermati. Qual'è il motivo?
Sono stati tutti capaci e, quindi, verranno promossi o hanno gestito male l'incarico che gli è stato conferito.
Nonostante che le nomine nei consigli di amministrazione siano scadute ed il caso Soardi si continua come prima senza alcun cambiamento.

Spoil System a Verona 25 settembre 2010

Dopo tanto tempo finalmente le designazioni nelle società partecipate dal Comune di Verona sono state effettuate con lacerazioni nel centro destra in quanto non tutte le nomine proposte dai partiti della maggioranza sono state confermate dal Sindaco Tosi.
La legislazione vigente in materia di nomine da parte degli enti locali attribuisce al Sindaco il potere di designare i candidati nelle diverse società di gestione dei servizi pubblici locali. Inoltre, nel comune di Verona vige la regola che le candidature ai diversi incarichi devono essere sottoscritte dai consiglieri comunali. Quest'ultima regola impedisce alle persone, alle associazioni ed enti (es. l'Università) di presentare candidature autonome dal sistema dei partiti e nello stesso tempo legittima indirettamente le candidature dei partiti attraverso la sottoscrizione delle candidature da parte dei gruppi consiliari. Dalla sottoscrizione delle candidature si evince chiaramente l'appartenenza dei candidati ad un partito.
Con tale sistema, spoil system e sottoscrizione delle candidature, si perpetua la lottizzazione del potere da parte dei partiti di maggioranza e di opposizione. Quest'ultima però è rappresentata solo nelle società costituite dal Comune e non in quelle costituite indirettamente (Atv, società costituite da Agsm).
Inoltre, il curriculum e la valutazione delle persone designate nei diversi consigli di amministrazione non sono oggetto di trasparenza. La valutazione scritta delle nomine non viene nemmeno effettuata.
Questo sistema di designazione conduce a privilegiare l'appartenenza politica e non la valutazione delle competenze con grave danno nella gestione dei servizi pubblici locali. Per coprire le inefficienze dei servizi si provvede ad aumentare le tariffe, le quali devono consentire il conseguimento di un utile che viene utilizzato dal comune per sopperire alla gestione di altre attività.
Il Segretario Provinciale del PD, Giandomenico Allegri, critica in modo duro lo spoil system praticato dal Sindaco e sottolinea la moltiplicazione delle direzioni generali in Atv e Amia con il relativo aumento di costi.
Occorre andare oltre l'attuale equilibrio ed introdurre una disciplina che preveda criteri oggettivi e verificabili di competenza ed indipendenza nelle designazioni dei membri dei consigli di amministrazione delle società partecipate degli enti locali.
Bisogna intervenire su due fronti:
- a livello nazionale con la modifica della legislazione vigente in materia di nomine al fine di introdurre nel sistema la cultura della trasparenza e della valutazione delle competenze;

- a livello locale con la eliminazione della regola del Comune di Verona che prevede la sottoscrizione delle candidature e con l'introduzione della valutazione scritta e trasparente delle candidature. Questo punto può essere realizzato a prescindere dalla normativa nazionale.

A livello locale il gruppo consiliare del PD deve rendersi promotore di tale iniziativa con una proposta chiara che raggiunga gli elettori veronesi, ponendo fine alla lottizzazione del potere che consente di nominare le persone in base all'appartenenza politica ed alla fedeltà al partito o alla componente di un partito.

Occorre modificare le regole comunali al fine di privilegiare la trasparenza e la valutazione delle competenze. Solo cosi si possono creare nuove prospettive per i servizi pubblici locali che devono essere gestiti unicamente per elevare la qualità della vita dei cittadini veronesi e non per altri interessi non condivisi dai cittadini.

PA da riforma a status quo 1 febbraio 2011

Articolo di Pietro Micheli pubblicato su Lavoceinfo

Il miglioramento dei servizi pubblici è un obiettivo irrinunciabile per l'Italia. Ma la riforma della pubblica amministrazione si sta trasformando da storica opportunità a contenitore sterile di adempimenti burocratici. Mancano infatti tutte le condizioni necessarie per il suo successo: dal supporto politico alle risorse umane e finanziarie. A preoccupare è soprattutto l'impatto a lungo termine di una percezione della valutazione del personale come strumento utile solo a castigare. Unito all'erezione di barriere impenetrabili a qualsiasi strumento gestionale.

Il miglioramento dei servizi pubblici è un obiettivo primario e irrinunciabile per l'Italia. Purtroppo l'attuale riforma della pubblica amministrazione sta passando da opportunità di innovazione a contenitore sterile di adempimenti burocratici. Non si raggiungono così i risultati auspicati e si rende il settore pubblico ancor più resistente al cambiamento.

Chiunque affronti seriamente la riforma della Pa, sa che ad attenderlo c'è la sfida, molto ardua, del cambiamento culturale. Il merito del ministro Brunetta è stato quello di promuovere una riforma ambiziosa. Vizi sostanziali nella sua attuazione potrebbero però portarla al fallimento, con ripercussioni negative nel lungo termine.

COME CREARE LE CONDIZIONI PER L'INSUCCESSO

In Italia la riforma della Pa è stata tentata in tempi relativamente recenti, mentre nei paesi nord-europei e anglosassoni da quasi cinquant'anni vengono introdotte innovazioni manageriali con l'intento di "modernizzare" il settore pubblico. (1) Ricerche in questo campo hanno evidenziato una serie di condizioni necessarie per il successo delle riforme. (2) Purtroppo, nessuna è presente nella cosiddetta "riforma Brunetta":

1 - Supporto politico per sottolineare utilità e urgenza della riforma. Il supporto si è concretizzato soprattutto in annunci mediatici; dubbi su utilità e urgenza della riforma sono sorti quando la presidenza del Consiglio e il ministero dell'Economia si sono auto-esclusi dall'applicazione.

2 - Introduzione di entità indipendenti: come ho scritto all'atto delle mie dimissioni dalla Civit, è chiaro che in Italia non si vogliono creare entità indipendenti e con poteri effettivi, né a livello di sistema (Civit), né a livello organizzativo, con organismi di valutazione nominati dal vertice politico-amministrativo. (3)

3 - Chiari rapporti tra le organizzazioni coinvolte: in Italia vi è una pletora di organizzazioni, commissioni, gruppi e tavoli tecnici/giuridici che si occupano degli stessi temi, ma senza alcun coordinamento, né alcuna indicazione delle priorità.
4 - Risorse umane e finanziarie: nonostante si propagandino "riforme a costo zero", le innovazioni hanno bisogno di risorse consistenti per partire. Per ottenere queste energie basterebbe evitare le sovrapposizioni, ma ben noti conflitti a livello governativo rendono ogni razionalizzazione impossibile.

GESTIONE O AMMINISTRAZIONE?

Nonostante la riforma della Pa sia ispirata a criteri manageriali, il persistente approccio burocratico-normativo sta convertendo le novità della riforma in adempimenti normativi. Un esempio per tutti è il ciclo di gestione delle performance, ispirato alla gestione della qualità e al performance management. Attuare questo ciclo presuppone cambiamenti radicali nel funzionamento delle amministrazioni, ottenibili solo attraverso una dialettica concreta tra politica e amministrazione, il coinvolgimento degli stakeholder, la definizione degli impatti dell'azione organizzativa, la formulazione della strategia e l'attuazione di un sistema di misurazione e valutazione.

Questi cambiamenti non sono adempimenti normativi, ma percorsi fatti di sperimentazioni, benchmarking tra amministrazioni comparabili e iterazioni finalizzate all'apprendimento organizzativo e non alla sanzione.

VALUTAZIONE DEL PERSONALE: LA WATERLOO DI BRUNETTA

Prima di introdurre un sistema di valutazione individuale è indispensabile sviluppare una strategia e un sistema di misurazione a livello organizzativo. Se non si sa cosa fa un'organizzazione, dove vuole andare e come può arrivarci, sarà arduo valutare in maniera sensata i suoi dipendenti.

Inoltre, soprattutto nel settore pubblico, i benefici maggiori della valutazione individuale sono stati riscontrati nel modo in cui avviene il processo di valutazione, piuttosto che nel suo risultato. È il dialogo tra valutatore e valutato che può dare l'impulso maggiore al miglioramento della performance, non tanto il bonus ricevuto dal dipendente. (4) Questo presuppone che le risorse umane abbiano un ruolo non solo amministrativo-burocratico, ma di gestione e coordinamento, e che i dirigenti e le organizzazioni abbiano notevole autonomia.

La riforma della Pa sta seguendo un itinerario opposto: la valutazione individuale ha un ruolo di assoluto primo piano e le fasce di valutazione definite per legge irrigidiscono i sistemi deresponsabilizzando la dirigenza. C'è poi una schizofrenia dovuta alla doppia funzione che il sistema di valutazione dovrebbe svolgere: da un lato volto a migliorare le performance individuali e, quindi, organizzative; dall'altro a reprimere, per "stanare" i fannulloni. Il problema è che la riforma, legando al sistema di valutazione l'individuazione dei comportamenti rilevanti, ha escluso a priori "il valore della valutazione come strumento di valorizzazione delle competenze, riconducendolo a strumento di repressione". (5)

Queste lacune nell'esecuzione della riforma non comportano soltanto il suo potenziale collasso. Ben più preoccupante è l'impatto a lungo termine derivato dalla percezione della valutazione del personale come strumento utile solo a castigare, e dell'erezione di barriere impenetrabili a qualsiasi strumento gestionale. Insomma, la crescente opposizione di dipendenti e sindacati e la possibile implosione della riforma potrebbero determinare un tragico "rinculo", senza che si sia sparato alcun colpo di cannone.

(1) Negli Stati Uniti il Planning, Programming and Budgeting System fu introdotto nel 1965, in Gran Bretagna fu costituito il Fulton Committee (per "trasferire idee e strumenti manageriali nei ministeri") nel 1966. Per quanto riguarda riforme specificamente ispirate al New Public Management, si veda: Hood, C. (1995), "The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a theme", Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, No. 2/3, pp. 99-109.

(2) Si veda, ad esempio: Barber, M. (2007), Instruction to deliver: Tony Blair, the public services and the challenge of achieving targets, Politico's Publishing Ltd.
(3) http://www.repubblica.it/cronaca/2011/01/15/news/brunetta_civit-11246926/
(4) Marsden, David (2009) "The paradox of performance related pay systems: why do we keep adopting them in the face of evidence that they fail to motivate?". CEP Discussion Papers, 946. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, UK.
(5) Tratto da un recente scritto di Sylvia Krantz: http://www.pietroichino.it/?p=12458.

Opacità alta in Italia ed in Provincia di Verona 24 marzo 2011

Oggi il sistema politico italiano è caratterizzato da una ampia diffidenza nei confronti della classe politica, la quale non riesce o non vuole recuperare il rapporto di fiducia con l'opinione pubblica. L'astensione alle elezioni, la quale rappresenta il primo partito in Italia, è la dimostrazione concreta del pessimo rapporto tra la politica ed i cittadini.
Dopo lo scandalo Enron e la crisi finanziaria mondiale alcuni autori hanno scritto che tra le cause del crollo del sistema finanziario mondiale vi è la mancanza di trasparenza e di onestà nei confronti dell'opinione pubblica.
Farebbero bene gli esponenti politici di centro destra, contrari alla trasparenza e favorevoli strumentalmente alla privacy, a leggere il seguente libro e riflettere sulla importanza della trasparenza negli stati moderni per realizzare un rapporto di fiducia con i cittadini ed evitare i disastri finanziari che si sono verificati negli ultimi tempi:
- Daniel Goleman, Warren Bennis, James o'Toole, Trasparenza verso una nuova economia dell'onesta, Rizzoli, 2009.
La trasparenza nella società odierna, grazie alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, si impone comunque e non riesce il piano dei sostenitori dell'opacità di coprire comportamenti non ispirati all'onesta.
Tra le cause della bassa crescita del sistema economico italiano vi è l'alto tasso di opacità del sistema economico e normativo. Tale situazione causa un dirottamento degli investimenti esteri dall'Italia molto preziosi per l'Italia per la crisi economica che vive.
Si ricorda il congelamento da parte della maggioranza di centro destra e del Governo del disegno di legge presentato dai senatori Pietro Ichino, Anna Finocchiaro, Enrico Morando ed altri finalizzato alla trasparenza della situazione reddituale e patrimoniale dei titolari di cariche di Governo o elettive, o di cariche direttive di alcuni enti.
Nella provincia di Verona si registra per responsabilità del Pdl e Lega un arresto nel'iter di approvazione del regolamento sulla pubblicazione dei redditi e del patrimonio dei consiglieri. Si privilegia la privacy da contrapporre alla trasparenza, la quale rappresenta un fattore essenziale di innovazione ed onestà affinché i politici si presentino in ogni momento davanti agli elettori in modo chiaro e senza ombre.
Per conoscere cosa è avvenuto alla Provincia di Verona si riporta la dichiarazione del consigliere Provinciale Lorenzo Dalai.

“Il titolo è complicato e la materia delicata. In ogni caso c'è un obbligo di legge, risalente all'epoca di Tangentopoli, al quale l'Amministrazione Provinciale non ha mai ottemperato, ossia la pubblicazione dei redditi dei componenti il Consiglio Provinciale. Infatti Antonio Pastorello, appena eletto, quasi due anni fa, Presidente del suddetto Consiglio, si era preso l'impegno, memore dei traccheggiamenti delle precedenti legislature, di far approvare il regolamento in tempi brevi.... ma la manfrina si è ripetuta: il regolamento elaborato dagli uffici era per qualcuno eccessivamente rigoroso, quindi era da emendare, di conseguenza son nate infinite discussioni in Commissione, richieste di salvaguardare la privacy e di mettere al riparo da eventuali eccessi di tipo voyeuristico, che effettivamente potevano essere richieste anche giustificate. Ma da qui a richiedere la pubblicazione dei soli redditi derivanti dall'incarico pubblico (ovvero i gettoni di presenza) ce ne corre! e sottolineo che l'ammontare dei gettoni di presenza percepiti è comunque un dato pubblico....
Allora, per superare l'impasse, si è delegata una sottocommissione più ristretta, che ha provveduto ad alleviare il rigore del primo regolamento. Veniva in sostanza tolta la parte patrimoniale-finanziaria; si portava quindi la delibera in Consiglio e lì, colpo di scena, il capogruppo del PdL chiede il ritorno della delibera in commissione per un ulteriore riesame.
L'ultima puntata ha visto protagonista il Presidente della Commissione (Lega Nord) che, di fronte ai mugugni di compagni di partito ed alleati, ha deciso di rimandare alla Conferenza dei Capigruppo ogni decisione in merito.
Allora mi sorge un dubbio: ma questi che non vogliono che si dia in pasto al pubblico i loro affari, non lo sapevano che esiste una precisa normativa? e se anche ne fossero stati all'oscuro, mettendosi in lista, per poi venire eletti, devono comunque sottostare agli obblighi di trasparenza che la legge, ma soprattutto i cittadini-elettori, esigono!
I Consiglieri Provinciali del Partito Democratico attendono una definizione a breve della tematica, che, purtroppo, visti gli antefatti, l'attuale maggioranza (Pdl e Lega) non intende risolvere, con buona pace di chi chiede alla Politica slanci ideali e trasparenza...”.
I comportamenti e le testimonianze di Berlusconi, ispirati all’apparire e non all’essere, incidono nel modo di essere della società, la quale sta cambiando in peggio in quanto i fattori di successo normali ed onesti vengono man mano sostituiti da fattori effimeri, propagandati ed assunti da una classe politica che pensa solo a se stessa ed all’oggi e non alle prospettive future fondate sulla sincerità e trasparenza del sistema paese.
La via dell'onesta, della sincerità e della trasparenza è semplice per i cittadini onesti mentre quella dell'opacità ed del sommerso richiede impegno costante e crea caos.

Dai bisogni dei cittadini agli obiettivi strategici 13 aprile 2011

Il PD di Verona, dopo aver approfondito i contenuti della riforma e valutato i risultati della ricerca, ha elaborato una proposta di cambiamento e di miglioramento della gestione degli enti locali che prevede l'utilizzo di strumenti innovativi al fine di elevare la qualità della vita dei cittadini. Esempi di questo cambiamento sono le città di Torino, Reggio Emilia e Cesena che hanno introdotto innovazioni nei servizi erogati in epoca anteriore al D. Lgs. n. 150/2009. Questo significa che il cambiamento radicale ed il miglioramento continuo è possibile a prescindere dagli obblighi di legge che molto spesso sono visti ed applicati come adempimenti formali.
Oggi i comuni si trovano stretti tra le crescenti aspettative dei cittadini e le limitazioni finanziarie imposte dall'alto. Queste ultime sono state causate dai tagli lineari ed indiscriminati adottati dal Governo per far quadrare i conti in un momento di grave crisi economica e dall'assenza di una strategia di crescita per il paese che avrebbe potuto far aumentare le risorse. In tale contesto i comuni dovrebbero reagire con una strategia di cambiamento che renda possibile il miglioramento dei risultati prodotti, la creazione del valore dal punto di vista dei cittadini e la riduzione dei costi. Non mancano esempi di comportamenti virtuosi da parte dei comuni che si ispirano ai seguenti principi: **cambiamento, obiettivi strategici, processi, interazione con la comunità locale e creazione del valore per i cittadini**.
Nel settore dei servizi comunali i cittadini non possono abbandonare l'organizzazione inefficiente ed insoddisfacente e rivolgersi ad altri per assenza di concorrenza. Nello stesso tempo non viene garantita alle comunità locali la possibilità di far sentire la propria voce, di intervenire, di stare con il fiato sul collo agli amministratori al fine di partecipare attivamente al miglioramento della performance. Sembra che sia stata assegnata ai cittadini un'unica opzione: la fedeltà passiva ed acritica verso i comuni.
Occorre ricreare un nuovo equilibrio attraverso la **partecipazione delle comunità locali**, la quale per essere produttiva di effetti positivi ha bisogno di essere informata compiutamente con dati e informazioni, relative alla performance, elaborate in tempo reale ed accessibili a tutti: cittadini, associazioni degli utenti, giornalisti, studiosi e ricercatori.
Per fare ciò occorre che venga introdotto nei comuni il **performance management**, strumento manageriale nato circa 16 anni fa che permette di realizzare un **sistema di misurazione e valutazione della performance** che comprenda gli obiettivi strategici, gli indicatori di efficienza ed efficacia dei servizi (ambiente, sicurezza, servizi sociali, territorio) ed i risultati per i cittadini. Tale sistema consente di: - realizzare un legame tra politica, strategia ed operatività; - coordinare gli strumenti di programmazione ed il

piano della performance; - orientare attraverso la trasparenza interna i comportamenti del management e dei dipendenti al perseguimento degli obiettivi strategici; - intervenire durante lo svolgimento dei processi con azioni correttive nel caso in cui si verifichino scostamenti per adeguare l'andamento della produzione dei servizi agli obiettivi strategici.
Il primo anello della catena è la **conoscenza dei bisogni dei cittadini** e subito dopo gli **obiettivi strategici**. A tal fine è necessario utilizzare le informazioni analitiche e svolgere un'indagine di customer satisfaction affinché gli obiettivi strategici da conseguire rappresentino i problemi dei cittadini. Da non sottovalutare l'efficacia delle risorse utilizzate nel generare **valore per i cittadini** al fine di non disperdere risorse ed indirizzare le azioni a vantaggio della comunità locale.
La valutazione della performance per l'importanza che essa riveste per le organizzazioni e per i cittadini deve essere affidata ad **organismi indipendenti** altrimenti gli interventi conseguenti possono rivelarsi errati perché corrispondenti ad una valutazione di parte.
Ai comuni di piccole dimensioni conviene introdurre il sistema di performance management e gli organismi indipendenti di valutazione in forma associata ad altri comuni al fine di contenere i costi di investimento e di gestione.
Occorre realizzare un modello di **comune aperto ai cittadini**, i quali possono individuare gli sprechi e le inefficienze che le amministrazioni devono colmare prima di un eventuale crollo, ed agli altri comuni per attuare un processo sistematico di comparazione che consenta a ciascun comune di avvalersi della strategia replicativa.
Lo slogan "cambiare tutto per non cambiare nulla" va sostituito con "**fare la cosa giusta e farla nel modo giusto**". Per tale motivo occorre partire dai bisogni dei cittadini, stabilire gli obiettivi e scegliere le azioni per perseguirli. Il rischio è che la riforma prevista dal D. Lgs. n. 150/2009 diventi il solito adempimento formale se non introdotta come un cambio di paradigma e di cultura manageriale.

