

Torino 14 Maggio 2025



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DM DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT



Unione Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili di Torino

ANCREL
SEZIONE TORINO



Ordine dei
Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili
di Torino



ORDINE DOTTORI
COMMERCIALISTI
ED ESPERTI CONTABILI
TORINO

Corso di formazione per Revisori degli Enti Locali
PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E RUOLO DEI REVISORI DEI CONTI
DEGLI ENTI LOCALI

INTRODUZIONE ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

***Il Piano
delle
Performance
e la sua attuazione***

Adriano Ippolito
Dottore Commercialista
Torino - via Filadelfia n. 50
Tel 011/318.31.13

La nozione di performance

“Consideriamo due territori, A e B, che producono il medesimo PIL di mercato, pagano le stesse tasse, hanno il medesimo costo della vita, hanno la medesima spesa pubblica corrente, spendono l'identica cifra per erogare servizi gratuiti ai cittadini. Insomma due gocce d'acqua. Supponiamo che fatto 100 il PIL, i consumi pubblici siano pari a 30 in entrambi i contesti. Possiamo dedurre che i cittadini di A stanno come i cittadini di B? Sembrerebbe di sì ma non è detto.

Tutto dipende da come quel 30 di consumi pubblici viene impiegato [...] Può succedere, in altre parole, che i nostri due territori, A e B, spendano entrambi 30, ma il primo abbia ospedali funzionanti, scuole di qualità, una giustizia veloce, mentre il secondo ospedali male organizzati, scuole fatiscenti, una giustizia lentissima. Detto in altre parole, il territorio A spende 30 per i servizi pubblici e produce 30 mentre il territorio B spende 30 e produce 15. Conseguenza i cittadini di B stanno come i cittadini di A salvo che per la quantità e la qualità di servizi pubblici, che premia A e penalizza B”. E questo perché c'è un problema di **sottoproduzione e di spreco** che sono due facce della medesima medaglia: sottoproduzione significa che, con la stessa spesa, si potrebbe generare un output maggiore mentre spreco significa che il medesimo output potrebbe essere prodotto con una spesa minore.” (Luca Ricolfi)

L'esempio fornisce una prima nozione di performance

**“la performance nelle Amministrazioni Pubbliche
esprime la misura di quanto si riesce a ridurre sottoproduzione e sprechi».**

Valore Pubblico

Il valore pubblico esprime il grado di soddisfazione dei bisogni espressi e latenti dei cittadini e delle imprese

Il dipartimento della funzione pubblica nelle linee guida per il piano delle performance n.1 del giugno 2017 ha definito il valore pubblico come un aumento di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder

Creare valore pubblico significa aumentare il benessere economico, sociale ed ambientale della collettività.

Il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione n. 132/2022, all'art. 3, comma 1, lettera a) definisce il valore Pubblico come «l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo. Tale benessere si aumenta con **interventi** realizzati dalla P.a.

gli interventi si declinano in obiettivi

Il grado di realizzazione degli obiettivi è misurato e valutato attraverso specifici indicatori;

La misurazione e valutazione di tali insieme di indicatori o KPI (Key performance indicators) esprime

La Performance

La creazione di valore pubblico

mercantili
rti Contabili



Trova il limite nella

Scarsità delle risorse disponibili

- Risorse economiche e finanziarie**
- Risorse Umane**
- Risorse Scientifico-professionali (Know-how)**

Adriano Ippolito

La scarsità delle risorse
Vincolo di bilancio

impone

**DI MISURARE E VALUTARE
ADEGUATAMENTE
RISULTATI OTTENUTI E PROCESSI
DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE (P.A.)**

A LIVELLO
INDIVIDUALE
COLLETTIVO
ORGANIZZATIVO
DI ENTE
DI SISTEMA

La misurazione dei risultati ottenuti implica
l'adozione

di un modello DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il modello valutativo deve essere basato
sull'adozione di specifici parametri che misurino
la qualità, l'efficacia e l'economicità degli

Interventi realizzati

Il modello valutativo deve provenire da autorità
governativa indipendente

L'insieme dei parametri adottati per misurare i
risultati sono

Definiti

KPI

KEY PERFORMANCE INDICATORS

Il modello prende il nome di
**regolamento per la
misurazione e valutazione
delle performance**

Oppure
**Regolamento
Sul ciclo delle
performance**

Il portale .
Performance.gov.it riporta
le « linee guida per il
sistema di misurazione e
valutazione della
performance»

Il quaderno ANCI n. 37
Denominato « il piano
Integrato di attività ed
organizzazione (PIAO)

IMPERATIVO CATEGORICO

ASSIOMA N. 1
DELL'ACTIVITY BASE MANAGEMENT

NON CI SONO
RISULTATI DI
QUALITA'
SENZA PROCESSI
DI QUALITA'



Activity based management

- **Modello innovativo:**

Per produrre beni e servizi
è necessario realizzare attività;

Per realizzare attività occorre utilizzare risorse;

I prodotti (OUTPUT) consumano attività; le
attività consumano risorse.

Il sistema di misurazione e valutazione delle Performance



Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, s.m.i., lo definisce il “**Ciclo di gestione della performance**” (art 4) ed il “**Sistema di misurazione e valutazione della performance**” (art 7)

Art. 4 - **Ciclo di gestione della Performance**

si articola nelle seguenti sei fasi fondamentali:

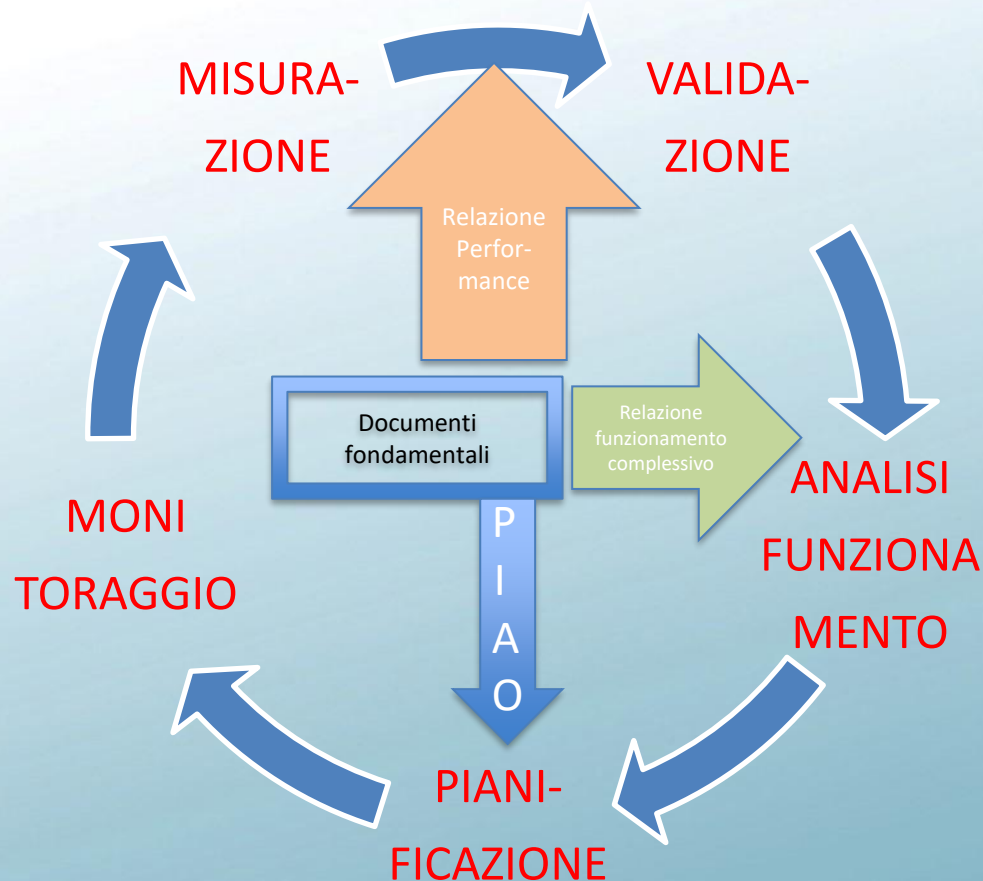
- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- 2) collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
- 3) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 4) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- 5) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 6) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

Art. 7 – **Sistema di misurazione e valutazione delle performance.**

Sistema di misurazione e valutazione della performance

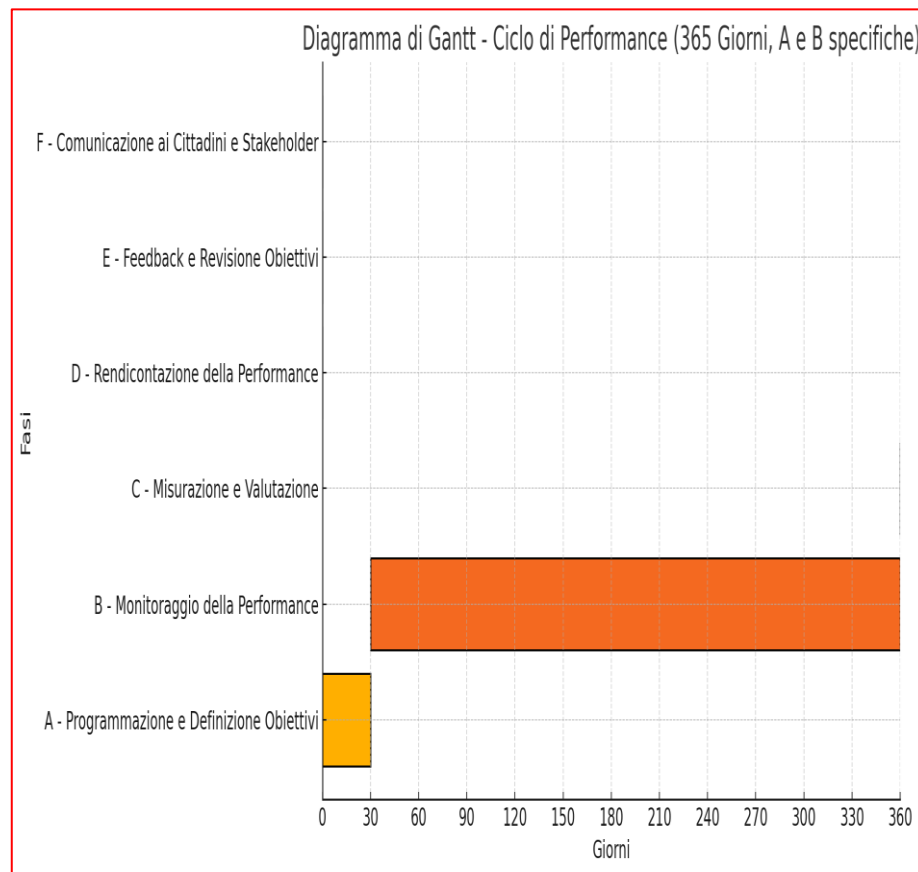
1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano (**e aggiornano annualmente**, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione,) il Sistema di misurazione e valutazione delle performance.
2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:
 - a) dagli **Organismi indipendenti di valutazione** della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
 - b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;
 - c) **dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione,** secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.
- 2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
3. COMMA ABROGATO DAL [D.P.R. 9 MAGGIO 2016, N. 105](#).

