

Schema di proposta di legge

Istituzione dell'Osservatorio nazionale per il monitoraggio e la valutazione delle performance degli enti locali

1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Con l'attuazione del Decreto Legislativo del 30 Luglio 1999 n. 286¹ il Governo di allora aveva cercato di offrire una prima razionalizzazione del quadro legislativo inerente gli strumenti di valutazione e *rating* nella Amministrazione Centrale. In tale decreto era prevista l'attuazione di strumenti di monitoraggio e controllo² specifici per l'Amministrazione dello Stato attraverso l'azione operativa di un Comitato Tecnico Scientifico per la Valutazione e il Controllo Strategico nella Amministrazione dello Stato. Accanto a questo organismo, l'attivazione di un Osservatorio, peraltro non specificata in modo dettagliato all'interno del testo di legge, è rimasta virtualmente lettera morta³; il Comitato, da parte sua, si è insediato il 25 Luglio 2000 e ha redatto nel corso della XIII Legislatura alcune norme per la formulazione delle direttive dei Ministri alle Amministrazioni⁴ nonché un Libro Bianco sull'efficienza dell'Amministrazione Centrale.

¹ "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"

² Cfr. Art. 6 comma 1: "L'attività stessa consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi

³ Idem, Art. 7 (Compiti della Presidenza del Consiglio dei Ministri) commi 2 e 3

⁴ vedi all'url http://www.palazzochigi.it/sez_dossier/direttive/doc/dirpcmweb.doc

In precedenza l'art.11 comma 1 punto c) della L. 59 del 15 Marzo 1999⁵, da cui peraltro il DLGS 286/99 prende le mosse, aveva già chiaramente impegnato il Governo centrale a riordinare e potenziare i meccanismi di monitoraggio delle pubbliche amministrazioni in genere.

Recentemente la consultazione popolare del 7 Ottobre 2001 di ratifica della Legge Costituzionale n. 3 del 2001 concernente la modifica del Titolo V della Costituzione ha sancito in modo inequivocabile il ruolo degli enti locali come organismi operanti in piena autonomia decisionale e con ampia facoltà di governo e di gestione della cosa pubblica locale. Ciò costituisce il passo più importante verso un pieno e funzionante decentramento amministrativo anche se rimangono da verificare le reali potenzialità e da porre in essere gli strumenti attuativi di quanto sancito dalla consultazione referendaria.

Di fatto la modifica al Titolo V della Costituzione, se da un lato attribuisce all'Amministrazione Locale una serie di funzioni in precedenza di competenza degli organi centrali⁶, dall'altro, in particolar modo con la riforma dell'art. 117, stabilisce le aree in cui la competenza dello Stato deve essere ancora esercitata e, non secondariamente, "materie di legislazione concorrente" che sono specificate al comma 3 del medesimo articolo.

Queste ultime, ma non solo, sono "aree grigie" nelle quali è lecito supporre una specifica competenza attuativa da parte degli Enti Locali a fronte di una competenza autoritativa e regolativa⁷ da parte dello Stato. In altre parole, stato "regolatore" contrapposto allo Stato "erogatore"⁸.

Di conseguenza questo importante passo nella costruzione di una prospettiva federalista, voluto e sostenuto fortemente dall'Ulivo, impone la costituzione di strutture a livello centrale in grado di far sì che il progressivo decentramento delle competenze si mantenga nel solco coerente dello sviluppo omogeneo del paese. Tale ruolo di "benchmarker" dello Stato centrale (o di suoi organismi indipendenti

⁵ "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa"

⁶ Tra di esse l'abrogazione dell'art. 124 che prevedeva l'istituzione di un Commissario di Governo presso le Regioni.

⁷ G.Giraudi, M.S. Righettini, *Le autorità amministrative indipendenti*, Bari, Laterza, 2001. A proposito dell'importanza del ruolo autoritativo esercitato dallo Stato in ambito di interessi pubblici locali o privati vedi in particolare p. 12: "la ricerca di una maggiore flessibilità, di una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa si impone soprattutto laddove la direzione e il controllo di alcuni settori di attività diventano cruciali per la stabilità del sistema politico e per lo sviluppo economico e sociale del paese."

⁸ M. Calise, *Le corporations come autorità indipendenti. Alle origini della regolazione economica in America*, in A.Predieri, *Le autorità amministrative indipendenti nei sistemi istituzionali ed economici*, Firenze, Passigli, 1997, p. 111

di carattere autoritativo) permette inoltre di delineare al meglio il ruolo dell'Amministrazione Centrale anche e soprattutto alla luce del nuovo dettato costituzionale, senza nulla sottrarre alle autonomie locali in termini di governo della mano pubblica.

2. OBIETTIVI DELLA LEGGE DI ISTITUZIONE DELL'OSSERVATORIO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE E IL MONITORAGGIO DEGLI ENTI LOCALI

Il concetto cardine di questa proposta di Legge è quello di federalismo istituzionale inteso non solo come decentramento geografico delle competenze, ma soprattutto come policentrismo funzionale della *governance* in un'ottica di collaborazione tra poteri pubblici indipendenti e portatori di interessi locali.

Alla luce del dettato legislativo sopra delineato, appare quindi evidente che se da un lato l'Amministrazione si trova nella necessità operativa di approntare adeguati strumenti di monitoraggio a livello centrale, e dall'altro si configura una progressiva cessione del ruolo attuativo a livello locale, la funzione dello Stato dovrà conseguentemente assurgere a quella di garante dei risultati delle Amministrazioni locali. I parametri di efficacia ed efficienza verranno determinati sulla base di verifiche metodologiche e comprovate scientificamente, e andranno a comporre il quadro delle *best practice* ponderate dell'efficacia amministrativa degli enti locali. Tali parametri dovranno essere stabiliti con la massima precisione e di comune accordo con gli organismi interessati in modo da costituire un *rating* attendibile e comparabile, ma saranno altresì flessibili sulla base dei contesti strutturali locali. In altre parole, la determinazione delle *best practice* di enti locali strutturalmente avvantaggiati, pur costituendo un riferimento assoluto, non dovrà costituire, almeno nell'immediato, un vincolo referenziale per le realtà locali meno sviluppate; al contrario l'intento della presente Legge è proprio quello di stabilire degli obiettivi compatibili con le situazioni storiche e strutturali del territorio, pur senza cadere nelle pastoie dell'identificazione *tout court* di aree omogenee.

