

LA PERFORMANCE: UNA GUIDA PER ORIENTARSI IN UN GROVIGLIO DI NORME E PER REALIZZARE UN SERVIZIO UTILE ALL'ENTE LOCALE

Di Massimo BALDUCCI

Università di Firenze

Center of Expertise for Local Government Reform,

Consiglio d'Europa

1. Piano dell'intervento

In questo capitolo ci proponiamo di offrire una sorta di guida per gli operatori che siano intenzionati a non limitarsi agli adempimenti richiesti dalle varie norme sulla performance ma che vogliano impegnarsi ad ottenere risultati concreti in termini di efficienza ed efficacia del proprio ente.

A questo scopo faremo quattro cose:

- a) Delineare le differenze concettuali e metodologiche tra gestione per obiettivi e contabilità direzionale (controllo di gestione e controllo strategico) riconducibili al P.E.G., da una parte, e gestione della performance, dall'altra parte;
- b) Ricostruire molto brevemente l'affermarsi dell'idea della efficienza / efficacia nell'amministrazione italiana ed in quella locale in maniera particolare;
- c) Presentare brevemente gli strumenti tecnici della performance utilizzabili nel governo locale italiano;
- d) Guidare l'operatore attraverso le confusioni metodologiche della normativa, dando suggerimenti su come evitare le relative trappole.

2. Direzione per obiettivi, PEG e gestione della performance

Si può ragionevolmente sostenere che la contabilità Direzionale si concretizza nelle amministrazioni locali italiane con il Dlgs 77 del 1995 (poi interamente ripreso nel Dlgs 267 del 2000). Il Dlgs 77/95 introduce queste innovazioni;

- Introduce una prima contabilità per missioni (cosa che sarà completata dal Dlgs 118/2011), articolando il bilancio sul versante della spesa per "funzioni" concettualmente assimilabili alle "missioni" del Dlgs 118/2011; qui va, comunque notato, che questa innovazione non è completa dal momento che gli "interventi" vengono classificati dal D.P.R. 487/98 per natura della spesa e non per destinazione della stessa;
- Introduce lo strumento del Piano Esecutivo di Gestione: le cifre stanziare vengono suddivise in tranches assegnate ai vari dirigenti che, insieme agli stanziamenti, ricevono anche gli obiettivi da realizzare; qui va rimarcato che di norma gli obiettivi non hanno una scadenza diversa dal 31/12; si tratta a tutti gli effetti di uno strumento di contabilità direzionale, di un vero e proprio controllo di gestione; si rimarca che, parallelamente alla mancanza di uno scadenziario relativo al termine ultimo entro cui realizzare gli obiettivi, manca un sistema di reporting in grado di informare la dirigenza e la giunta dello stato di avanzamento del programmi.

Qui gli obiettivi sono intesi come beni e servizi da realizzare.

Il concetto di performance e di gestione della performance viene introdotto con il Dlgs 150/2009. Avremo più avanti occasione di vedere che il Dlgs 150/2009 è coevo alla legge 42 /2009 da cui derivano tutti i decreti legislativi che introducono negli enti locali (Dlgs 118/2011), negli apparati dello Stato Centrale (Dlgs 91/2012) e nelle Università /Dlgs 18/2012) la contabilità per missioni ed una sorta di contabilità di cassa (la così detta competenza rinforzata). Va subito rimarcato che l'universo di riferimento del Dlgs 150/2009 è l'amministrazione ministeriale e non quella degli enti locali. Nel 2009 nell'amministrazioni ministeriale non si era avuto niente di

paragonabile agli effetti del Dlgs 77/95, non si era ancora avuto niente che assomigliasse ad un P.E.G.. Quindi non si era ancora parlato di obiettivi legati in qualche modo al ciclo del budget e, più in generale, all'attività dell'organizzazione amministrativa. Si era solo introdotto il concetto di obiettivi nell'ambito dei meccanismi incentivanti la produttività dei dirigenti, senza che questi obiettivi di tipo personale venissero agganciati ad obiettivi di tipo istituzionale relativi all'azione dell'ente nel suo complesso. Al contrario di quanto già avveniva da più di un decennio nelle amministrazioni locali dove il P.E.G. aveva introdotto il concetto di obiettivo relativo all'azione dell'amministrazione nel suo complesso. Del resto, va qui rimarcato che, in non pochi comuni particolarmente accorti gli obiettivi assegnati ai dirigenti sono oramai da tempo legati agli obiettivi del P.E.G.