Titolo: Il Ciclo di Gestione della Performance



Fasi del Ciclo di Performance

- Definizione e assegnazione degli obiettivi
- Collegamento obiettivi-risorse
- Monitoraggio e interventi correttivi
- Misurazione e valutazione
- Utilizzo dei sistemi premianti
- Rendicontazione dei risultati



Misurazione e valutazione delle performance

TORINO

FINALITA'
(ARTICOLO 3 DECRETO LEGISLATIVO N. 150 DEL
27/10/2009)

Prodotti/servizi di
qualità si ottengono con
processi di qualità

La misurazione e valutazione delle performance sono
volte:

- al miglioramento della qualità dei servizi offerti
dalle amministrazioni pubbliche.

- alla crescita delle competenze professionali

attraverso:

- la valorizzazione del merito
- l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai
singoli e dalle unità organizzative;
- alla trasparenza dei risultati conseguiti e delle
risorse impiegate.

Qualità - definizione
generale secondo le norme
ISO 9000.

La qualità è l'insieme delle
caratteristiche e delle
proprietà di un prodotto, di
un processo o di un
servizio, le quali
conferiscono ad esso la
capacità di soddisfare le
esigenze implicite o
espresse del cliente/utente,
oppure, in forma sintetica:
rapporto tra requisiti
soddisfatti e requisiti attesi".

Ciclo di gestione delle performance e controllo interni

Conferenza Nazionale
e degli Esperti Contabili

Piero Piccatti e
Aldo Milanese
per
TORIS
MISTI
CONTABILI

Ciclo di gestione delle Performance (articolo 4 – decreto Brunetta)

Art. 4 Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni ed di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Controllo di gestione e strategico (articolo 147 Tuel)

Art. 197 Modalità del controllo di gestione

1. Il controllo di gestione, di cui all'articolo 147, comma 1 lettera b), ha per oggetto l'intera attività amministrativa e gestionale dell'ente ed è svolto con una cadenza periodica definita dal regolamento di contabilità dell'ente.

2. Il controllo di gestione si articola almeno in tre fasi:

- a) predisposizione del piano esecutivo di gestione;
- b) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti;
- c) valutazione dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza ed il grado di economicità dell'azione intrapresa.

Art. 147-ter Controllo strategico

1. Per verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo le linee approvate dal Consiglio, l'ente locale con popolazione superiore a 15.000 abitanti definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, metodologie di controllo strategico finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici.

2. L'unità preposta al controllo strategico, ... elabora rapporti periodici, da sottoporre all'organo esecutivo e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi.

Le regole di funzionamento degli enti locali: I Regolamenti afferenti il ciclo delle performance

Regolamento di
contabilità

Articolo 152 Tuel (decreto Legislativo n. 267 del
18/8/2000)

Regolamento sul sistema
di misurazione e
valutazione delle
performance

Articolo 4 e seguenti D.lgs n. 150 del 27/10/2009 (denominato riforma Brunetta) così come modificati dal D.Lgs n. 74 del 25/5/2017 (denominato riforma Madia); CCNL

Regolamento sui
controlli interni

Articolo 3, comma 2 del decreto legge 10 ottobre 2012, n. 174, convertito dalla legge 7 dicembre 2012, n. 213, che ha modificato gli articoli 147 e seguenti del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267

Regolamento
sull'ordinamento degli
uffici e dei servizi

Articolo 89 Tuel; Statuto comunale; CCNL; normativa sul pubblico impiego; Codice civile etc

Piano triennale
anticorruzione e
trasparenza

Legge n. 190 del 6/11/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione"

Dispositivo dell'art. 152 TUEL

1. Con il regolamento di contabilità ciascun ente locale applica i principi contabili stabiliti dal presente testo unico e dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni, con modalità organizzative corrispondenti alle caratteristiche di ciascuna comunità, ferme restando le disposizioni previste dall'ordinamento per assicurare l'unitarietà ed uniformità del sistema finanziario e contabile.

2. Il regolamento di contabilità assicura, di norma, la conoscenza consolidata dei risultati globali delle gestioni relative ad enti od organismi costituiti per l'esercizio di funzioni e servizi.

3. Il regolamento di contabilità stabilisce le norme relative alle competenze specifiche dei soggetti dell'amministrazione preposti alla programmazione, adozione ed attuazione dei provvedimenti di gestione che hanno carattere finanziario e contabile, in armonia con le disposizioni del presente testo unico e delle altre leggi vigenti.

4. I regolamenti di contabilità sono approvati nel rispetto delle norme della parte seconda del presente testo unico, da considerarsi come principi generali con valore di limite inderogabile, con eccezione delle sottoelencate norme, le quali non si applicano qualora il regolamento di contabilità dell'ente rechi una differente disciplina:

- a) art. 177;
- b) art. 185, comma 3;
- c) articoli 197 e 198;
- d) art. 205;
- e) articoli 213 e 219;
- f) articoli 235, commi 2 e 3, 237, 238.

Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

Strumento per disciplinare regole di funzionamento del Nucleo di valutazione o dell'organismo indipendente di valutazione

Definisce i principi dell'organizzazione amministrativa e disciplina la dotazione organica, l'assetto delle strutture organizzative, i metodi di gestione operativa e l'esercizio delle funzioni di direzione, le modalità di assunzione agli impieghi, i requisiti di accesso, etc.

CONTENUTO

- a) responsabilità giuridiche attinenti ai singoli operatori nell'espletamento delle procedure amministrative;**
- b) organi, uffici, modi di conferimento della titolarità dei medesimi;**
- c) principi fondamentali di organizzazione degli uffici;**
- d) procedimenti di selezione per l'accesso al lavoro e di avviamento al lavoro;**
- e) ruoli, dotazioni organiche e loro consistenza complessiva.**

Organizzazione

**Insieme integrato e coordinato
di regole, principi e flussi informativi
che permettono alle persone di
assumere le corrette decisioni in
ordine alle attività da espletare e agli
obiettivi da perseguire.**

L'organizzazione si compone di:

Struttura di base

REGOLAMENTO SULL' ORDINAMENTO
DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

ORGANIGRAMMA

**DOTAZIONE
ORGANICA**

PIANTA
ORGANICA

Sistemi operativi

P
R
E
C
E
D
U
R
E

A
T
T
I
V
I
T
A'

M
A
N
S
I
O
N
I

Processi sociali

O
R
G
A
N
I
Z
A
T
I
V
A

Struttura Retributiva

PREVISTO DALLA
CONTRATTAZIONE
COLLETTIVA A LIVELLO
NAZIONALE

COMPONENTE RETRIBUTIVA IL
CUI VALORE MONETARIO
DIPENDE DALLA
RESPONSABILITA', COMPLESSITA'
E GERARCHIA

COMPONENTE RETRIBUTIVA IL
CUI VALORE MONETARIO
DIPENDE DAL GRADO DI
CONSEGUIMENTO DEGLI
OBIETTIVI

La retribuzione complessiva di un
lavoratore subordinato è la somma
tre componenti:

Retribuzione di base

Progressione orizzontale

Retribuzione di posizione

salario accessorio o
produttività

Retribuzione di risultato.

Retribuzione di posizione e di risultato

Retribuzione di Posizione

area dirigenti: da un minimo di euro 11.533,17 ad un massimo di 45.102,87 annui lordi per 13 mensilità nei limiti delle disponibilità delle risorse di cui all' articolo 26. (art. 5 CCLN 3/8/2010).

Retribuzione di risultato

Al finanziamento della retribuzione di risultato è destinata una quota delle risorse di cui all' articolo 26 non inferiore al 15%. (art 28 CCLN 23/12/1999).

Area responsabili posizioni organizzative (art 10 CCLN 31/3/1999).

Da 5.164,56 a 12.911,42 annui lordi per 13 mensilità ed assorbe tutte le competenze ed indennità accessorie comprese lo straordinario

Area Alte Professionalità (art 10 CCLN 22/1/2004).

Da 5.164,56 a 16.00 annui lordi per 13 mensilità ed assorbe tutte le competenze ed indennità accessorie comprese lo straordinario

La retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% (30% area alta professionalità) della retribuzione di posizione attribuita.

Le tre componenti della valutazione della performance

Il piano delle performance contiene l'elenco degli indicatori utilizzati dall'ente per misurare e valutare la performance.

La performance deve essere valutata:

- a livello generale dell'ente
- a livello organizzativo
- a livello individuale

Misurazione e valutazione delle performance organizzativa

Articolo 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Articolo 147 ter Tuel - Controllo strategico

1. Per verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo le linee approvate dal Consiglio, l'ente locale con popolazione superiore a 15.000 abitanti definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, metodologie di controllo strategico finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici.

2. L'unità preposta al controllo strategico, ... elabora rapporti periodici, da sottoporre all'organo esecutivo e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi

Documenti rilevanti

(art. 10, D.lgs . 150 del 27/10/2009 così come modificato del D.lgs n.74 del 20/6/2017)



Il Decreto del Presidente della Repubblica del 30 giugno 2022, n. 81, all'articolo 1 comma 4, ha stabilito la soppressione del terzo periodo dell'articolo 169, comma 3 bis, del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267, sancendo la separazione fra il Piano Esecutivo di Gestione e la definizione degli obiettivi di performance dell'Amministrazione.