Infine la legge deve prevedere alcuni limiti riguarda alla scala su cui operare, per cui, anche in base ad analoghe esperienze europee e d'oltreoceano, si è stabilito di sottoporre al monitoraggio dell'Osservatorio le Amministrazioni Regionali e quelle Provinciali nella loro totalità, e i Comuni con una popolazione superiore a 50.000 abitanti.

Saranno da monitorare, nello specifico, le performance relative a settori nei quali l'interesse pubblico sia particolarmente alto, come la tutela ambientale del territorio, l'ordine pubblico locale, la finanza, l'uso del suolo pubblico, il mercato locale del lavoro, i trasporti, etc.; una specifica attenzione verrà necessariamente rivolta alle performance riguardanti le iniziative di *e-government* a livello locale sia per ciò che riguarda infrastrutture di *networking* e di accesso sia per i servizi offerti *on line* a cittadini e

imprese; in altri termini, il monitoraggio si renderà necessario per tutte quelle aree che le modifiche al Titolo V della Costituzione approvate con referendum il 7 Ottobre 2001, ed in particolare quelle contenute all'art. 117, comma 2 punti da b) ad h) hanno definito di competenza degli organismi locali.

La determinazione puntuale della performance dell'Amministrazione locale è un prerequisito per la verifica della sua efficienza, specie quando essa sia monitorata da un organismo autoritativo indipendente: in altre parole, il *government*, inteso come quantità dei servizi forniti dalla amministrazione locale, non può prescindere dal livello di *governance*, inteso come qualità degli stessi e quindi in generale come aumento del benessere dell'utente finale. L'obiettivo dell'Osservatorio è quindi quello di contribuire, attraverso un monitoraggio puntuale e la definizione delle *best practice* alla creazione di una efficace *governance* locale. Ma ciò potrà essere ottenuto solo laddove l'autonomia e l'indipendenza di valutazione, metriche e giudizio sia attentamente tutelata: la presente Legge, nel suo articolarsi, garantisce tale principio.

3. METODOLOGIE ED ESPERIENZE A LIVELLO INTERNAZIONALE

Gli indicatori di performance dovranno essere stabiliti attraverso sistemi e metodologie consolidate preferibilmente già sperimentate in altri contesti anche extranazionali.

In primis ci sembra opportuno segnalare in modo approfondito le azioni messe in atto dall'Amministrazione Clinton-Gore tra il 1993 e il 2001 (*National Performance Review*) sulla scorta teorico-metodologica delle *Balanced Scorecards Methodology (BSC)* elaborate nell'ambito dell'*Harvard Business School* da Kaplan e Norton⁷ e adottate da numerosi organismi federali USA.

⁷ Kaplan-Norton: "Putting the Balanced Scorecards to Work", Harvard Business Review, Sep-Oct 1993; Kaplan-Norton: "Using the Balanced Scorecards as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Jan-Feb 1996; Kaplan -Norton: "The Balanced Scorecards: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, 1996; Kaplan-Norton: "The Strategy Focused Organization", Harvard Business School Press, 2001; Niles-Goram Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, "Performance Drivers", Niles-Goram Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, Wiley; Mark Graham Brown, "Keeping Score", Quality Resources; Performance-Based Management Special Interest Group, "How To measure Performance: A Handbook of Techniques and Tools", Performance-Based Special Interest Group, U.S. Department of Energy

Si tratta di un approccio che, partendo dalla visione complessiva dell'organizzazione, guida nella definizione dei temi strategici, nella messa in atto di azioni coerenti e nell'utilizzo di strumenti di misurazione delle performance e implementazione delle iniziative.

La metodologia ha l'obiettivo di trasformare la missione e la strategia di un'organizzazione in tangibili obiettivi e misure. In termini operativi, essa si basa su quattro "prospettive" (finanza, cliente, crescita e efficienza) che vengono poste in relazione con i "temi strategici" derivanti direttamente dalla missione stessa dell'organizzazione. Infine la metodologia BSC permette di approntare sistemi di misurazione e di feedback che costituiscono l'ossatura documentale in linea dell'implementazione della strategia¹⁰. In allegato 1 si riporta l'esperienza di Charlotte, NC, la cui contea fu tra le prime ad adottare la metodologia BSC sia come strumento di monitoraggio, sia come volano di miglioramento.

L'Audit Commission inglese costituisce forse il modello di riferimento più vicino alle caratteristiche dell'Osservatorio Nazionale previsto nella presente Legge. Pur in presenza di competenze genericamente riconducibili a quelle di un'autorità, l'Audit Commission non si pone specificatamente come organo di controllo (e così l'Osservatorio Nazionale), bensì si propone di articolare standard di miglioramento di performance per la Pubblica Amministrazione Locale, provvedendo anche a monitorare l'efficacia e i risultati e a definire le best practice. Inoltre, prendendo le mosse da un principio puramente scientifico e di servizio alle comunità locali, l'Audit Commission produce documentazione specializzata e si candida

¹⁰ Di recente altre analoghe metodologie si sono imposte all'attenzione della comunità degli studiosi. La *Comparative Measurement Performance (CPM)* ha portato a riconsiderare il sistema complessivo di monitoraggio, specialmente laddove si stia trattando di enti locali e amministrazioni governative, delle seguenti azioni:

- Misurazione della performance di un ente, giurisdizione o area della pubblica amministrazione
- Raccolta di dati e informazioni relative a tali performance
- Comparazione delle performance sulla base di indicatori precedentemente definiti
- Applicazione di sistemi retroattivi di correzione del processo/performance.

Sul tema cfr. Elaine Morley, Scott P. Bryant, Harry P. Hatry, *Comparative Performance Measurement*, Urban Institute Press, 2001.

Usare metodologie di benchmarking come le Balanced Scorecards o la Comparative Performance permette di definire le best practice e di porre obiettivi tendenziali a breve e medio termine sul territorio, pur senza prescindere dai dati strutturali che costituiscono la componente di scarto statistico che dovrà essere considerata¹⁰. In tal senso sarà necessario utilizzare supporti metodologici e tecnologie a livello centrale quali SPC (Statistical Process Control), l'analisi di workflow, la riduzione del time cycle, il QFD (Qualità Function Deployment) etc...

In Italia le *Balanced Scorecards* sono state implementate quasi unicamente come strumento per la valutazione delle performance degli impiegati. La loro potenzialità impone però un uso maggiormente esaustivo, in particolare per la gestione delle performance degli enti locali, proprio in quanto nell'amministrazione locale le BSC hanno trovato il loro terreno più fertile.

come il principale strumento per la definizione di metodologie innovative per il monitoraggio e per l'implementazione delle performance negli enti locali¹¹.