Vincenzo D'Arienzo
Segretario provinciale
del PD di Verona

Antonino Leone
Responsabile PA

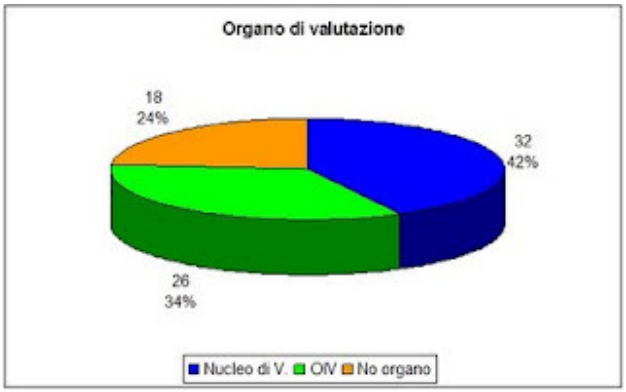
Enti locali veronesi, ricerca del PD di Verona 14 aprile 2011

La ricerca sullo stato di attuazione del D. Lgs. 150/2009 negli enti locali veronesi è stata effettuata su un campione di 76 enti su 99 e si è conclusa il 14 aprile 2011.
Adeguamento al D. Lgs. n. 150 del 2009
La prima fase del processo di riforma negli enti locali è rappresentata dall'applicazione delle norme obbligatorie e dall'adeguamento del Regolamento degli uffici e dei servizi degli Enti ai principi del D. Lgs. 150/2009. Dai risultati della ricerca emerge chiaramente una **scarsa propensione al dialogo ed al confronto**. Infatti, il 32% degli enti locali veronesi ha deliberato in Giunta in assenza dei criteri generali approvati dal Consiglio Comunale, non considerando i seguenti aspetti:
- **Politico**. Gli enti che hanno adottato delibere di Giunta hanno chiuso tutti gli spazi di confronto con la minoranza in Consiglio Comunale sull'attuazione della riforma. Tale comportamento ha escluso a priori eventuali proposte migliorative provenienti dalla minoranza e fa assumere le responsabilità di realizzazione del D. Lgs. 150/2009 agli organi deliberanti;
- **Giuridico**. Il D. Lgs. n. 267/2000 all'articolo 42, c. 2, lettera a), assegna ai Consigli Comunali l'approvazione dei "criteri generali in materia di ordinamento degli uffici e dei servizi" ed all'art. 48, c. 3, stabilisce che è di "competenza della giunta l'adozione dei regolamenti sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, nel rispetto dei criteri generali stabiliti dal consiglio".

La riforma incide sulle regole comuni di gestione dell'ente locale e, pertanto, si ritiene che dovevano essere riscritte nel rispetto delle competenze degli organi. (2)

Organo di valutazione

Gli enti locali veronesi nella scelta dell'organismo di valutazione si sono dimostrati **refrattari al cambiamento**. Infatti, i comuni interessati dalla ricerca hanno scelto per il 42% il vecchio Nucleo di valutazione e per il 34% l'Organismo indipendente di valutazione (OIV). Il 24% dei comuni non ha effettuato alcuna scelta.



Si indicano i motivi che hanno indotto gli enti locali veronesi a scegliere il Nucleo di valutazione:

- eludere l'applicazione delle delibere della Civit in materia di requisiti e selezione dei membri dell'Oiv (delibera n. 4/2010 e n. 121/2010 della Civit), le quali richiedono alta professionalità e trasparenza nel processo di selezione e nomina;
- costituire un organismo dipendente dall'organo di indirizzo politico amministrativo e, quindi, al servizio di interessi localistici e clientelari;
- l'erronea interpretazione dell'art 14 inteso come autonomia della costituzione dell'OIV e non discrezionalità nel definire struttura, composizione e funzioni del nuovo organismo;
- la sottovalutazione dell'art. 7, richiamato dall'art. 16, comma 2 che stabilisce i principi ai quali le autonomie locali devono adeguare il proprio ordinamento, che affida all'OIV la funzione di misurazione e valutazione della performance e la proposta annuale di valutazione dei dirigenti di vertice.

Negli enti locali veronesi il Segretario/Direttore Generale è un membro del Nucleo ed assume la presidenza dell'organismo. I requisiti richiesti ai membri del Nucleo sono bassi rispetto a quelli stabiliti dalla CiVIT per gli OIV e la trasparenza in materia di nomine è inesistente (requisiti, verbale di valutazione, curriculum).

Il contributo dei Nuclei di valutazione, istituiti negli anni '90 e rapportati a quel periodo storico, allo sviluppo del performance management è stato molto modesto. Tali organismi operano in un'ottica prettamente amministrativa e formalistica, si limitano a poche riunioni l'anno, per la maggior parte dedicate agli aspetti formali della erogazione dei premi legati al risultato e non hanno inciso sullo sviluppo e miglioramento dei servizi e dell'organizzazione del lavoro. Inoltre, non è stato realizzato un canale di comunicazione con i portatori di interessi esterni e un benchmarking tra le amministrazioni e non sono stati introdotti indicatori di performance degli enti locali, tranne poche eccezioni.

Considerate le esperienze negative dei nuclei di valutazione, si ritiene essenziale istituire nei comuni gli Organismi indipendenti di Valutazione anche in forma associata in rapporto alle dimensioni dell'ente.

L'OIV va scelto per i suoi aspetti positivi tra i quali si indicano: Indipendenza ed autonomia dall'organo politico amministrativo e, quindi, una valutazione indipendente sulle attività esercitate; - Requisiti di professionalità alti e processo di selezione

trasparente; Competenze attribuite che incidono positivamente sulla performance del comune. Tra le competenze assegnate si ricordano: - funzione di misurazione e valutazione della performance della struttura; - proposta annuale di valutazione dei dirigenti di vertice; - altri compiti che l'autonomia normativa ed organizzativa degli enti locali consente di scegliere (art. 14 del D. Lgs. n. 150/2009).
La conferma del Nucleo di valutazione è una scelta che ha come orizzonte il passato con tutti i suoi limiti e difetti. Al contrario occorre costruire il futuro dei comuni attraverso nuove prospettive e tra queste vi è la istituzione dell'OIV.

Associazioni tra i comuni

I comuni dell'unione Verona Est, Dall'Adige al Fratta ed i comuni di Gazzo Veronese, Isola della Scala e Zevio hanno scelto di costituire l'OIV in forma associata. Hanno preferito il nucleo di valutazione i comuni aderenti all'unione Adige - Guà.
I comuni dell'Unione Sant'Anna d'Alfaedo ed Erbezzo, Unione dei Comuni di Roveré V., Velo e San Mauro, Destra Adige e Tartaro Tione non hanno effettuato alcuna scelta associativa per l'attuazione del D. Lgs. 150/2009.
Alcuni comuni hanno previsto di gestire in forma associata l'OIV senza pervenire al momento ad alcuna intesa.
Nessun comune veronese ha scelto di gestire in forma associata il sistema di misurazione e valutazione della performance ed il conseguente sistema informatico. (3)

Trasparenza totale

Durante la ricerca sono stati visitati i siti web dei comuni al fine di trovare informazioni utili alla ricerca. Il link "**Trasparenza, valutazione e merito**" dei comuni è aggiornato con le informazioni (c.v. e retribuzioni dei dirigenti, codice disciplinare, tasso di assenteismo, consulenze) richieste dalla normativa antecedente al Decreto. Pertanto, non risultano le informazioni concernenti gli aspetti dell'organizzazione, gli indicatori di efficienza e di efficacia, l'utilizzo delle risorse in rapporto agli obiettivi programmati, le fasi del ciclo di gestione della performance.
L'aggiornamento dei siti ha lo scopo di consentire il controllo da parte dei cittadini e la loro partecipazione alla gestione dei servizi erogati con osservazioni, interventi e prese di posizioni e di effettuare ricerche, studi ed elaborare proposte da parte di giornalisti, studiosi, e ricercatori indirizzate al miglioramento della performance.
La trasparenza interna dell'andamento gestionale (cruscotto aziendale in tempo reale) guida il management ed i dipendenti a conseguire gli obiettivi prestabiliti.

Strumenti manageriali

Questa che doveva essere la parte più interessante della ricerca si è rivelata un **flop per assenza di dati ed informazioni** in quanto l'attività degli enti si è fermata alle prime fasi di attuazione della riforma: - Modifica dell'ordinamento per adeguarlo ai principi del D. Lgs. n. 150/2009; - Istituzione dell'organismo di valutazione.
Gli strumenti manageriali previsti dal "Performance Management" e dal Decreto non sono stati ancora introdotti e precisamente: - Sistema di misurazione e valutazione della performance (scadenza 31/12/2010); - Gestione del ciclo della performance (scadenza entro i termini di approvazione del Bilancio 2011); Indicatori di efficienza ed efficacia; Trasparenza delle fasi del ciclo della performance; - Impatto dei risultati sui bisogni dei cittadini.
Si rischia che la riforma venga trattata come un adempimento formale e burocratico.
La Provincia e Verona sono dotati di un sistema di controllo supportato da strumenti informatici. Tale sistema è stato introdotto prima del Decreto e, pertanto, si ritiene che debba essere rivisitato ed aggiornato ai principi del Decreto. Questa esigenza organizzativa è avvertita dal Comune di Verona e non dalla Provincia, la quale disconosce tale adeguamento. Dal 2011 è obbligatorio introdurre la gestione del ciclo della performance coordinandola con il PEG (Piano esecutivo di gestione), inserendo indicatori, target, outcome ed obiettivi strategici correlati ai bisogni dei cittadini.

La Provincia ed il Comune di Verona sono tenuti ad applicare l'art. 11, c. 1 e 3, del D. Lgs. n. 150/2009 in materia di trasparenza per rendere possibile qualsiasi valutazione e proposta migliorativa da parte dei cittadini, ricercatori, giornalisti e gruppi politici.

Università di Verona e D. Lgs. n. 150 del 2009

Si propone di affidare all'Università di Verona, Facoltà di Economia, un **progetto di studio e di ricerca** sullo stato di attuazione del D. Lgs. n. 150/2009 nella provincia e di sostegno ai comuni veronesi che incontrano difficoltà a realizzare la riforma. La proposta del PD di Verona verrà presentata dal proprio gruppo consiliare alla Provincia e sottoposta a tutti i gruppi per pervenire ad una posizione comune. Con tale progetto si intensifica il rapporto tra l'Università di Verona ed il territorio e si creano rapporti di collaborazione proficui e produttivi nell'interesse delle comunità locali. Si ritiene che il coinvolgimento dell'Università su questa problematica sia molto importante al fine di avviare un cambiamento positivo nei comuni veronesi.

I Comuni veronesi che hanno aderito al progetto "Performance e Merito" dell'Anci sono solo 5 e, pertanto, solo questi potranno ricevere assistenza e supporto.

I comuni di piccole dimensioni non essendo dotati di management incontrano notevoli difficoltà ad attuare i cambiamenti necessari per migliorare la qualità dei servizi istituzionali. Inoltre, gli enti locali per i tagli che hanno subito sono poco propensi ad innovare e ricorrono a scelte difensive che non creano valore per i cittadini.

Breve valutazione politica

Al di là delle critiche e dei rilievi che possono essere mossi facilmente ai comportamenti del Ministro Brunetta ed al D. Lgs. n. 150/2009 occorre considerare che la legge n. 15/2008 ed il conseguente Decreto sono stati migliorati grazie alle proposte del Partito Democratico, approvate dal Parlamento, in materia di **trasparenza, valutazione indipendente e benchmarking**. Senza tali fattori il Decreto sarebbe stata anonimo e non innovativo. La proposta del PD dell'istituzione di un'autorità centrale ed indipendente non è stata accolta a suo tempo ed oggi la riforma paga un prezzo molto alto a causa dell'assenza di tale fattore.

Dalla ricerca emerge che il Decreto presenta dei limiti riguardo ai comuni tra i quali si indicano: - Il Comune di Milano e quello di Ferrara di Monte Baldo (218 abitanti) sono destinatari della medesima normativa, la quale non prevede una classificazione dei comuni rispetto alla dimensione e le conseguenti linee di indirizzo; - La discrezionalità dei comuni di istituire l'OIV è accompagnata dalla possibilità di effettuare la scelta degli antiquati Nuclei di valutazione; - L'introduzione del sistema di misurazione e valutazione (Balance scorecard, Performance prism, Common assessment frame work) e della gestione del ciclo della performance comporta una capacità di spesa che molti comuni non possiedono nell'attuale congiuntura economica; - L'assenza di coordinamento e di armonizzazione tra gli strumenti di programmazione dei comuni ed il piano della performance (scelta discrezionale) implica il disconoscimento di tale piano per non introdurre un ulteriore strumento di pianificazione; - La non previsione di una Commissione regionale di sostegno e di raccordo tra i Comuni e la Civit pone gli enti locali in una condizione di isolamento.

Il primo anello della catena della gestione del ciclo della performance è la **conoscenza dei bisogni dei cittadini** e subito dopo gli **obiettivi strategici**. A tal fine è necessario che i comuni utilizzino le informazioni analitiche e svolgano un'indagine di customer satisfaction affinché gli obiettivi strategici da conseguire rappresentino i problemi reali dei cittadini.

Il cambiamento nelle PA veronesi 15 aprile 2011

Il convegno organizzato dal PD è riuscito grazie alle capacità ed esperienze espresse dai relatori ed alla presenza attenta dei partecipanti. Non poteva essere diversamente in quanto la presenza dell'on. Oriano Giovanelli, responsabile del Forum PA del PD ed ex sindaco di Pesaro, di Pietro Micheli, esperto di performance a livello internazionale, di Mauro Bonaretti, direttore generale del comune di Reggio Emilia ed esperto di performance management, hanno consentito di guardare la provincia di Verona al di fuori degli angusti limiti del municipalismo.
Vincenzo D'Arienzo, segretario Provinciale del PD, nell'aprire i lavori ha affermato che "il Partito Democratico è il partito delle autonomie locali: lo è stato nel passato grazie alle culture a cui fa riferimento, lo è oggi per l'impegno politico che esprime a favore delle autonomie locali. Il PD di Verona è coerente realmente a questa ispirazione e lo dimostra con il convegno di oggi, con la ricerca sullo stato di attuazione del D. Lgs. n. 150/2009 nei comuni veronesi, con la proposta di cambiamento nei comuni della provincia, con l'elaborazione della proposta di un progetto di collaborazione tra la Provincia e l'Università di Verona per conoscere lo stato d attuazione della riforma e per sostenere i comuni in difficoltà".
E' intervenuto dopo l'on. Oriano Giovanelli che dopo aver sottolineato le problematiche relative al D. Lgs. 150/2009 che possono far fallire la riforma ha dichiarato che "l'Italia ha bisogno di una PA moderna per uscire dalla crisi e questo è un compito che il PD si assume pienamente. Il centro destra ha governato 8 degli ultimi 10 anni ed ha fallito.
Oggi l'Italia ha una pubblica amministrazione demotivata che spende molto di più e funziona meno, dove sono aumentate le "cricche", le clientele e la corruzione.
L'obiettivo è porsi al servizio del cittadino e delle imprese in un momento di grave crisi e questo comporta rigore nella spesa (se solo il 10% degli acquisti dei ministeri si facessero tramite CONSIP si risparmierebbero 500milioni l'anno!), poche regole certe e capacità continua di produrre innovazione colpendo inefficienze, sprechi, privilegi. Noi vogliamo restituire dignità e professionalità a chi lavora nel settore pubblico e offrire servizi efficienti ai cittadini e alle imprese che ne usufruiscono; e vogliamo uscire da una stupida contrapposizione fra pubblico e privato proponendo al contrario un patto per lo sviluppo e la modernizzazione del paese".
Mauro Bonaretti ha posto l'attenzione sul fatto che la PA può essere riformata e migliorata non con un intervento settoriale e corporativo ma con una visione di sistema. Pertanto, occorre porre attenzione alla crescita, all'occupazione, al Welfare ed ai lavoratori della conoscenza, presenti nelle PA, che possono esprimere le loro capacità professionali e motivazionali in una organizzazione che li valorizzi come persone e non in una struttura tayloristica dove si utilizza il bastone e la carota come elemento

motivazionale.
Pietro Micheli dopo aver presentato e chiarito i concetti di performance e di organizzazione al servizio dei cittadini ha dichiarato: "E' importante che gli amministratori locali utilizzino le loro capacità e la loro intuizione insieme a un approccio più sistematico a favore del miglioramento dei servizi pubblici. Pianificazione, misurazione, valutazione e risoluzione dei problemi (problem-solving) sono quattro aree che possono essere di grandissimo aiuto agli amministratori, soprattutto in presenza di risorse scarse. Il comune deve essere capace di articolare un piano strategico (o "piano delle performance") che articoli le modalità e i soggetti che possono contribuire all'erogazione efficiente ed efficace dei servizi pubblici. Per rendere concreto il piano strategico, il comune può dotarsi di un sistema di misurazione attraverso il quale potrà anche comprendere lo stato di avanzamento dei propri lavori, confrontare le proprie performance con quelle di altri comuni (e non solo), e utilizzare le proprie risorse in modo più sostanziato. A questo seguirà un sistema di valutazione, a livello organizzativo e individuale, per identificare gli eventuali scostamenti dai risultati attesi e per erogare premi (o sanzioni) quando possibile. Infine il comune potrà usare degli strumenti semplici e ampiamente collaudati per attivare cicli di "miglioramento continuo". C'e' da ricordare, comunque, che l'utilizzo di questi strumenti e approcci deve essere accompagnato da comunicazione, coinvolgimento e formazione di soggetti (stakeholder) esterni (cittadini, imprese, organizzazioni no profit, ecc.) e interni: sono questi a rendere ogni miglioramento possibile".
"L'attuazione del D. Lgs. n. 150/2009, ha dichiarato Antonino Leone responsabile PA del PD di Verona, pur con i suoi limiti e contraddizioni può rappresentare un'opportunità per avviare un processo di rinnovamento nei comuni veronesi soltanto se gli amministratori locali accolgono gli strumenti previsti dal decreto e dal performance management e non si pongono in una posizione di difesa del passato. Dai risultati della ricerca sugli enti locali veronesi emerge una scarsa propensione al dialogo ed al confronto. Infatti, il 32% degli enti locali veronesi ha deliberato in Giunta in assenza dei criteri generali approvati dal Consiglio Comunale. Nella scelta dell'organismo di valutazione si sono dimostrati refrattari al cambiamento: hanno preferito per il 42% il vecchio Nucleo di Valutazione e per il 34% l'Organismo indipendente di valutazione. Il 24% dei comuni non effettuato alcuna scelta. Gli strumenti manageriali previsti dalla riforma non sono stati introdotti (sistema di misurazione e valutazione della performance, gestione del ciclo della performance, trasparenza delle fasi del ciclo della performance) e si rischia di trasformare la riforma in un adempimento formale e burocratico".
La prima riforma del centro destra viene messa in crisi nei comuni governati dal centro destra per incapacità e per mancanza di conoscenze giuridiche e manageriali. All'incontro non ha potuto partecipare Davide Zoggia, responsabile nazionale Enti Locali del PD, che ha fatto pervenire il seguente messaggio: "Il cammino federale nel nostro Paese è a un bivio. E' indispensabile compiere uno sforzo per impedire che una conquista si trasformi in un sistema capace solo di rendere irreversibili le sperequazioni esistenti. Bisognerebbe ragionare in modo serio e sereno sul futuro ma il primo problema risiede, come sappiamo bene tutti, nel manico. La Lega Nord, infatti, persegue un modello che cerca di spostare, per l'appunto, al Nord quante più risorse possibili. In questi mesi solo grazie al lavoro puntuale, serio e coraggioso fatto dal Pd in parlamento è stato possibile impedire il tracollo finanziario che la riforma preparata dal governo avrebbe prodotto. Continueremo, quindi, a lavorare affinché si giunga all'approvazione di una riforma federale e non di una truffa ai danni del Paese. In questi mesi noi abbiamo segnalato delle criticità di fronte alle quali il governo ha preferito fare finta di nulla. La diminuzione delle competenze dell'Amministrazione centrale derivante dal trasferimento delle funzioni amministrative a Regioni ed Enti locali e, nel contempo, la stessa valutazione delle funzioni pubbliche da "dismettere" sarebbe dovuto essere il