L'articolo 2, comma 1, del medesimo decreto sancisce che, per gli Enti Locali, il **Piano dettagliato degli Obiettivi**, di cui all'articolo 108, comma 1, del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267, e il **Piano delle performance**, di cui all'articolo 10 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono assorbiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

L'articolo 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, **ha introdotto l’obbligo** di adozione da parte delle pubbliche amministrazioni, entro il 31 gennaio di ogni anno, del **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)** di durata triennale aggiornato annualmente, con l’obiettivo di assicurare la trasparenza dell’attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi ...

Documenti che accompagnano il piano delle Performance

Sono sezioni del Piano delle performance:

- Il piano triennale delle azioni positive
- Il piano del lavoro agile (P.O.L.A)
- Piano per la digitalizzazione
- Piano triennale della trasparenza

Il Piano triennale delle azioni positive

Decreto legislativo 198/2006

Interventi per rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono le pari opportunità;
In mancanza no assunzioni

Il POLA

approvato sentite le organizzazioni sindacali prevede le modalità organizzative del lavoro agile e che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene; definisce le modalità organizzative; i requisiti tecnologici; i percorsi formativi e gli strumenti di rilevazione e verifica dei risultati



Performance

La performance
esprime il contributo fornito da un individuo, un'entità alla
creazione di Valore Pubblico
Ossia
Alla realizzazione di un intervento finalizzato alla creazione di
valore pubblico
E quindi
Al grado di raggiungimento di un obiettivo

La Nozione di Lavoro, Obiettivi e Performance e relative correlazioni



LAVORO :Insieme di attività esercitate da un individuo per produrre beni, servizi o prestazioni utili, in cambio di una retribuzione o compenso.

OBIETTIVO: Risultato atteso da un'attività di lavoro, chiaro, misurabile, pertinente e temporale (metodologia SMART).

PERFORMANCE: Contributo qualitativo e quantitativo fornito al raggiungimento di un obiettivo, misurato in termini di efficacia, efficienza, tempestività ed economicità con opportuni KPI.

Correlazione tra Lavoro-obiettivo-performance

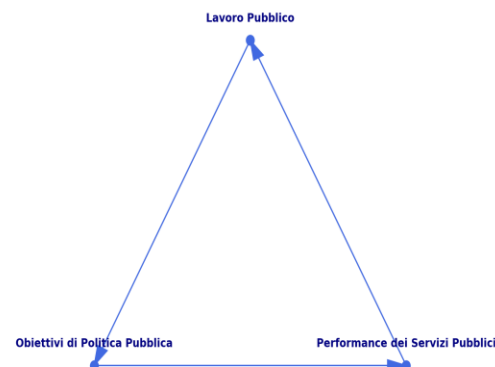
Il lavoro come fondamento: Il lavoro è il presupposto per conseguire risultati: concretizza il percorso verso gli obiettivi e conferisce dignità e valore alla persona.

Gli Obiettivi come direzione: gli obiettivi guidano il lavoro, definendo direzione, priorità e allocazione risorse. Senza obiettivi il lavoro diventa inefficiente

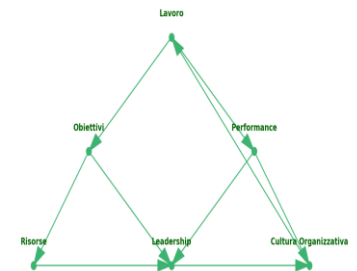
La performance come misurazione: La performance misura la coerenza tra lavoro svolto e obiettivi perseguiti tramite indicatori di efficienza, efficacia, economicità e qualità.

Lavoro è azione.
Obiettivo è direzione.
Performance è la misura
del valore generato.
Formano un triangolo
inscindibile per il successo.

Ciclo Virtuoso nel Settore Pubblico: Lavoro, Obiettivi, Performance



Mapa Concettuale: Dinamiche tra Lavoro, Obiettivi, Performance, Risorse, Leadership e Cultura



L'OIV deve concentrarsi nell'analisi della produttività del lavoro
ossia sulla performance individuale

L'attenzione deve essere riposta:

Sulla

-Responsabilità e delimitazione di essa

-Tempestività del processo decisionale

Norbert Wiener

“La vera questione non è se le macchine possono pensare, ma se noi possiamo pensare responsabilmente il loro uso.”

L'idea che **le macchine possano sostituire o amplificare l'uomo** è antica, ma assume un significato completamente nuovo nel XX secolo grazie alla cibernetica, la “scienza del controllo e della comunicazione nell'uomo e nella macchina” elaborata da **Norbert Wiener** nel 1948. Wiener comprese precocemente che l'automazione non era solo un processo tecnico, ma un **fenomeno sociale, economico ed etico**. In *The Human Use of Human Beings* (1950), ammoniva:

“Il grande pericolo è che ci si illuda che le macchine possano sostituire completamente l'uomo senza distruggere l'umano stesso.”

L'intelligenza artificiale (IA) rappresenta il culmine di un lungo processo scientifico e tecnologico che affonda le radici nella **cibernetica di Norbert Wiener**, sviluppata nel contesto del secondo dopoguerra. Occorre analizzare l'impatto dell'IA sul lavoro umano contemporaneo e futuro, in relazione alle **trasformazioni economico-produttive** e alle **dinamiche sociali**.



Le frasi più ricorrenti



“Abbiamo sempre fatto così”: Ritratto di una Cultura Organizzativa Inerziale

Nel contesto della Pubblica Amministrazione italiana, una delle espressioni più ricorrenti e sintomatiche è: “Abbiamo sempre fatto così”. Questa frase, apparentemente neutra, rappresenta in realtà un potente indicatore di resistenza al cambiamento e di stagnazione operativa.

1. Significato Organizzativo

L'uso sistemico di questa espressione segnala una cultura organizzativa fondata sulla ripetizione dei comportamenti, sul conformismo normativo e sull'evitamento del rischio. Essa viene spesso utilizzata come risposta a stimoli di innovazione, a richieste di revisione dei processi o all'introduzione di strumenti di digitalizzazione.

2. Conseguenze Implicite

- Impedimento all'innovazione e alla reingegnerizzazione dei processi
- Bassa accountability individuale
- Logiche di adempimento piuttosto che orientamento al risultato
- Immobilismo organizzativo e spreco di capitale umano
- Distanza tra cittadino-utente e sistema amministrativo

3. Frasi Correlate Ricorrenti

- “Non dipende da me.”
- “Bisogna aspettare l'autorizzazione.”
- “C'è un iter da seguire.”
- “Non è di mia competenza.” - “trametto la presente.....(nota, comunicazione etc..) per quanto di mia competenza”

Tutte queste frasi rivelano una logica sistemica centrata sulla segmentazione delle responsabilità e sull'autotutela operativa.

4. Verso una Cultura della Responsabilità

Contrastare questa mentalità richiede un cambiamento culturale che premi il merito, la proattività e la misurazione della performance. Solo attraverso la formazione, la leadership trasformativa e il coraggio organizzativo si può invertire la rotta.

Obiettivi ed intelligenza artificiale nella P.A.



- 1 "Dum Romae consulitur, Saguntum expugnatur" – **"Mentre a Roma si discute, Sagunto viene espugnata"** – è un'espressione latina che porta con sé tutta la drammaticità dell'immobilismo di fronte all'urgenza. Sagunto brucia, Roma dibatte. Questa frase, scritta da Tito Livio, è tornata attuale. Ma oggi, Sagunto non è una città iberica: è il futuro stesso che rischia di essere depredato, impoverito, compromesso non da un esercito cartaginese, ma da un'accelerazione tecnologica senza precedenti.
2. Il cofondatore di DeepMind, Mustafa Suleyman, ci avverte in modo potente e visionario:

«**L'onda che sta arrivando è un super-cluster, un'esplosione evolutiva simile all'esplosione Cambriana**» Con questa metafora biologica, Suleyman paragona il progresso dell'intelligenza artificiale a quel periodo della storia della vita sulla Terra – l'esplosione Cambriana – in cui, in pochi milioni di anni, si svilupparono quasi tutte le forme animali oggi esistenti. Una proliferazione incontrollata, rapida, inarrestabile. Oggi, questo "super-cluster" tecnologico non è solo IA, ma un groviglio interconnesso di:

- intelligenza artificiale generativa,
- biologia sintetica,
- robotica autonoma,
- quantum computing,
- sistemi globali decentralizzati.

Una nuova biosfera tecnologica si sta formando sotto i nostri occhi.

Il paradosso dell'inerzia nella P.A.

Mentre questo cambiamento ribalta modelli economici, culturali e cognitivi, "a Roma si discute". Il dibattito sull'utilizzo delle tecnologie emergenti è spesso:

**frammentato,
ideologizzato,
privo di concretezza regolatoria.**

Si assiste ad atteggiamenti di inerzia e rinvii, mentre aziende private, spesso oltre confine, sperimentano modelli di IA sempre più potenti senza vincoli etici solidi. .

**Due frasi, un'unica diagnosi:
agire prima che sia troppo tardi**

**INNOVARE
ossia fare cose nuove – utili**

Accostare Livio a Suleyman non è un esercizio retorico, ma un'urgenza civile. Entrambi lanciano un avvertimento:

- uno dal passato: non sottovalutate ciò che sta già accadendo mentre vi dilungate in inutili discussioni;
- l'altro dal futuro: non illudetevi di poter controllare onde di questa potenza se non vi muovete ora.

Conclusione: un invito all'azione

- È tempo che le istituzioni, la società civile, i tecnici e gli intellettuali ed innanzitutto le amministrazioni pubbliche svolgano il ruolo di innovatori, per non essere spettatori di un futuro compromesso.
- L'IA non è una minaccia: è una sfida. Ma solo se si è in grado di comprenderla, utilizzarla e governarla.