L'Allegato 2 al presente testo di legge contiene la traduzione del programma di massima di applicazione della metodologia di riferimento della Audit Commission (CPA – Comprehensive Performance Assessment) che dovrà essere implementata a partire dalla seconda metà del 2002.

Da segnalare infine, nell'ottica delle esperienze internazionali di autorità valutative senza specifici poteri regolamentari o di gestione, il Comité National d'Evaluation CNE) che ha il compito di valutare gli enti pubblici di carattere scientifico, culturale e professionale con particolare riferimento alle istituzioni universitarie¹².

4. MONITORAGGIO DEGLI ENTI LOCALI E E-GOVERNMENT

In termini di riferimenti più generali al quadro comunitario, è d'obbligo citare lo eEurope Action Plan, sottoscritto al Consiglio Europeo di Feira nel Giugno del 2000, nel quale sono stati pianificati i target di performance, specie nel campo dell'e-government, delle amministrazioni per gli anni a venire. Il "general electronic access to main basic public services"¹³ costituisce, nell'ambito di questa ipotesi di Legge, uno dei principali elementi da prendere in considerazione in una prospettiva di monitoraggio e definizione delle performance oggettive degli enti locali i quali, secondo un concetto ormai largamente accettato di

¹¹ La Audit Commission è un organo indipendente e, secondo il suo statuto, responsabile di assicurare che il denaro pubblico sia usato economicamente, efficientemente ed in modo efficace.

La Audit Commission promuove ricerche a livello nazionale sulle performance del delivery del settore pubblico. La Audit Commission partecipa inoltre in ispezioni congiunte con altri organismi con SSI, Ofsted e Estyn, ed è responsabile per la definizione delle best practice dei servizi pubblici non coperti da altri ispettorati statuari. La Audit Commission è anche responsabile della nomina di auditors esterni per il controllo degli obiettivi finanziari e per la revisione delle performance in tutte le autorità locali, autorità sanitarie, fondi, polizia e vigili del fuoco locali nonché autorità per i parchi locali.

¹² Giraudi-Righettini, op.cit.p. 101 nota 3. Cfr. anche J.L.Quermonne, *L'appareil administratif de l'Etat*, ed. De Seuil, 1991,pp. 270 sgg.

¹³ Karla J. Nieting, *eEurope Action Plan. The case of Common Foreign and Security Policy*, Intervento al European Community Studies Association, Madison, Wisconsin, 31 Maggio-2 Giugno 2001

democrazia digitale, proprio nella loro capacità di permettere un accesso diffuso ai servizi riusciranno a porsi come alternativa credibile al centralismo. Il monitoraggio, d'altra parte, dovrà essere reso possibile da enti indipendenti al fine di avere un riscontro a livello di effettiva usabilità e diffusione degli strumenti di e-government.

Il benchmarking, le best practice, il monitoraggio continuo dell'e government e della democrazia digitale sono dunque al centro dell'iniziativa comunitaria eEurope¹⁴. Tale analisi infatti si basa su un elenco di 23 indicatori che affrontano specificamente la penetrazione delle tecnologie e delle infrastrutture di rete a livello locale in sintonia con l'obiettivo fissato a Lisbona di colmare le sacche di "digital divide" all'interno dell'area comunitaria. Questo approccio fondato sull'identificazione di indicatori di performance chiave, sarà lo stesso che ispirerà l'azione del nuovo ente sia su temi di e government sia su altri più generali concernenti l'efficienza ed efficacia degli enti locali come l'educazione, il tasso di criminalità, l'inquinamento ambientale, il verde, i rischi geologici, l'andamento del mercato del lavoro (in quanto sussistono precise responsabilità in termini di politiche del lavoro a livello nazionale) etc...¹⁵.

L'impatto dell'e-government sull'economia italiana può definirsi ancora trascurabile. Nonostante i passi avanti che, almeno in materia di liberazione dalle pastoie burocratiche, sono stati compiuti dall'amministrazione di centrosinistra, assistiamo ancora oggi ad un'arretratezza di fondo nella penetrazione delle nuove tecnologie con un conseguente riscontro nella creazione di opportunità di occupazione anche e soprattutto a livello locale: basti pensare che in Italia solo l'11% dei nuovi posti di lavoro viene creato in settori legati alle tecnologie ICT contro il 23% della Francia, il 53% della Danimarca, il 67% della Germania e addirittura l'83% del Regno Unito.

Allo stesso tempo pur vantando una maggior percentuale di aziende commerciali in Europa (1,2 ogni cento abitanti contro lo 0,7 della media europea) nel nostro paese la penetrazione di Internet è scarsa e in particolare risulta deficitaria la usabilità del mezzo distribuito per l'accesso ad acquisti (18% degli utenti internet acquistano in linea contro il 38% della media europea) e tanto meno per l'accesso a servizi che possano essere forniti dalla Pubblica Amministrazione. Nonostante gli sforzi profusi in materia di firma digitale concretizzatisi nel Dpr. 445/2000 e dal decreto legislativo n.10 del 3/01/2002 che recepisce le direttive comunitarie 1999/93/CE, ancor oggi ci si trova di fronte a strettoie relative agli standard e alla complessiva organizzazione per cui, ad esempio, un certificatore di firma digitale non è oggi in grado di gestire gli strumenti di nessun altro certificatore. Questo significa che il rischio di un piano di e-government improntato ad una mera accelerazione tecnologica rischia di non avere la necessaria base attuativa in mancanza degli adeguati strumenti di monitoraggio i quali, oltre a consentire la verifica dei

¹⁴ COM (2002) 62 Definitivo. Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale e al Comitato delle Regioni: *Analisi comparativa dei progressi dell'iniziativa eEurope*, Bruxelles, 5.2.2002

¹⁵ Per quest ultimo punto cfr. Tiziano Treu, *Le politiche del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2001, pp. 11 sgg.

risultati, permettano di tarare le iniziative e di condizionare gli interventi ad un sistema di responsabilità chiaro ed individuabile.