cardine dei provvedimenti. L'obiettivo deve essere quello di superare un modello centralistico e burocratico. Peccato che ciò non sia avvenuto.
Gli ultimi testi approvati, il federalismo municipale e quello fiscale, sono stati imposti dal governo tradendo lo spirito stesso del federalismo. Ma la reale attuazione dei principi del federalismo non può prescindere da un giusto e puntuale funzionamento della macchina amministrativa. Una macchina che il governo ha colpito in maniera durissima con tagli che si stanno traducendo in una diminuzione dei servizi e un aumento dei costi. Ma questo non è l'unico problema. Abbiamo a che fare con un sistema che procede a velocità differenti tra Nord e Sud. Basta pensare alla differente qualità di offerta di servizi e infrastrutture tra una regione e l'altra. E' chiaro che con la necessità di risorse che hanno gli enti locali - anche a causa dei tagli del governo- gli aumenti, pur se opzionali, diverranno una scelta di fatto automatica. I rincari colpiranno indiscriminatamente i cittadini. In alcune regioni come Lazio, Molise, Campania e Calabria, a causa delle condizioni dei bilanci le addizionali Irpef potrebbero salire enormemente. In pratica può diventare una tassa sulla miseria perché si rifiuta di considerare, oltre ai costi, anche le prestazioni standard, che nel Mezzogiorno sono drammaticamente sotto la media nazionale ed europea. Questo è il cuore del problema. Infatti il federalismo di Bossi e Tremonti è la negazione del dettato costituzionale: non è solidale e soprattutto estromette le regioni più deboli. L'Italia, proprio per le profonde disparità economiche esistenti tra le diverse regioni impone una attenzione particolare nella realizzazione di un sistema omogeneo e coerente di federalismo fiscale. Per questo ci batteremo affinché il fondo di perequazione non sia una serie di caratteri trascritti su un documento ma uno strumento realmente operativo. Non sarà, è ovvio, la soluzione dei problemi. Ma serve uscire da una logica puramente difensiva, perché di fatto il federalismo leghista opera in un'ottica ristretta. Bisogna infatti intervenire sul patto di stabilità interno. Noi chiedevamo un allentamento intelligente che avrebbe da un lato consentito di premiare le amministrazioni virtuose mettendo in circolo risorse necessarie e dall'altra di stimolare quelle meno efficienti. L'esecutivo ha preferito fare finta di niente. Anzi l'unica cosa a cui abbiamo assistito sono stati i tagli di Tremonti contro i quali ci siamo battuti duramente riuscendo, almeno in parte, a contenerli.
Gli amministratori locali sono stati chiamati in prima linea dal governo ma senza che fossero dati loro gli strumenti necessari per operare. Anche per questo motivo dobbiamo impegnarci per battere l'asse Pdl-Lega. Le amministrative sono un banco di prova fondamentale e sono sicuro che tutti noi, ad ogni livello e in ogni parte del paese, daremo il massimo per vincere".
Occorre attrezzarsi di impegno e stare con il fiato sul collo degli amministratori locali del centro destra e informare i cittadini sullo stato di attuazione del D. Lgs. 150/2009. IL centro destra non può sventolare la bandiera del fare e delle riforme e nello stesso tempo dimostrare incapacità a realizzare le riforme stesse. Oggi non è sufficiente fare, cosa che non avviene, ma saper fare e gli amministratori del centro destra in provincia di Verona non conoscono le "loro" riforme e non sanno realizzarle.

Verona: trasparenza e competenze dimenticate 26 maggio 2011

L'art. 18 del D. L. n. 112/2008 prevede l'obbligo, per le società che gestiscono servizi pubblici locali a totale partecipazione pubblica, di adottare criteri e modalità per il reclutamento del personale e per il conferimento degli incarichi, nel rispetto dei principi per il reclutamento del personale nelle amministrazioni pubbliche indicati dall'articolo 35, comma 3, del D. Lgs. 165/2001 (pubblicità, trasparenza, pari opportunità, decentramento, indipendenza delle commissioni giudicatrici).
Sembra che queste regole non siano state rispettate dalle società controllate dal Comune di Verona e che non sia stato ancora approvato il regolamento relativo al processo di reclutamento del personale come prescritto dal D. L. 112/2008 ad eccezione della società Agsm.
Tutto è iniziato da una interrogazione presentata dal Partito Democratico al Presidente della Regione Luca Zaia, primo firmatario Franco Bonfante, vicepresidente del Consiglio regionale Veneto, e sottoscritta da Roberto Fasoli e Laura Puppato, capogruppo del PD in regione.
Nella conferenza stampa di Venezia è stato sottolineato che "nel comune e nella provincia di Verona sembrano essersi verificati numerosi casi annoverabili nella così detta categoria 'Parentopoli', in particolare dopo le elezioni comunali del 2007, con assunzioni senza la previa approvazione dei provvedimenti di pubblicità della selezione, trasparenza ed imparzialità nella valutazione".
Le società partecipate interessate al fenomeno sono: Amia e la società collegata Serit, Amt, Atv e Aeroporto Catullo.
Il procuratore Mario Giulio Schinaia ha aperto un'inchiesta dopo gli interventi dei mass media.
Al di là delle eventuali responsabilità penali per coloro che potrebbero risultare coinvolti in queste assunzioni si ritiene grave il comportamento non trasparente delle società che hanno effettuato le assunzioni denunciate ed inadeguato il processo di reclutamento (pubblicizzazione, richiesta dei requisiti, prove di esami, valutazione del merito, reclutamento) rispetto alle prescrizioni di legge.
Questo sistema grave ed intollerabile denunciato dal PD Veneto è "la conseguenza del tipo di nomine, dichiara Franco Bonfante, che vengono effettuate nei consigli di amministrazione delle società pubbliche che rispondono al requisito dell'appartenenza

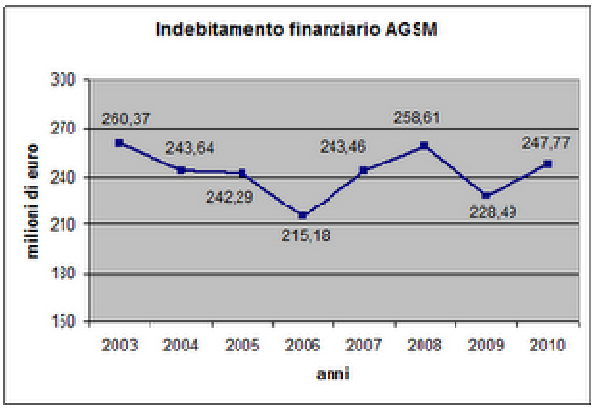
politica e della fedeltà. I criteri della conoscenza, competenza e probità passano in secondo piano rispetto ad altri criteri che non corrispondono agli interessi dei cittadini".
I cittadini apprendono di queste nomine a cose fatte senza conoscere le competenze possedute dalle persone nominate per svolgere ruoli di interesse collettivo.
Questa metodologia di gestione del potere del centro destra è pericolosa per i cittadini e per i giovani in quanto viene trasmesso loro un messaggio pericoloso e grave: l'affermazione delle persone passa attraverso la fedeltà, scambi di favore ed appartenenze. Questo messaggio ha effetti devastanti nel paese in quanto allontana sempre di più i cittadini dai partiti, dalle istituzioni e dai processi di cambiamento di cui il paese ha bisogno.
Per rimuovere questo bubbone nelle autonomie locali ed in particolare a Verona occorre che ogni nomina a carica pubblica venga effettuata sulla base della trasparenza, del merito e della probità e preceduta da una pubblica audizione nella quale i candidati sono sottoposti ad un colloquio che permette loro di presentare curriculum, competenze, incompatibilità e conflitti di interesse.
Altri fattori da tenere presente nell'espletamento del mandato sono l'indipendenza e l'interesse delle comunità locali.
A Verona non vi è spazio per candidature indipendenti nei consigli di amministrazione delle società in quanto ogni candidatura deve essere sottoscritta dai consiglieri comunali con l'effetto di individuare le candidature della maggioranza e dell'opposizione e di permettere al Sindaco di effettuare delle scelte di carattere politico, suddividendo le nomine tra i gruppi presenti in Consiglio Comunale.
La trasparenza è diventata un tema centrale che riguarda le organizzazioni, l'economia globale, la vita istituzionale centrale e periferica dello Stato. Essa si impone comunque grazie alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e distrugge la reputazione delle persone coinvolte. Per tale motivo occorre abbandonare la mancanza di trasparenza e le bugie.
La trasparenza è legata alla sincerità e permette di coinvolgere i cittadini nella gestione della cosa pubblica altrimenti rimangono fuori dai processi gestionali.
In un mondo cosi complesso caratterizzato da diversi e nuovi bisogni occorre utilizzare il fattore della competenza per risolvere i problemi delle comunità locali altrimenti la soluzione dei problemi viene rimandata o affrontata in modo non appropriato disperdendo risorse in un momento in cui le risorse pubbliche sono sempre più scarse.
Il prossimo anno Verona avrà due appuntamenti importanti: il rinnovo del Consiglio Comunale e del Sindaco e le nomine negli enti. Queste ultime potranno essere affrontate in modo serio e responsabile se il regolamento che disciplina le nomine negli Enti verrà riformato introducendo i fattori della trasparenza e delle competenze pur rimanendo ferma la nomina da parte del Sindaco. Occorre, inoltre, riformare il processo di nomina: - Eliminare la sottoscrizione delle presentazioni delle candidature da parte dei consiglieri comunali e rendere possibile la presentazione di candidature indipendenti; introdurre il colloquio pubblico al fine consentire a ciascun candidato di presentare gli elementi essenziali della propria candidatura.

Diego Zardini interviene sulla trasparenza 28 luglio 2011

Diego Zardini, capo gruppo del PD in Consiglio provinciale, prende atto positivamente che l'Amministrazione Provinciale ha accolto le proposte contenute nell'interrogazione presentata ed ha provveduto a rendere pubblici nel sito istituzionale dati ed informazioni riguardanti il Nucleo di valutazione e precisamente: - Curriculum di tutti i componenti del Nucleo di valutazione; - Le modalità di funzionamento, di organizzazione e le attività e funzioni assegnate al Nucleo di Valutazione.
Per concludere l'operazione trasparenza dell'organismo di valutazione, afferma Diego Zardini, si richiede che vengano pubblicate nel sito istituzionale, specificatamente nella cartella dedicata al Nucleo di valutazione, l'ammontare delle retribuzioni percepite annualmente dai membri dell'organo di valutazione, le delibere adottate, i pareri espressi e le relazioni presentate dal Nucleo stesso a partire dal 2009.
"Si ritiene che tale richiesta, continua Zardini, sia essenziale per mettere nelle condizioni i consiglieri provinciali, i cittadini, i giornalisti, i ricercatori e gli studiosi di conoscere e valutare il funzionamento e l'organizzazione del Nucleo di valutazione in rapporto al miglioramento della performance organizzativa dell'Amministrazione Provinciale. Inoltre, la suddetta richiesta è prevista e disciplinata dall'art. 11 del D. Lgs. n. 150 del 2009 che per la prima volta definisce la trasparenza "come accessibilità totale ……. allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità".
Diego Zardini propone di completare il sistema della trasparenza totale invitando l'Amministrazione Provinciale di Verona ad implementare l'elenco dei dati, la cui pubblicazione sul sito istituzionale è obbligatoria, indicati nell'allegato 1 delle "Linee guida dell'Upi" e tra questi si indicano i seguenti:
- Sistema di misurazione e di valutazione della performance;
- Informazioni concernenti ogni aspetto della organizzazione;
- Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture (indicatore tempestività dei pagamenti) nonché tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente;
- Misure organizzative adottate per garantire il tempestivo pagamento delle somme dovute per somministrazioni, forniture ed appalti.

Diego Zardini afferma che, nonostante la disponibilità espressa in precedenti comunicazioni dal Presidente della Provincia, il Consiglio Provinciale non è stato coinvolto, ai sensi dell'art. 42, comma 2, lettera a) del D. Lgs. n. 267/2000, nella definizione dei criteri generali di adeguamento dell'ordinamento degli uffici e dei servizi ai principi del D. Lgs. n. 150/2009 (riforma Brunetta).
L'adeguamento effettuato impropriamente dalla Giunta Provinciale, senza l'ausilio del Consiglio provinciale, è parziale in quanto non comprende i contenuti più rilevanti delle "Linee Guida su performance, trasparenza e integrità nelle province italiane" redatto dall'Upi.
Si invita a valutare positivamente la proposta di convenzione tra l'Amministrazione Provinciale e l'Università di Verona in quanto "le Province devono guardare a tutto il territorio provinciale, e possono diventare un punto di riferimento per la diffusione dei processi di innovazione e di modernizzazione anche nei comuni più piccoli". Tale convenzione mira a conoscere lo stato di attuazione della riforma delle PA negli enti locali della Provincia ed a sostenere i comuni che si trovano in difficoltà a realizzare il cambiamento richiesto.
Si ritiene importante realizzare la trasparenza totale in quanto incide sul livello di partecipazione dei cittadini alla vita pubblica e la collaborazione con l'Università al fine di svolgere una indagine conoscitiva ed aiutare i comuni, particolarmente quelli piccoli, ad innovarsi.

AGSM e Hellas Verona 28 luglio 2011



La decisione di Agsm di Verona di sponsorizzare la società di calcio Hellas Verona approda in parlamento con una interrogazione presentata dai parlamentari Antonio Borghesi e Federico Testa al Ministro dell'Interno.
Si ricorda che nel mese di marzo dello scorso anno su proposta del Comune di Verona, firmata dal sindaco Flavio Tosi e dall'Assessore allo Sport Federico Sboarina, è stata approvata una campagna pubblicitaria a favore di Agsm negli impianti sportivi gestiti dal comune per un costo totale 130 mila euro più Iva.
La campagna pubblicitaria, approvata lunedì scorso dal Consiglio di Amministrazione di Agsm, a favore di Hellas Verona costerà alla società Agsm complessivamente 700 mila euro nel 2010 e nel 2011. Tale intervento non tiene conto dell'indebitamento finanziario di Agsm che si è attestato nel 2010 a euro 247.778 mila, a fronte di euro 228.490 mila dell'esercizio precedente (vedi tabella), che tende ad avvicinarsi al patrimonio netto del gruppo che ammonta a euro 297.044 mila ed ai limiti oltre i quali la gestione finanziaria è a rischio. Dalla relazione di bilancio 2010 si legge che per il 2011 si prevede un aumento del deficit finanziario.
Bene avrebbe fatto Agsm a dedicare tale importo alla riduzione dell'indebitamento con conseguente riduzione degli oneri finanziari o ad una revisione delle tariffe in assenza di una strategia di crescita della società. Agsm allo stato attuale è una società radicata a Verona ed in qualche comune della Provincia senza alcuna ambizione di sviluppo oltre gli ambiti territoriali della Provincia.
Nell'interrogazione dei parlamentari veronesi viene posta attenzione all'aspetto normativo che impedirebbe alla società veronese di mettere in atto simili operazioni.
Si riporta l'interrogazione integralmente l'interrogazione presentata dai parlamentari veronesi Borghesi e Testa.
Per sapere - premesso che:
l'Azienda generale dei servizi municipalizzati di Verona (AGSM) ha annunciato la scorsa settimana che sarà lo sponsor ufficiale della società di calcio cittadina Hellas Verona, militante nel campionato di serie B;
il contratto di collaborazione commerciale ha un valore di 350.000 euro ed è stato presentato nella sede del Comune di Verona, alla presenza del sindaco, Flavio Tosi, dell'assessore allo sport Federico Sboarina e del presidente dell'Agsm Paternoster. Il sindaco è da sempre tifoso e fiancheggiatore del tifo più oltranzista della squadra (le brigate gialloblù);
Agsm, originariamente azienda municipalizzata, è una società per azioni, che, come risulta dalla lettura del suo bilancio è in realtà un gruppo costituito da AGSM Verona spa e dalle società controllate AGSM Energia spa, AGSM Distribuzione spa, AGSM

Trasmissione srl e dal Consorzio Industriale G. Camuzzoni scarl. Il gruppo è radicato sul territorio comunale di Verona ed in alcuni comuni della provincia;
Agsm spa è controllata al 100 per cento dal comune di Verona, che ne è il socio unico;
l'articolo 6, comma 9, del decreto-legge n. 78 del 2010, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 122 del 2010 ha vietato le sponsorizzazioni da parte degli enti locali;
secondo sentenze della Corte di Cassazione ad essere vietati sarebbero in generale gli accordi di patrocinio comportanti spese; ciò che la norma tende ad evitare sarebbe dunque proprio la concessione del patrocinio - che preveda oneri, da parte delle amministrazioni pubbliche - ad iniziative organizzate da soggetti terzi, ad esempio la sponsorizzazione di una squadra di calcio;
a nulla rileva il fatto che Agsm abbia la forma giuridica di spa, poiché essendo controllata al 100 per cento da parte del comune è come se la sponsorizzazione fosse realizzata direttamente dal comune, che ne è socio unico;
tra l'altro la società opera limitatamente al territorio veronese e quindi è del tutto fuori luogo immaginare che possa svolgere una funzione di promozione commerciale in qualunque stadio italiano ove la squadra giocherà nel prossimo campionato;
la società risulta debitrice di somme rilevanti (circa 750.000 euro) nei confronti del comune di Verona :
se il Ministro sia a conoscenza di quanto rappresentato in premessa e se non ritenga di dover intervenire al fine di chiarire che l'articolo 6, comma 9, del decreto-legge n. 78 del 2010, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 122 del 2010, vada interpretato nel senso di escludere anche le società a totale partecipazione pubblica o, in caso contrario, se non intenda assumere un'iniziativa normativa volta a includere espressamente tali soggetti nel divieto di cui all'articolo 6, comma 9, del citato decreto-legge.