Il piano delle performance deve individuare il tasso di innovazione programmato e la relazione sulle performance il tasso di innovazione realizzato

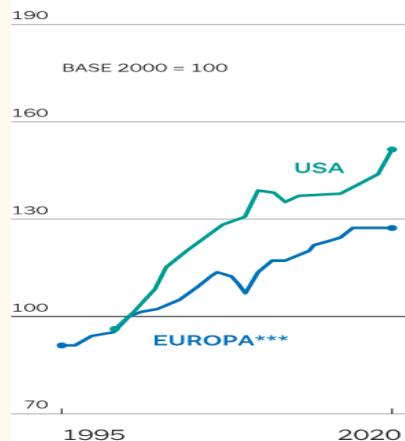
**Il Piao (Art- 6 decreto legge n. 80 del 976/21)
definisce.....**

e) l'elenco delle procedure da **semplificare** e **reingegnerizzare** ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

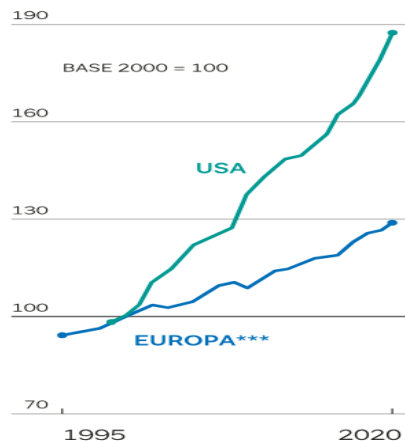
I DIVARI DI PRODUTTIVITÀ E IL CAPITALE IMMATERIALE

La corsa della produttività del lavoro nei settori USA ad alta intensità di capitale immateriale: Tlc, finanza, attività professionali, scientifiche e tecniche

BASSA INTENSITÀ DI CAPITALE IMMATERIALE*



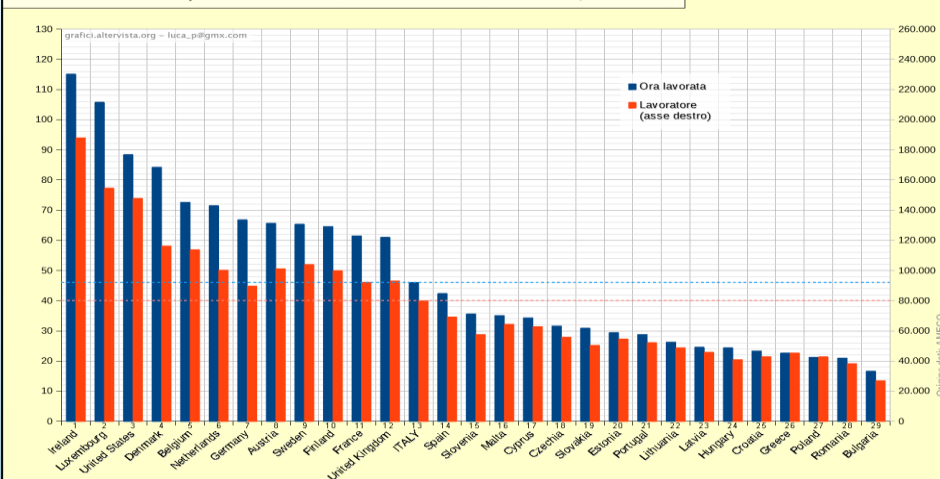
ALTA INTENSITÀ DI CAPITALE IMMATERIALE**



Fonte: Luiss Lab of Economics * (*) Manifattura, costruzioni, commercio, trasporti, alloggio e ristorazione, attività amministrative. (**) Ict, Finanza, attività professionali, scientifiche e tecniche, arte e intrattenimento. (***) Austria, Germania, Spagna, Finlandia, Francia, Italia, Olanda, Svezia.

24

Prodotto interno lordo per ora lavorata e lavoratore nel 2023 (euro - ordinato per ora lavorata)



Il grafico mostra il divario tra il valore aggiunto per addetto negli Stati Uniti e in Europa. Uno dei motori di questo fenomeno, forse il più rilevante, è l'investimento ingente che le corporations e il settore pubblico statunitensi hanno dedicato nell'ultimo quarto di secolo al capitale immateriale: ricerca applicata; creazione e impiego di software; database; sviluppo di prodotti finanziari; capitale organizzativo; training e upgrading del personale; ricerche di mercato e brand.

Se distinguiamo i comparti dove l'impiego di capitale intangibile è più intenso da quelli - per così dire - più a trazione di capitale fisico, il gap di produttività tra Stati Uniti ed Europa si allarga enormemente nell'ultimo quarto di secolo.

La prosperità, e l'aumento dei salari, nel medio e lungo termine non possono che dipendere anche da questo: più il valore dipende da investimenti immateriali, più la divaricazione tra attività a lenta o rapida dinamica della produttività tende ad approfondirsi.

Il fenomeno è molto trasversale sia nei settori manifatturieri sia nel terziario, anche se alcuni comparti sono per definizione intensivi di intangibles (la finanza; i comparti dell'informazione e della comunicazione; i servizi professionali).

Il ruolo chiave della politica industriale

Come sempre, l'eterogeneità è spiccata anche tra le imprese dello stesso settore, e il ruolo della politica industriale nel creare le condizioni per la crescita della produttività è cruciale, ancor di più se la diffusione pervasiva dell'Intelligenza Artificiale ridisegna i processi, le filiere e il ruolo del lavoro nei nuovi contesti produttivi.

Una politica economica come quella intrapresa nel nostro Paese, di stimolo per l'aumento dell'occupazione e al tempo stesso di tenuta dei conti pubblici, è meritoria ma da sola non basta a creare quelle condizioni.

Per colmare il divario, l'Unione Europea e i singoli Paesi non possono che contribuire ad assicurare, da un lato, la tenuta strategica delle filiere a elevato valore aggiunto e, dall'altro lato, l'attrazione e lo sviluppo dei segmenti ad alta produttività.

Quando qualcuno oltreoceano sostiene che "la concorrenza è per i perdenti" ha questo in mente: focalizzarsi sulla porzione della produzione non riducibile a commodity, e anticipare i mutamenti tecnologici per intercettare il cambiamento dei processi.

Con la promozione alla tutela della proprietà intellettuale, il vantaggio fiscale per gli utili reinvestiti anche in capitale immateriale e per la digitalizzazione delle filiere, lo sfoltoimento dell'eccesso di regolamentazione, la spesa pubblica "buona" a livello europeo.

Il sole 24 ore

Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche
Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).



Elementi costitutivi dei Sistemi di misurazione

Performance è un concetto centrale nel decreto che può assumere una pluralità di significati. Nel contesto del decreto, la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

Nella presente delibera, quindi, verranno esaminati e chiariti tramite esempi (cfr. Approfondimento 1 e 2) aspetti legati al processo, ai risultati e alle forme di comunicazione e coinvolgimento degli *stakeholder*.

La misurazione della *performance* è utilizzata come elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici. La misurazione della *performance* è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone) [1]. Per effettuare la misurazione della *performance*, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. Se appropriatamente sviluppato, un Sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della *performance* è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico [8];
- la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo [8];
- la comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo e target, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

Un Sistema di misurazione della *performance* si compone di tre elementi fondamentali:

1. indicatori;

2. target;

3. infrastruttura di supporto e processi

Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche
Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).



Un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali' o a valori 'veri' [1]. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni [33, 34]. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del decreto. A tal fine la Commissione fornirà, come evidenziato in premessa, ulteriore documentazione tecnica di supporto alla costruzione di Sistemi di misurazione e valutazione secondo la logica multidimensionale di cui all'articolo 8 del decreto.

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo [10]. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il target sia ambizioso, ma realistico;
- il target sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato **dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili** dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

ALBERO STRATEGICO

una [mappa strategica](#),

Per rendere i Sistemi di misurazione ancor più efficaci un'organizzazione può dotarsi di potenzialmente sviluppabile a cascata in diversi livelli organizzativi. Una mappa strategica serve a collegare obiettivi a indicatori, risorse intangibili a risultati tangibili e indicatori di consuntivo a indicatori previsionali. Inoltre, può essere utilizzata come mezzo per comunicare la strategia sia all'interno dell'organizzazione, sia dall'organizzazione ai principali stakeholder esterni

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- ARTICOLO 6 COMMA 6 DECRETO LEGGE N. 80 DEL 9/6/2021.
- DECRETO DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
- LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE DEL PIAO PREDISPOSTO DALLA FUNZIONE PUBBLICA

DEFINIZIONE

STRUMENTO DI UNICO PROGRAMMAZIONE E GOVERNANCE DELL'ENTE PUBBLICO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE

SEZIONI

VALORE
PUBBLICO,
PERFORMANCE
ANTICORRUZIONE

ORGANIZZAZIONE E
CAPITALE UMANO

MONITORAGGIO

SOTTOSEZIONI

- a) Valore pubblico
- b) Performance
- c) Rischi corruttivi e Trasparenza

- a) struttura organizzativa
- b) Organizzazione lavoro agile
- c) Piano triennale dei fabbisogni del personale

- a) strumenti
- b) modalità
- c) Soddisfazioni degli utenti

Programma di mandato

ARTICOLO 46 TUEL - Entro il termine fissato dallo statuto, il sindaco o il presidente della provincia, sentita la giunta, presenta al consiglio le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato.

Documento unico di programmazione (DUP)

SeS – SEZIONE strategica: Linee guida ed indirizzi prioritari suddivisi per missione

SoP – SEZIONE operativa : disarticolazione in programmi delle linee guida

PIAO

Piano dettagliato degli obiettivi

Piano delle performance

BILACIO DI PREVISIONE

- **Il Piano dettagliato degli obiettivi** predisposto dal direttore generale e/o dai dirigenti, rappresenta la pianificazione operativa; contiene l'elenco di che cosa dovrà essere concretamente fatto per raggiungere gli indirizzi e perseguire le finalità indicate nel piano strategico.