La performance a livello ministeriale si traduce di fatto nell'introduzione di una sorta di "direzione per obiettivi" simile a quella del P.E.G. però, a differenza del P.E.G, non è agganciata al ciclo budgetario.

Il P.E.G. (così come gli strumenti di contabilità direzionale quali il controllo di gestione e il controllo strategico) si basa su degli obiettivi che potremmo definire di "produzione". Ad esempio garantire il ricovero in R.S.A. per 80 anziani non autosufficienti, realizzare un raccordo stradale, restaurare un monumento etc.

Gli obiettivi del piano della performance dovrebbero essere diversi: dovrebbero riguardare la capacità realizzativa, quindi (i) il rapporto costi / benefici (questo implica, tra l'altro, che non è possibile una gestione della performance al di fuori di una contabilità per missioni), (ii) i tempi di realizzazione e (iii) la qualità dell'output realizzato. La gestione della performance dovrebbe anche prendere in considerazione (iv) l'impatto ottenuto nell'ambiente socio-economico con la realizzazione degli output (ad esempio, riduzione degli abbandoni scolastici grazie ad un servizio di "centri diurni per l'infanzia", diminuzione dei tempi di percorrenza nelle ore di punta dei trasporti pubblici e dei mezzi di locomozione privati, grazie alla razionalizzazione del regolamento del traffico e alla realizzazione di qualche opera viaria; e il miglioramento della customer satisfaction. La gestione della performance dovrebbe intersecarsi con la Direzione per Obiettivi esclusivamente nella gestione dei processi. Infatti è intervenendo sui processi che posso migliorare il rapporto costi / benefici, ridurre i tempi di realizzazione e migliorare la qualità del prodotto realizzato. È sempre tenendo sotto controllo i processi che riesco a rispettare gli impegni e le scadenze del P.E.G, anche se in questo caso non risento il bisogno di modificare i processi.

Tutto ciò non toglie, comunque, che gli obiettivi della performance potrebbero essere inseriti negli obiettivi del P.E.G.

3. Il lento affermarsi dell'idea di performance nella nostra amministrazione

Il termine performance entra nell'uso solo a partire dal Dlgs 150/2009. Ma i concetti -e gli strumenti- che tale termine richiama erano entrati già prima nell'amministrazione. Passeremo qui brevemente in rassegna le tappe principali.

3.1. Il Dlgs 29 del 1993 ed i nuclei di valutazione

Il primo caso di introduzione del concetto, latente ma chiaramente percepibile, è rappresentato dal Dlgs 29/1993 art. 20. Qui si introduce lo strumento del nucleo di valutazione. La valutazione riguarda solo i dirigenti e non la struttura amministrativa. Il concetto di valutazione è ancora abbastanza vago. Si mescola la valutazione di tipo strutturale, intesa come rispetto delle norme (attività riconducibile all'auditing che può essere opportunamente svolta da un ente esterno), con la valutazione di tipo funzionale (relativa al raggiungimento degli obiettivi), valutazione che non dovrebbe mai essere affidata ad un organismo esterno, perché tale affidamento all'esterno non può non portare con sé la delegittimazione della catena gerarchica.

3.2. Il Dlgs 286 del 1999

Il secondo passo verso l'introduzione di una qualche forma di gestione della performance è rappresentato dal Dlgs. 286 del 1999. All'art. 4, comma 1 si introduce per la prima volta il concetto di prodotto. Si impone alle amministrazioni di elaborare l'elenco dei loro prodotti, di individuare per ogni prodotto degli indicatori e impone alle amministrazioni di darsi degli obiettivi in relazione a questi prodotti.

Qui va rimarcato:

- a) il concetto di prodotto era stato introdotto nel mondo della amministrazione nel 1994 con la metodologia ANCI relativa alla rilevazione dei carichi di lavoro; la metodologia ANCI legava il tempo/uomo rilevato al/ai prodotto/i realizzato/i;
- b) lo strumento dell'obiettivo di prodotto non è legato allo strumento finanziario; non ci si pone, dunque, il problema delle risorse necessarie per realizzare il prodotto;
- c) lo strumento dell'obiettivo di prodotto non è legato ai processi; non si è consapevoli che i prodotti vengono realizzati attraverso dei processi (nel gergo amministrativo denominati procedimenti e/o procedure) che, quindi, se voglio intervenire sui prodotti devo giocoforza intervenire sui processi;
- d) non si va più in là del prodotto. non ci si pone, quindi, la domanda: "il prodotto che realizzo ottiene l'effetto desiderato nell'ambiente in cui il comune è immerso ed opera?"; se ad esempio decido di aumentare i pattugliamenti della polizia municipale, lo faccio senza uno scopo o perché, magari voglio ridurre fenomeni di microcriminalità? Se aumento il numero di pattugliamenti per ridurre i fenomeni di microcriminalità, mi do un obiettivo relativo alla riduzione aspettata (ad esempio ridurre del 15% le denunce per scippo?); vado poi a controllare se ho raggiunto questa riduzione?