Per produrre risultati apprezzabili l'e-government deve essere prevalentemente concepito a livello locale. La gran parte dei servizi fruibili attraverso la rete, hanno origine nell'Amministrazione Locale e che quindi dovranno essere resi accessibili da infrastrutture e portali prevalentemente locali. Se questa urgenza sembra chiara all'attuale governo (e la peregrinazione per i capoluoghi italiani del Ministro Stanca lo sta a dimostrare), non altrettanto chiara appare la necessità di attuare strumenti centrali di determinazione della gamma di obiettivi, nonché di porre in essere piani di verifica delle iniziative. In altri termini tra gli elementi che impediscono la rapida diffusione della Carta Nazionale dei Servizi¹⁶ non possono non essere citati anche la scarsa capacità di monitoraggio delle performance locali che i piani e i progetti di e-government stanno dimostrando ogni qualvolta sono implementati.

5. IL RAPPORTO DELL'OSSERVATORIO NAZIONALE CON LE AMMINISTRAZIONI LOCALI

Organismi statali e associazioni di categoria già esercitano una funzione formale di monitoraggio, sia pur parziale, attraverso alcuni frammentari indicatori: le esperienze più significative in tal senso sono state realizzate nell'ambito di istituti come l'Istat, l'Assinform¹⁷ o il Censis. È comunque estraneo al ruolo di questi enti quello di effettuare un costante *screening* degli indicatori di performance degli enti locali e, come segnalato anche all'interno dei documenti relativi ai primi esiti dell'iniziativa comunitaria eEurope, il coinvolgimento degli organismi nazionali di statistica per fornire dati completi, armonizzati e in tempo reale risulta essere piuttosto sporadica. In tal senso è utile specificare che tale Osservatorio non si sovrappone in alcun modo all'attività istituzionale di codesti organismi: la funzione dell'Osservatorio è strutturale nel senso che esso si pone come strumento di verifica delle performance, definizione delle *best practice* ed eventuale contributo all'individuazione di percorsi correttivi. In tal senso l'Osservatorio Nazionale colma un evidente vuoto di *governance*.

L'obiettivo dell'Osservatorio, quindi, oltre ad essere quello di informare la pubblica opinione sull'andamento degli indicatori di efficacia dell'iniziativa amministrativa locale, consiste nel definire, di

¹⁶ CSI Piemonte: *Sistemi di sicurezza e identità digitale. Servizi on line per cittadini e imprese. Piano di E@government*, Materiale interno, p. 10

¹⁷ Il caso di Assinform è più complesso. Il rating annuale della P.A. che Assinform pubblica (www.assinform.it) attribuendo ai singoli enti locali una valutazione in centesimi, ha il fine di isolare le best practice nel campo dell'e-government. In particolare tale rating risulta estremamente utile nella determinazione quantitativa di alcuni elementi di base del rapporto tra cittadini e imprese da una parte e amministrazione dall'altra.

concerto con gli organismi e le associazioni degli Enti Locali, obiettivi “scalari” (*Worst Value, Best Value, Current Value...*) che le amministrazioni, anche in relazione alle caratteristiche strutturali del territorio, potranno e dovranno avere come riferimento oggettivo.

Sarà quindi necessario che l'Osservatorio acceda ai dati certificati locali necessari per l'alimentazione degli indici. Tale processo dovrà essere definito nello specifico mediante convenzioni da stipulare con gli enti locali nei tempi stabiliti dalla Legge. Si intende che l'Osservatorio non acquisirà in nessun modo la proprietà del dato, ma allo stesso tempo, nel rispetto delle regole stabilite dalle convenzioni, dovrà avere la garanzia della certificazione dei dati stessi.

In tal senso appare evidente il limite ultimo di tale monitoraggio, ovvero la naturale preoccupazione di un ente per una performance peggiore di altri simili enti. Per tale ragione, oltre ai criteri di indipendenza sopra tracciati, è necessario determinare le regole della partecipazione al processo di definizione degli indicatori di performance chiave generalizzati (Key Performance Indicators) da parte degli organismi di rappresentanza degli enti locali, quali Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) e Scuola Superiore degli Enti Locali (SSPAL).

La definizione di SLA (*Service Level Agreements*) e degli indicatori di performance dovrà essere definita quindi in modo rigoroso come primo atto dell'Osservatorio. In questo senso la stipula di convenzioni tra l'Osservatorio e gli Enti Locali viene regolamentata dal presente testo di Legge. Anche su tale attività, e comunque sull'intero percorso operativo dell'Osservatorio previsto dal presente disegno di Legge, si auspica il coinvolgimento a titolo esterno degli organismi rappresentativi sopra citati.

Si individua infine nella incisività dell'azione informatica la chiave di volta per l'efficacia dell'azione dell'Osservatorio. Per questo motivo la Legge prevede che l'Osservatorio, oltre ad individuare sul mercato le componenti hardware, software e di rete maggiormente adatte alle necessità operative, si doti di un Centro Nazionale di Monitoraggio con la precisa responsabilità di mantenere un portale intranet accessibile agli operatori dell'Osservatorio nel quale verranno riportati gli indicatori sintetici.

ALLEGATO 1

CASE STUDY

APPLICAZIONE DELLA METODOLOGIA BSC ALLA CONTEA DI MECKLEMBURG,
CHARLOTTE, NORTH CAROLINA (USA)

IL CASO CHARLOTTE

Charlotte è un'importante centro del Nord Carolina, negli USA occidentali. La contea di Mecklenburg, che comprende la gran parte del centro abitato di Charlotte, ha poco meno di 700.000 abitanti (US Census 2000) con un saldo netto di oltre 150.000 persone (tra nuovi nati e flussi migratori) negli ultimi dieci anni. Come il resto degli Stati Uniti, anche Charlotte all'inizio degli anni '90 si trovava nel pieno di una crisi economica di notevoli proporzioni che si traduceva in una generalizzata sfiducia verso l'amministrazione federale e locale. È in questo periodo che Charlotte diventa uno dei centri con la maggior crescita di popolazione in tutti gli USA.

L'obiettivo dell'amministrazione locale di Charlotte fu da subito quello di fornire alla comunità un servizio generale di altissima qualità e di monitorarne gli effetti.

Nel 1992/1993, il City Manager della città di Charlotte, ebbe modo di familiarizzare con la metodologia delle Balanced Scorecards così come era stata descritta da Kaplan e Norton nella Harvard Business Review.

A quei tempi la metodologia non aveva ancora avuto applicazioni significative nella realtà; si dovette quindi aspettare il suo consolidamento teorico pratico prima di poterla mettere in atto in un settore come quello della Amministrazione Locale.

Dopo una breve fase di analisi preliminare, nel 1996 il Comune lanciò il progetto Balanced Scorecards. La prima fase del progetto, che già raggiunse risultati oltre quelli attesi, si concluse dopo sei mesi.