Sergio Chiamparino sulle nomine nelle società degli enti locali 2 agosto 2011

Verona è stata scossa da alcune decisioni adottate dalle società di gestione dei servizi pubblici locali tra le quali si indicano:
- La sponsorizzazione da parte di Agsm della squadra di calcio Hellas Verona per un importo di 700 mila euro in due anni è stata duramente contestata. E' nato persino un gruppo in Facebook "L'AGSM sponsorizza l'HELLAS? E io cambio gestore!" che contrasta tale scelta ed invita gli aderenti ad abbandonare Agsm e scegliere un'altra società;
- Le nomine effettuate nei consigli di amministrazione delle società di servizi pubblici locali ed in altri organi veronesi rispondono ai criteri dell'appartenenza politica e della fedeltà ad un partito o ad una corrente e non alle competenze possedute e maturate nelle organizzazioni. Si ricorda che il presidente di Agsm, Paolo Paternoster, è il segretario provinciale della lega e che Antonio Pastorello, presidente del Consiglio Provinciale di Verona, è stato nominato fino al 2010 nel nucleo di valutazione del Comune di Garda;
- La confusione tra management e politica non porta benefici alle aziende ed alla comunità locale. Si leggono dichiarazioni di membri dei consigli di amministrazione i cui contenuti non hanno nulla a che vedere con l'azienda che rappresentano. Tali esibizioni provano uno scarso interesse per la gestione dell'azienda ed una propensione a fare politica; - Le clientele denunciate dai consiglieri regionali Franco Bonfante e Roberto Fasoli effettuate nelle società controllate dal Comune di Verona;
- Il cumulo delle cariche, denunciate anche da esponenti del centro destra, come se non ci fossero capacità ed intelligenze a Verona da utilizzare per il miglioramento dei servizi pubblici locali;
- L'impossibilità di presentare candidature indipendenti da parte di professionisti competenti per accedere nei consigli di amministrazione;
Questi ed altri avvenimenti rappresentano gli effetti di una cattiva gestione delle nomine a Verona e di una lottizzazione del potere che non consente di valorizzare le conoscenze e le competenze presenti nella comunità. Criticare e contestare solo i singoli episodi è insufficiente e non risolve i problemi. Occorre invece cambiare il sistema delle nomine: no alla lottizzazione del potere; si a scelte responsabili di persone competenti che sappiano avviare il miglioramento della gestione dei servizi pubblici locali. Ho intervistato su questo argomento Sergio Chiamparino, ex sindaco di Torino, che ha affrontato il problema delle nomine per avere chiarimenti e l'indicazione di una via da percorrere a Verona.

In questo momento di grave crisi economica gli enti locali possono contribuire a migliorare le condizioni dell'economia italiana attraverso una più efficiente gestione delle società dei servizi pubblici locali?
I servizi pubblici locali rappresentano indubbiamente una risorsa fondamentale non solo per i sistemi locali ma anche per il sistema Italia. Non a caso si assiste ad una crescente considerazione del concetto di bene comune che proprio in quanto tale, dovrebbe obbligare a gestioni efficaci ed efficienti, capaci di valorizzare ciò che appartiene alla comunità. Non sempre, come vorrebbe qualcuno sia a destra che a sinistra, questo coincide con una gestione solo e totalmente pubblica del bene in questione.
La lottizzazione del potere poggia sull'appartenenza politica e sulla fedeltà. Nel caso delle nomine nelle società dei servizi pubblici locali è uno strumento di giusto riconoscimento del consenso dei partiti o provoca danni alla finanza locale ed alla qualità della vita delle comunità locali?
Indubbiamente centrale e' il tema della qualità delle persone che gli azionisti pubblici chiamano a compiti di gestione. Il vero danno apportato dalla lottizzazione fra i partiti deriva dal fatto che, a quel punto, i nominati, qualunque sia la loro qualità professionale, tendono a rispondere prevalentemente al partito da cui dipende la loro nomina piuttosto che all'ente azionista della società. Ed e' ovvio che non e' affatto scontato che vi sia coincidenza fra gli obiettivi dei partiti e quelle degli enti azionisti, in quanto i primi mirano ovviamente prima di tutto al consenso mentre i secondi dovrebbero puntare alla efficienza ed efficacia dell' azione aziendale. Nella mia decennale esperienza di sindaco ho cercato di trovare una via mediana fra le due esigenze definendo le nomine degli amministratori delegati o dei presidenti con deleghe gestionali al di fuori di qualunque negoziazione con i partiti della maggioranza, discutendo invece con i medesimi ed anche con l'opposizione le nomine per i Consigli di amministrazione sempre sulla base di rose di nomi al cui interno il sindaco si riservava la decisione finale. Complessivamente, anche se non tutto e' andato come avrei voluto credo che abbia funzionato.
Quali requisiti le persone nominate nelle società controllate dagli enti locali dovrebbero possedere al fine di eliminare gli sprechi e le spese improduttive e migliorare la performance dei servizi?
Non credo esistano requisiti specifici. Nella mia esperienza ho cercato di utilizzare persone che avessero o avessero avuto esperienze manageriali o comunque di gestione di strutture complesse.

I partiti di opposizione nel Comune e nella Provincia di Verona dovrebbero rendersi promotori di una proposta che elimini la lottizzazione del potere e preveda la nomina di persone competenti e capaci di migliorare la performance dei servizi pubblici locali. Non basta contestare e rimanere fermi occorre una proposta chiara ed organica anche se le nomine con l'attuale normativa spettano al Sindaco ed al Presidente della Provincia.

Dibattito sulla PA alla Festa Democratica di Quinzano (VR) 4 agosto 2011

In occasione della Festa del Partito Democratico organizzata dal Circolo della seconda circoscrizione è stata organizzata una tavola rotonda sul tema "Lavorare per la Pubblica Amministrazione" alla quale hanno partecipato Michele Pellizzari, docente Università Bocconi Milano, Franco Bonfante, Consigliere Regionale Pd, Diego Zardini, capogruppo Pd Consiglio Provinciale, e Antonino Leone, responsabile PA del Pd. Il dibattito è stato coordinato da **Diego De Carlo**, responsabile provinciale Pd per il Lavoro.
E' intervenuto **Michele Pellizzari** che ha illustrato l'esperienza dell'Università Bocconi in materia di valutazione dell'attività didattica dei docenti ed ha ribadito e specificato le difficoltà che si incontrano nel valutare il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni.
Antonino Leone ha dichiarato che "alcuni dati oggettivi indicano che le PA non funzionano a dovere e non sostengono la crescita dell'economia italiana: - L'evasione fiscale ammonta a euro 125 miliardi che rappresentano il doppio della manovra finanziaria approvata di recente; - Il ritardato pagamento delle PA alle imprese si attesta ad un tempo di attesa medio di 150 giorni; - La burocrazia costa troppo alle imprese e si attesta a circa 1% del Pil; Il mancato recepimento della direttiva n. 7 del 16 febbraio 2011 dell'Unione Europea in materia di lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali non favorisce la competitività delle imprese in momento di grave difficoltà finanziaria".
Il consigliere regionale **Franco Bonfante** ha illustrato la sua interrogazione sulla parentopoli veronese ed ha affermato che "la ricerca si è concentrata in particolare sulle società pubbliche partecipate dal Comune e dimostra come le assunzioni effettuate a partire dal 2008, non abbiano nulla a che fare con l'efficienza dei servizi, ma solo con la vicinanza politica di molti degli assunti con i partiti di governo, senza concorsi pubblici o rigorose selezioni, come invece richiede la legge del giugno 2008". Bonfante si è poi soffermato sulla sua proposta di legge regionale che prevede la promozione della trasformazione dei contratti di lavoro precario in lavoro a tempo indeterminato, provvedimenti a favore dei Co.Co.Pro che perdono il lavoro, norme a favori dei giovani che si attivano nel campo della ricerca e dei brevetti, tutela dei docenti precari.
Diego Zardini ha rappresentato in modo completo gli interventi effettuati nella Provincia di Verona a favore: - dell'Organismo indipendente di valutazione e contro la posizione assunta dalla Giunta di confermare il Nucleo di Valutazione, il quale non è un organo indipendente che incide sulla realtà organizzativa dell'Ente e si limita a poche riunioni l'anno ed a formulare pareri positivi alle linee del Presidente Giovanni Miozzi, il quale confonde i pareri forniti via e-mail in riunioni; del piano della performance, non approvato dalla Giunta, che rappresenta in modo chiaro ai cittadini gli obiettivi

strategici, gli indicatori di performance, i target e gli outcome; della trasparenza che rappresenta lo strumento per combattere la corruzione, per consolidare l'integrità e per facilitare, attraverso la conoscenza dei fatti amministrativi, la partecipazione dei cittadini al miglioramento della performance dei servizi pubblici. Infine Zardini ha illustrato la proposta di convenzione tra la Provincia e l'Università al fine di conoscere lo stato di attuazione della riforma nei comuni e di sostenere quei comuni che incontrano difficoltà a realizzare il cambiamento richiesto.
Numerosi sono stati gli interventi da parte del pubblico sui problemi più urgenti: la lotta al precariato, la misurazione e valutazione della performance individuale, il miglioramento del clima organizzativo per ridurre il tasso di assenteismo e per coinvolgere i lavoratori pubblici nei processi di produzione dei servizi.
Agli interventi hanno replicato Michele Pellizzari e Antonino Leone.
Pellizzari ha illustrato il progetto di Tito Boeri e Pietro Ichino sul contratto unico al fine di realizzare in un nuovo equilibrio una prospettiva di lavoro a tempo indeterminato ai lavoratori precari e mantenendo le tutele in vigore ai lavoratori già occupati. Leone si è soffermato sulla valutazione individuale dei lavoratori pubblici, la quale può essere realizzata dopo l'introduzione di un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed il ciclo di gestione della performance in modo consequenziale e tenendo conto che oggi si lavora per processi, per gruppi di lavoro e per gruppi di progetto. Inoltre, la maggior parte degli enti locali veronesi governati dal centro destra sono inadempienti a danno dei lavoratori pubblici e dei cittadini.

Sprechi e doppioni nei trasporti a Verona 18 agosto 2011

Organi	Aziende	
	AMT	APTV
Presidente	49.140	/
Amministratore Unico	/	31.279
Consiglieri di amministrazione	82.608	/
Direttore Generale	50.000	36.000
Collegio sindacale e revisori dei conti	50.000	57.340
Totali	231.748	124.619

Totale complessivo	356.367

Stefano Zaninelli, direttore di ATV (Azienda trasporti Verona srl), ha dichiarato che l'unificazione del trasporto pubblico locale è già avvenuta. Su questo punto, senza entrare nel merito della gestione di ATV, non vi è nulla da contestare perché ATV assicura teoricamente una gestione unificata del trasporto pubblico locale nella provincia di Verona.
ATV, Azienda trasporti Verona, è stata costituita il 23 dicembre 2006 dalle società AMT Spa (azienda trasporti del comune di Verona) e APTV (azienda dei trasporti della provincia di Verona) Spa tramite il conferimento dei rami di azienda del trasporto pubblico con il preciso obiettivo di integrare il trasporto pubblico urbano ed extraurbano nella provincia di Verona, conseguire risparmi di gestione e realizzare benefici a vantaggio degli utenti.
L'operazione è ancora valida dal punto di vista gestionale se vengono perseguiti gli obiettivi su cui poggia la costituzione di ATV ed espressi a suo tempo da Elio Mosele e da Paolo Zanotto, all'epoca rispettivamente presidente della provincia e sindaco di Verona.
Ritengo che il direttore di ATV, Stefano Zaninelli, con le sue dichiarazioni non avrebbe dovuto andare oltre i suoi compiti istituzionali che sono delimitati dai confini di ATV. Al contrario assistiamo giornalmente che i confini tra management e politica vengono superati dal management che guida le aziende pubbliche veronesi per interessi di bottega e di parte.
Il direttore di ATV dovrebbe pensare di più alla eliminazione delle sovrapposizioni delle linee urbane ed extraurbane al fine di risparmiare risorse finanziarie ed erogare servizi di qualità.
La questione di fondo che ancora rimane aperta è la sopravvivenza delle aziende pubbliche APTV e AMT, le quali continuano ad esistere nonostante che i rami d'azienda del trasporto pubblico locale siano stati conferiti alla nuova società ATV. L'oggetto sociale di tali aziende, rappresentato dalla gestione del servizio di trasporto pubblico cosi come specificato dai rispettivi statuti, non è più perseguibile direttamente e, pertanto, viene meno lo scopo sociale della esistenza delle società stesse.
Le due società, APTV e AMT, sono diventate delle scatole vuote senza la gestione dei servizi di trasporto e producono dei costi, rappresentati dai compensi assegnati agli organi, che ammontano annualmente a 356.367 euro (vedi tabella).
A ottobre 2010, dopo varie e costanti sollecitazioni del consigliere provinciale Vincenzo D'Arienzo, l'Amministrazione Provinciale ha deciso di sostituire il consiglio di

amministrazione di APTV con l'amministratore unico, risparmiando 46.671 euro. Prima di questa decisione il costo annuale delle due società, rappresentato dai compensi, ammontava a 403.088 euro.
Per giustificare il mancato scioglimento di APTV e AMT si trova la giustificazione che la prima ha il compito di gestire i parcheggi di Verona e la seconda il patrimonio immobiliare di Apt.
Si fa presente che la situazione economica del paese non consente di sostenere costi inutili e di costituire società senza un'attenta valutazione economico-finanziaria in particolare quando le attività ed i servizi possono essere gestiti direttamente dagli enti.
Uno dei fenomeni che si riscontra è la moltiplicazione delle società controllate da parte degli enti locali con dispendio di capacità e risorse finanziarie. Questo fenomeno si rileva anche a Verona nei trasporti pubblici locali con tre società, di cui una soltanto gestisce operativamente il servizio, e nell'AGSM con una pluralità di società e di organi che mettono a rischio la governance unitaria.
In AGSM si potrebbe procedere alla fusione delle società controllate, con esclusione di quelle la cui gestione separata è prevista dalla legge, e realizzare delle business unit nella società incorporante. Facendo cosi si realizzerebbe una gestione semplificata e veloce, una governance unitaria ed un risparmio di risorse finanziarie.
Purtroppo il centro destra è interessato alla moltiplicazione delle poltrone ed al controllo del potere e, quindi, non è facile introdurre una politica aziendale che consideri l'economicità di gestione, l'efficienza e l'efficacia dei servizi e la qualità della vita dei cittadini veronesi.
Altre questioni vanno affrontati in prospettiva: - la valutazione trasparente delle competenze delle persone che vengono designate nei consigli di amministrazione degli enti; - la possibilità della presentazione di candidature indipendenti dal sistema dei partiti; - l'introduzione del colloquio pubblico per dare la possibilità ai candidati di presentare il proprio curriculum.
Le società degli enti locali sono strumenti che vanno gestiti per migliorare la qualità della vita dei cittadini con professionalità e competenze e non per accettare supinamente gli ordini dei partiti. Quando la fedeltà e l'appartenenza politica rappresentano gli unici fattori di scelta difficilmente possiamo avere delle società di gestione dei servizi pubblici locali efficienti ed efficaci ed al servizio degli utenti.
Occorre comprendere che non è più possibile dilapidare risorse pubbliche che diventano sempre più scarse nell'ambiente competitivo di oggi in particolar modo quando si è alla ricerca di risorse per colmare il deficit del bilancio dello stato.

EntiTrasparEnti alla Festa di Borgo Nuovo 6 settembre 2011

Si è svolto un incontro, ospitato dalla Festa Democratica di Borgo Nuovo (Verona), al quale hanno partecipato i rappresentanti di EntiTrasparEnti ed il segretario del PD di Verona, Vincenzo D'Arienzo. Purtroppo il confronto non si è realizzato in quanto D'Arienzo si è allontanato per accogliere Rosy Bindi che nel frattempo era arrivata alla Festa.
L'incontro è stato aperto da Damiano Fermo, il quale ha coordinato i lavori e sottolineato l'importanza del documento EntiTrasparEnti per innovare la politica a Verona ed in Provincia.
Damiano Fermo afferma che "Trasparenza significa franchezza e condivisione: dare alle persone piena informazione sulle cose che accadono e sul perché. Le scelte di un partito, di un'organizzazione devono rispettare un progetto che sia condiviso dai cittadini. Per questo una popolazione matura e un partito trasparente sono due facce della stessa medaglia. E' soprattutto necessario essere trasparenti per dare un segnale ai meno tutelati in questo momento. Alle nuove generazioni che non hanno un motivo di fiducia. Non hanno garanzia di mobilità. Trovano barriere nei privilegi corporativi. Per chi oggi viene espulso dal mercato del lavoro e si trova davanti ad un baratro". "Serve coraggio, dichiara Damiano Fermo, ed una possibile soluzione è quella di puntare alla trasparenza nelle istituzioni, nelle organizzazioni e nei partiti per ampliare la partecipazione dei cittadini alla vita sociale, organizzativa e politica del paese.
I partiti devono definire un metodo, semplice, per separare, negli enti economici cui sono chiamati a partecipare, la commistione fra l'indirizzo politico e la gestione aziendale. Un principio, questo, secondo il quale si potrà riguadagnare parte della credibilità persa, tornando a dimostrare rispetto verso chi si pretende di rappresentare".
Francesco Magagnino ha illustrato nel suo intervento gli obiettivi del gruppo contenuti nel documento sottoscritto da centinaia di cittadini ed iscritti al PD: Partito Democratico capace di innovarsi con la Trasparenza e le Competenze.
"Con grandissimo dispiacere, afferma Francesco Magagnino, duole constatare che non riusciamo a trovare una frequenza condivisa per discutere insieme proattivamente del tema messo al centro con il documento EntiTrasparENTI. Il segretario ha ritenuto di scrivere in autonomia un nuovo documento rinviando così il confronto su quanto proposto, condiviso e sottoscritto da quasi 200 persone. Detto questo, noi, con gran senso del dovere e convinzione della necessità di traguardare l'obiettivo della trasparenza analizzeremo la proposta formulata dal segretario e ne daremo una valutazione confermando eventuali punti di proposta ed evidenziando eventuali lacune".
Francesco Magagnino aggiunge infine "Ciò che è certo, è che il partito tutto, dal nazionale fino al locale, deve dare mostra di coraggio e di audacia, affrontando le questioni spigolose risolvendole con la forza e la semplicità di coloro che affrontano le

questioni con disinteresse senza dover difendere posizioni di potere e meccanismi clientelari".
Chiara Chiappa ha parlato della sua esperienza nel Consiglio Comunale di Isola della Scala, che serve da testimonianza per gli enti locali della Provincia. Lo slogan scelto dal Gruppo Consiliare "Isola nostra bene comune" è "un paese che sia bene comune e non di pochi" gestito con una democrazia partecipativa.
"La proposta, afferma Chiara Chiappa, del gruppo consiliare "Isola nostra bene comune" presentata in Consiglio prevede che le nomine nei vari enti e comitati di gestione avvengano attraverso un bando pubblico, per consentire ai cittadini che ritengono di possedere i requisiti di moralità, competenza ed esperienza di presentare i loro curricula a prescindere dalle appartenenze politiche. Dopo la selezione effettuata da apposita commissione consiliare, il sindaco effettua le nomine pubblicando i curricula dei nominati e motivando i motivi della scelta".
"Con tale procedura, conclude Chiara Chiappa, si ottiene un duplice risultato: per prima cosa vengono messe a disposizione della comunità le competenze e professionalità migliori anche se sconosciute dai politici; con la trasparenza del metodo si recupera la fiducia dei cittadini verso le istituzioni mai come ora tentati da sentimenti di antipolitica, e si allontana il sospetto che le nomine nascondano clientelismi, favori, politicismi di carriera. La partecipazione della società civile alla vita di comunità è l'unica risposta alla crisi della democrazia rappresentativa, in cui il cittadino dopo le elezioni ha solo il ruolo di semplice osservatore".
La mozione proposta è stata approvata da tutto il consiglio comunale e qualche giorno dopo oltraggiata dal Sindaco Giovanni Miozzi, il quale ha effettuato alcune nomine senza tenere conto della nuova delibera.
"La complessità dei problemi della società del terzo millennio, afferma Antonino Leone, richiede la scelta di persone in possesso di competenze adeguate. L'impegno e la buona volontà o peggio la sola appartenenza politica in assenza delle competenze risultano insufficienti per svolgere un ruolo efficace nella gestione di enti o società pubbliche che erogano servizi essenziali per la comunità locale".
"Un altro fattore, dichiara Antonino Leone, da considerare nelle istituzioni, nelle organizzazioni e nei partiti è la trasparenza e la franchezza, la quale se realizzata mette in moto dei meccanismi positivi dal punto di vista sociale (cooperazione, lavoro di gruppo, fiducia, partecipazione) ed economico (diminuzione dei costi delle transazioni, investimenti esteri, successo). La politica delle bugie ha causato nel tempo effetti devastanti (lo scandalo Enron, il crollo dei colossi finanziari nell'attuale crisi, la sfiducia nei partiti). Pertanto, le competenze e la trasparenza sono gli elementi strategici da concretizzare per avviare un grande cambiamento nelle organizzazioni e nella società".
"I cittadini elettori in disaccordo con la politica del proprio partito, conclude Antonino Leone, scelgono l'opzione uscita per scegliere un altro partito o la lealtà passiva che reprime il dialogo in quanto il dissenso non viene espresso. Occorre creare le condizioni in cui i cittadini possono esprimersi, essere ascoltati ed incidere nelle scelte. La cultura della trasparenza e della franchezza creano le condizioni descritte e condizionano in modo positivo il tipo di leadership di un partito".
Oggi basta essere collegati alle tecnologie di informazione e comunicazione per smascherare chi bara: la verità prima o dopo salta fuori attraverso un blog o un motore di ricerca. Quindi, conviene a tutti abbandonare la bugia e propugnare la trasparenza e la franchezza.