- **Il piano delle Performance, l'insieme degli indicatori atti a definire (definizione Civit) il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli obiettivi.**

Peg

ATTRIBUZIONI AI
RESPONSABILI DEI
SERVIZI
UNITAMENTE ALLE
DOTAZIONI

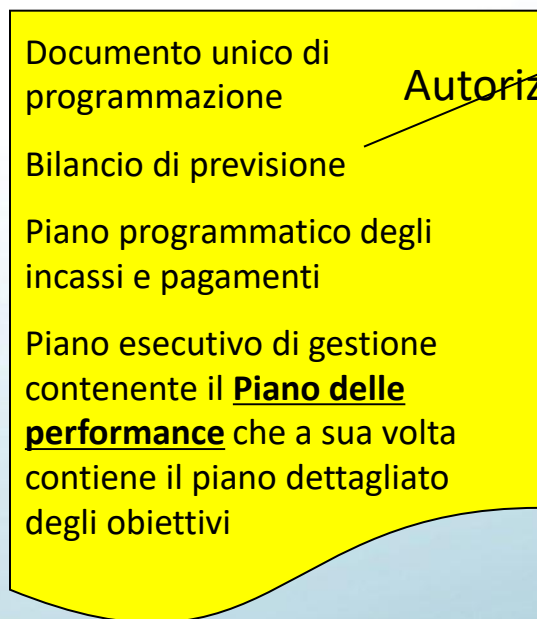
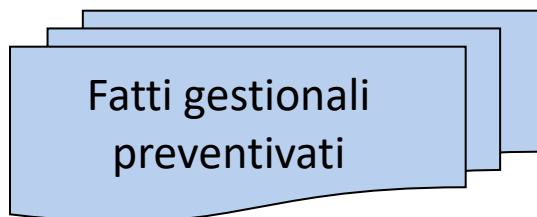
Il carico di lavoro è la quantità di lavoro necessaria misurata in unità di tempo per svolgere un'attività elementare; le attività sono processi che consumano risorse per ottenere risultati. Nella letteratura tecnica la gestione dei carichi di lavoro è chiamata "Activity Based management" (ABM). Quindi un obiettivo può essere scomposto in fasi, ciascuna fase può essere disaggregata in attività elementare per la quale si può determinare il carico di lavoro necessario.

Carichi di lavoro

PIAO – VECCHIO MODELLO : DIFFERENZE ED ANALOGIE

PIAO	DUCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE
VALORE PUBBLICO	DUP – DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE PEG - PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI
PERFORMANCE	PEG - PIANO DELLE PERFORMANCE
RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	PIANO ANTICORRUZIONE
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	PIANO DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE; PIANO DEL LAVORO AGILE; PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Sistema di programmazione

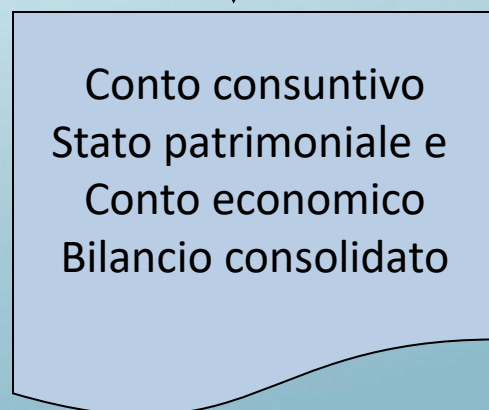


Piano esecutivo di gestione (*)

(*) Articolo 3 bis D.lgs n. 174 “Il Peg è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell’ente, il **Piano dettagliato degli obiettivi** e il **Piano delle performance** sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione.

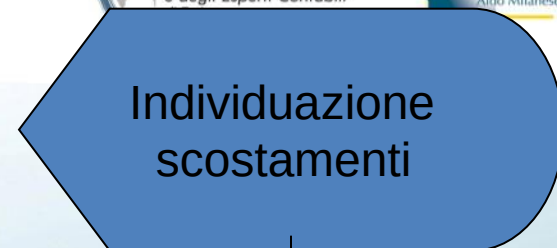
Autorizzazioni

Sistema gestionale

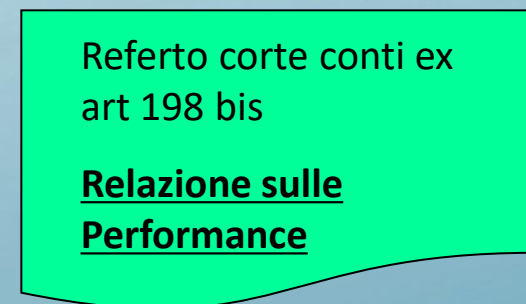


Adriano Ippolito - Il piano delle performance e la sua attuazione

Sistema di controllo



Interventi correttivi



Documento unico di programmazione

SeS – SEZIONE strategica: sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato di cui all' art. 46 comma 3 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli indirizzi strategici dell'ente. In particolare, la sezione individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica, le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo, le politiche di mandato che l'ente vuole sviluppare nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali e gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato.

SoP – SEZIONE operativa ha carattere generale, contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica del Documento unico di programmazione.

In particolare, la Sezione Operativa contiene la programmazione operativa dell' ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

Il contenuto della Sezione Operativa, predisposto in base alle previsioni ed agli obiettivi fissati nella Sezione Strategica, costituisce guida e vincolo ai processi di redazione dei documenti contabili di previsione dell' ente.

La Sezione operativa del documento unico di programmazione è redatta, per il suo contenuto finanziario, per competenza e cassa, si fonda su valutazioni di natura economico-patrimoniale e copre un arco temporale pari a quello del bilancio di previsione.

PIANO STRATEGICO O INDUSTRIALE (DUP)

Il piano strategico, redatto in forma libera. Contiene in maniera sintetica e descrittiva, precisa e rigorosa, le finalità che l'organo esecutivo intende concretamente perseguire, opportunamente motivate, nella direzione di creare valore a favore degli stakeholders.

PIANO DETTAGLIATO DI OBIETTIVI

Il piano dettagliato di obiettivi contiene l'elenco di che cosa dovrà essere concretamente fatto per perseguire gli indirizzi e raggiungere le finalità indicate nel piano strategico.

PIANO DELLE PERFORMANCE

Il piano delle Performance contiene l'insieme dei parametri definiti in via preventiva per valutare il contributo lavorativo individuale e collettivo (la qualità della prestazione lavorativa) al raggiungimento degli obiettivi e delle finalità.

Piano delle Performance

Articolo 10 decreto Brunetta

Il piano delle Performance è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziali ed i relativi indicatori

Il piano delle Performance deve assicurare:
Qualità;
Comprensibilità;
Attendibilità
dei documenti di rappresentazione della performance.

Grado conseguimento di obiettivi

Piano dettagliato degli obiettivi - Principi redazionali

Definizione di obiettivo

Un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo.

Articolo 5 –decreto Brunetta - Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Requisiti degli obiettivi:

Sinteticità - Enunciabilità

Misurabilità - Parametrizzabilità

Scindibilità - Tempificabilità

Quantificabilità - Classificabilità

Verificabilità - Rintracciabilità

Conformità -Priorità

Raggiungibilità - Negoziabilità

Attribuibilità - Retribuibilità

Albero delle performance: Integrazione tra:

Finalità'

Motivazione per la quale si vuole perseguire un obiettivo

Obiettivo

Risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo.

Performance

Contributo di un soggetto alla realizzazione degli obiettivi: PARAMETRI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

BABELE LINGUISTICA O META LINGUAGGIO ?

Finalità'

Motivazione per la quale si vuole perseguire un obiettivo

Obiettivo

Risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo

Attività elementare

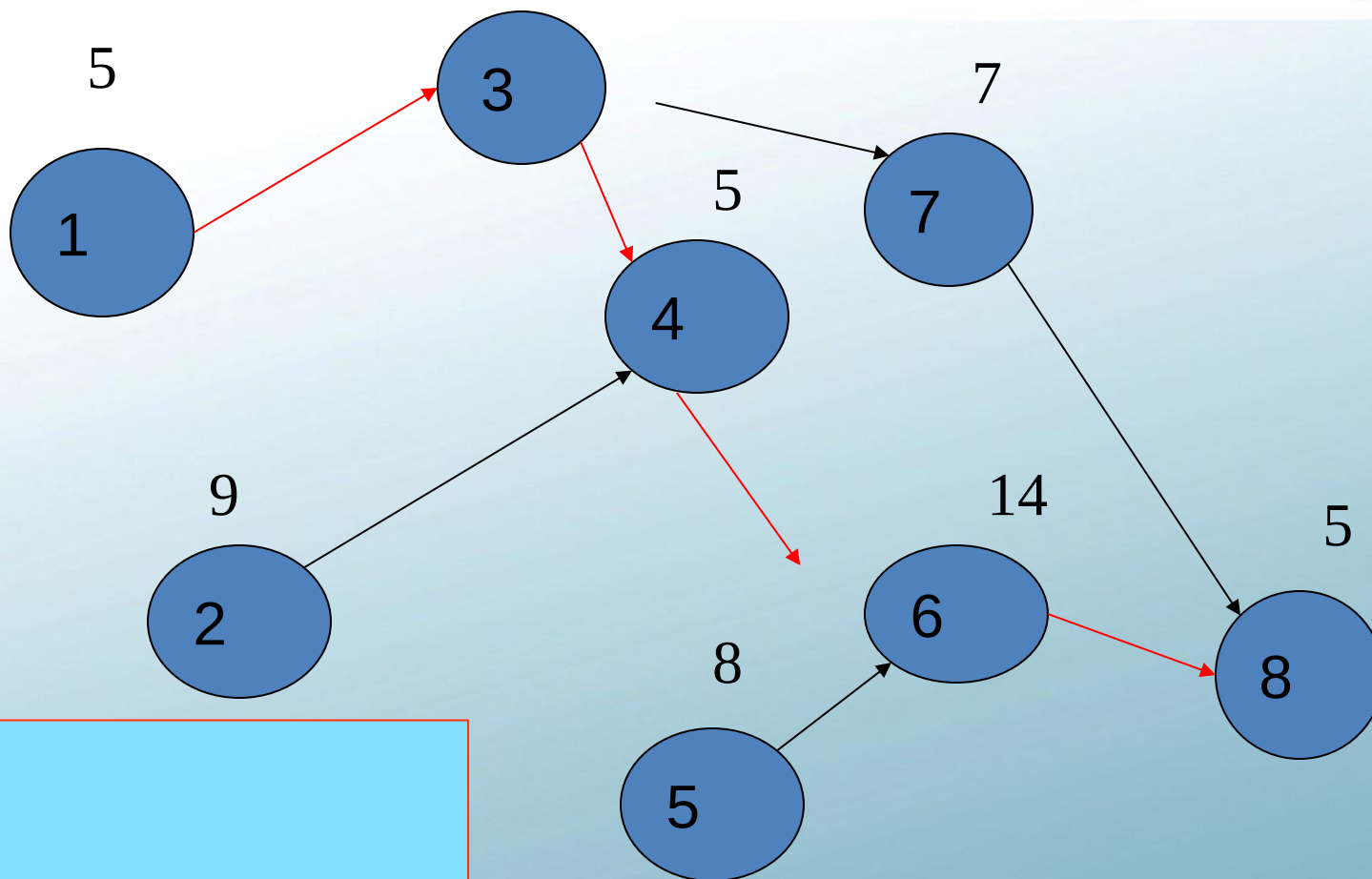
Processo Elementare gestibile e misurabile che consuma risorse per produrre risultati.

