

**Migliora**  
→ **CAD**

Migliorare la trasparenza dei procedimenti  
applicando il Codice dell'Amministrazione Digitale

**Analizzare i procedimenti amministrativi  
alla luce dei principi e delle disposizioni  
del Codice dell'Amministrazione Digitale**

Percorso di assistenza integrata

Relatore: Germano Cipolletta

Napoli, 24 ottobre 2012



Migliorare la trasparenza dei procedimenti  
applicando il Codice dell'Amministrazione Digitale

1<sup>^</sup> parte

## **APPROCCI ALL'ANALISI DEI PROCEDIMENTI: VALUTAZIONE E AUTOVALUTAZIONE**

# Valutazione e autovalutazione

- Valutazione
  - È condotta da soggetti esterni
- Autovalutazione
  - È messa in pratica dagli attori coinvolti nei procedimenti



# Valutazione e autovalutazione

- Valutazione

- Spesso è garantita completa autonomia/ indipendenza a chi valuta

- Autovalutazione

- Non sempre è garantita completa autonomia/ indipendenza a chi valuta



# Valutazione e autovalutazione

- Valutazione

- Talvolta è possibile un buon grado di oggettività

- Autovalutazione

- Talvolta è difficile essere oggettivi



# Valutazione e autovalutazione

- Valutazione
  - Spesso la conoscenza dei processi è superficiale e indiretta
- Autovalutazione
  - Talvolta la conoscenza dei processi è approfondita e diretta



# Valutazione e autovalutazione

- Valutazione
  - È “estranea”  
all’organizzazione
- Autovalutazione
  - “Appartiene”  
all’organizzazione





# L'autovalutazione

- Mira alla formulazione di un giudizio valutativo nell'ambito di una procedura di ricerca e analisi rigorosa

# L'autovalutazione e

- Deve fornire informazioni attendibili e rilevanti per i decisori





# L'autovalutazione

- È un insieme di attività conoscitive, finalizzate all'apprendimento e al miglioramento, realizzate dai soggetti che, a diversi livelli, operano nell'ambito delle varie fasi dei procedimenti amministrativi