Verona: creare valore per i cittadini 11 settembre 2011

Si avverte l'esigenza a Verona di effettuare dei cambiamenti a costo zero in materia di nomine nelle società controllate dal Comune e dalla Provincia di Verona e di trasparenza per recuperare un rapporto di fiducia tra i cittadini scaligeri e le organizzazioni, le istituzioni ed i partiti politici e per migliorare la qualità dei servizi pubblici locali.
Tanti sono i problemi da risolvere, di cui si ricordano alcuni episodi che contraddicono una gestione ispirata all'interesse della comunità locale:
- Il presidente di AGSM è il segretario provinciale della Lega;
- Il Presidente del Consiglio Provinciale è stato membro fino al 2010 del Nucleo di valutazione del comune di Garda;
- il PD in Provincia, pur essendo il partito di minoranza più rappresentativo, non ha rappresentanti nel Consorzio Zai;
- Il gruppo consiliare del PD al comune di Verona ha perso un consigliere in occasione delle nomine;
- Il cumulo delle cariche è diventato una regola del centro destra (es. l'amministratore unico di Agsm Trasmissione Srl è vice presidente della 6^ circoscrizione);
- Il clientelismo del centro destra nelle società controllate è stato contestato dopo una ricerca dal consigliere regionale Franco Bonfante;
- Una gestione del potere spregiudicata (es. il caso Gianluigi Soardi);
- La confusione di ruoli praticata dai nominati nelle società pubbliche locali che rilasciano dichiarazioni ed assumono comportamenti politici e non manageriali;
- L'assenza di trasparenza da parte delle società costituite indirettamente dal Comune e dalla Provincia attraverso le controllate (es. compensi agli organi);
- La moltiplicazione delle società di gestione dei servizi (4 società controllate da Agsm, 3 società di trasporto pubblico locale e Transeco controllata da Amia);
- Le due società, APTV e AMT, non gestiscono il servizio di trasporto locale e producono dei costi, rappresentati dai compensi assegnati agli organi, che ammontano annualmente a 356.367 euro;
- La scelta di Agsm, tanto discussa e contestata, di sponsorizzare la squadra di calcio Hellas Verona ha provocato tra gli utenti l'effetto di abbandonare Agsm per la fornitura dell'energia.
Gli eventi descritti dovrebbero far riflettere i cittadini e le forze politiche per avviare un cambiamento positivo nella città.
La valutazione delle competenze
Nel Comune e nella Provincia di Verona non è consentito ai cittadini veronesi presentare candidature nei consigli di amministrazioni delle società controllate per i seguenti motivi:

- Nel Comune è previsto che le candidature devono essere sottoscritte dai consiglieri comunali. Questo espediente non permette la presentazione di candidature al di fuori del sistema dei partiti;
- Nella Provincia le persone da designare negli incarichi vengono deliberati dal Consiglio Provinciale e non è prevista la presentazione di candidature. Le persone da nominare vengono scelte dai gruppi consiliari senza una seria e responsabile valutazione delle competenze in una logica di spartizione del potere.

Il potere di nomina nelle società controllate o partecipate appartiene al Sindaco ed al Presidente della Provincia ed i sistemi adottati dagli enti per le nomine consentono la lottizzazione del potere tra la maggioranza e la minoranza del consiglio comunale e provinciale.

L'occupazione del potere in atto privilegia la fedeltà e l'appartenenza politica ad un partito o ad una corrente e non considera le conoscenze e le competenze delle persone da mettere al servizio dell'azienda e della comunità locale.

La responsabilità delle nomine è affidata per legge al capo dell'amministrazione e, pertanto, occorre eliminare gli artifici che consentono la situazione descritta e restituire l'onere delle scelte al Sindaco e al Presidente in quanto in questa situazione di confusione e di lottizzazione nessuno risponde delle valutazioni effettuate. Con l'eliminazione di tali espedienti il Capo dell'Amministrazione dovrà rispondere ai cittadini ed alle forze politiche per le scelte effettuate.

Il Sindaco di Bologna in una recente intervista a Repubblica ha dichiarato che occorre, tra le misure da adottare subito, "evitare che sulle partecipate ci sia la mano dei partiti, che diventino il parcheggio di personale in attesa di miglior destino. Destino economico, intendo".

In una intervista Sergio Chiamparino, ex sindaco di Torino, afferma che "indubbiamente centrale è il tema della qualità delle persone che gli azionisti pubblici chiamano a compiti di gestione. Il vero danno apportato dalla lottizzazione fra i partiti deriva dal fatto che, a quel punto, i nominati, qualunque sia la loro qualità professionale, tendono a rispondere prevalentemente al partito da cui dipende la loro nomina piuttosto che all'ente azionista della società. Ed e' ovvio che non e' affatto scontato che vi sia coincidenza fra gli obiettivi dei partiti e quelle degli enti azionisti, in quanto i primi mirano ovviamente prima di tutto al consenso mentre i secondi dovrebbero puntare alla efficienza ed efficacia dell' azione aziendale. Nella mia decennale esperienza di sindaco ho cercato di trovare una via mediana fra le due esigenze definendo le nomine degli amministratori delegati o dei presidenti con deleghe gestionali al di fuori di qualunque negoziazione con i partiti della maggioranza, discutendo invece con i medesimi ed anche con l'opposizione le nomine per i Consigli di amministrazione sempre sulla base di rose di nomi al cui interno il sindaco si riservava la decisione finale. Nella mia esperienza ho cercato di utilizzare persone che avessero o avessero avuto esperienze manageriali o comunque di gestione di strutture complesse".

Pietro Ichino, Federico Testa e Davide Zoggia, autorevoli esponenti del Partito Democratico, in una intervista rilasciata a questo blog, ribadiscono l'importanza di nominare nei consigli di amministrazione delle società controllate o partecipate dagli enti locali persone che siano in possesso delle competenze adeguate alla gestione dei servizi pubblici locali.

A Verona sembra che solo gli "esponenti politici locali" siano in possesso di una cultura strategica ed organizzativa elevata che permette loro di gestire qualunque cosa, escludendo le capacità e le professionalità presenti nella società civile. A queste favole non credo per niente anche se è vero che buona parte dei politici possiedono notevoli capacità e competenze in particolari settori.

Occorre introdurre poche regole efficaci per regolamentare la scelta dei candidati:
- Il divieto di cumulo delle cariche;

- La presentazione delle candidature da parte di coloro che ritengono di possedere i requisiti;
- La valutazione delle competenze;
- Il colloquio pubblico così come previsto negli Stati Uniti;
- La trasparenza del processo di selezione e valutazione dei candidati;
- La pubblicazione del curriculum e della valutazione delle persone nominate.

Tutto questo può essere attuato se i partiti prendono coscienza delle problematiche descritte ed iniziano nel proprio interno e nelle istituzioni locali ad avviare un processo di cambiamento che privilegi le conoscenze e le competenze e non l'occupazione del potere.

Giova al PD di Verona ed ai partiti di opposizione accontentarsi di qualche nomina o avviare un grande cambiamento in tale materia che privilegi la trasparenza e le competenze nel partito e nelle istituzioni?

"Il Partito Democratico di Verona, ha dichiarato Vincenzo D'Arienzo segretario del PD di Verona, deve fare della trasparenza e della sobrietà della politica una delle tante bandiere del proprio impegno. Per i costi della politica e la sobrietà penso ad una concreta riflessione tra gli amministratori al fine di formulare mirate proposte per ridurre il peso dell'architettura istituzionale locale. Nell'occasione, gli amministratori sottoscriveranno il codice etico in vigore e il codice di responsabilità degli eletti e degli amministratori democratici quale segnale nella direzione della correttezza e della sobrietà. In futuro il Codice Etico e il codice di responsabilità degli eletti e degli amministratori democratici saranno sottoscritti da tutti i candidati e gli amministratori degli enti. Per la trasparenza, il PD dovrà presentare presso i Consigli elettivi una proposta di regolamento per le nomine dei rappresentanti negli enti partecipati e darsi un regolamento interno che definisca bene i ruoli e le procedure per le nomine che gli Enti locali".

Occorre che il PD con i propri gruppi consiliari intervenga con proposte organiche per modificare l'attuale stato delle cose in quanto non consente la presentazione di candidature che siano espressione della società civile, la valutazione indipendente delle competenze dei candidati e la trasparenza del processo di selezione e valutazione.

La trasparenza nelle istituzioni e nei partiti

Chi pensa che la politica sia fatta di sotterfugi, di bugie, di mezze verità e di reticenze e si comporta in tal senso procura dei danni incalcolabili alla società in termini finanziari, culturali e di crescita particolarmente nei confronti delle nuove generazioni. Occorre ripristinare la sincerità, la lealtà e la franchezza che sono i valori base di una società che si ispira alla trasparenza ed alla solidarietà.

La politica della falsità ha causato il recente crollo dei colossi finanziari scaraventandoci nell'attuale crisi economica e finanziaria. Altri episodi in passato hanno causato effetti devastanti.

A Verona negli enti locali amministrati dal centro destra la trasparenza è percepita come un adempimento formale, dimenticando volutamente l'attuazione dell'art. 11 del D. Lgs. n. 150/2009 che definisce la trasparenza come accessibilità totale allo scopo di favorire la partecipazione ed il controllo dei principi di buon andamento e imparzialità da parte dei cittadini.

La testimonianza di Chiara Chiappa e del gruppo consiliare "Isola nostra bene comune" ad Isola della Scala rappresenta una strada da seguire perché si propone di effettuare le nomine utilizzando i fattori della trasparenza, della partecipazione e delle competenze.

Ovviamente la trasparenza riguarda anche i partiti, i quali per favorire la partecipazione e recuperare la fiducia ed il rapporto con i cittadini devono applicare tale fattore che è uno strumento di grande cambiamento che incide nei rapporti tra i militanti ed i quadri di un partito, nell'organizzazione politica e nel tipo di leadership.

La trasparenza, al contrario dell'omertà e dell'opacità, impedisce eventuali condizionamenti, minacce, individualismi e conseguenti errori, causati da una falsa rappresentazione della realtà, perché causa un grave danno verso chi prospetta tali stratagemmi.
Non a caso l'omertà mantiene in vita e rafforza la criminalità organizzata.
Per creare valore per i cittadini veronesi è necessario che le competenze e la trasparenza vengano condivise ed applicate nei partiti e nelle istituzioni e si rafforzino nella cultura della comunità scaligera. In caso contrario risulta molto difficile adeguare la gestione dei servizi alle esigenze ed ai bisogni di una città che merita una guida migliore.

Performance management nel comune di Verona 26 settembre 2011

L'attuazione del performance management nel comune di Verona è stata effettuata dichiarando che i nuovi strumenti manageriali previsti dal D. Lgs. n. 150 del 2009 (piano della performance, relazione delle performance) sono costituiti dagli strumenti in uso in epoca antecedente all'approvazione del decreto. Tale constatazione si evince dalla delibera approvata dalla Giunta Comunale e dal fatto che non sono stati effettuati interventi significativi al fine di adeguare il modello organizzativo del Comune ai cambiamenti previsti dal decreto.

Attuazione del D. Lgs. 150/2009

Le disposizioni introdotte dal D. Lgs. n. 150/2009 possono classificarsi in due differenti tipologie:

- Norme di competenza esclusiva dello Stato che sono immediatamente applicabili dagli enti locali dall'entrata in vigore del decreto
- Norme che indicano i principi ai quali gli enti locali adeguano il proprio ordinamento entro il 31 dicembre 2010 (disposizioni richiamate dall'art. 16, comma 2, dall'art. 31, comma 1, e dal'art. 74, comma 2).

La scadenza del 31/12/2010 è stata superata abbondantemente e gli enti locali veronesi, compreso il comune di Verona, risultano operativamente in buona parte inadempienti.

Deliberazione della Giunta Comunale n. 479/2010

La Giunta Comunale di Verona non ha rispettato le disposizioni vigenti in materia di Regolamento degli uffici e dei servizi ed ha proceduto con deliberazione n. 479/2010 alla modifica ed integrazione del suddetto Regolamento contravvenendo a quanto disposto dal D. Lgs. n. 267/2000, il quale stabilisce il seguente iter procedurale:

- Deliberazione del Consiglio Comunale dei criteri generali in materia di Regolamento comunale per adeguarlo alle disposizioni del D. Lgs. 150/2009 ai sensi l'art. 42, comma 2, lettera a) del D. LGS. n. 267/2000 che recita "Il consiglio ha competenza limitatamente ai seguenti atti fondamentali: a) statuti dell'ente e delle aziende speciali, regolamenti salva l'ipotesi di cui all'articolo 48 comma 3, criteri generali in materia di ordinamento degli uffici e dei servizi";
- Deliberazione della Giunta di integrazione e modifica del Regolamento Comunale al fine di adeguarlo ai principi ed alle disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009 ai sensi l'art. 48, comma 3, del citato decreto n. 267/2000 che recita "E', altresì, di competenza della giunta l'adozione dei regolamenti sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, nel rispetto dei criteri generali stabiliti dal consiglio".

La Giunta Comunale non ha rispettato le competenze del Consiglio Comunale stabilite dall'art. 42, comma 2, lettera a) del D. LGS. n. 267/2000, il quale avrebbe dovuto deliberare sui criteri generali di adeguamento del Regolamento degli uffici e dei servizi

al D. Lgs. n. 150/2009 per poi consentire alla Giunta Comunale di modificare ed integrare l'ordinamento.
Tale delibera è incompleta poiché non ha recepito tutti i principi contenuti dal decreto e quelli accolti lo sono stati solo formalmente.
La Giunta Comunale ha evitato così qualsiasi confronto costruttivo con la minoranza in consiglio comunale su un argomento rilevante ai fini del miglioramento dei servizi pubblici comunali: l'attuazione del D. Lgs. n. 150/2009.

Organismo di valutazione

La Giunta Comunale ha deciso di confermare il Nucleo di valutazione e di assegnare ad esso le competenze stabilite per l'Organismo indipendente di valutazione (Oiv) dall'art. 14, comma 4, del D. Lgs. n. 150/2009, non tenendo presente che all'Oiv sono state assegnate altre funzioni importanti indicati in diversi articoli del decreto (esempio: funzione di misurazione e valutazione della performance).
Il regolamento degli uffici e dei servizi non risulta modificato e coordinato con le nuove attribuzioni assegnate al Nucleo di Valutazione.
Con questa decisione la Giunta Comunale non si è avvalsa della discrezionalità di costituire un organismo indipendente e ha confermato il Nucleo di valutazione introdotto nell'ordinamento alla fine degli anni '90 in condizioni organizzative ed ambientali rapportate a quel momento storico.
La Giunta Comunale non ha considerato che la letteratura manageriale non depone a favore del Nucleo di valutazione per i seguenti motivi: - autoreferenzialità; visione tipicamente formalistica ed amministrativa; - difficoltà di confrontarsi con il personale; - insufficiente impegno sullo sviluppo e miglioramento delle prestazioni e dell'organizzazione del lavoro; - partecipazione a poche riunione all'anno per la maggior parte dedicate all'erogazione del salario accessorio e dei premi di risultato.
Il Segretario/Direttore Generale fa parte del Nucleo di valutazione e limita l'indipendenza dell'organo di valutazione perché nominato dal Sindaco. Pertanto, il Segretario/Direttore Generale è costretto ad allinearsi alla volontà del Sindaco ed a condizionare l'organismo di valutazione nell'espletamento delle funzioni assegnate, sacrificando l'imparzialità e l'indipendenza, per mantenere il rapporto di fiducia e, quindi, il ruolo che ricopre.
Tutto lascia pensare che la scelta di confermare il Nucleo di valutazione sia derivata dal suo stato di dipendenza dalla Giunta Comunale e dalla possibilità di eludere il processo di selezione dei membri dell'organismo con requisiti di professionalità molto elevati, cosi come previsto dalla circolare n. 4 del 2010 della CiVIT n. 4 del 2010 per i membri dell'Oiv. Tali valutazioni sono confermate dal confronto tra i c. v. dei membri del Nucleo (Pezzotti Marco e Darbi Luca) ed i requisiti professionali richiesti ai membri dell'Oiv dalla CiVIT. In particolare nel c. v. di Pezzotti Marco, ex sindaco di Tregnago, non risultano conoscenze e competenze prescritte dalla CiVIT per i membri dell'Oiv.
Si ritiene che l'Oiv assume un'importanza strategica nell'ambito dell'attuazione del ciclo di gestione della performance per l'indipendenza e le competenze di cui è titolare.
L'Oiv esercita anche le competenze attribuite a suo tempo al Nucleo di valutazione.

Ciclo di gestione della performance

L'art. 81 ter del Regolamento degli uffici e dei servizi, modificato dalla Giunta Comunale, afferma che il piano di performance è costituito dagli strumenti di pianificazione in uso (linee programmatiche di mandato, relazione previsionale e programmatica, piano esecutivo di gestione, piano dettagliato degli obiettivi).
Il medesimo comportamento la Giunta Comunale lo ha assunto nei confronti della Relazione della performance, affermando che i documenti già in vigore costituiscono la Relazione della performance (rendiconto della gestione, verifica sullo stato di attuazione dei programmi, verifica sullo stato di attuazione finale degli obiettivi).
In definitiva la Giunta Comunale conferma che tutto è stato fatto e non occorrono

miglioramenti ed adeguamenti al D. Lgs. n. 150/2009 in quanto il Comune di Verona ha conseguito la "one best waiy" (il modo migliore).
Non sono stati considerati gli indirizzi della CiVIT e le linee guida dell'Anci ed il legame esistente tra tutti gli strumenti di pianificazione attualmente in uso ed il piano e la relazione della performance.
L'attuazione del ciclo di gestione della performance poggia sui seguenti elementi fondamentali: il piano della performance, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e la relazione della performance.
La Giunta Comunale, asserendo che gli strumenti di pianificazione e controllo in atto costituiscono il piano e la relazione della performance, di fatto non ha introdotto il ciclo di gestione della performance per l'assenza degli strumenti manageriali che lo istituiscono (piano e relazione della performance).
Inoltre, non risulta un adeguamento ed una implementazione del sistema informatico utilizzato nel Comune per adattarlo a sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale cosi come previsto dal D. Lgs. n. 150/2009.
Gli strumenti manageriali sopra richiamati sono talmente interconnessi ed essenziali per la gestione della performance ed il miglior funzionamento dell'Ente che vanno realizzati insieme ognuno nel momento giusto. Infatti, non si possono valutare i dipendenti senza un piano di performance che indichi gli obiettivi da conseguire e non si possono intraprendere azioni di miglioramento durante lo svolgimento del processo in assenza di un sistema di misurazione e valutazione che espliciti l'andamento della produzione dei servizi.
Il ciclo di gestione della performance è collegato con le politiche, le strategie e l'operatività dell'ente attraverso l'utilizzo degli strumenti manageriali indicati che a loro volta comprendono gli obiettivi programmati, gli indicatori, i target, la coerenza tra le azioni intraprese ed il piano, la definizione e la misurazione degli outcome che misurano il valore prodotto nell'erogazione dei servizi per la comunità locale e consentono il coinvolgimento dei cittadini e la valutazione e rendicontazione della performance.