3.3. Il Dlgs 150 del 2009 e le sue varie modificazioni

Un passo ulteriore viene realizzato dal Dlgs 150 del 2009 con il quale si introduce esplicitamente il termine performance. Questo non è il luogo per approfondire le varie sfaccettature del Dlgs 150/2009. Qui metteremo in evidenza alcuni aspetti relativi alla metodologia cui il Dlgs 150/2009 si rifà (peraltro senza mai esplicitarli).

Il Dlgs 150/2009 ci interessa qui in ordine ai seguenti punti:

- a) sostituisce il nucleo di valutazione con un Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.) ; i vari O.I.V. devono conformarsi alle linee guida di una Commissione Centrale chiamata CIVIT cioè "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche"; la CIVIT era un'Autorità amministrativa indipendente ; è evidente, dalla denominazione stessa, che tale Commissione impronta la sua attività alla lotta alla corruzione, agli abusi etc. impronta quindi la sua attività all'approccio dell'auditing, alla verifica del rispetto delle norme ; si perpetua l'errore già emerso con l'art. 20 del Dlgs 29/1993 ; nulla a che vedere con la performance !! Qui va ulteriormente notato che :
 - le funzioni relative alla performance e alla valutazione di cui all'art. 13 del d.lgs.n. 150/2009, vengono inizialmente trasferite all'ARAN ;
 - Con la a legge n. 190 del 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" la CIVIT viene individuata quale Autorità nazionale anticorruzione. Dal 31 ottobre 2013, con l'entrata in vigore della legge n. 125 del 2013, di conversione del decreto legge del 31 agosto 2013, n. 101,

la CiVIT ha assunto la denominazione di "Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche" (A.N.AC.)

- Inoltre dal 31 ottobre 2013 le funzioni relative alla performance e alla valutazione di cui all'art. 13 del d.lgs.n. 150/2009, inizialmente trasferite all'ARAN, sono rientrate nell'ambito di competenza di questa Autorità. ; è dunque evidente che la performance viene ridotta alla semplice « legalità »
- b) Per la prima volta si pone il problema dell'impatto dell'azione amministrativa, senza peraltro affrontarlo in maniera sufficientemente dettagliata ; l'impatto viene definito solo in termini di valutazione della soddisfazione del cittadino utente ; non ci si pone il problema di descrivere l'ambiente con degli opportuni indicatori, di elaborare degli obiettivi di impatto sull'ambiente da ottenere con i prodotti dell'amministrazione (tra l'altro i prodotti non vengono qui nominati anche se è ragionevole supporre che le prescrizioni del Dlgs 286/99 siano ancora in vigore ;
 - c) non ci si pone il problema dei processi: il processo resta un elemento ignorato ;
 - d) all'art. 21 si prospetta la possibilità di tradurre un 30 % dei risparmi realizzati in premi per i dipendenti che li hanno realizzati (il meccanismo è più complesso di questo e prevede che una parte vada distribuita tra chi lavora direttamente sul prodotto su cui si registrano i risparmi e una parte su tutti i dipendenti dell'amministrazione interessata ; si deve qui, purtroppo notare, che questa possibilità non è stata ancora sfruttata da nessun ente per un motivo molto semplice : la contabilità in uso (anche dopo l'entrata in vigore del Dlgs 118/2011) non è in grado di informare sul costo di un prodotto e, quindi, non è mai possibile sapere se un prodotto viene realizzato a costi maggiori o minori rispetto al passato ;
 - e) il Dlgs 150/2009 dedica molta attenzione ai meccanismi incentivanti, sia positivi (premi) che negativi (sanzioni) ; questo contributo del Dlgs 150/2009 è molto controverso e non vogliamo riprendere qui il dibattito ; le valutazioni dell'O.I.V. possono essere usate, quindi, non solo per assegnare i premi di risultato ma anche come strumento per giustificare la messa in mobilità del personale e il mancato rinnovo degli incarichi dirigenziali ;
 - f) viene previsto un vero e proprio “ciclo della performance” con la messa a punto di un piano. Che deve essere approvato dal datore di lavoro e dalle rappresentanze sindacali; la valutazione delle strutture e dei dirigenti realizzata dall' O.I.V. andrà fatto secondo i parametri di questo piano; si nota qui che il piano della performance risulta sconnesso dagli strumenti di gestione finanziari e, più in generale, non ha collegamenti con il Documento Unico di Programmazione (DUP) previsto dal Dlgs 118/2011;
 - g) qui vale la pena sottolineare che il Dlgs 150/90 reintroduce la dizione « pianta organica », dizione scomparsa a partire dalla L 537 del 1994 (art. 5 con la quale si introduceva la separazione tra il concetto di « organizzazione degli uffici » e « dotazione organica », laddove la dizione « pianta organica » confonde le due cose facendo coincidere la persona con l'ufficio.