Il Leadership Team venne presieduto dallo stesso City Manager e fu composto da:

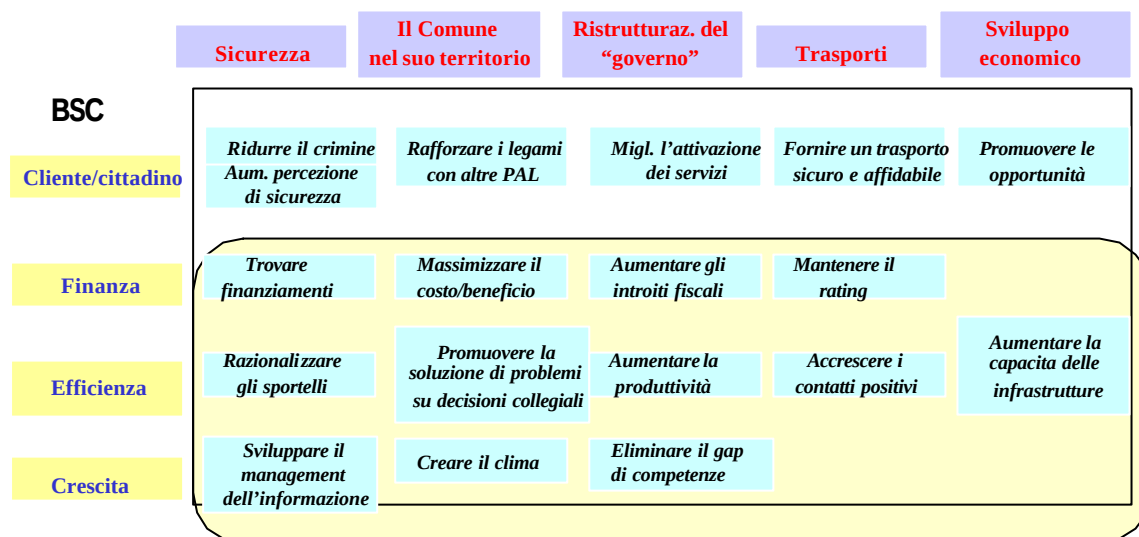
- Assistant City Manager
- Direttore del Budget
- Direttore Finanziario
- Direttore della Pianificazione

Vennero anche formati un Core Team con l'incarico di stabilire le tematiche strategiche e un Charlotte Balanced Scorecard Team (con l'incarico di identificare le aree pilota e di assicurare i "ritmi" del progetto).

Il CBS team fu rinforzato da persone proveniente da tutti i Dipartimenti.

Furono individuate le aree di focus su cui effettuare la valutazione delle Performances:

Aree di focus



Su questa base furono individuati sia i criteri con cui valutare le performance che gli strumenti di misurazione:

Prospettiva Cliente / Cittadino	Misura da utilizzare	Target da raggiungere
 ridurre il crimine : Far diminuire la criminalità all'interno del territorio comunale attraverso l'uso di iniziative che partano dalle comunità e altre strategie	<i>Crime rate per 100.000 abitanti suddiviso per le nove categorie di reato di primo grado (omicidio, saccheggio, stupro, rapina, furti, incendi....)</i>	Far diminuire il crimine in cinque delle nove categorie di reato di I grado
 migliorare l'attivazione dei servizi : Migliorare la qualità del servizio indirizzato al cliente/cittadino lupppando i processi interni e utilizzando le "best practice"	<i>Interviste telefoniche a campione semestrali</i>	Essere giudicati eccellenti o buoni da almeno il 75% dei cittadini intervistati
Prospettiva Finanza	Misura da utilizzare	Target da raggiungere
 governare finanziamenti: Estendere le risorse economiche del Comune da partnership con aziende e privati, organizzazioni no-profit, PAC	<i>Percentuale di introiti non derivanti da tassazioni</i>	Mantenere gli introiti da tributi al di sotto del 20% del totale degli introiti del Comune
 ottimizzare il costo/beneficio: Massimizzare il valore delle risorse pubbliche sviluppando la privatizzazione e l'ottimizzazione	<i>Totale degli introiti derivanti da ottimizzazioni e privatizzazioni</i>	Far sì che nell'anno fiscale 2000 vi siano almeno 22.946.000 US\$ derivanti da ottimizzazioni e privatizzazioni
Prospettiva Efficienza	Misura da utilizzare	Target da raggiungere
 razionalizzare gli sportelli : Rendere più semplici i transazioni del cittadino e migliorare l'accesso ai servizi	<i>Statistiche derivanti da interviste telefoniche (fondare standard)</i>	Tasso buono o eccellente nel 75% dei casi
 crescere i contatti positivi: Aumentare la soddisfazione del cliente/cittadino nei contatti con l'amministrazione in termini di cortesia, professionalità, prontezza e rispondenza agli impegni	<i>Tasso di cortesia e professionalità attraverso piani di controlli casuali (mystery shop)</i>	Tasso buono o eccellente nel 75% dei casi
Prospettiva Crescita	Misura da utilizzare	Target da raggiungere
 migliorare il clima interno: Migliorare l'ambiente generale di lavoro e far sì che gli impiegati siano motivati, produttivi ed equamente compensati	<i>Rating così come deriva dallo HR employee survey</i>	Survey completato per Aprile 2001
 minimare il gap di competenze : Aumentare la disponibilità di risorse capaci di leadership, servizi al cliente, problem -solving, tecnologie e altre aree richieste per il supporto delle priorità cittadine.	<i>Risultati del piano del piano di formazione annuale</i>	Tutte le B.U. devono avere implementato un piano di formazione con obiettivi etc....

ALLEGATO 2

CASE STUDY

LA METODOLOGIA CPA (COMPREHENSIVE PERFORMANCE ASSESSMENT) SVILUPPATA DALLA AUDIT COMMISSION (UK)

Traduzione del Draft Consultation Leaflet emesso dalla Audit Commission nel Marzo 2002 e realizzato sulla base del libro bianco del governo britannico intitolato Strong Local Leadership –quality public services”, pubblicato nel Dicembre 2001.

DELIVERING COMPREHENSIVE PERFORMANCE ASSESSMENT

La CPA (Comprehensive Performance Assessment) è una struttura integrata di valutazione delle performance per supportare i Consigli locali a fornire migliori servizi alle loro comunità.