Trasparenza

La Giunta Comunale di Verona non ha ancora realizzato un sistema di trasparenza totale, inteso come accessibilità totale alle informazioni relative al governo e all'amministrazione da parte della comunità locale. Il sito internet del comune è aggiornato alla trasparenza prevista dalla normativa anteriore al D. Lgs. n. 150/2009.
Infatti, risultano nel sito le informazioni relative a: curriculum, retribuzioni dei dirigenti, codice disciplinare, tasso di assenteismo, consulenze. Non risultano ancora le informazioni riguardanti gli aspetti dell'organizzazione, le fasi del ciclo di gestione della performance, il sistema di misurazione e valutazione, gli indicatori di efficienza e di efficacia, l'utilizzo delle risorse in rapporto agli obiettivi programmati, le attività del nucleo di valutazione (decisioni, relazioni, proposte, pareri) ed altro.
La connessione degli strumenti manageriali, introdotti dal decreto, e la trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance consente di controllare l'andamento della produzione, compresi gli obiettivi ed i risultati parziali o definitivi, di intraprendere le azioni necessarie nel caso in cui si verificassero degli scostamenti per adeguare l'andamento della produzione dei servizi agli obiettivi strategici, di orientare attraverso la trasparenza interna i comportamenti del management e dei dipendenti al perseguimento degli obiettivi programmati (es. cruscotto aziendale in tempo reale).
La trasparenza totale consente di realizzare un confronto ed un dialogo democratico con gli stakeholder sulla qualità dei servizi erogati. In assenza di tale fattore i cittadini ed i soggetti interessati (consumatori, ricercatori, studiosi, giornalisti) non sono in grado di partecipare alla gestione dei servizi con proposte, interventi, indagini, ricerche e studi.

Inoltre, occorre considerare che nelle PA dove viene applicata la trasparenza totale il tasso di corruzione diminuisce.

Conclusioni

La Giunta di centro destra del comune di Verona, guidata da Flavio Tosi, ha sabotato la prima riforma del Governo di centro destra dandone un'attuazione formale e non sostanziale e realizzativa: cambiare tutto per non cambiare nulla.
Molti sono gli aspetti non condivisibili della riforma Brunetta ma alcuni strumenti come il ciclo della performance, la trasparenza, la valutazione indipendente ed il benchmarking sono rilevanti e da applicare senza incertezze.
Per avviare il cambiamento nel comune di Verona occorre introdurre il ciclo di gestione della performance e gli strumenti che lo compongono (piano della performance che esprima gli obiettivi, le risorse, gli indicatori, i target e gli outcome; sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale; la relazione della performance che rendiconta i risultati conseguiti), la trasparenza intesa come accessibilità totale; la valutazione indipendente della performance; l'organismo indipendente di valutazione; gli standard di quantità e qualità nell'erogazione dei servizi pubblici locali.
Il performance management per essere efficace deve considerare tre prospettive: - creare valore per i cittadini; - conoscere i bisogni dei cittadini e stabilire dopo gli obiettivi strategici; coinvolgere gli stakeholder.
L'attuazione del D. Lgs. n. 150 del 2009 non è stato applicato nel Comune di Verona in modo efficace, non è stata realizzato il performance management e, quindi, non è stato avviato un processo di miglioramento continuo della performance.

Trasparenza a Milano. E a Verona? 30 settembre 2011

E' passato circa un anno da quando un gruppo di democratici ha lanciato la proposta di EntiTrasparenti al fine di superare l'occupazione del potere e innovare il processo di nomina nei consigli di amministrazione delle società controllate dagli enti locali. Le adesioni al documento sono state centinaia, provenienti da diverse province, anche se il gruppo dei fondatori ha cercato di incidere specificatamente sul Partito Democratico di Verona.
Si è ritenuto che: i fattori della trasparenza e delle competenze fossero rilevanti in materia di nomine; la politica dei partiti non dovesse occupare la gestione degli enti; gli spazi della società civile non dovessero essere insediati dai fattori dell'appartenenza politica e della fedeltà.
A distanza di un anno apprendiamo che i radicali a Milano hanno condotto la stessa battaglia al fine di rendere trasparenti i curriculum vitae di coloro che si candidano ad assumere importanti responsabilità nell'ambito di aziende ed enti a proprietà pubblica.
Il Garante della privacy ha dato il via libera alla pubblicazione dei c.v. dei candidati nelle società controllate dal comune di Milano.
Il Sindaco di Milano Giuliano Pisapia, insieme al Consiglio Comunale, ha sostenuto la proposta dei radicali ed ha chiesto l'intervento del Garante della privacy.
Questo avvenimento rappresenta una conquista per coloro che credono nella trasparenza e significa anche che nel Comune di Milano possono essere presentate le candidature nei consigli di amministrazione delle società comunali.
Al contrario di Milano, il comune di Verona e la Provincia non prevedono la presentazione di candidature indipendenti della società civile. Infatti a Verona nel comune le candidature debbono essere sottoscritte dai consiglieri comunali e nella Provincia non è prevista la presentazione delle candidature, le quali sono votate in Consiglio Provinciale dai gruppi consiliari in rapporto alla loro consistenza.
L'espediente del Comune di Verona di far sottoscrivere le candidature dai consiglieri comunali serve soltanto a caratterizzare la provenienza politica delle candidature ed a mettere nelle condizioni il Sindaco ad effettuare le nomine secondo l'appartenenza (maggioranza e minoranza).
Nella Provincia e nel Comune prevale la lottizzazione del potere e non la conoscenza, le competenze e l'indipendenza.
In una intervista Walter Veltroni rimette in discussione l'occupazione del potere da parte dei partiti e dichiara: "Partiti che raccolgano la spinta della società civile a impegnarsi su singoli temi o grandi questioni ideali, che si ritraggano dalle aree della società impropriamente occupate".
Alla domanda dell'intervistatore "Da quali campi i partiti dovrebbero ritirarsi?" Weltroni risponde: "Dai consigli di amministrazione di qualsiasi forma o fatta. Si trovino

meccanismi perché non ci sia più lottizzazione, dalle aziende comunali all'Eni, dalle Asl all'Enel, dalle aziende di trasporti alla Rai. Guardi la barbarie che stanno compiendo ai danni di una istituzione come la Banca d'Italia. Il PD approvi un severo e moderno decalogo per separare ovunque la politica dalla gestione e lo sottoponga a "primarie politiche", a un referendum tra iscritti e elettori".
Gli avvenimenti citati dimostrano che il Partito Democratico di Verona era ed è nelle condizioni di sperimentare un modello nuovo che: privilegi la società civile e non il potere; valorizzi le conoscenze e le competenze in materia di nomine; applichi la trasparenza al fine di recuperare un rapporto di fiducia con la società civile perché senza la conoscenza dei fatti e delle decisioni i cittadini si mantengono distaccati dalle istituzioni e dai partiti.
Per rappresentare una valida alternativa a Tosi alle prossime elezioni amministrative ritengo che sia necessario un cambiamento su questi temi che rivestono una importanza strategica per l'opinione pubblica veronese.
Di conseguenza trasparenza e competenze nel partito e negli enti locali. In quest'ultimi occorre che i gruppi consiliari del PD presentino una proposta organica delle regole che disciplinano le nomine e che sia coerente con quanto scritto (presentazione delle candidature indipendenti e valutazione delle conoscenze e competenze).

Quali benefici dal decreto Brunetta? 12 ottobre 2011

Intervista a Pietro Micheli a cura di Antonino Leone che verrà pubblicata nel prossimo numero di Sistemi e Impresa

Le Pubbliche Amministrazioni in Italia rappresentano un punto di debolezza del sistema a causa della scarsa efficienza ed efficacia, dei ritardi nell'erogazione dei servizi e nei pagamenti alle imprese per la fornitura dei servizi ed opere e dei costi della burocrazia.

A due anni dall'approvazione della riforma Brunetta i benefici non si vedono ancora per i cittadini e per le imprese.

Per la grave crisi economica e finanziaria che interessa l'Italia servirebbe una PA efficiente ed efficace che incida positivamente sulla competitività delle imprese nello scenario globale e sulla qualità della vita dei cittadini in particolar modo per le classi più deboli che pagano gli effetti sociali della crisi.

Secondo il rapporto di Transparency International sulla percezione della corruzione nella pubblica amministrazione l'Italia si classifica al 67° posto a livello mondiale su 178 paesi, subito dopo Ruanda e Samoa e con il punteggio più basso dal 1997. L'alta corruzione significa bassa trasparenza del nostro paese.

L'applicazione della total disclosure in Italia, disposta dal D. Lgs n. 150/2009, insieme ad altri fattori rappresenta una inversione di tendenza ed una nuova considerazione del nostro paese con una ricaduta positiva sullo scenario competitivo globale.

La maggior parte degli enti locali ha preferito mantenere lo status quo e non avventurarsi nell'attuazione operativa del decreto anche a causa dell'insufficiente presenza di norme obbligatorie, dell'assenza di controlli e di sostegno da parte del Governo.

Del cambiamento delle PA, previsto dal D. Lgs. N. 150/2009, ne parliamo con Pietro Micheli, ex componente della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, docente di performance presso l'Università di Cranfield e consulente di alcune agenzie di valutazione delle amministrazioni pubbliche britanniche.

Ma è cosi difficile avviare un grande cambiamento delle PA in Italia?

Purtroppo sì. Ma questo sarebbe valido in qualsiasi contesto. Proclami riguardo a cambiamenti epocali ottenibili in poco tempo e con due soldi sono sempre da guardare con diffidenza. Sembra però che ci si caschi in continuazione. I grandi cambiamenti

possono avvenire, ma richiedono una leadership e una determinazione molto forti: ahimè, ne' l'una ne' l'altra sono mai state di casa nell'attuale governo.

Non potremmo adattare almeno alcune buone pratiche sviluppate all'estero?

Assolutamente sì, ma la sindrome nel 'not invented here' (non inventato qui) è sempre pronta a colpire. Ci sono comunque delle organizzazioni pubbliche che si sono date da fare e bene, ma queste sono la minoranza e i loro successi sono dovuti più alla volontà e alle capacità dei singoli, che non a uno sforzo riformatore a livello nazionale.

Lei ha detto che le difficoltà che si incontrano dipendono da una visione prettamente giuridica e non manageriale. Cosa vuol dire?

In Italia hanno più importanza la correttezza formale e gli adempimenti (documenti, relazioni), che l'utilizzo efficiente delle risorse e la capacità di soddisfare i bisogni dei cittadini. Un'organizzazione pubblica può redigere documenti programmatici perfettamente in linea con quanto indicato in un decreto, ma poi non utilizzare nulla di quanto vi è scritto. Si può sbandierare di essere trasparenti, limitandosi in realtà a mettere alcuni dati minimi sul sito Internet.

Il paradigma gestionale che, in modi e tempi diversi, altri paesi hanno cercato di introdurre, segue traiettorie completamente diverse, perché punta principalmente all'utilizzo migliore delle risorse (in termini di qualità, efficienza ecc.). Innanzitutto, si è spesso dato meno peso ai resoconti formali e più importanza ai risultati effettivamente conseguiti. Secondo, questo ha comportato delle forme di verifica dirette (audit), sia in termini di spesa sia di risultati, e quindi non basate unicamente su analisi documentali. Terzo, un'effettiva distinzione dei risultati conseguiti dalle amministrazioni ha reso possibili delle forme di finanziamento e regolamentazione mirate: le organizzazioni più virtuose hanno ricevuto più fondi e ottenuto maggior libertà di azione, e quindi più possibilità di innovare. Quelle incapaci di conseguire risultati soddisfacenti sono state penalizzate e hanno avuto un livello di controllo esterno più stringente.

Le amministrazioni centrali dello Stato e gli enti pubblici hanno avviato il processo di adattamento al D. Lgs. n. 150 del 2009. Infatti, risultano nel sito della CiVIT i documenti predisposti da introdurre nel 2011. Negli enti locali la situazione è diversa in quanto l'art. 13 del Decreto prevede dei protocolli di collaborazione tra la CiVIT e le associazioni delle autonomie locali. Tali associazioni non esercitano operativamente le funzioni di controllo e di sostegno alle autonomie locali in particolar modo ai comuni con il risultato che non si conoscono i risultati raggiunti ed il livello di attuazione della riforma. Condivide tale scelta che non aiuta i comuni a realizzare il performance management?

Purtroppo l'assenza di dati affidabili sull'efficacia della spesa pubblica (non si sa neanche quanto si spende, perciò figuriamoci se si può parlare di efficacia!), l'assenza di controllo vero e proprio (non solo documentale) e, ancor più, l'assenza di sostegno alle organizzazioni pubbliche rende ogni intervento a livello centrale praticamente vano. Ripeto, questo non vuol dire che nessuno stia facendo nulla. C'e' chi fa, e bene, ma avrebbe fatto comunque, con o senza 'riforma'. Chi non fa, semplicemente non farà.

La CiVIT costituita nella forma di una commissione e non di un'autorità indipendente e l'assenza di poteri di intervento sanzionatorio e di controllo hanno influito sull'attuazione efficace della riforma?

Assolutamente si. Se io non ho il potere di ispezionare e di eventualmente sanzionare l'operato delle organizzazioni pubbliche meno virtuose, allora non potrò mai intervenire efficacemente su cattiva gestione e sprechi (e sono tantissimi). Si poteva comunque lavorare di più sul campo, ma purtroppo non e' stato e non sarà così.

La difficoltà di attuare il benchmarking nei settori delle PA che gestiscono i medesimi servizi (per esempio i comuni) e che adottano parametri diversi di misurazione e valutazione della performance rappresenta un ostacolo per attuare il miglioramento continuo della performance?

Il benchmarking è uno strumento utile perché ci può dare degli spunti verso il miglioramento delle performance – sia interne (efficienza) che esterne (efficacia e qualità) delle organizzazioni pubbliche. Certo e' che, se introduco indicatori di performance diversi, la comparazione sarà difficile, se non impossibile. A questo riguardo, si poteva lavorare con gruppi di organizzazioni per definire degli indicatori comuni e rendere visibili i miglioramenti anche nel breve termine (l'idea di stabilire degli indicatori nazionali sarebbe stata un approccio sbagliato, a mio avviso).

Vi sono comuni che hanno confermato il Nucleo di valutazione e non hanno introdotto gli strumenti manageriali previsti dal Decreto (piano della performance, relazione della performance, sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale). Il ciclo della performance può essere realizzato senza tali strumenti o altri indicati nel Decreto?

Il ciclo della performance richiede che gli strumenti da lei indicati siano introdotti e che vi sia un elemento di indipendenza o almeno di "distanza" tra il vertice politico-amministrativo e chi si occupa di valutazione. Se una delle due condizioni decade, allora siamo ritornati da dove eravamo partiti.

Molti sono i comuni che hanno applicato la trasparenza disciplinata dalla precedente normativa (retribuzioni, curriculum dei dirigenti, codice di disciplina). La trasparenza prevista dal Decreto va oltre ed è intesa come accessibilità totale alle informazioni. Quanto è importante la trasparenza totale nell'attuazione del Decreto e che effetti produce nei dipendenti e nei cittadini?

La trasparenza e' fondamentale per la migliore gestione della cosa pubblica. Attraverso l'accessibilità dei dati, i cittadini possono finalmente contare di più e giocare un ruolo maggiormente incisivo, non solo come controllori, ma anche come "co-produttori" dei servizi e come utenti più informati e perciò responsabili. Se per trasparenza però si intende una serie di dati caricati su un sito web e utilizzati al massimo per chiacchierare sugli stipendi dei dipendenti pubblici, allora di miglioramenti ce ne saranno gran pochi.

Come fare per introdurre nei manager e nei dipendenti delle PA la cultura di impresa e come possono essere utilizzati gli strumenti della formazione e del reclutamento del personale per conseguire tale obiettivo?

Il reclutamento e la formazione sono fondamentali per introdurre la cultura gestionale di cui abbiamo parlato. Il problema e' che di reclutamento non se ne potrà parlare per un bel pò e di formazione non se n'e' mai fatta un granché.

Se si paragona l'Italia agli altri stati della UE, si nota la pressoché totale assenza in Italia di piani di formazione e di investimenti nel personale che vadano al di là di aggiornamenti sulla normativa. Se si considerano i periodi 2001-2003 e 2004-2006, si vede come l'incidenza della spesa per la formazione sul monte retribuzioni si sia mantenuta costantemente sotto all'1% (passando dallo 0,9% allo 0,7%) e la percentuale del personale che ha partecipato ai corsi di formazione sia diminuita del 2,7% in quegli stessi periodi. Ancor peggio, in proporzione, i dipendenti pubblici italiani sono in numero inferiore, più vecchi (età media circa 50 anni) e meno produttivi. Col blocco del turnover si passerà da 3.6 milioni a meno di 3.3 e, ovviamente, l'età' media aumenterà ulteriormente.

Molto spesso il management pubblico usa l'espressione "bisogna lavorare di più" per giustificare l'insufficienza di risultati e per addossare ai dipendenti la responsabilità di non aver conseguito gli obiettivi programmati. Nel terzo millennio che tipo di leadership occorre nelle PA per iniziare un cammino all'insegna del cambiamento?

L'esortazione a lavorare di più è l'altro lato della medaglia della continua richiesta di fondi. Certo, lavorare di più può essere utile, tanto quanto l'ottenimento di maggiori risorse. Il punto è che nel settore pubblico bisogna iniziare a lavorare meglio. La pubblica amministrazione italiana sta affondando, soffocata da leggi, decreti e linee guida che danno origine a documenti da incubo la cui lunghezza è inversamente

proporzionale all'utilità. L'unico modo per venirne fuori è di ridurre sprechi e burocrazia. Inoltre, come lei suggerisce, c'è bisogno di dimostrare leadership, dando fiducia ai propri dipendenti e dimostrando loro che i sacrifici (necessari in situazioni difficili come quella attuale) porteranno a uno stato migliore delle cose. Il leader deve sostenere i propri collaboratori e farsi carico dei loro problemi perché comandare soltanto non è sufficiente per avviare il cambiamento. Il morale, la fiducia in sé stessi e il senso di appartenenza alla propria organizzazione sono i tre punti critici su cui il prossimo Ministro per la Pubblica Amministrazione dovrà concentrarsi fin dall'inizio.

Parliamo di Cambiamento nella PA, come dovrebbe cambiare la nostra pubblica amministrazione per essere di sostegno alle imprese?

La PA deve passare dalla prospettiva autoreferenziale spesso dominante a una rivolta all'esterno.

Capire e soddisfare il più possibile le priorità e le necessità delle imprese si traduce in riduzione dei passaggi burocratici per ottenere servizi, permessi e autorizzazioni, ma anche in risposte più precise e accurate.

La maggior parte della domanda per le PA è "domanda fallita" ("failure demand"), cioè consiste in richieste derivate dall'incapacità' di soddisfare una domanda iniziale. Questo fa perdere tempo e soldi non solo alle PA, ma anche e soprattutto alle imprese.

Infine, la PA non deve assolutamente assumere un atteggiamento passivo, ma deve anche saper proporre e incentivare il tessuto imprenditoriale locale, cosa che molto spesso avviene poco e male.