Funzione

Insieme di attività raggruppate per competenza

La definizione di obiettivo secondo **UN ENTE LOCALE**

Obiettivo
Rappresenta
la descrizione
di un **traguardo**
che l'organizzazione si
prefigge di raggiungere



PNRR

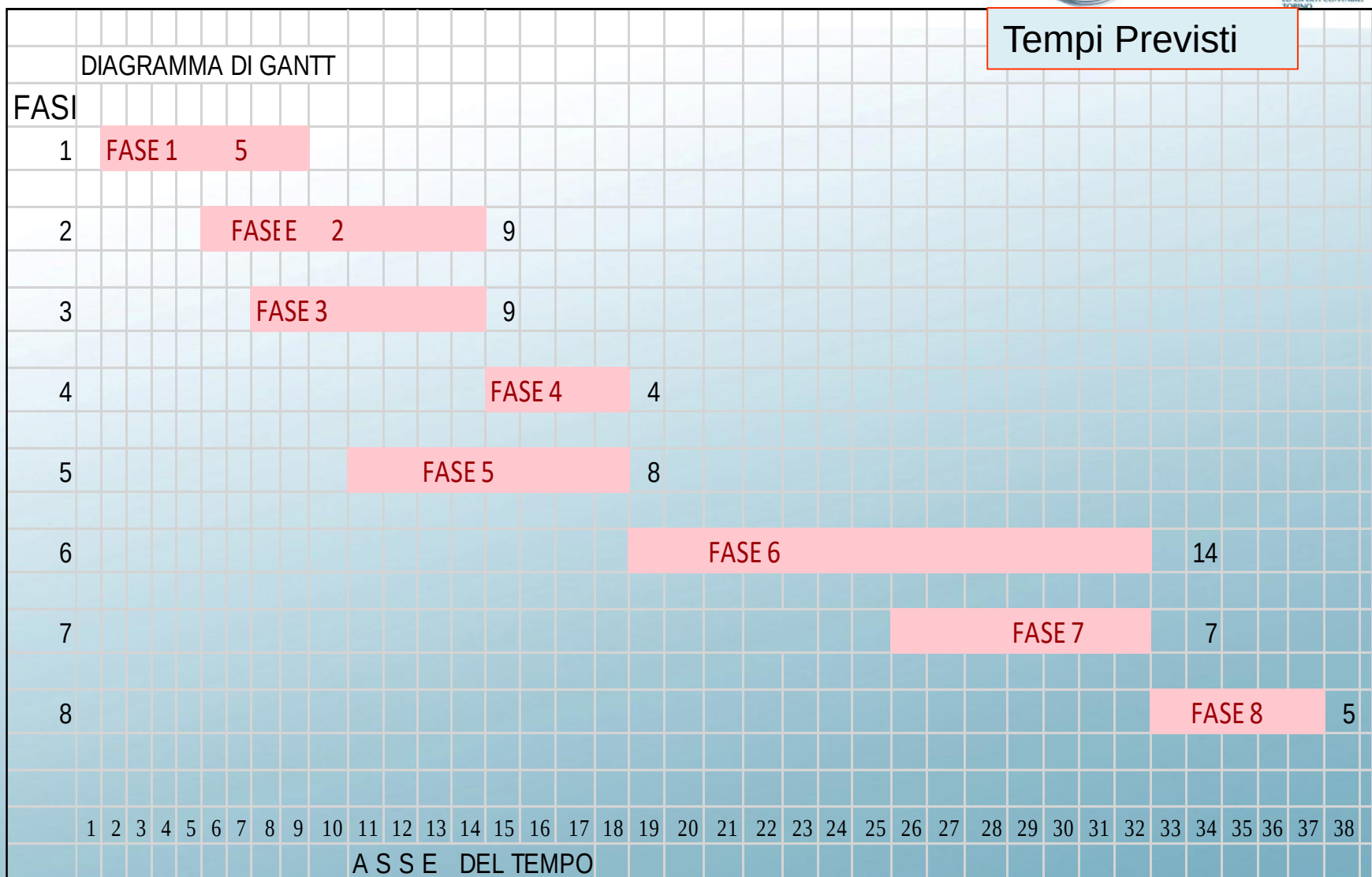
- Pilastro
- Missione
- Componente
- Misura
- Soggetto attuatore
- PROGETTO O INTERVENTO
- CUP

Regione

Rappresentazione grafica Procedure di realizzazione del Progetto : Descrizione Cup



Tempi Previsti



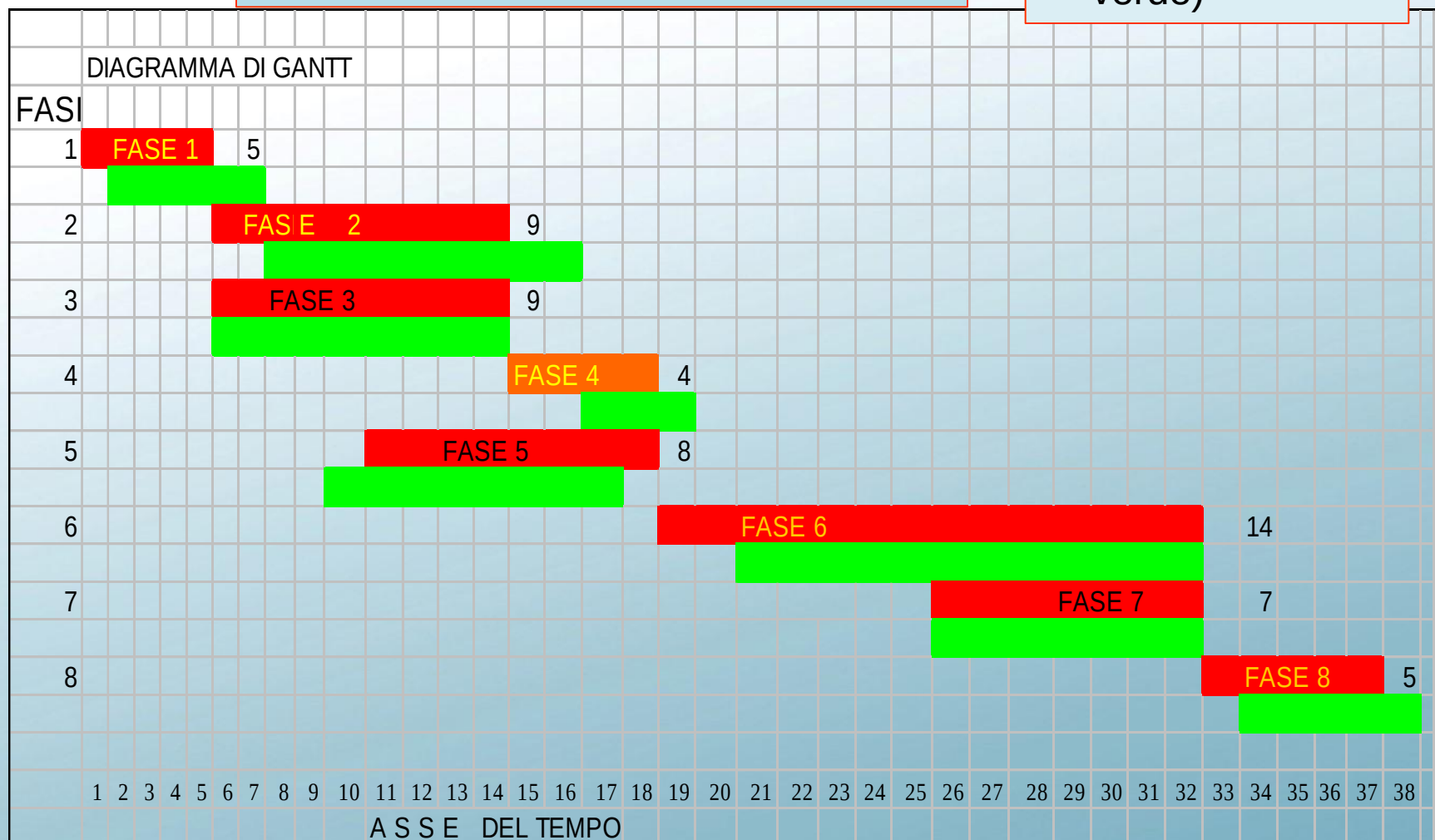
Regione

Rappresentazione grafica
Procedure di realizzazione del
Progetto :
Descrizione

Cup

- Tempi previsti (rosso)
- Tempi effettivi (verde)

zione
Piccatti e
Milanese
ABU



Albero delle performance



Albero delle performance



Corte Conti : «tutte le forme di gestioni contabili, operanti all'interno delle pubbliche amministrazioni (a denaro e o a materia) devono essere organizzate in modo tale che i risultati dell'attività gestoria siano, ricollocabili in ogni momento, in modo certo, chiaro e continuativo con le scritture elementari e generali tenute dalla ragioneria dell'Ente»

Albero delle performance

obiettivo

Ottimizzazione
finanziaria e monetaria
per rispetto tempi di pagamento e
riduzione ricorso alle anticipazioni di cassa

Indirizzo
strategico

Gestione flussi di cassa
secondo
Tempi programmati
(Decreto legge, n.155, art. 6 comma 2)

RISULTATO ATTESO

Controllo mensile cash-flow e
calcolo scarto quadratico medio
che esprime
l'errore di programmazione

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}}$$

KPI NEGATIVO

Deviazione standard dei saldi
Mensili effettivi
delle disponibilità monetarie
rispetto ai saldi programmati
superiore al 10%
ossia alto errore di programmazione

KPI ATTESO

Saldo mensile disponibilità monetarie
diverso dal quello programmato
deviazione standard non superiore al 10%
Ossia errore normalizzato

KPI POSITIVO

Deviazione standard
prossimo a zero ossia basso
errore di programmazione



Art. 4-bis (Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni)