La Audit Commission è stata incaricata dal governo centrale di implementare la CPA e di produrre un giudizio per ogni autorità locale basato su:

- La qualità dei servizi locali
- L'efficacia manageriale
- La capacità di creare miglioramento

Questo giudizio sarà poi riportato al pubblico. Per la prima volta la audience locale riceverà quindi informazioni indipendenti e di prima mano sulla performance della loro amministrazioni e su quanto essa abbia realmente migliorato la comunità locale.

(...)

COME VERRÀ MESSA IN PRATICA LA CPA

La CPA verrà sviluppata per quanto possibile sulla base delle conoscenze e dei regolamenti esistenti piuttosto che imporre regolamenti accessori agli enti locali. Così si cercherà di combinare il meglio dei sistemi di valutazione delle performance esistenti con nuovi dati che proverranno direttamente dagli enti locali del Regno Unito.

I TEMPI

La CPA sarà implementata presso i "county councils" tra la primavera e l'autunno del 2002; i risultati dell'anno 1 saranno disponibili dal Dicembre del 2002. I Consigli Comunali aderiranno al programma dall'autunno del 2002 e i risultati finali dell'anno 1 saranno disponibili nel Dicembre del 2003. La performance dei consigli locali sarà riportata a tutti i nuclei familiari in Inghilterra attraverso una "Report Card". La prima "Report Card" sarà pubblicata nel corso del 2002.

DETTAGLIO DELL'IMPLEMENTAZIONE

L'approccio si basa su cinque elementi:

- La collazione delle informazioni relative alla performance (punteggi delle ispezioni, giudizi degli auditors, indicatori di performance e piani di valutazioni degli uffici governativi)

- Ispezioni mirate per colmare i gaps nella conoscenza dei servizi al fine di assicurare i risultati della CPA sono basati sulla comprensione della performance del governo locale in ogni area significativa di servizi
- Una valutazione della capacità organizzative dei singoli comuni a implementare in modo continuo la performance dei servizi locali.
- Lo sviluppo di un modello di dati che combini questa informazione in modo oggettivo e trasparente
- La pianificazione delle azioni da parte delle autorità e dei regolatori al fine di assicurare il supporto alla misurazione per implementare la CPA

Il modello valuterà la performance sulla qualità dei servizi correnti e della capacità oggettiva degli enti locali di implementare questi servizi. La performance corrente e passata, così come i target stabiliti per il futuro, saranno combinati per categorizzare le amministrazioni come segue:

- Alta performance
- Performance medio alta
- Performance medio bassa
- Bassa performance

.Questa valutazione terrà conto dei fattori locali che possono influenzare le capacità del consiglio a raggiungere alte performance nei servizi locali.

Questo modello categorizza anche i servizi prestati dagli enti locali come segue:

- Eccellente
- Buono
- Discreto
- Scarso

I Comuni saranno anche valutati sulla base delle loro generali capacità di azione.

(...)

I RISULTATI ATTESI DELLA CPA

Il giudizio derivante dalla CPA costituirà un profilo chiaro, consistente e trasparente per ogni ente locale; tale profilo sarà riportato alla pubblica opinione locale.

Il giudizio costituirà la base per:

- Comprendere meglio le performance degli enti locali da parte dell'opinione pubblica locale
- Sviluppare un piano di azione, concentrato sul miglioramento dei servizi locali per gli abitanti

- Maggior libertà e flessibilità per i comuni che risulteranno nella fascia ottimale di performance
- Agire in modo più consistente presso le realtà che sono destinate a scarse performance

(...)

GLI INPUT DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI

Il primo passo della CPA consiste nell'autovalutazione da parte delle autorità locali. A loro è richiesto un onesta valutazione delle qualità dei loro servizi

(...)

IL PERCHÈ STRATEGICO DELLA CPA

La CPA è un 'importante iniziativa governativa che necessita di un effettivo processo di sviluppo e implementazione se vorrà essere accettato e riconosciuto nella sua validità da Comunità, Governo centrale e pubblico. La Audit Commission emetterà giudizi pienamente indipendenti attraverso la consulenza ed il supporto di attori chiave nel governo centrale e locale così come di alte agenzie e autorità.

È questo status di indipendenza che mette la Audit Commission nella giusta posizione nel fornire valutazioni trasparenti e oggettive delle performance degli enti locali.

(...)

Proposta di legge

Art. 1 (Istituzione e missione)

1. È istituito con la presente legge l'Osservatorio Nazionale per la Valutazione delle Performance negli Enti Locali (in seguito ONVAP)
2. La missione dell'ONVAP consiste in:
 - definire gli indicatori di performance base degli enti locali ai vari livelli a fronte di obiettivi di economicità, qualità della vita, grado di innovazione, tutela dell'ambiente, gestione del territorio.
 - contribuire alla definizione degli indicatori di dettaglio e degli strumenti volti alla misurazione delle performance in aree di generale interesse pubblico (analisi di mercato, interviste a campione, dati sulla criminalità e l'inquinamento, protezione e salvaguardia del territorio, mobilità, mercato del lavoro.....) compatibilmente con quanto stabilito dalla Legge Costituzionale n. 3 del 2001 in merito alle modifiche al Titolo V della Costituzione e in particolare con gli artt. 117 comma 2 punti da b) ad h) e 118 comma 3.
 - definire gli strumenti attuativi per il controllo delle performance e le procedure ad essi connessi
 - supportare il tutto nell'ottica del piano di e-government e più in generale nel quadro dell'informatizzazione della Pubblica Amministrazione Centrale e Locale nonché dell'accessibilità dei dati via internet
 - istituire un Centro di Controllo Nazionale dotato delle necessarie strutture software e hardware per il monitoraggio informatico in linea.
 - produrre documentazione relativa al monitoraggio e alle "best practice" delle pubbliche amministrazioni a favore degli stessi Enti Locali, dell'amministrazione centrale e della pubblica opinione.
 - Pubblicare dati rilevanti per la pubblica opinione
 - Riferire al Parlamento sui temi di sua competenza

Art. 2
(Ruolo degli Enti locali)