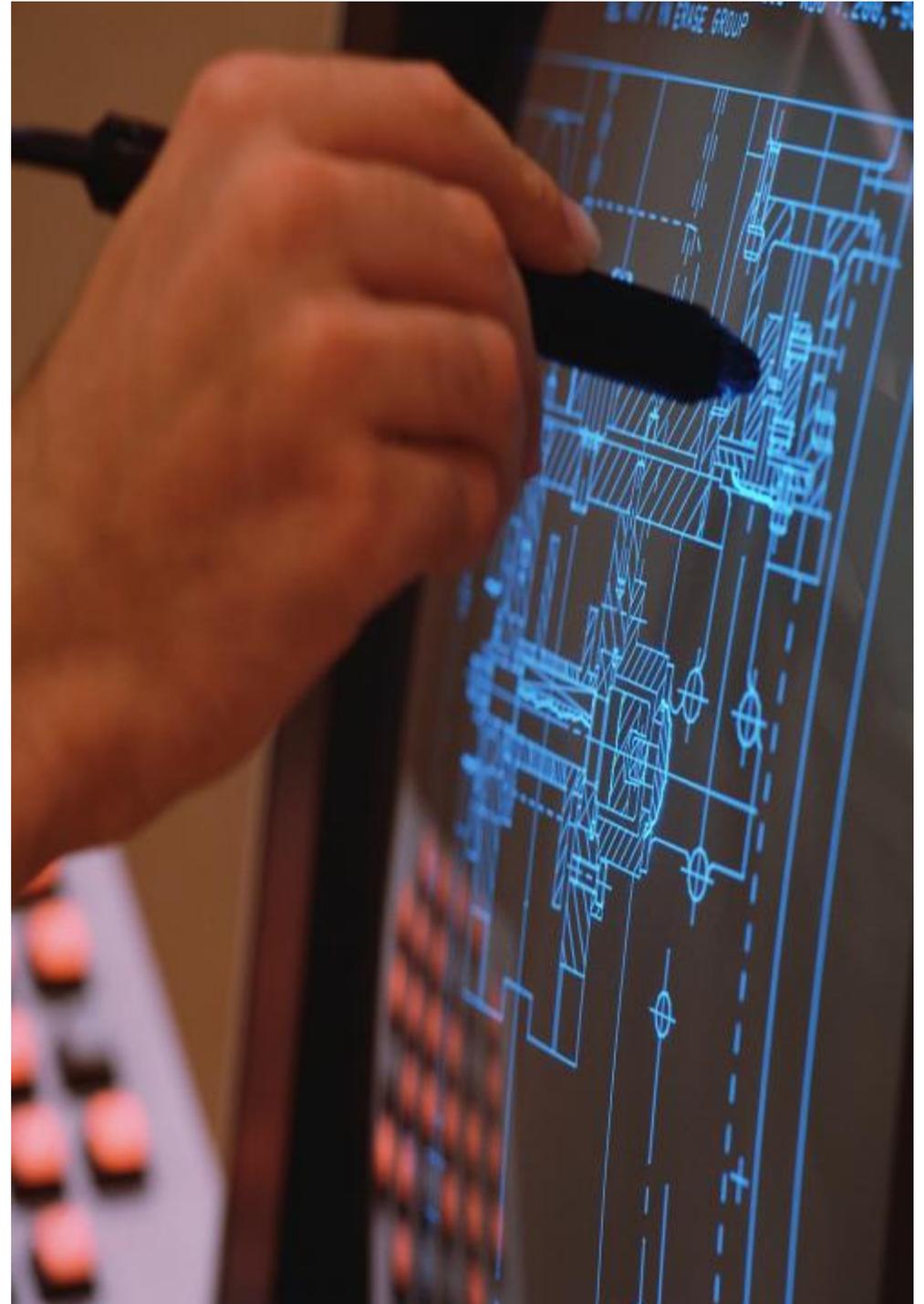


# Fasi del procedimento amministrativo

- Fase dell'iniziativa
  - Avvio d'ufficio, su istanza di privati, su richiesta o proposta di altra PA
- Fase istruttoria
  - Ricognizione e valutazione degli elementi rilevanti per la decisione finale
- Fase costitutiva
  - Decisione e adozione dell'atto terminale
- Fase integrativa dell'efficacia
  - Atti e operazioni, successivi all'adozione dell'atto terminale, necessari affinché questo divenga efficace (es. comunicazione o pubblicazione)

# Elementi dell'autovalutazione

- Finalità
- Attori
- Processo (fasi e attività)
- Dimensioni di analisi
- **Evidenze**
- Metriche
- Output



# Migliora → CAD

2<sup>a</sup> parte      Migliorare la trasparenza dei procedimenti  