Intervista a Guido Melis: trasparenza, corruzione, criminalità 9 dicembre 2011

Guido Melis è deputato del Partito Democratico, membro della commissione giustizia, studioso e docente della Pubblica Amministrazione.
Lunedì 12 dicembre, alle ore 18,30, insieme a Guido Papalia, procuratore generale della Corte d'Appello di Brescia, interviene all'incontro sul tema "Trasparenza, competenze e legalità per contrastare corruzione, clientelismo e criminalità". L'incontro, presieduto da Franco Bonfante, si terrà a Verona presso la sala Liston 12, piazza Bra 12.
E' finita un'epoca ma rimangono gli effetti devastanti, causati da Silvio Berlusconi, dal suo gigantesco conflitto di interesse, dalle sue norme salva-corrotti, dagli atteggiamenti (parole ed opere) della sua classe dirigente. Come eliminare adesso i condizionamenti che ne derivano sulla società e intraprendere un cammino opposto, di solidarietà, trasparenza e onestà?
In effetti è probabilmente finito Berlusconi come leader, ma non hanno cessato di produrre i loro effetti tossici le macerie lasciate dal berlusconismo in quanto ideologia di massa. Capiremo col tempo quanto è cambiata, nell'Italia degli ultimi 20 anni, l'etica pubblica, come è stata modificata in peggio la soglia stessa della morale collettiva. Il berlusconismo, innestandosi in un'antica debolezza dell'Italia unita (poco senso dello Stato, familismo, persistenza delle reti clientelari), ha abbassato ancora di più le autodifese contro la corruzione, resi leciti comportamenti prima bene o male isolati dal giudizio dell'opinione pubblica, favorito il dilagare nel Paese non solo della grande ma anche della piccola corruzione. La stampa locale è fitta di esempi: il professore che vende gli esami magari per sesso, la segretaria di una scuola media che saccheggia la cassa scolastica credendo di farla franca, l'imprenditore che truffa il fisco e paga in nero i dipendenti, il politico locale che intasca la bustarella per il piccolo appalto, l'affittacamere che sfrutta gli immigrati, il ristoratore che offre la cena ai militi della guardia di finanza purché chiudano un occhio ... E' un panorama desolante, ma ancora più desolante è che un tempo questi fatti generavano, venendo alla luce, la condanna della collettività, mentre oggi incontrano una specie di tolleranza, che qualche volta scade in comprensione e persino in complicità occulta. "Il mondo è dei furbi", si dice. "Beato lui che c'è riuscito, magari potessi farlo anche io". Nessuno pensa che ogni reato di questo tipo (perché si tratta di reati, penalmente rilevanti) danneggia in realtà la collettività stessa, e quindi grava sulle tasche di noi tutti.
Come se ne esce, Lei mi domanda. Rispondo: con un'azione, necessariamente lunga e faticosa, di ripristino della moralità pubblica. Che ha due componenti: una penale (i corrotti, a tutti i livelli, devono essere colpiti; il delitto non deve pagare); la seconda culturale, di dissuasione etica: e qui c'è moltissimo da lavorare. Bisogna innanzitutto

bonificare la politica, che del fenomeno costituisce il campo principale. E lo si può fare attraverso l'azione virtuosa dei gruppi dirigenti, selezionandoli democraticamente e non più cooptandoli (legge elettorale nuova, dunque), e poi dotando i partiti e le associazioni di precisi codici etici. Il Pd fu il primo partito italiano a scrivere un suo codice etico. Non sempre è stato capace di applicarlo rigorosamente. Ma la strada è quella. Si deve e si può fare di più.
Inoltre si deve tenere il più possibile la politica lontana dagli affari: dunque incompatibilità di funzioni, rispetto delle clausole di ineleggibilità, una legislazione seria sul conflitto di interessi, più trasparenza nel finanziamento dei partiti, verifiche vere sui bilanci dei partiti ecc.

Quali sono le cause che hanno determinato il fallimento della riforma dell'amministrazione (riforma Brunetta)?

Potremmo chiederci anche, più in generale, come mai dopo oltre 30 anni di politiche pubbliche per la riforma amministrativa, siamo ancora quasi fermi al punto zero. Io ho seguito molto, da studioso delle istituzioni amministrative e politiche, questi tentativi di riforma. Cominciò Massimo Severo Giannini, nel 1979-80, da ministro di un governo Cossiga. Giannini era il più grande esperto del tema, non solo in Italia. Presentò un suo puntuale rapporto in Parlamento dove c'erano già tutte le linee base di una riforma efficace. Sperammo tutti che fosse arrivata la volta buona. Ma alla prima crisetta di governo Giannini fu scaricato e sostituito da un oscuro ministro democristiano, tale Darida. La riforma Giannini fu seppellita negli archivi.
Ci tentò di nuovo il primo allievo di Giannini, Sabino Cassese, nel 1993-94 (governo Ciampi). Fu molto concreto e produsse un programma molto interessante, basato sul principio che l'amministrazione non deve funzionare per i suoi dirigenti e dipendenti ma piuttosto per i cittadini. Anche in quel caso però, con le elezioni del 1994 e la vittoria di Berlusconi, la riforma scomparve nei cassetti.
Bassanini ha avuto il merito di riprenderne il filo nel 1996-2003. Ha molto legiferato, introducendo semplificazioni e riorganizzazioni certamente utili. Riprendendo la linea del 1993 (decreto legislativo sulla contrattualizzazione del pubblico impiego) ha cercato di assimilare i dipendenti dello Stato e degli enti pubblici a quelli privati, con risultati per la verità contraddittori. In generale la struttura burocratica ha resistito all'innovazione, anche se certamente l'amministrazione ha cominciato a cambiare pelle. Però il cambiamento non ha avuto un segno univoco. E' successo un po' quello che nella storia amministrativa italiana è una costante: quando si introduce una novità, questa non si sostituisce all'assetto precedente ma va a convivervi, se possibile complicando il modello burocratico. Dopo Bassanini il vecchio schema burocratico centralista di derivazione ottocentesca (quello delle direzioni generali, per intenderci, ereditato da Cavour) è sopravvissuto, ma convivendo con forme organizzative e contrattuali nuove. Dal che un di più di complicazione. Si aggiunga che lo spoils system, cui Bassanini aveva dato una certa attuazione, ha ricevuto coi ministri di centrodestra suoi successori una intensificazione e un accrescimento tali da privare definitivamente la dirigenza amministrativa di quel poco di autonomia dalla politica che ancora conservava. E nella prossimità troppo accentuata tra amministrazione e politica si annida sempre il germe della corruzione.
La riforma Brunetta è stato un'incompiuta. Molte promesse mirabolanti all'inizio, pochi fatti, anzi quasi nessuno, alla fine. Certi suoi atteggiamenti aggressivi gli hanno reso ancora più difficile il lavoro. Perché una riforma amministrativa – ecco il punto – non può venire da fuori, frutto di un'élite estranea all'amministrazione ma deve coinvolgere gli oltre 3 milioni di donne e uomini che negli uffici ci vivono e ci lavorano. Deve convincerli e conquistarli. E che non è affatto detto che non possano essere loro la punta di diamante della riforma, se ne saranno convinti.

Vede, l'amministrazione non è un optional. Non esiste Stato moderno senza un saldo apparato amministrativo. Ma come distribuire sul territorio questo apparato, a quali livelli e enti pubblici attribuirne la responsabilità, come farlo lavorare, con che metodi, obiettivi, criteri di valutazione, retribuzioni, questo è tutta materia da discutere. E' molto importante – credo – che ciascuno faccia la sua parte. Nel mio sistema ideale politica e amministrazione collaborano. La politica stabilisce obiettivi e scenari generali, mettendo a disposizione le risorse. L'amministrazione, dotata di una sua reale autonomia e responsabilità, garantisce i risultati. Per far funzionare questo sistema ideale ci vogliono però due condizioni: una politica capace di capire i problemi dell'amministrazione (mentre spesso i ministri non sanno cosa è l'amministrazione) e una amministrazione realmente indipendente (quindi prima di tutto fuori dallo spoils system) capace di tradurre in attività amministrativa gli obiettivi della politica.

L'Italia, oltre alla crisi economica che speriamo possa essere superata dall'impegno del governo Monti, presenta un tasso allarmante di corruzione. Come affrontare questo problema?

Sì, siamo al top delle classifiche mondiali dei paesi corrotti, o giù di lì. Con effetti gravissimi sulla stessa economia, perché la corruzione scoraggia gli investitori. La prima cosa da fare è eliminare quello che è l'ambiente della corruzione amministrativa, e cioè la lentezza e macchinosità delle procedure, la poca trasparenza dell'amministrazione, il dominio incontrollato delle burocrazie abituate a ragionare sulla carta. La corruzione prospera se l'azione amministrativa è lenta, farraginosa, priva di principi certi e conosciuti. Se io, funzionario, blocco tutte le pratiche poi posso dire a te, imprenditore che stai sulle spese, "se mi paghi metto la tua pratica in cima alla pila da esaminare". Quindi dobbiamo imporre verifiche di tempi e costi, standard medi, ispezioni, monitoraggio dell'attività degli uffici, specie di quelli a contatto con i grandi interessi. La seconda cosa da fare è ripristinare le ispezioni. Questa è una lunga storia, che affonda negli anni della prima Repubblica. Noi avevamo, sia pure non tanto come la Francia, dei corpi ispettivi adeguati, capaci di intervenire tempestivamente, prima del giudice penale e talvolta anche in sostituzione dell'inchiesta giudiziaria, al primo sentore di corruzione. Ebbene, dagli anni Settanta in poi, li abbiamo sistematicamente demoliti. Oggi li troviamo talvolta sulla carta, ma la loro composizione non è adeguata, perché i loro funzionari sono prevalentemente dei laureati in giurisprudenza, abituati a un controllo formale sull'applicazione delle norme, mentre dovremmo dotarci di esperti nelle materie sulle quali insiste concretamente l'attività amministrativa.
E questo è il corollario che ne deriva: ci sono troppi avvocati, nei nostri uffici pubblici, e troppo pochi ingegneri, tecnici, aziendalisti, economisti, esperti del mercato ecc. Persino le amministrazioni tecniche di una volta, come erano i lavori pubblici, sono piene di laureati in legge. Sicché se io, Stato, devo controllare un grande appalto su un'opera mi manca la competenza per poter entrare nel merito del capitolato e mi devo affidare a una expertise esterna non sempre efficace (mentre i grandi appaltatori sono dotati del fior fiore dei tecnici del loro settore e sono in grado di darmi scacco matto). Ci vuole insomma più competenza tecnica specifica, più esperti a difesa dello Stato. E poi, naturalmente, più attenzione e coraggio nel colpire i corrotti. L'idea balzana che per allontanare un impiegato infedele dal suo posto occorra una sentenza del giudice penale, magari di terzo grado, mi pare inaccettabile. Si prenda l'amministrazione le sue responsabilità, faccia la sua brava inchiesta e poi proceda, coi mezzi che ha, senza attendere il giudice. E i sindacati evitino di difendere (come talvolta hanno fatto) oltre la stessa decenza il dipendente infedele.

Alcuni studiosi sottolineano il rischio di penetrazione dell'economia criminale, la quale rappresenta oggi l'unica organizzazione illegale che detiene liquidità. L'attuale Governo come può affrontare questa emergenza?

Esistono leggi, anche recenti, sul contrasto alla grande criminalità in campo economico. Vanno applicate con rigore. Ma soprattutto va perfezionata la rete degli avvisatori, cioè quell'azione – già oggi in atto – per segnalare tempestivamente la penetrazione criminale e contrastarla sul nascere. Più che leggi nuove, mi pare occorra molta buona amministrazione. E risorse adeguate. Uno dei punti critici del precedente governo è stato che, nella politica dei tagli lineari, si è lasciata la polizia senza benzina per le macchine e con organici incompleti.

La trasparenza è indicata come fattore indispensabile per contrastare le organizzazioni che basano il loro successo sulle bugie (esempio il crollo dei mercati finanziari). Quando è importante questo fattore e come può incidere sulla gestione delle organizzazioni e della pubblica amministrazione in particolare?

La trasparenza amministrativa è la condizione fondamentale perché i cittadini possano controllare l'amministrazione, e dunque, democraticamente, la stessa attività del governo. Dalle mie parti, in Sardegna, c'è un detto popolare che suona più o meno così: "la casa della giustizia deve essere di vetro". Se la casa della giustizia non è di vetro, se il cittadino non vede da fuori cosa vi accade dentro, allora si sentirà lontano e magari sarà portato a cercare altrove le sue risposte alla domanda di giustizia. La stessa metafora potremmo impiegarla per l'amministrazione. Grazie specialmente all'azione di Bassanini molto si è fatto su questo terreno (il responsabile del procedimento, ad esempio, è stata una buona riforma), ma non abbastanza. Naturalmente una amministrazione più trasparente è anche più responsabile di quello che fa (quindi non può essere etero-diretta dalla politica sin nei minimi movimenti) ed è autoconsapevole del suo ruolo.

Profitto di questa ultima battuta per introdurre un cenno alla dirigenza: noi abbiamo avuto in Italia, dal 1972 in poi quando fu istituita la dirigenza, un eccesso di dirigenti, con effetti perversi sull'esercizio stesso della funzione (come nell'esercito dei ragazzi della via Pal, un romanzo che leggevamo da ragazzini: tutti generali, un solo soldato semplice). Dobbiamo restituire alla dirigenza prestigio, autonomia dalla politica, responsabilità. Ciò vale per i ministeri ma anche per le regioni e gli enti locali in genere. Una buona dirigenza amministrativa, autonoma dalla politica, competente e preparata, capace di assumersi le sue responsabilità è la condizione fondamentale senza la quale non c'è riforma amministrativa che tenga.

Guido Papalia e Guido Melis: corruzione e criminalità 14 dicembre 2011

L'incontro, organizzato dal Partito Democratico di Verona, è riuscito per la partecipazione attenta ed attiva dei cittadini veronesi. Gli argomenti molto impegnativi sono stati affrontati dai relatori con molta efficacia ed hanno suscitato l'interesse dei convenuti.
E' intervenuto Vincenzo D'Arienzo, segretario del PD di Verona, che ha ringraziato i partecipanti ed ha sottolineato i pericoli di infiltrazione della criminalità organizzata a Verona a causa degli investimenti, di cui è interessato il territorio scaligero. Per tale motivo ha richiesto a tutta la classe politica molta attenzione ed ha proposto un accordo con le istituzioni al fine di respingere eventuali fenomeni criminali che potrebbero manifestarsi.
L'incontro è stato presieduto da Franco Bonfante, vice presidente del Consiglio Regionale Veneto, il quale ha ricordato i fenomeni criminali che hanno interessato la Provincia di Verona ed il disegno di legge per disciplinare i rapporti tra la Regione e le lobby, il quale è stato sabotato dall'attuale maggioranza di centro destra in Regione. Bonfante ha informato i presenti che il gruppo regionale del PD sta preparando un disegno di legge sulla prevenzione del crimine organizzato e mafioso.
Guido Melis, deputato del Pd della commissione Giustizia ma storico di professione, ha iniziato il suo intervento con una memoria d'altri tempi. Nel 1913 – ha detto – capitò ad Attilio Brunialti, eminente consigliere di Stato e amico di Giolitti, "uno di quegli incidenti che raramente si ripetono": "gli fu intestata una casa senza che ne fosse a conoscenza". L'episodio – ha spiegato Melis – si inquadrava nello scandalo del Palazzo di giustizia romano (il cosiddetto "palazzaccio") e Brunialti era accusato di aver presieduto una commissione arbitrale favorendo l'impresa che poi gli avrebbe …intestato la casa. Scoppiato il caso, il presidente del Consiglio di Stato propose a Giolitti di mettere tutto a tacere in cambio delle dimissioni del Brunialti. Ma Giolitti rifiutò. Chiese e pretese la commissione di disciplina e l'allontanamento del reo dal Consiglio di Stato. Episodio istruttivo – ha sostenuto Melis - , che denota una sensibilità della politica verso la correttezza amministrativa che in tempi più recenti si è andata molto attenuando.
Secondo Melis al dilagare della corruzione concorrono alcuni fattori strutturali: in primo luogo la soppressione o quasi dei grandi corpi ispettivi dell'amministrazione, in grado in passato di intervenire istantaneamente senza attendere l'eventuale iniziativa di un giudice e la condanna penale; e in secondo luogo la fine dei corpi tecnici (a cominciare da quelli preposti alle opere pubbliche) che garantivano un tempo allo Stato di poter valutare minuto per munito la congruenza degli appalti e lo stato di avanzamento delle opere pubbliche. Melis ha molto insistito sul fatto che la lotta alla corruzione ha successo se si esprime con misure preventive , e non meramente repressive. Occorre innanzitutto ripristinare una opinione pubblica attenta, che davvero si indigni dinnanzi

alla corruzione (il berlusconismo, in questo senso, ha fatto dei disastri, indebolendo molto queste autodifese del corpo sociale). Ma bisogna pure agire sul contesto generale nel quale la corruzione matura: la politica deve stare più distante dall'amministrazione, la pubblica amministrazione stessa deve essere autorevole (reclutata per concorso, valutata secondo il merito), la dirigenza amministrativa deve avere una sua specifica capacità di resistere alle pressioni esterne degli interessi. Si tratta di lavorare con una legislazione adeguata ma soprattutto con una prassi costante, ricostruendo mattone dopo mattone l'edificio della credibilità dell'apparato pubblico. "La scure del magistrato è spesso indispensabile – ha concluso Melis -, ma non può sostituire il bisturi tempestivo della buona e corretta amministrazione, che interviene subito e elimina il fenomeno corruttivo al suo nascere".
Guido Papalia, procuratore generale della Corte di Appello di Brescia, ha dichiarato che, come espressamente affermato in vari strumenti internazionali che sollecitano l'impegno di tutti gli Stati contro tale forma di criminalità, "la corruzione è una "piaga insidiosa" che, tra l'altro, minaccia la democrazia, cagiona gravi danni economici e aiuta lo sviluppo della criminalità organizzata. Questa mala pianta oggi è molto diffusa nel nostro paese e alligna anche a Verona e viene percepita come una "tassa" o un "pizzo" ingiusto e insopportabile dai cittadini".
"Se all' epoca della c.d. "tangentopoli", ha spiegato Papalia, la corruzione era stata regolamentata e gestita direttamente dai partiti che amministravano la cosa pubblica e facevano parte con i propri rappresentanti legali dei c.d. "comitati d'affari", cittadini che imponevano le tangenti e le distribuivano tra le varie rappresentanze a seconda del peso politico di ciascun partito e, all'interno di ogni partito, a seconda del peso delle varie correnti, oggi tale attività criminale e opera di personaggi singoli che agiscono come "cani sciolti" che si fanno appoggiare da poteri occulti, preesistenti o appositamente creati (P3, P4, ecc.), e che, purtroppo, riescono ad acquisire molto potere e ad inquinare dall'interno i gangli più alti dell'apparato politico".
"Se è certamente importante, continua Papalia, un intervento sul versante preventivo/amministrativo, secondo le linee tracciate dall'on. Melis, è altrettanto urgente e necessaria una riforma sul versante repressivo/penale. Come già accade in molti altri paese europei e come è espressamente raccomandato da molte convenzioni internazionali, deve essere prevista la punizione anche di chi funge da intermediario facendosi dare soldi o altri utilità per influire sul comportamento di un pubblico ufficiale (c.d. traffico di influenze) e di chi vende la propria funzione venendo, iscritto al cosiddetto "libro paga", in violazione del principio costituzionale secondo cui la pubblica funzione deve essere esercitata con disciplina e onore, indipendentemente dal compimento di un determinato atto di ufficio che, spesso, è difficilmente individuabile".
"Altrettanto importante, conclude Guido Papalia, è una rivisitazione del reato di abuso di ufficio che consenta di intervenire più efficacemente in tutti i casi di conflitto di interessi che si verificano quando, come sempre più spesso accade, il pubblico amministratore è anche imprenditore o affarista, nonché una reintroduzione come fattispecie penale effettivamente sanzionata, del reato di falso in bilancio. Una particolare attenzione deve essere, poi, rivolta da chiunque ha responsabilità politico/amministrative ai tentativi di infiltrazione mafiosa nella gestione della cosa pubblica. Se fino a qualche anno fa l'intervento diretto della mafia nella gestione degli affari politico/amministrativi sembrava avvenire esclusivamente nelle regioni del sud dove la mafia e tradizionalmente ben radicata, oggi, come hanno dimostrato recenti indagini della magistratura sull'asse Milano Reggio Calabria, tale pericolo è presente anche in molte zone del nord Italia".
"L'Italia pur rimanendo la settima potenza industriale nel mondo, afferma Antonino Leone (responsabile PA del PD di Verona), presenta fattori di debolezza strutturale misurati e valutati da organismi internazionali: alto livello di corruzione, alta opacità

(bassa trasparenza), il ranking più basso per la competitività tra i paesi del G7. Inoltre, presenta alcuni fenomeni che sembrano incontrollabili: - l'evasione fiscale con un imponibile evaso ogni anno di circa 270 miliardi e un'imposta evasa di circa 125 miliardi;
- l'economia criminale che fattura il 10% del Pil che ammonta a circa 100-135 miliardi con una imposta evasa di circa 63 miliardi". "Fenomeni questi, continua Antonino Leone, che possono essere combattuti adeguatamente anche con uno scambio tra i cittadini e le istituzioni: - Meno privacy per i cittadini e più trasparenza per lo Stato; - Meno riservatezza da parte delle Istituzioni e più trasparenza a favore dei cittadini. Il primo punto consente allo Stato di utilizzare l'informazione analitica attraverso l'elaborazione di dati ed informazioni per contrastare l'evasione fiscale e l'economia criminale (flussi di pagamento, dichiarazione fiscale). Il secondo consente ai cittadini di controllare in modo costante l'operato degli amministratori e di partecipare con proposte ed interventi al fine di migliorare l'erogazione dei servizi, eliminare i costi inutili e gli sprechi che non ci possiamo più permettere (performance, indicatori) e recuperare il rapporto di fiducia con i cittadini. Occorre riorganizzare controlli mirati ed adeguati che, basandosi sulle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, consentano allo Stato di assumere decisioni ed intraprendere azioni efficaci e di creare capacità distintive per combattere il fenomeno della corruzione e della criminalità ed un vantaggio competitivo nei confronti della criminalità organizzata".
"Il Partito Democratico di Verona, conclude Antonino Leone, è impegnato a rimuovere gli ostacoli di natura culturale e creare nuove prospettive affinché la cultura della franchezza, della sincerità e della trasparenza possa affermarsi nel sistema politico e nelle enti locali della Provincia".
Dopo le relazioni introduttive sono stati numerosi gli interventi dei partecipanti che hanno posto dei quesiti e chiesto chiarimenti ai relatori, i quali hanno risposto con completezza e disponibilità. Sonia Todesco, dirigente della Cgil, ha sottolineato gli ostacoli insormontabili che si incontrano nel sistema pubblico nell'affrontare il problema della corruzione in particolar modo da parte dei dirigenti e Gabriella Dimitri, dirigente dell'Azienda Ospedaliera di Verona, ha espresso l'urgenza di ripristinare i concorsi pubblici e la valutazione delle competenze nel processo di selezione delle risorse umane nel settore della sanità.