Il Dlgs 150/2009 è stato recentemente modificato dal Dlgs 74/2017. Le modifiche apportate non incidono sugli elementi sopra evidenziati.

4. Elementi di gestione della performance

Qui vedremo tre cose: (i) una rapida descrizione del processo della gestione della performance, (ii) una descrizione delle precondizioni che devono essere realizzate per poter attivare tale processo; indicazioni sommarie sui metodi di valutazione; il ruolo dell'O.I.V.

4.1. Sommaria presentazione operativa della gestione della performance

La gestione della performance è una sorta di direzione per obiettivi dove gli obiettivi, però, non sono obiettivi di prodotto ma obiettivi di efficienza. La gestione della performance è simile agli strumenti di contabilità direzionale (controllo di gestione, controllo strategico) ed è simile all'analisi delle politiche pubbliche (verifica ex ante dell'impatto prevedibile di una politica e valutazione ex post della realizzazione o meno degli impatti ambientali desiderati). La peculiarità della gestione della performance sta nel fatto che con essa ci si deve porre degli obiettivi di efficienza e si deve poter verificare se questi obiettivi sono stati realizzati. Ci si deve porre domande del tipo: è possibile ridurre il costo del pasto mensa, lasciandone invariata la qualità o, magari, migliorandola? Quali obiettivi mi do su questa problematica? È possibile accelerare i tempi di risposta dell'amministrazione? Di quanto? È possibile ridurre i costi / migliorare il risultato del pattugliamento che realizzo durante le notti del week end per contrastare fenomeni di vandalismo?

La gestione della performance richiede che si abbia ben chiaro in mente il quadro della situazione su cui si opera. Tale quadro va schematizzato come segue:

- a) esiste un ambiente socio-economico-fisico in cui l'ente è immerso; tale ambiente è definibile in termini indicatori ad hoc (indicatori ambientali) del tipo: % di disoccupati, % di individui sotto la soglia di povertà, tasso di inquinamento etc.
- b) l'ente pone in essere una serie di attività che si propongono di avere un impatto sull'ambiente migliorando il valori di alcuni indicatori; tale attività si estrinseca in
- c) prodotti che escono dall'ente del tipo corsi di riqualificazione per disoccupati, sussidi per l'inserimento attivo dei non capienti, interventi di monitoraggio delle caldaie etc.;
- d) i prodotti che l'ente immette nell'ambiente sono realizzati attraverso dei processi; lungo lo svilupparsi dei processi possono esserci delle tappe critiche che (i) o storicamente hanno dimostrato di poter dare problemi o (ii) farebbero saltare una serie incrociata di processi diversi nel caso dovessero presentare delle problematiche; questi fattori di rischio dovrebbero essere tenuti sotto controllo.

Una corretta gestione della performance deve integrarsi negli strumenti di contabilità direzionale (DUP e PEG) e deve seguire la seguente scaletta operativa:

- 1) individuazione degli indicatori ambientali su cui l'ente già tenta di agire (inquinamento, microcriminalità, etc.) e porsi degli obiettivi di performance, del tipo: è possibile ridurre il costo del controllo delle emissioni delle caldaie? È possibile ridurre il costo per pattugliamento/Km./ora dei pattugliamenti realizzati per minimizzare la microcriminalità? Tutti questi obiettivi vanno specificati con indicatori numerici, nel limite del possibile di tipo continuo;