applicando il Codice dell'Amministrazione Digitale

## **OBIETTIVI, FINALITÀ E FASI DI IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO**



## Cos'è **Migliora** → **CAD** ?

- È uno strumento di facile utilizzo che consente alle amministrazioni di analizzare i procedimenti amministrativi individuandone **punti di forza e di debolezza** alla luce dei principi e delle disposizioni del **Codice dell'Amministrazione Digitale**

# A cosa serve **Migliora** CAD?

- Serve a **pianificare interventi per innovare e migliorare i procedimenti** in accordo con le prescrizioni del CAD, delle linee guida e delle regole tecniche correlate



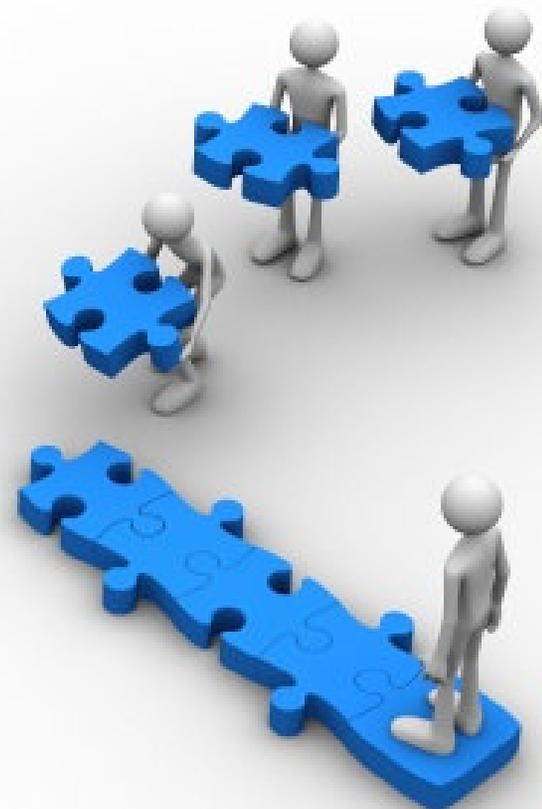
# Perché **Migliora** CAD?