A Verona occorre organizzazione, trasparenza e competenze 1 marzo 2012

Intervista a Antonino Leone, responsabile PA del PD di Verona, a cura di Michele Marcolongo

Accade quasi sempre che durante la campagna elettorale i candidati si focalizzino sui problemi della città e tralasciano la struttura organizzativa del Comune. Ritiene rilevante trattare anche questo argomento? Se sì può indicarne le motivazioni?

L'attuale grave crisi economica del paese ci impone di intraprendere una strada impegnativa, quella del miglioramento continuo dei servizi amministrativi del Comune. Per fare questo occorre ridisegnare l'organizzazione del comune ed adattarla ai cambiamenti avvenuti nel pianeta, tenendo presente l'economicità di gestione dei servizi. Quindi, eliminare i doppioni, gli sprechi, i privilegi e le attività inutili, pensare per processi ed attività e non per adempimenti, valorizzare le conoscenze, le competenze e le capacità delle persone che operano nel comune. Inoltre, occorre analizzare il clima organizzativo del Comune, valorizzare la relazione tra organizzazione e persone ed organizzare il lavoro per farlo diventare più produttivo e gradevole.

I servizi alla città hanno sempre più bisogno di una struttura organizzativa efficiente ed efficace che espliciti gli obiettivi da conseguire e per tale motivo occorre riposizionare l'organizzazione del Comune.

Quali sono le scelte effettuate dalla Giunta di Verona in materia di organizzazione che lei non condivide?

Ritengo che l'Amministrazione Comunale in materia organizzativa è chiusa in se stessa e non vuole intrusi che possano rimettere in discussione l'equilibrio della struttura. Infatti, i fattori sui quali costruire il miglioramento continuo sono utilizzati male o per nulla considerati. Mi riferisco alla trasparenza totale interna ed esterna, alla valutazione indipendente, alle competenze, al benchmarking.

Tali fattori possono essere giustamente applicati attraverso l'introduzione dello strumento del performance management che a sua volta si basa su altri fattori di notevole importanza. Tutto questo l'Amministrazione di Verona non lo ha fatto o lo ha introdotto solo formalmente.

La trasparenza quali effetti produce nei dipendenti e nei cittadini?

La trasparenza totale ha un rapporto inversamente proporzionale con la corruzione: più alta è la trasparenza e più basso è il tasso di corruzione. La politica della falsità e delle bugie hanno causato nel tempo effetti devastanti. Si ricorda il crollo dei mercati finanziari causato dalle banche che hanno collocato mutui subprime presentati ai risparmiatori come sicuri.

La trasparenza totale, intesa come accessibilità ai dati ed alle informazioni relative al governo della città, consente di co-creare valore con la partecipazione dei cittadini alla gestione dei servizi. Per realizzare questo obiettivo è necessario che i cittadini siano

compiutamente informati dal Comune di Verona, il quale è tenuto a rendere trasparenti tutti i dati e le informazioni inerenti l'organizzazione e la performance dei servizi erogati. In assenza di tale fattore i cittadini ed i soggetti interessati non sono in grado di partecipare alla gestione dei servizi con proposte, interventi, indagini, ricerche e studi.
Occorre introdurre i seguenti strumenti per realizzare un'ampia partecipazione:
- un sistema di rilevazione ed elaborazione in tempo reale delle valutazioni degli utenti sulla qualità del servizio ricevuto (Internet-based Reputation System);
- la realizzazione di un confronto ed un dialogo democratico (pubblic review) tra la valutazione dell'amministrazione del comune, manifestata con l'annual report, e la valutazione dall'esterno, espressa dalla cittadinanza attraverso i propri osservatori qualificati, sull'efficienza, produttività e qualità dei servizi erogati (civil auditing).
Nel sito del Comune non risultano le informazioni riguardanti gli aspetti dell'organizzazione, le fasi del ciclo di gestione della performance, il sistema di misurazione e valutazione, gli indicatori di efficienza e di efficacia, l'utilizzo delle risorse in rapporto agli obiettivi programmati, le attività del nucleo di valutazione (decisioni, relazioni, proposte, pareri) ed altro. Inoltre, occorre ricordare che la società AGSM, controllata dal Comune, si è rifiutata di rendere trasparenti i documenti e gli atti relativi alla sponsorizzazione della squadra di calcio Hellas Verona.
La trasparenza interna è finalizzata ad orientare i comportamenti del management e dei dipendenti al perseguimento degli obiettivi programmati, ad intraprendere le azioni necessarie nel caso in cui si verificassero degli scostamenti per adeguare l'andamento della produzione dei servizi agli obiettivi strategici (esempio introdurre un cruscotto aziendale in tempo reale).

L'Amministrazione Comunale ha confermato l'organismo di valutazione e, pertanto, non è stata inadempiente. Quali sono le sue valutazioni su questo organismo?

La Giunta Comunale ha confermato il Nucleo di valutazione, introdotto negli anni '90 in condizioni organizzative ed ambientali diverse rispetto a quelle di oggi. Non è stato considerato che la letteratura manageriale nel valutare tale organismo ha espresso opinioni negative (autoreferenzialità, formalismo, impegno insufficiente sotto l'aspetto dell'organizzazione del lavoro e della qualità delle prestazioni).
Il Nucleo di valutazione non è indipendente anche per la presenza del Segretario/Direttore Generale che assume la presidenza dell'organo.
Le nomine dei membri effettuate dal Sindaco non esprimono alte professionalità e competenze. Nel c.v. di uno dei membri risulta soltanto che è stato sindaco del comune di Tregnago.
Occorreva istituire l'Organismo indipendente di valutazione e conformarsi alle direttive della Civit e dell'Anci che stabiliscono requisiti professionali molto elevati per i membri dell'organismo. La professionalità dei membri, l'indipendenza e le competenze dell'Organismo indipendente di valutazione assumono una importanza strategica nell'attuazione della gestione della performance.
La Giunta Comunale ha preferito confermare un organismo dipendente obsoleto al servizio del Sindaco che asseconda le scelte dell'Amministrazione, accantonando l'imparzialità e l'indipendenza.

Il comune di Verona ha introdotto il performance management o il ciclo di gestione della performance?

Con apposita deliberazione la Giunta Comunale ha sostenuto che gli strumenti di pianificazione e controllo attualmente in uso presso il Comune costituiscono il piano ed il rendiconto della performance e, pertanto, non ha introdotto il ciclo di gestione della performance per assenza degli strumenti fondamentali che lo compongono: il piano della performance, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ed il rendiconto della performance. Inoltre, il sistema informatico del

comune non è stato adeguato ed implementato per realizzare il sistema di misurazione e valutazione della performance.
Il performance management o ciclo di gestione della performance è collegato con le politiche, le strategie e l'operatività del Comune attraverso l'implementazione degli strumenti manageriali indicati che comprendono gli obiettivi programmati, i risultati conseguiti, gli indicatori di efficienza ed efficacia (ambiente, igiene, trasporti, sicurezza), i target, gli outcome che misurano il valore prodotto nell'erogazione dei servizi per la comunità locale.
La mancata introduzione degli strumenti descritti non consente la trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance e non facilita la partecipazione dei cittadini alle scelte del Comune perché non sono informati sull'andamento della performance.
Quali sono le sue proposte per migliorare l'organizzazione del Comune di Verona?
Una proposta di cambiamento e di miglioramento della gestione del Comune di Verona prevede l'utilizzo di strumenti innovativi al fine di elevare la qualità della vita dei cittadini. Il cambiamento radicale ed il miglioramento continuo è possibile a prescindere dagli obblighi di legge che molto spesso sono visti ed applicati come adempimenti formali.
Oggi i comuni si trovano stretti tra le crescenti aspettative dei cittadini e le limitazioni finanziarie imposte dall'alto. Queste ultime sono state causate dai tagli lineari ed indiscriminati adottati dal Governo Berlusconi per far quadrare i conti in un momento di grave crisi economica e dall'assenza di una strategia di crescita per il paese che avrebbe potuto far aumentare le risorse. In tale contesto i comuni dovrebbero reagire con una strategia di cambiamento che renda possibile il miglioramento dei risultati prodotti, la creazione del valore dal punto di vista dei cittadini e la riduzione dei costi. Non mancano esempi di comportamenti virtuosi da parte dei comuni che si ispirano ai seguenti principi: cambiamento, obiettivi strategici, processi, interazione con la comunità locale e creazione del valore per i cittadini.
Ritengo che il modello da realizzare per essere efficace deve considerare le seguenti prospettive: il primo anello della catena è la conoscenza dei bisogni dei cittadini; stabilire di conseguenza gli obiettivi strategici; scegliere le azioni per perseguire gli obiettivi; creare valore per i cittadini; coinvolgere gli stakeholder.
Occorre realizzare un modello di comune aperto ai cittadini, i quali possono individuare gli sprechi e le inefficienze che l'Amministrazione deve colmare e disponibile al confronto con gli altri comuni delle medesime dimensioni territoriali e demografiche al fine di realizzare un processo sistematico di comparazione (benchmarking) che consenta al Comune di Verona di avvalersi della strategia replicativa delle best practice.
Nell'ultimo periodo si sono verificati degli episodi incresciosi nelle società pubbliche di gestione dei servizi pubblici locali. Come si può ovviare a tali problemi con le nomine nei consigli di amministrazione delle società controllate dal Comune di Verona?
In materia di nomine occorre privilegiare i fattori della trasparenza e delle competenze ed abbandonare la logica della mera spartizione del potere tra i partiti ed applicare la valutazione indipendente delle qualità delle persone che dovranno ricoprire certe cariche. Fino adesso questo non è avvenuto a causa di un regolamento che impedisce la presentazione di candidature indipendenti e della società civile. Infatti, tale regolamento prevede che le candidature possono essere presentate a condizione che siano sottoscritte dai consiglieri comunali. Quindi vengono lasciate fuori dalle nomine le capacità e le competenze presenti nella società civile veronese. La complessità dei problemi di una città richiede persone competenti e probe che si mettano al servizio dei cittadini perché (nel migliore dei casi) la buona volontà e l'impegno non sono sufficienti a risolvere i problemi del territorio.

Trasparenza e competenze per cambiare Verona 7 aprile 2012

Michele Bertucco, Damiano Fermo e Antonino Leone al servizio della comunità veronese, scegliendo la trasparenza e le competenze.
Il Partito Democratico di Verona da alcuni anni ha posto all'attenzione dell'opinione pubblica e della classe politica l'urgenza e la necessità di realizzare nelle istituzioni veronesi la trasparenza totale, prevista da specifiche disposizioni di legge proposte dal senatore Pd Pietro Ichino, e di valorizzare le competenze della società civile nella gestione dell'attività amministrativa e dei servizi per elevare la qualità della vita dei cittadini veronesi. Si ritiene che i fattori della trasparenza da tutti invocata in questi giorni per gli scandali avvenuti nella Margherita e nella Lega e per i fenomeni di corruzione sempre più frequenti che si registrano per un ammontare di circa 60/70 miliardi, e delle competenze possano essere determinanti per costruire il futuro di Verona all'insegna del cambiamento e della discontinuità con la Giunta Tosi.
Il centro destra scaligero è implicato in tali fenomeni con la parentopoli veronese: è stato abbandonato il bene comune per privilegiare gli interessi particolari della casta. La Giunta Tosi fino a questo momento non ha realizzato la trasparenza totale e la valutazione indipendente della performance dei servizi, cosi come prevista dal D. Lgs. n. 150 del 2209.
"**Cambiare Verona con trasparenza e competenze**" è il tema dell'incontro ma soprattutto un grande impegno per le forze politiche di centro sinistra che sostengono Michele Bertucco per la carica di Sindaco di Verona.
"In questi anni abbiamo assistito ad una progressiva chiusura dell'amministrazione comunale verso i cittadini. Non per demerito dei dipendenti, ma per precisa scelta politica della maggioranza uscente, il rapporto è divenuto così conflittuale che è stato spesso invocato, a ragione, il referendum. Adesso occorre intervenire facendo in modo che il Comune torni ad essere davvero la casa di tutti, agendo in modo trasparente e tornando a dialogare con tutti", dichiara Michele Bertucco. "Credo inoltre sia opportuno, continua Bertucco, dare dei segnali immediati, forti e convincenti nella direzione della trasparenza. Per questo ho deciso che pubblicherò sul mio sito internet la mia denuncia dei redditi e chiederò agli eletti delle liste che mi sostengono di sottoscrivere immediatamente il codice etico. Inoltre, non moltiplicheremo i consigli di amministrazione e i posti dei dirigenti per sistemare tutti quelli che poi finiranno in una lista che porta il mio nome".
"Sempre sotto l'aspetto degli enti e delle aziende partecipate (Fiera, Aeroporto, Consorzio Zai, Fondazione Arena, Agsm, e via elencando) bisogna dire, conclude Michele Bertucco, che esse rappresentano un incalcolabile patrimonio e delle straordinarie leve per lo leve per lo sviluppo in vista della ripresa economica. Perché siano davvero efficaci,

occorre però un disegno di fondo unitario e condiviso sulle alleanze strategiche, necessariamente con un orizzonte comunitario e internazionale. Occorre approntare un profilo di gestione delle nomine e delle assunzioni adeguato, fattore che negli ultimi anni è venuto a mancare. Bisogna, infine, provvedere, là dove è necessario, a rafforzare l'impianto sano di questi aziende e di questi enti favorendo l'entrata di solidi partner industriali privati, come in Fiera e in Aeroporto".
La trasparenza favorisce e promuove la responsabilità fornendo ai cittadini le informazioni sulle attività dell'Amministrazione, afferma Damiano Fermo, candidato al Consiglio Comunale di Verona . "Un'Amministrazione trasparente, dichiara Fermo, è un'Amministrazione più controllata e nel contempo più aperta e affidabile. Per tale motivo le Amministrazioni che si muovono nella direzione dell' Open Government devono prendere tutti i provvedimenti legislativi e regolamentari necessari a far si che le informazioni delle quali dispongono siano facilmente reperibili, riutilizzabili, aperte".
Per Damiano Fermo "la partecipazione dei cittadini alle scelte della Pubblica Amministrazione aumenta l'efficacia dell'azione amministrativa e migliora la qualità delle decisioni dell'Amministrazione. I cittadini devono perciò essere coinvolti nei processi decisionali e potervi contribuire attivamente, anche grazie al ricorso alle tecnologie di comunicazione attualmente disponibili e diffuse".
"La trasparenza totale, intesa come accessibilità ai dati ed alle informazioni relative al governo della città, consente di co-creare valore con la partecipazione dei cittadini alla gestione dei servizi. Per realizzare questo obiettivo è necessario che i cittadini siano compiutamente informati dal Comune di Verona, il quale è tenuto a rendere trasparenti tutti i dati e le informazioni inerenti l'organizzazione e la performance dei servizi erogati. In assenza di tale fattore i cittadini ed i soggetti interessati non sono in grado di partecipare alla gestione dei servizi con proposte, interventi, indagini, ricerche e studi".
Afferma nel suo intervento Antonino Leone, responsabile PA del Pd di Verona. Per realizzare un'ampia partecipazione, Leone, indica i seguenti strumenti - un sistema di rilevazione ed elaborazione in tempo reale delle valutazioni degli utenti sulla qualità del servizio ricevuto (Internet-based Reputation System); - la realizzazione di un confronto ed un dialogo democratico (pubblic review) tra la valutazione dell'amministrazione del comune, manifestata con l'annual report, e la valutazione dall'esterno, espressa dalla cittadinanza attraverso i propri osservatori qualificati, sull'efficienza, produttività e qualità dei servizi erogati (civil auditing).
"In materia di nomine, afferma Antonino Leone, occorre privilegiare i fattori della trasparenza e delle competenze, abbandonare la logica della mera spartizione del potere tra i partiti, applicare la valutazione indipendente delle qualità delle persone che dovranno ricoprire certe cariche ed introdurre un colloquio pubblico, cosi come avviene in America, per coloro che aspirano ad essere nominati nei consigli di amministrazione delle società controllate dal Comune di Verona. Fino adesso questo non è avvenuto a causa di un regolamento comunale che facilita la lottizzazione del potere ed impedisce la presentazione di candidature indipendenti della società civile. Infatti, tale regolamento prevede che le candidature possono essere presentate a condizione che siano sottoscritte dai consiglieri comunali. Di conseguenza vengono lasciate fuori dalle nomine le capacità e le intelligenze presenti nella società civile veronese". "La complessità dei problemi di una città, come Verona, conclude Antonino Leone, richiede persone competenti e probe che si mettano al servizio dei cittadini perché la buona volontà e l'impegno (nel migliore dei casi) non sono sufficienti a risolvere i problemi della comunità locale".
"Un politico può avere la fiducia piena dei suoi concittadini solo se – oltre a essere un buon politico, naturalmente- ha una vita lineare e specchiata, cioè se non si appropria di quello che non gli appartiene, se non abusa della carica per conseguire vantaggi per sé, per i parenti, per gli amici, e quindi solo se concepisce la propria attività come un puro

e semplice servizio a vantaggio della comunità alla quale appartiene". Questo è quanto scrive Giuseppe Bedeschi in una recensione al libro "Consigli politici" di Plutarco.
Dalle affermazioni di Bedeschi gli elettori veronesi dovrebbero trarre gli insegnamenti e le motivazioni per non votare Flavio Tosi e sostenere Michele Bertucco alle prossime elezioni amministrative. Non fare questo significa che gli elettori veronesi si accontentano del ruolo che gli è stato assegnato da Tosi e dal centro destra: un ruolo passivo al servizio degli interessi personali del centro destra.