1. Le Amministrazioni Regionali, ivi comprese quelle a statuto speciale, le Amministrazioni Provinciali e i Comuni con una popolazione superiore a 50.000 abitanti sono tenuti a stipulare convenzioni con l'ONVAP entro sei mesi dall'entrata in vigore della presente legge al fine di:
 - Stabilire di comune accordo gli indicatori da monitorare
 - Garantire l'accesso informatico alle basi dati e alla documentazione da loro prodotta
 - Fornire supporto nella definizione degli indicatori di performance
 - Definire le modalità operative del monitoraggio e le tempistiche
2. I municipi dei Centri Metropolitani, senza vincoli di popolazione, hanno facoltà di stipulare analoghe convenzioni con l'ONVAP.
3. Le convenzioni avranno durata minima annuale e saranno rinnovabili tacitamente.
4. Le convenzioni impegneranno per la loro durata anche le Amministrazioni che dovessero succedersi
5. Per le Amministrazioni che non dovessero attenersi a quanto stabilito nel comma 1 del presente articolo, l'ONVAP si riserva di accedere a dati pubblici o in possesso delle organizzazioni di categoria degli enti locali

Art. 3
(Ruolo dei privati)

1. L'ONVAP stipulerà entro tre mesi dalla entrata in vigore della presente legge, convenzioni con enti privati o con primarie aziende di consulenza e ICT al fine di realizzare i necessari supporti informatici per la creazione di portali di monitoraggio sia a livello locale che a livello centrale, fruibili a più livelli e accessibili via Internet (architettura a tre livelli).

Art. 4
(Ruolo Consultivo)

1. L'ONVAP è tenuto a fornire informazioni alle Commissioni Parlamentari, al Governo, alle organizzazioni professionali, sindacali e dei consumatori

nonché agli organismi associativi dell'agricoltura, dell'artigianato, del commercio e dell'industria.

Art. 5
(Struttura Organizzativa)

1. L'ONVAP ha i seguenti organi:

- a) Consiglio di Amministrazione
- b) Direttore generale
- c) Dipartimenti

Art. 6
(Consiglio di Amministrazione)

1. Il Consiglio di Amministrazione, entra in carica a seguito di nomina da parte del Presidente del Consiglio dei Ministri. Esso è composto da:
 - a) quattro esperti proposti rispettivamente dalla Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI), dalla Conferenza dei Presidenti delle Regioni, dall'Unione Province Italiane e dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale (SSPAL);
 - b) un esperto proposto dal Ministro dell'Innovazione e delle Tecnologie;
 - c) due esperti proposti rispettivamente dalla Commissione per la Garanzia dell'Informazione Statistica e dal Comitato Tecnico Scientifico per la Valutazione e il Controllo Strategico nelle Amministrazioni dello Stato entrambi afferenti alla Presidenza del Consiglio dei Ministri.
2. Gli esperti devono essere scelti tra persone particolarmente competenti, di documentata professionalità nelle materie tecnico-scientifiche e giuridiche che rientrano nell'ambito dei compiti svolti dalla ONVAP, nonché tra esperti di metodologie di monitoraggio informatico dei dati ovvero che abbiano ricoperto incarichi istituzionali di grande responsabilità e rilievo.
3. Il mandato del Consiglio di Amministrazione ha durata quinquennale. I membri del Consiglio di Amministrazione possono essere riconfermati una sola volta.
4. Ai componenti del Consiglio di Amministrazione spetta il compenso che sarà fissato con decreto del Presidente del Consiglio di concerto con il Ministro dell'Economia e Programmazione.

5. Il Consiglio di Amministrazione è tenuto ad emanare un regolamento esecutivo dell'Osservatorio entro trenta giorni solari dal suo insediamento. L'attuazione di tale regolamento sarà di spettanza del Direttore Generale. Tale regolamento è pubblico.
6. Il Consiglio di Amministrazione elegge tra i propri membri un Presidente con mandato rinnovabile di trenta mesi.
7. Il Consiglio di Amministrazione garantisce che l'ONVAP assolva le proprie funzioni e svolga i compiti che le sono assegnati secondo le modalità stabilite dalla presente legge.
8. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione riferisce semestralmente alla Commissione Enti Locali del Parlamento Italiano.
9. Il Direttore Generale partecipa senza diritto di voto alle riunioni del consiglio di amministrazione.

Art. 7
(Direttore Generale)

1. Il Direttore Generale è nominato dal Presidente del Consiglio su proposta del Presidente del Consiglio di Amministrazione.
2. Il Direttore Generale rimane in carica per un periodo di cinque anni rinnovabili.
3. Il Direttore Generale è il rappresentante legale dell'ONVAP ed è incaricato di:
 - a) provvedere al disbrigo degli affari correnti dell'ONVAP;
 - b) gestire la relazione gli enti monitorati
 - c) gestire il personale
 - d) provvedere alla redazione del budget annuale
 - e) attuare i programmi di lavoro e le decisioni del consiglio di amministrazione;
 - f) garantire che venga fornito un adeguato sostegno scientifico, tecnico
 - g) inoltrare al Consiglio di Amministrazione relazioni quindicinali sulle attività dell'ONVAP
 - h) presiedere il Comitato Scientifico
 - i) valutare l'opportunità di pubblicazione di dati di interesse della pubblica opinione
 - l) partecipa senza diritto di voto alle sedute del Consiglio di Amministrazione
 - m) stabilisce il compenso dei Direttori di Dipartimento

4. Entro il 31 Dicembre di ogni anno il Direttore Generale sottopone all'approvazione del consiglio di amministrazione il bilancio di previsione per l'anno successivo.
5. Il Consiglio di Amministrazione stabilisce il compenso del Direttore Generale.

Art. 8
(Dipartimenti)

1. L'ONVAP sarà articolata in tre dipartimenti:
 - Dipartimento Studi e Statistiche
 - Dipartimento Rapporti con gli Amministrazioni
 - Dipartimento Informatica e Diffusione
2. I Direttori dei vari Dipartimenti saranno nominati dal Direttore Generale all'interno dell'Amministrazione o rivolgendosi a esperti e manager di comprovata esperienza.
3. I Direttori di Dipartimento rimangono in carica per cinque anni rinnovabili.

Art. 9
(Attività del Dipartimento Studi e Statistiche)

1. Il Dipartimento Studi e Statistiche (DSS) è responsabile delle documentazione prodotta dall'ONVAP
2. Il DSS redige un rapporto quindicinale per il Direttore Generale.
3. Il DSS redige un rapporto trimestrale per il Presidente dell'ONVAP previa approvazione del Direttore Generale
4. Il Direttore del DSS partecipa al Comitato Scientifico
5. Il DSS ha la responsabilità di segnalare analoghe iniziative internazionali di monitoraggio della Pubblica Amministrazione Locale e di attuare i necessari interscambi
6. Il DSS ha l'autorità di proporre, in sintonia con il budget attribuito, la pubblicazione di documenti, studi o testi nonché la promozione di eventi, seminari di studio, convegni, etc....