- Perché consente di **coinvolgere funzionari e dirigenti** nell'analisi e nella progettazione

# Le dimensioni di analisi di

- Leadership
- Diritti dei cittadini e delle imprese
- Competenze
- Cooperazione e risorse
- Strumenti
- Servizi in rete



# La struttura di Migliora CAD

- 0. Identificazione del procedimento
- 1. Descrizione della situazione corrente (As Is)
  - 1.a. Diagramma di flusso
  - 1.b. Tabella descrittiva





# La struttura di **Migliora**

- 2. Analisi della situazione corrente
  - 2.a. Criticità trasversali
  - 2.b. Criticità specifiche
  - 2.c. Valutazione
  - 2.d. Proposte di miglioramento
    - 2.d.1. Proposte di miglioramento a carattere trasversale
    - 2.d.2. Proposte di miglioramento specifiche

# La struttura di Migliora CAD

- 3. Piano di miglioramento
  - 3.1. Obiettivi generali
  - 3.2. Procedimento migliorato (To be)
    - 3.2.a. Diagramma di flusso
    - 3.2.b. Tabella descrittiva
    - 3.2.c. Azioni di miglioramento da realizzare



**Migliora**  
→ **CAD**

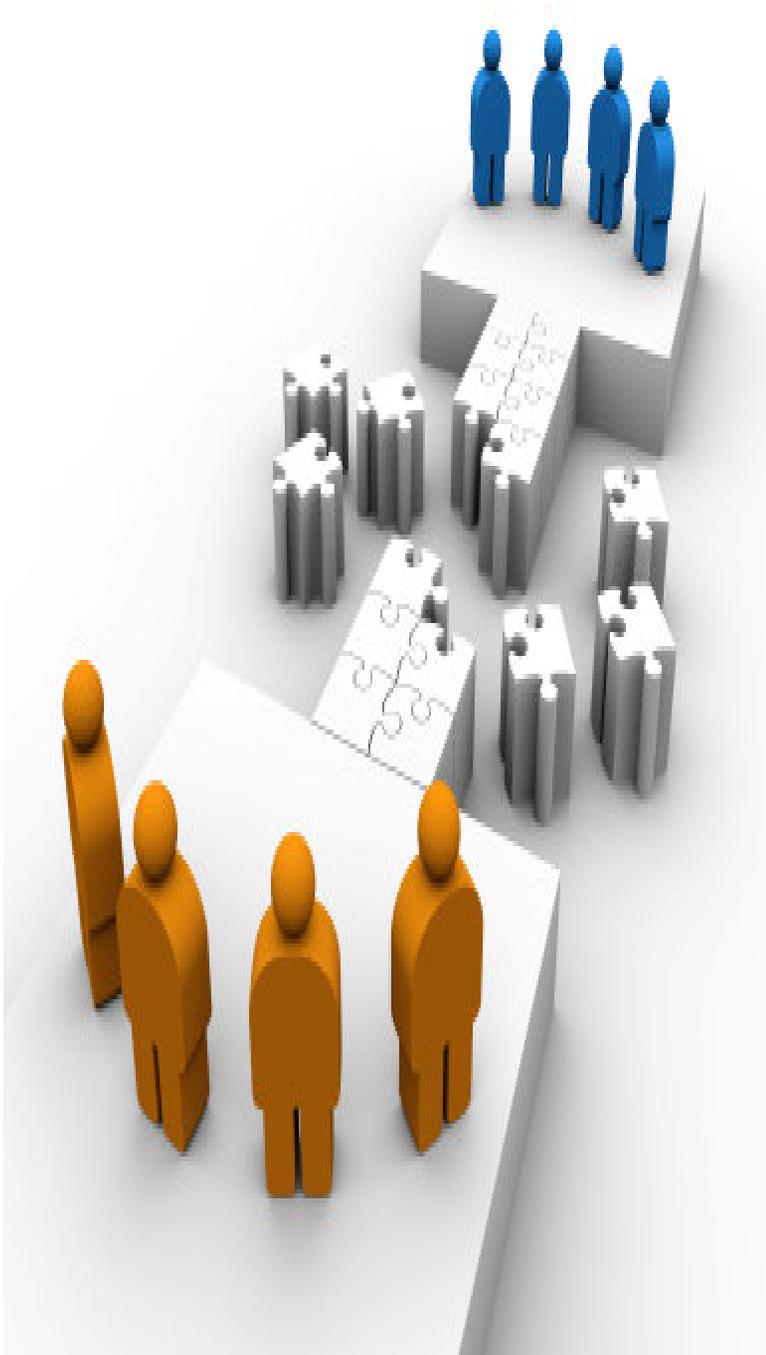
3<sup>a</sup> parte Migliorare la trasparenza dei procedimenti  
applicando il Codice dell'Amministrazione Digitale