- 2) Individuazione dei prodotti / servizi su cui l'ente vuole intervenire per migliorarne l'efficienza; anche questi interventi richiedono la definizione ex ante degli obiettivi che mi pongo, scandendo gli obiettivi con degli indicatori continui;
- 3) Individuazione delle tappe (di solito quelle critiche nel senso descritto alla lettera "d" qui sopra) su cui si intende intervenire per migliorarne il costo, ridurne la frequenza di intoppi etc. ; anche qui mi dovrò porre degli obiettivi ex ante di tipo numerico;
- 4) Pianificazione delle azioni necessari per realizzare gli obiettivi citati sopra ai punti 1, 2, 3 scadenzandole nella tempistica; ogni azione deve poter essere riconducibile ad un operatore ben identificato; i risultati finali serviranno per valutare i vari dirigenti coinvolti.
- 5) Definizione dei rapporti stimati costi / benefici;
- 6) Creazione di un sistema di reporting per far pervenire ai vertici politici e amministrativi le informazioni sullo stato di avanzamento;
- 7) Approvazione formale del piano da parte dell'ente e delle rappresentanze sindacali
- 8) Inserimento del piano della performance nel Documento Unico di Programmazione (DUP)
- 9) Verifica ex post del risultato ottenuto, individuando

4.2.Le precondizioni

Per poter realizzare quanto sopra delineato bisognerà creare un ambiente adatto. Tale creazione significa:

- a) Far coincidere il piano dei conti con la struttura organizzativa: questo significa che:
 - i. In un piccolo comune ad ogni settore / servizio saranno riconducibili più missioni;
 - ii. In un grande comune ad ogni servizio sarà riconducibile solo una porzione di una missione (macroaggregato);
 - iii. Nelle gestioni associate, bisognerà far coincidere le missioni ad un solo ente;
- b) Ogni macroaggregato dovrà corrispondere a dei prodotti ben definiti (ex Dlgs 286/99); questi prodotti dovranno essere individuati da indicatori quantitativi; si dovrebbe arrivare a conoscere il costo dei vari prodotti e quello dell'impatto realizzato sulle variabili ambientali mirate dall'azione amministrativa;
- c) Ogni prodotto dovrà essere ricondotto ad un processo per realizzare il prodotto stesso; in una fase iniziale sarà sufficiente delineare i prodotti per lo meno per macrofasi; anche nella fase iniziale sarà comunque necessario individuare le fasi critiche;
- d) Dovrà essere messo a punto il sistema informativo in modo che (i) siano disponibili i data bases opportunamente parametrizzati per raccogliere i dati, (ii) siano disponibili le unità di inputazione dei dati là dove si presume che avverranno gli eventi fondamentali per il monitoraggio della gestione della performance e (iii) siano disponibili unità di inquiry in

grado di mettere a disposizione i dati del reporting là dove i coordinatori operano per tenere sotto controllo lo stato di avanzamento del progetto.

4.3.Dalla trappola della lampadina al bench marking

Il problema dei problemi è: come faccio a stabilire quali possano essere degli obiettivi ragionevoli e nel contempo sfidanti? Bisogna non cadere nella trappola della lampadina. Una lampadina ad incandescenza trasforma in luminosità ca. il 3% dell'energia che consuma e ne disperde in calore ca. il 97%. Si sarebbe portati a dire che una lampadina è uno spreco. Ma non c'è niente di molto migliore: le lampade a basso consumo riducono la dispersione in calore solo di alcuni punti percentuali.

Bisogna non farsi prendere la mano da approcci troppo massimalisti; bisogna quindi porsi degli obiettivi, sì sfidanti, ma realizzabili. Nel caso della lampadina bisognerebbe, quindi, vedere quali sono le lampadine più performanti disponibili sul mercato e porsi un obiettivo di conseguenza. Magari può risultare che le lampadine più performanti trasformano in luminosità il 15% dell'energia usata e ne disperdono l'85% in calore. Questa operazione di posizionarsi su una sorta di media è usualmente definita bench marking.

4.4.Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione

L'O.I.V. è chiamato a svolgere in primo luogo una fotografia dell'ente per verificare se le precondizioni elencate sopra nel par. 4.1. sono presenti.

Nel caso (altamente probabile) le precondizioni elencate sopra al par. 4.2. i non siano presenti l' O.I.V. dovrà agire da consulente per spingere l'ente a realizzarle. L'operazione potrebbe richiedere un tempo non indifferente, certamente non inferiore all'anno.