1. Omissis Ai fini dell'attuazione della Riforma 1.11, "Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie", della Missione 1, componente 1, del PNRR le Amministrazioni centrali dello Stato adottano specifiche misure, anche di carattere organizzativo, finalizzate all'efficientamento dei rispettivi processi di spesa,

2. Le amministrazioni pubbliche di cui all'[articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165](#), **nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti**, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture **specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento**

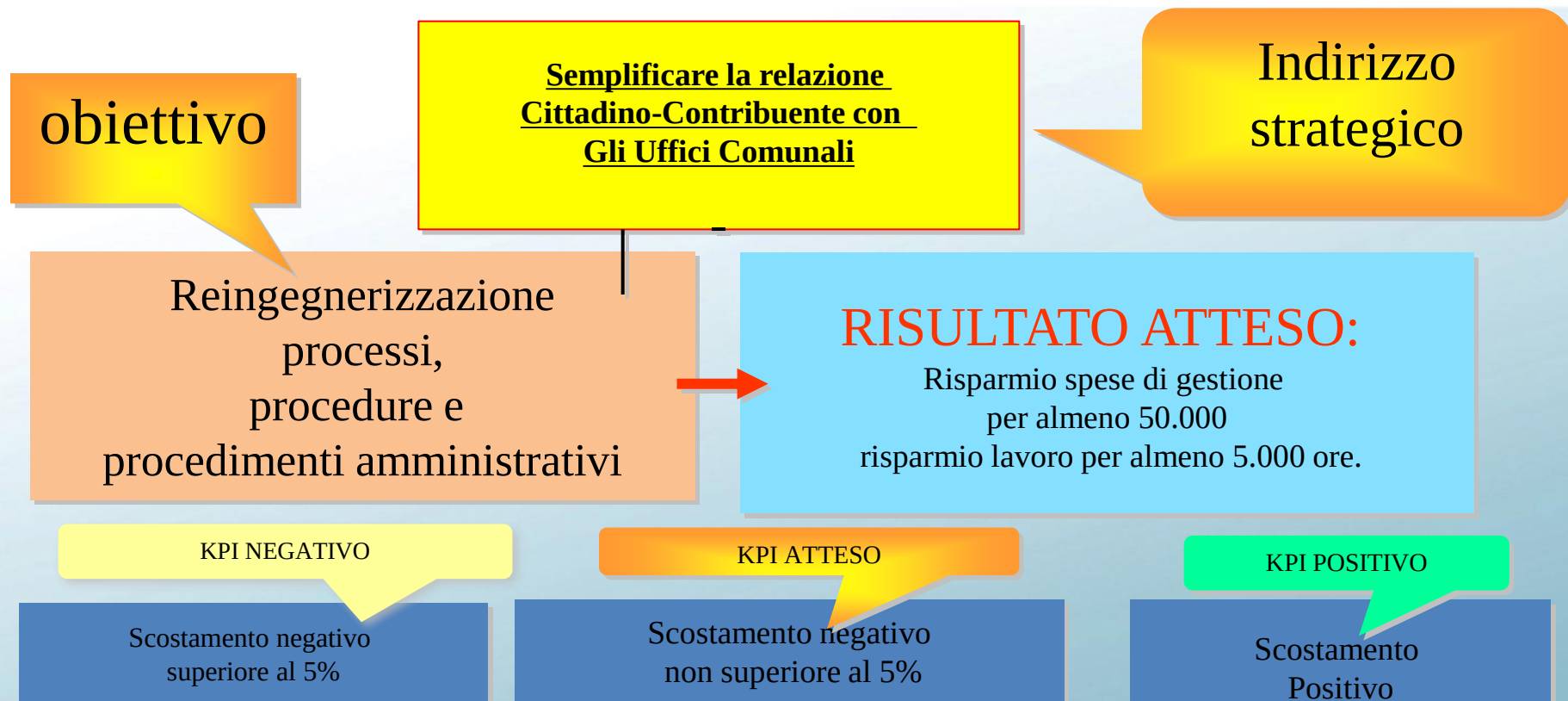
Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della [legge 30 dicembre 2018, n. 145](#).

La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'[articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 6 giugno 2013, n. 64](#).

3. Ai fini del monitoraggio e della rendicontazione degli obiettivi della Riforma di cui al comma 1, il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato del Ministero dell'economia e delle finanze definisce, entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto, la base di calcolo e le modalità di rappresentazione degli indicatori ivi previsti.

4. Le disposizioni di cui ai commi 1, 2 e 3 non si applicano agli enti del Servizio sanitario nazionale

Albero delle performance

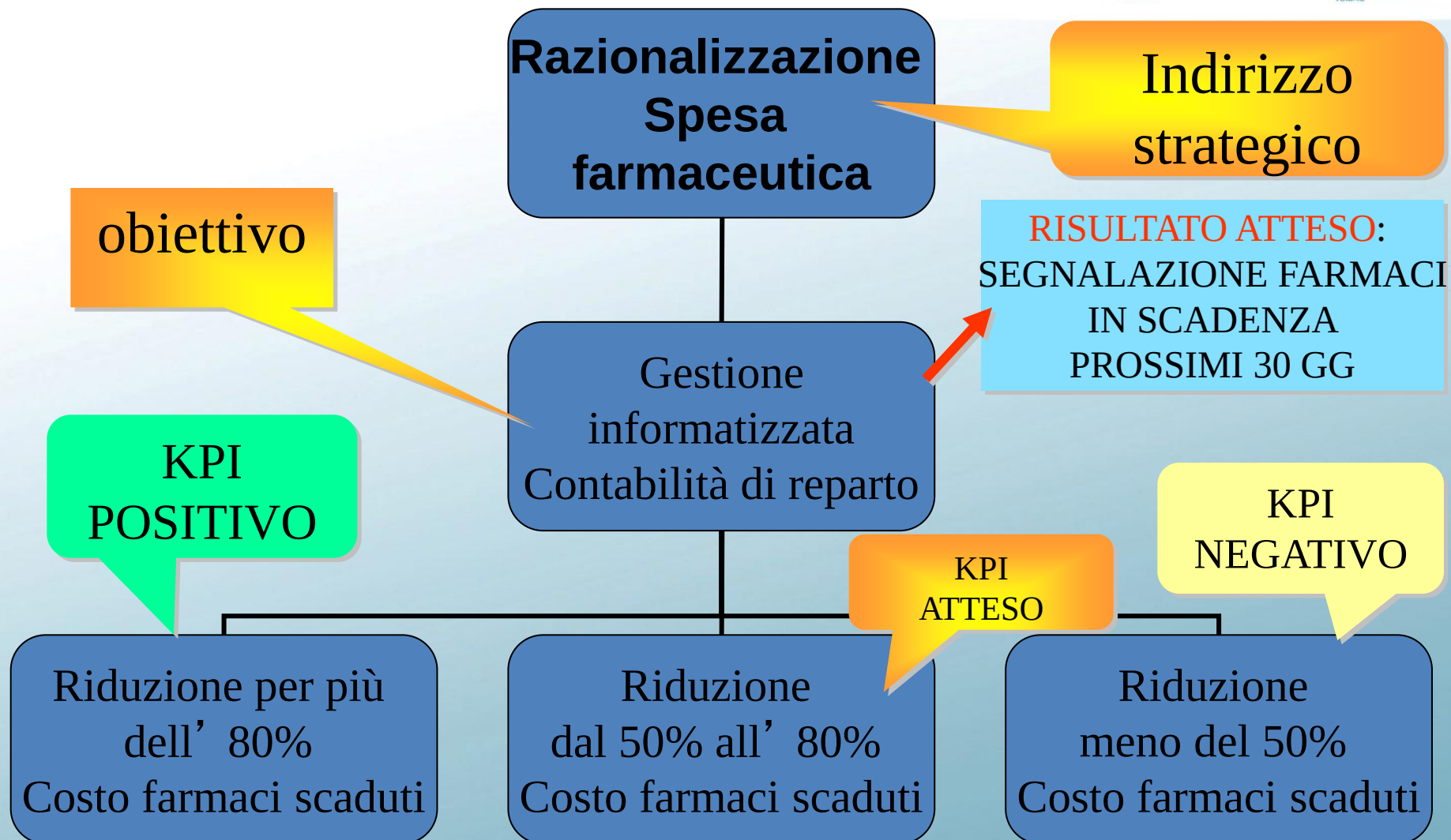


La norma istitutiva del Piano integrato di azione e organizzazione (PIAO), richiede alle Pubbliche Amministrazioni di definire:

- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati (art. 6, co. 2, lett.e), d.l. n. 80/2021)
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità (art. 6, co. 2, lett. f)

L'attività annuale stabilita dalla norma richiama la semplificazione amministrativa, la digitalizzazione e l'accessibilità quali dimensioni fondamentali del processo di transizione della Pubblica Amministrazione, ma occorre inevitabilmente tenere conto anche di una serie di ulteriori elementi incidentali che arricchiscono la formulazione dei processi di lavoro dell'organizzazione, tra cui: la protezione dei dati, la sicurezza informatica, l'usabilità dei servizi digitali, la transizione ambientale, la trasparenza, l'anticorruzione e il sistema di procurement,

Albero delle performance



Albero delle performance

obiettivo

**Razionalizzazione
Spesa farmaceutica**

Indirizzo
strategico

Convenzione con
case Farmaceutiche
per produzione confezioni
a minor contenuto di farmaci

RISULTATO ATTESO:
SOTTOSCRIZIONE
CON ALMENO 70%
FORNITORI FARMACI

KPI NEGATIVO

ACQUISTO STESSO
NUMERO CONFEZIONI
CON RIDUZIONE
QUANTITA' FARMACI < 5%

KPI ATTESO

ACQUISTO STESSO
NUMERO CONFEZIONI
CON RIDUZIONE
QUANTITA' FARMACI
DAL 5% AL 10%

KPI POSITIVO

ACQUISTO STESSO
NUMERO CONFEZIONI
CON RIDUZIONE
QUANTITA' FARMACI > 10%

Correlazioni del Piano delle performance con «PTFP»

Il Piano Triennale del Fabbisogno del personale può essere attuato previa asseverazione dell'Organo di revisione del rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio.