## **LA PRIMA DIMENSIONE D'ANALISI: "LEADERSHIP"**

## Obiettivi della dimensione d'analisi "Leadership" (1 di 2)

1. Fornire uno schema concettuale per valutare in che misura:

- il procedimento oggetto di analisi è ben organizzato, presidiato e gestito da parte del personale e dei dirigenti
- le funzioni di delega, coordinamento e controllo sono svolte efficacemente
- i ruoli e le responsabilità sono ben negoziati e definiti



## Obiettivi della dimensione d'analisi "Leadership" (2 di 2)

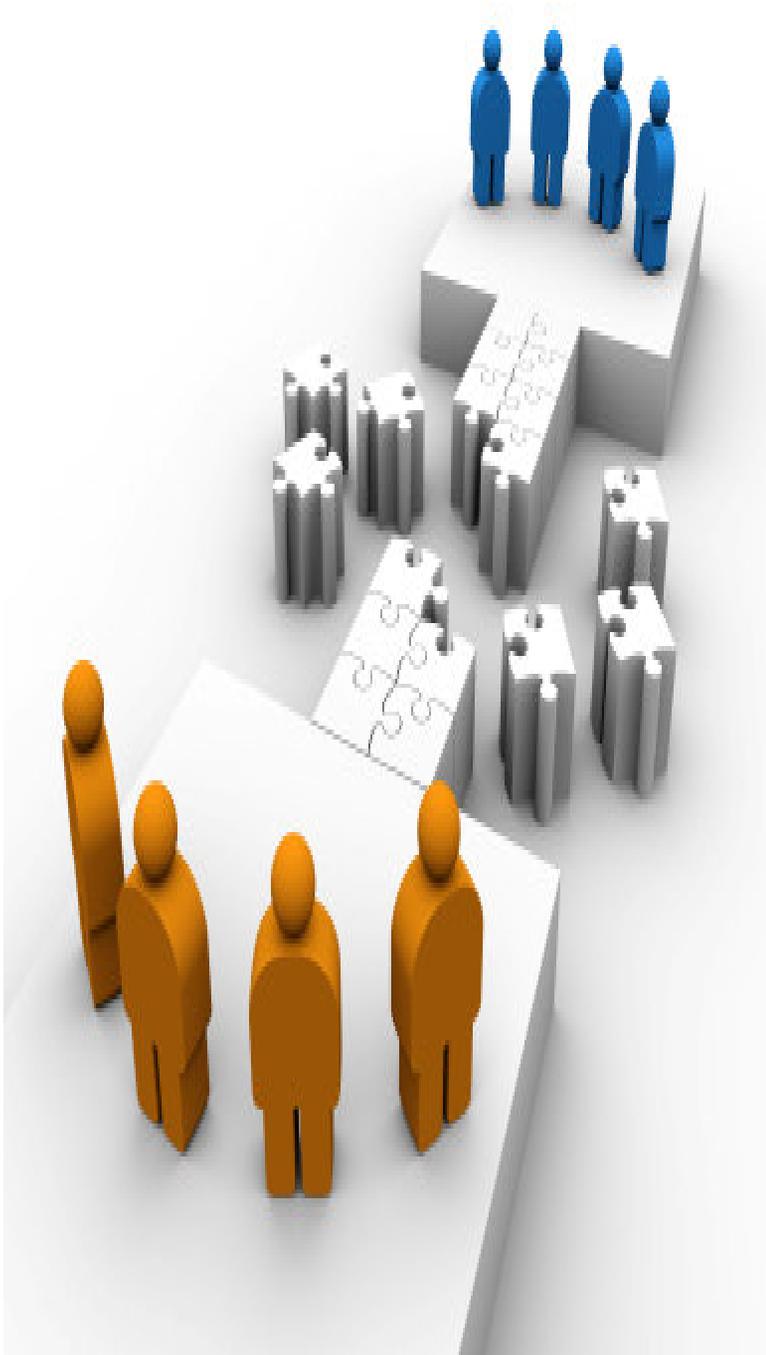
2. Fornire uno schema concettuale per valutare in che misura i leader riescono a:
  - diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione la cultura e i valori dell'innovazione come leva del cambiamento e del miglioramento continuo
  - acquisire e rendere disponibili le risorse tecniche e le competenze necessarie a sostenere i processi di innovazione e cambiamento