Art. 10
(Attività del Dipartimento Rapporti con le Amministrazioni)

1. Il Dipartimento Rapporti con le Amministrazioni (DRA) è responsabile delle convenzioni stipulate con le singole Amministrazioni locali

2. Il DRA redige un rapporto quindicinale per il Direttore Generale
3. Il DRA redige un rapporto trimestrale per il Presidente dell'ONVAP previa approvazione del Direttore Generale
4. Il Direttore del DRA partecipa al Comitato Scientifico
5. Il DRA mantiene le relazioni con gli organismi di categoria degli Enti Locali ed in particolare con l'ANCI e la SSPAL

Art. 11

(Attività del Dipartimento Informatica e Diffusione)

1. Il Dipartimento Informatica e Diffusione (DID) è responsabile delle basi dati dell'ONVAP
2. Il DID, sulla base delle convenzioni stipulate con le Amministrazioni locali, verifica le modalità di trasmissione dei dati rilevanti da parte degli enti locali stessi e attua le procedure informatiche del caso per tale trasmissione.
3. Il DID ha la responsabilità del Centro Nazionale di Monitoraggio
4. Il DID partecipa al Comitato Scientifico

Art. 12

(Centro Nazionale di Monitoraggio)

1. Il Centro Nazionale di Monitoraggio è a diretto riporto del Direttore del Dipartimento Informatica e Diffusione
2. Il Centro Nazionale di Monitoraggio agirà in sintonia con gli enti locali e compatibilmente con le attività di diffusione delle informazioni da essi già messe in atto attraverso portali, siti internet o altro.
3. Il Centro Nazionale di Monitoraggio dovrà realizzare, entro dodici mesi dall'entrata in vigore della presente Legge, i seguenti portali:
 - Portale Intranet (accessibile solo a personale ONVAP) con dati sintetici di monitoraggio
 - Portale Extranet (accessibile alle amministrazioni monitorate) con indici analitici di monitoraggio e best practice
 - Portale Internet (accessibile al pubblico) con indici di dettaglio riguardanti le Amministrazioni locali di riferimento

Art. 13

(Comitato Scientifico)

1. Il Comitato scientifico dell'ONVAP è nominato entro sessanta giorni dall'entrata in vigore della presente Legge, dal Direttore Generale.
2. Il Comitato Scientifico, a cui partecipano anche i Direttori di Dipartimento dell'ONVAP, è formato da esperti e studiosi italiani o di provenienza internazionale
3. Il compito del Comitato scientifico è quello di redigere le convenzioni e, in particolare, di:
 - determinare, di concerto con gli enti locali, gli indicatori di performance da monitorare all'interno delle singole convenzioni
 - approntare, sulla base dei dati raccolti, le best practice in riferimento alle componenti strutturali delle singole realtà locali

Art.14

(Altre norme organizzative)

1. Si stabilisce che la sede dell'Onvap sia all'interno dell'area metropolitana di Roma.
2. I locali e la sede legale dell'ONVAP verranno definiti entro trenta giorni solari dalla promulgazione della presente legge.
3. Il personale sarà assunto tramite chiamata diretta ovvero afferendo a personale dell'Amministrazione dello Stato, laddove siano rispettati i requisiti di competenza e indipendenza stabiliti dalla presente legge
4. Nel rispetto delle norme della presente Legge, l'Onvap si darà l'organizzazione che riterrà più opportuna per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali.
5. Il Direttore Generale ha facoltà di nominare le seguenti figure che opereranno a suo diretto riporto:
 - Responsabile Organizzazione e Processi
 - Responsabile Acquisti
 - Responsabile Pubbliche Relazioni

Art. 15

(Indipendenza)

1. I membri del Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, i Direttori dei Dipartimenti e i membri del Comitato Scientifico si

impegnano ad agire in piena autonomia, con libertà di giudizio e valutazione, in modo indipendente da eventuali condizionamenti derivanti da appartenenza politica o da interessi economici o privati che possano insorgere prima o durante l'esercizio delle proprie funzioni

2. I membri del Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, nonché gli esperti esterni partecipanti ai loro gruppi di lavoro dichiarano ad ogni riunione qualsiasi interesse che possa essere considerato in contrasto con la loro indipendenza in relazione ai punti all'ordine del giorno.

Art. 16 (Riservatezza)

1. L'ONVAP non rivela a terzi le informazioni riservate da essa ricevute in ordine alle quali è stato richiesto e giustificato un trattamento riservato, ad eccezione delle informazioni che devono essere rese pubbliche per legge.
2. I membri del Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, i membri del comitato scientifico e il personale dell'ONVAP, anche dopo la cessazione delle proprie funzioni, sono soggetti alle regole di riservatezza.
3. L'ONVAP garantisce un ampio accesso ai documenti in suo possesso.
4. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale, adotta le disposizioni relative all'accesso ai documenti di cui al presente articolo.

Art.17 (Personale)

1. In fase di prima applicazione e per l'effettuazione dei compiti spettanti all'ONVAP, viene assegnato all'ONVAP un numero massimo di 40 unità operative da reperire senza vincoli di utilizzo dei ruoli interni alla amministrazione.
2. La Presidenza del Consiglio dei Ministri, entro sessanta giorni dalla pubblicazione della presente Legge, istituirà un apposito ruolo per consentire l'assunzione del personale dipendente dell'ONVAP.

Art. 18 (Trasferimento Competenze)

1. Entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono emanati, ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, uno o più regolamenti volti a trasferire le ulteriori competenze connesse a quelle attribuite all'Osservatorio dalla presente legge nonché a riorganizzare o a sopprimere gli uffici e a rivedere le piante organiche delle amministrazioni pubbliche interessate dalla applicazione della presente legge.

Art.19

(Finanziamento)

1. Per l'istituzione ed il funzionamento dell'ONVAP, è autorizzata la spesa di un milione e cinquecentomila euro per il secondo semestre del 2002 e di tre milioni di euro per ciascuno degli anni 2003, 2004, 2005.
2. Per la copertura degli oneri di cui al comma 1, si provvede mediante XXXXXX.
3. La gestione delle spese dell'ONVAP saranno effettuata con piena discrezionalità di decisione in base all'approvazione del Direttore Generale e potranno essere effettuate anche in deroga alle disposizioni sulla Contabilità Generale dello Stato.

Art. 20

(Durata in carica)

1. La durata dell'ONVAP è stabilita anni 10 (dieci) dalla sua entrata in funzione.