L'O.I.V. dovrà stare attenti a emanare valutazioni sui dipendenti che non scaturiscano da una raccolta di dati affidabile. Potrebbero essere chiamati a rispondere di persona.

L' O.I.V. dovrà poi occuparsi, non solo della performance, ma anche della parte relativa all'anticorruzione. A questo scopo dovrà mettere a punto:

- a) Una lista dei fattori pericolosi che intende verificare (corrispondenza dei contratti integrativi con quello nazionale, verifica del rispetto dei parametri di spesa, verifica del rispetto delle procedure degli appalti etc.)
- b) Per ognuna di queste verifiche dovrà mettere a punto una serie di indicatori
- c) Richiedere agli uffici i dati relativi ai punti precedenti
- d) Andare ad ispezionare direttamente i casi che dovessero suscitare dubbi.

Sarebbe opportuno in via preliminare fare un check up allo strumento di controllo interno. Qui va rammentato che lo strumento del controllo interno è uno strumento che si limita a fornire dati ed informazioni. Si tratta di un sistema di reporting che fornisce sia dati necessari alla contabilità di direzione /PEG che dati necessari alla verifica della rispondenza delle pratiche in atto con la normativa vigente e i principi professionali più consolidati. Si suggerisce qui di

andare a verificare se la liquidazione delle fatture avviene dopo che il funzionario responsabile ha sempre verificato la corrispondenza del bene fornito con l'ordine e/o la buona erogazione del servizio ordinato.

5. Le distorsioni della normativa: suggerimenti per le amministrazioni locali

Nelle pagine precedenti abbiamo visto che:

- a) Nell'O.I.V. si sommano funzioni di valutazione della performance con funzioni di anticorruzione; le due cose non possono andare professionalmente insieme; ne consegue che al momento di selezionare i membri dell'O.I.V. l'ente deve fare una scelta: o sceglie esperti in direzione per obiettivi e performance o sceglie esperti di anticorruzione;
- b) Tutta la varia panoplia delle normative esistenti dimentica l'impatto; l'amministrazione locale dovrà riempire questo vuoto e individuare gli elementi dell'ambiente su cui vorrebbe che la sua azione impattasse; per questi elementi dovrà individuare degli indicatori; una biblioteca di indicatori ambientali è ritrovabile al sito www.crogef.it ;
- c) La normativa esistente dimentica anche i processi; i processi vanno individuati¹;
- d) Non è previsto l'inserimento, nella normativa, del piano della performance nel DUP: l'ente locale dovrà attrezzarsi per inserirlo;
- e) Nella normativa non è prevista la corrispondenza tra piano dei conti e struttura organizzativa: l'ente locale dovrà prendere i provvedimenti necessari a garantire questa corrispondenza; tra l'altro questo dovrebbe permettere di conoscere i costi dei vari prodotti realizzati
- f) La normativa non prevede la realizzazione di uno strumento di reporting; tale strumento va realizzato e la sua gestione va affidata al "controllo interno"-

Riferimenti bibliografici:

sul tema specifico si veda M. BALDUCCI (a cura di), *Valutazione e controllo, strumenti per tenere sotto controllo pubbliche amministrazioni, banche e organizzazioni no profit*, Milano, Franco Angeli, 2014;

sui profili giuridici dell'impatto dell' Dlgs 150/2009 sulla gestione delle risorse umane si veda U-CARABELLI. M.T. CARINCI (a cura di), *Il lavoro pubblico*, Bari Cacucci, 2010

per una esaustiva esposizione de Dlgs 150 si veda, G. NUCCI Il ciclo di gestione della *performance* negli Enti Locali nella riforma "Brunetta", in *Azienda Italia*, 2010 n. 9

Pure interessanti sono le opere dello stesso G. NUCCI. in quanto frutto di una lunga esperienza (Agenzia delle Entrate, Agenzia delle Dogane, Nucleo di valutazione del Comune di Reggio Emilia

¹ per una lista esaustiva dei processi corrispondenti ai vari prodotti si veda M. Balducci (a cura di), *Organizzazione e Management dell'ente locale*, Milano, Franco Angeli, 20010

G. NUCCI, *Misurazione e valutazione della performance delle PA: le funzioni del Dipartimento della Funzione pubblica.*, dossier de Il sole 24 Ore, 2016

G. NUCCI, *Il controllo della Corte dei conti sul sistema dei controlli interni: il referto annuale dei comuni e delle province*, Dossier de il Sole 24 Ore, 2016