## La leadership nel CAD

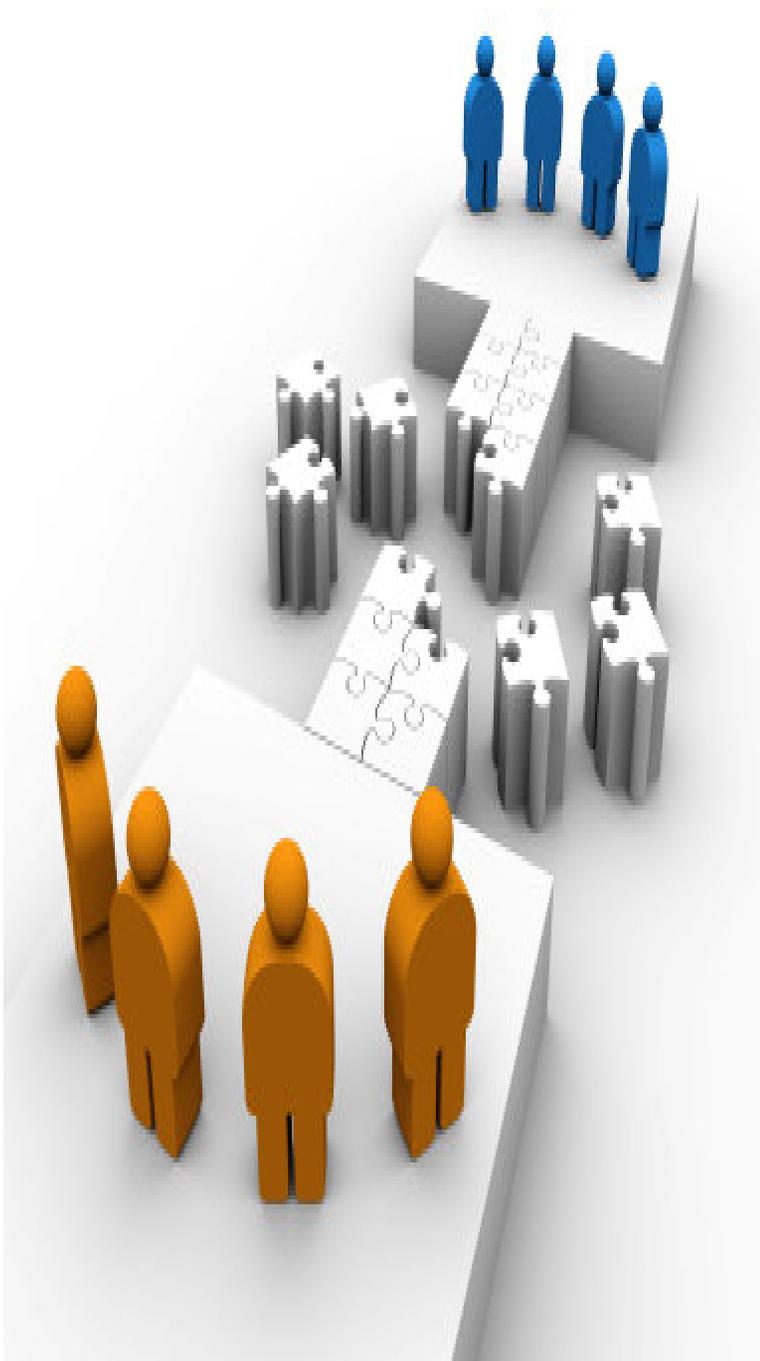
- Il CAD non prevede esplicitamente articoli sulla leadership, tuttavia norma l'applicazione e attuazione dell'articolato ancorandolo alla valutazione della performance dei dirigenti, ad esempio ....

*[vedi lucidi seguenti]*



- *Art. 12 - Organizzazione delle pubbliche amministrazioni rapporti fra Stato, Regioni e Autonomie locali*
- **Comma 1-ter. I dirigenti rispondono dell'osservanza ed attuazione delle disposizioni di cui al presente decreto ai sensi e nei limiti degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ferme restando le eventuali responsabilità penali, civili e contabili previste dalle norme vigenti. L'attuazione delle disposizioni del presente decreto è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei dirigenti.**

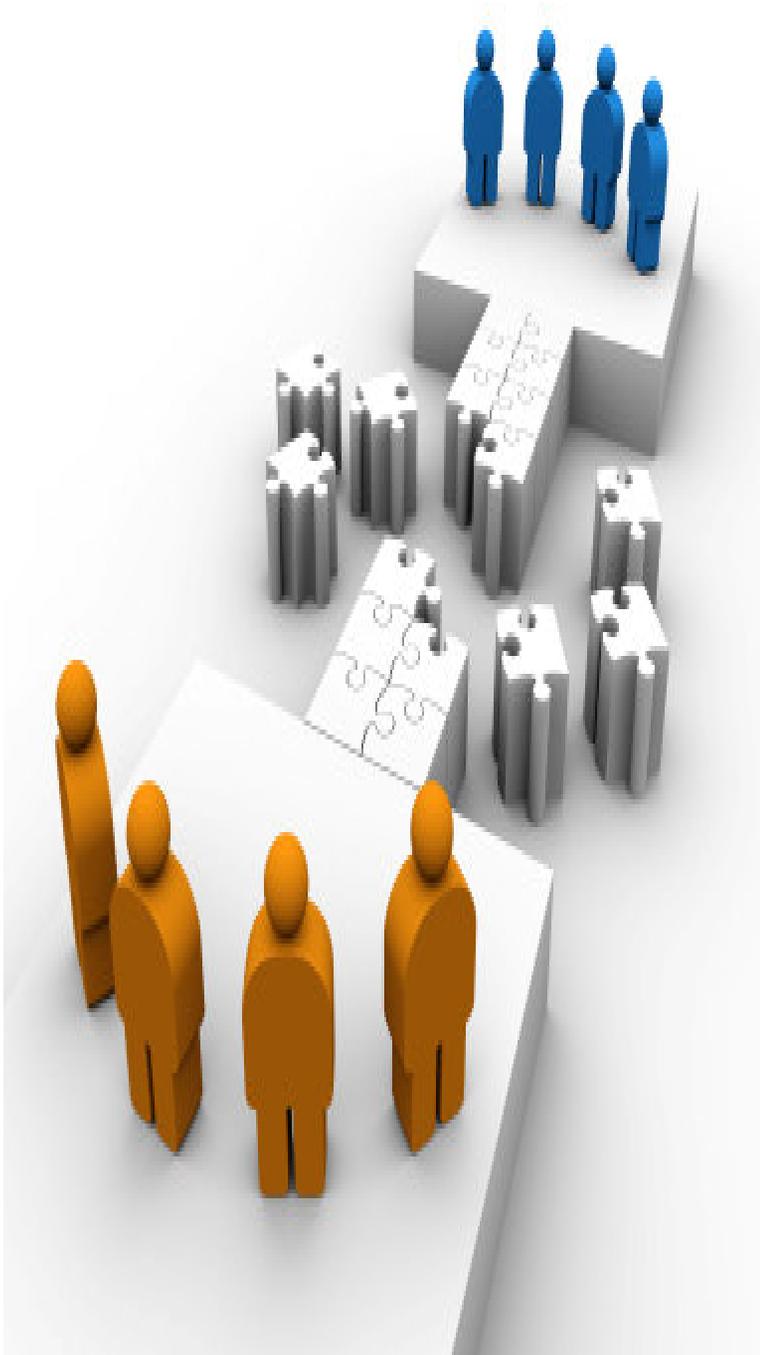




- *Art. 57 – Moduli e formulari*
- *Comma 2.* Le pubbliche amministrazioni non possono richiedere l'uso di moduli e formulari che non siano stati pubblicati; in caso di omessa pubblicazione, i relativi procedimenti possono essere avviati anche in assenza dei suddetti moduli o formulari. **La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili**

- *57-bis. Indice degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni*
- *Comma 3.* Le amministrazioni aggiornano gli indirizzi ed i contenuti dell'indice con cadenza almeno semestrale, salvo diversa indicazione del CNIPA. **La mancata comunicazione degli elementi necessari al completamento dell'indice e del loro aggiornamento è valutata ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti responsabili.**





- *Decreto legislativo 30.03.2001 n° 165*
- *Art. 21 - Comma 1. Il mancato **raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione** di cui al Titolo II del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni ovvero **l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente** comportano, previa contestazione e ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, **l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale**. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio, **revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli** di cui all'articolo 23 ovvero **recedere dal rapporto di lavoro** secondo le disposizioni del contratto collettivo.*

# Migliora → CAD

4<sup>a</sup> parte      Migliorare la trasparenza dei procedimenti  
applicando il Codice dell'Amministrazione Digitale

## INDICAZIONI PER IL LAVORO SUL CAMPO N.1

*[VEDI IL FILE: LAVORO SUL CAMPO N. 1 (SCHEMA).DOC]*

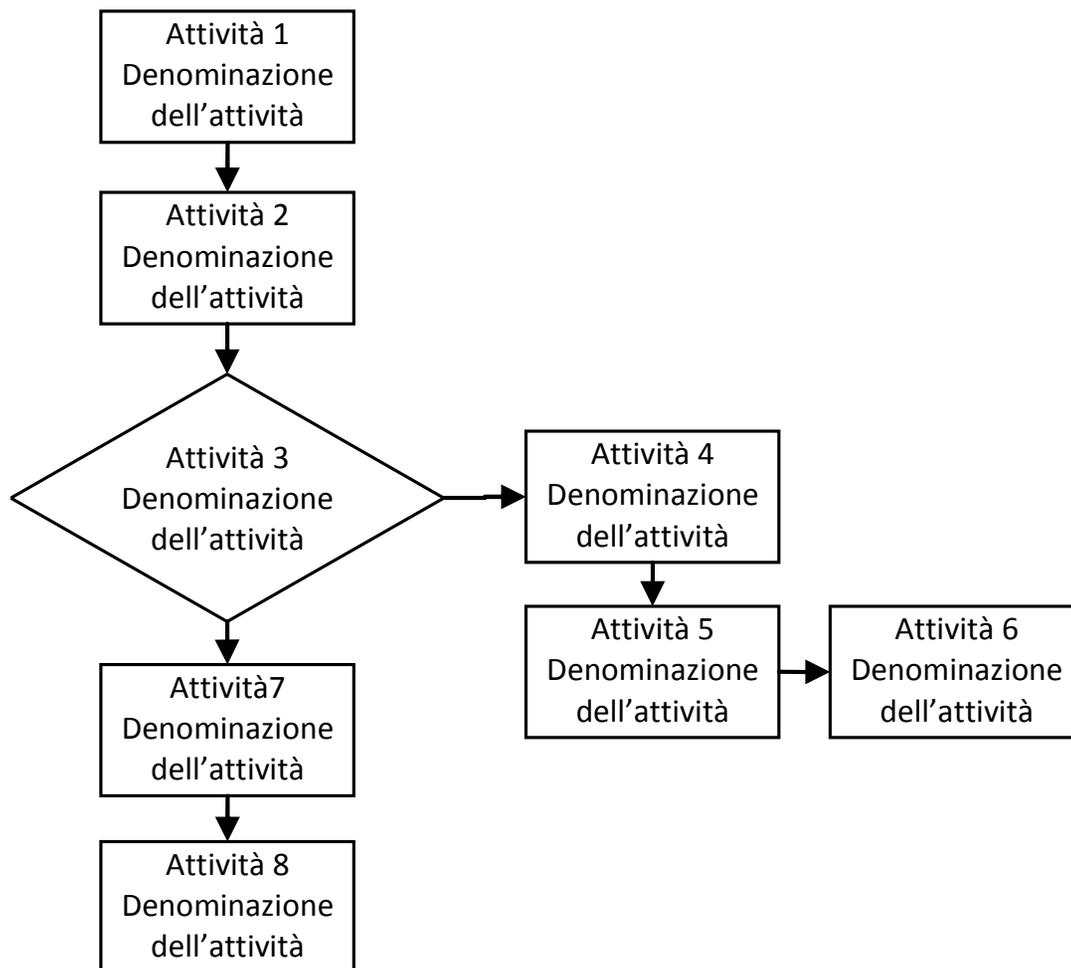


- **0. Identificazione del procedimento**
  - **Denominazione:** nome identificativo del procedimento oggetto di analisi
  - **Responsabile:** nome e posizione organizzativa del responsabile del procedimento individuato ai sensi della L. 241/90 e s.m.i.
  - **Altre persone coinvolte nel procedimento:** nomi e posizione organizzativa delle altre persone coinvolte nel procedimento oggetto di analisi (indicare tra parentesi se fanno parte del Gruppo di Miglioramento)
  - **Normativa di riferimento:** Elenco delle norme rilevanti riguardanti il procedimento

# 1. Descrizione della situazione corrente (As Is)

## 1.a. Diagramma di flusso

Il grafico successivo rappresenta la sequenza di operazioni del procedimento così come effettivamente è alla data del .../.../201... .





## **1.b. Tabella descrittiva**

La tabella successiva descrive in modo analitico il flusso delle attività del procedimento così come effettivamente è alla data del .../.../201... .

### **Attività**

Descrizione dell'attività del procedimento preceduta da un ID progressivo

### **Responsabile/i dell'attività**

Posizione organizzativa della/e persona/e incaricata/e di svolgere l'attività; Tale persona può appartenere alla Regione, ad altra amministrazione o a una tipologia di utenti esterni (cittadini, imprese, no profit, ecc.)

### **Unità Organizzativa/e di appartenenza**

Denominazione della/e unità organizzative di appartenenza della persona/e incaricata/e di svolgere l'attività

### **Attrezzature, mezzi e supporti utilizzati**

Supporti tecnologici, archivi e strumenti utilizzati per lo svolgimento dell'attività

### **Materiali e documenti da elaborare**

Documenti da produrre e modulistica da utilizzare per lo svolgimento dell'attività

### **Know-how, norme e regole da rispettare**

Normativa di riferimento per lo svolgimento dell'attività (specificare gli articoli rilevanti)

### **Prodotti dell'attività**

Output attesi dallo svolgimento dell'attività

### **Cliente o destinatario dell'attività**

Soggetto (persona, gruppi di persone, unità organizzative, altre organizzazioni, ecc.) a cui sono indirizzati i prodotti dell'attività

### **Misure di performance**

Con riferimento all'attività, indicare, se esistenti, i dati aggregati di sintesi (possibilmente degli ultimi due o tre anni) riguardanti i tempi medi di realizzazione, la quantità e la qualità degli output realizzati