(art. 33, D.L. n 34/2019 e decreto attuativo DPCM 17/2020)

Sentenza , 17/2022 sezioni riunite Corte Conti

- Parere
- Relazione
- Certificazione
- Asseverazione

Non sono nozioni intercambiabili ma a ciascun termine corrisponde una diversa sostanza delle verifiche da effettuare e dei correlati parametri di riferimento

Pertanto il parametro di riferimento per la redazione del Programma triennale dei fabbisogni del personale non è più quello delle esigenze gestionali ma diviene **esclusivamente quello degli Obiettivi di performance**



È vero che il legislatore lascia il concetto di «asseverazione del rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio» in una dimensione abbastanza nebulosa ma se, come sostenuto dalla Magistratura contabile, «la **sostenibilità finanziaria** rappresenta il parametro finanziario, flessibile e dinamico (costituito dal rapporto tra spese di personale ed entrate correnti) al quale parametrare la capacità assunzionale, di modo che ove detto rapporto non sia in grado di rendere compatibile l'utilizzo di facoltà assunzionali disponibili (e pertanto non possa ritenersi sostenibile la relativa spesa), anche in chiave prospettica, l'ente dovrà astenersi dall'effettuare le assunzioni programmate» (vedi Corte conti Veneto, n. 15/2021/PAR), si evidenzia come tale dinamicità si contrapponga alla staticità dell'asseverazione dell'organo di revisione la quale si riferisce a parametri conosciuti o conoscibili in un determinato momento, con la conseguenza che la staticità dell'atto di asseverazione non può costituire un lasciapassare indiscriminato all'attuazione del piano assunzionale ma è necessaria una costante e puntuale verifica degli equilibri di bilancio, anche prospettici, che non può essere demandata all'organo di revisione. Il sole 24 ore 24/2/24 – Corrado Mancini - Ancrel

Art. 6 / Decreto legislativo 30/3/2001 n. 165 Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale

([Art. 6 del d.lgs n. 29 del 1993](#), come sostituito prima dall'[art. 4 del d.lgs n. 546 del 1993](#) e poi dall'art. 5 del [d.lgs n. 80 del 1998](#) e successivamente modificato dall'[art. 2 del d.lgs n. 387 del 1998](#))

1. Le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per le finalità indicate all'articolo 1, comma 1, adottando, in conformità al piano triennale dei fabbisogni di cui al comma 2, gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, previa informazione sindacale, ove prevista nei contratti collettivi nazionali. (89) ((116))

2. **Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa,**

efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche **adottano** il piano triennale dei fabbisogni di personale, **in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance**, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter. Qualora siano individuate eccedenze di personale, si applica l'articolo 33. Nell'ambito del piano, le amministrazioni pubbliche curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità di cui all'articolo 35, comma 2. Il piano triennale indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente. (89)

3. In sede di definizione del piano di cui al comma 2, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima e di quanto previsto dall'[articolo 2, comma 10-bis, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 7 agosto 2012, n. 135](#), garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente. (89)

Correlazioni del Piano delle performance con IL SALARIO ACCESSORIO

Contrattazione decentrata, salario accessorio e performance



IL CALCOLO DEL FONDO DA DESTINARE AL SALARIO ACCESSORIO

Deve essere oggetto di parere da parte **dell'organo di revisione** (articolo 40 bis /165)

Art. 40-bis/165

(Controlli in materia di contrattazione integrativa).

1. Il **controllo** sulla compatibilità dei costi della contrattazione collettiva integrativa con i vincoli di bilancio e quelli derivanti dall'applicazione delle norme di legge, con particolare riferimento alle disposizioni inderogabili che incidono sulla misura e sulla corresponsione dei trattamenti accessori **è effettuato dal collegio dei revisori dei conti**, dal collegio sindacale, dagli uffici centrali di bilancio o dagli analoghi organi previsti dai rispettivi ordinamenti. Qualora dai contratti integrativi derivino costi non compatibili con i rispettivi vincoli di bilancio delle amministrazioni, si applicano le disposizioni di cui all'articolo 40, comma 3-quinquies, sesto periodo.

Il tetto alle risorse finanziarie da destinare al fondo per l'erogazione del salario accessorio

L'articolo 40-bis del Dlgs 165/2001 assegna all'Organo di revisione la verifica completa del rispetto, da parte del contratto integrativo, di tutti i vincoli comunque derivanti da norme di legge, e non solo di quelli relativi alla misura e le modalità di corresponsione del trattamento economico accessorio.

La Circolare n. 20/2017 del MEF ha chiarito che il controllo dell'organo di revisione «non si deve fermare alla fase della sottoscrizione del contratto, ma deve esplicarsi anche durante la fase gestionale, allorché le clausole contrattuali trovano concreta applicazione: correttezza delle indennità effettivamente erogate; applicazione dei criteri di selettività nell'erogazione delle indennità di risultato.

Pertanto il controllo sulla contrattazione decentrata da parte dell'organo di revisione riguarda anche il rispetto dei vincoli finanziari; Tale controllo va esercitato annualmente sia nella fase di costituzione del Fondo che nella fase di destinazione del fondo per le risorse decentrate

L'art.23, comma 2 del decreto legislativo 75/2017 prevede che l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale non può superare il corrispondente importo determinato per l'anno 2016.

L'art. 33, comma 2, del D.L. n. 34/2019, ha previsto che il limite al trattamento economico accessorio del personale di cui all'art. 23, comma 2, del D.Lgs. n. 75/2017 è adeguato, in aumento o in diminuzione, per garantire l'invarianza del valore medio pro-capite, riferito all'anno 2018 del fondo per la contrattazione integrativa nonché delle risorse per remunerare gli incarichi di posizione organizzativa, prendendo a riferimento come base di calcolo il personale in servizio al 31/12/2018.

Il Decreto Ministeriale 17/03/2020, di attuazione della suddetta norma, ha precisato che detto adeguamento è applicabile solo nel caso di incremento delle risorse umane in servizio, e ciò al fine di non produrre una penalizzazione delle politiche di incentivazione. Quindi, il limite iniziale del 2016 non va ridotto qualora il personale in servizio nell'anno di riferimento (a partire dal 2020) sia inferiore al numero rilevato al 31/12/2018

Contrattazione decentrata e Performance



La contrattazione collettiva integrativa si svolge, tra la delegazione sindacale composta dalla R.S.U. e dai rappresentanti territoriali delle OO.SS. e la delegazione di parte datoriale, individuata dalla Giunta.

L'elencazione delle materie oggetto di contrattazione decentrata, formulata dall'art. 7 del CCNL sottoscritto il 21.5.2018 mette in evidenza una maggiore incidenza della stessa nell'organizzazione dell'Ente e nell'applicazione degli istituti connessi alla performance.

Rientrano in tale prospettiva almeno le seguenti materie:

- i criteri di ripartizione delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa di cui all'art. 68, comma 1 tra le diverse modalità di utilizzo;
- i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance;
- i criteri per la definizione delle procedure per le progressioni economiche;
- i criteri generali per l'attribuzione dell'indennità per specifiche responsabilità;
- i criteri generali per l'attribuzione di trattamenti accessori
- la correlazione tra i compensi professionali e la retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa;
- i riflessi sulla qualità del lavoro e sulla professionalità delle innovazioni tecnologiche inerenti l'organizzazione di servizi;
- l'incremento delle risorse di cui all'art. 15, comma 5 attualmente destinate alla corresponsione della retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative, ove implicante, ai fini dell'osservanza dei limiti previsti dall'art. 23, comma 2 del D. Lgs. n. 75/2017, una riduzione delle risorse del Fondo di cui all'art. 67;
- i criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa

Pertanto il CCNL del 21.5.2018 recepisce in sede contrattuale il concetto di "performance".

Infatti, diversi istituti del sistema di contrattazione trovano adesso una diretta correlazione col sistema delle performance.

Sono possibili

- la previsione di nuovi livelli di progressione economica all'interno delle categorie;
- l'obbligo di destinare premi alla performance organizzativa e performance individuale richiamando obiettivi apprezzabili e verificabili sulla base di standard storici oggettivi.
- la destinazione alla performance individuale di almeno il 30% delle risorse destinate a premiare il risultato;
- la possibilità di incrementare e differenziare tra i destinatari le risorse destinate alle posizioni organizzative, secondo criteri oggettivi pre-determinati;
- il richiamo dei progetti obiettivi ai documenti di programmazione economico finanziaria.
- la riconduzione delle risorse di cui all'art. 208 del Codice della strada ad obiettivi di accrescimento qualitativo e quantitativo del servizio (art. 56 quater);
- la previsione di sanzioni disciplinari per lo scarso rendimento (art. 59 comma 3)

LINEEE GUIDA FUNZIONE PUBBLICA

DOCUMENTO CHE MISURA E VALUTA I
RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO A QUELLI
PROGRAMMATI CON ANALISI
MOTIVAZIONALE DEGLI SCOSTAMENTI

Deve essere scritta in modo chiaro, semplice e comprensibile da cittadini non specialisti (art. 10, comma 1, lettera b)
E richiesta una forma narrativa ma strutturata con grafici e tabelle che aiutino la comprensione.

Contenuto minimo

Secondo la normativa e le linee guida dell'**ANAC** e del **Dipartimento della Funzione Pubblica**, la Relazione sulla performance deve contenere:

- **Sintesi degli obiettivi strategici e operativi** fissati nel Piano della Performance.
- **Grado di raggiungimento degli obiettivi**, con indicatori quantitativi e qualitativi.
- **Rendicontazione delle risorse utilizzate** (umane, finanziarie, strumentali).
- **Risultati ottenuti in termini di performance organizzativa e individuale**.
- **Eventuali scostamenti** rispetto alle previsioni e motivazioni.
- **Collegamento tra valutazione della performance e sistema premiale**.
- **Azioni correttive e migliorative** per l'anno successivo.

L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE
SULLA PERFORMANCE (30/06)
COSTITUISCE CONDIZIONE
INDISPENSABILE PER L'EROGAZIONE
DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO AL
PERSONALE DIRIGENTE E DEL SALARIO
ACCESSORIO AI DIPENDENTI

GLI ORGANI COINVOLTI

- L'AMMINISTRAZIONE CHE CURA LA
PREDISPOSIZIONE DEL DOCUMENTO
- L'ORGANO POLITICO CHE APPROVA LA
RELAZIONE E VERIFICA IL CONSEGUIMENTO
DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI
- L'OIV CHE VALIDA LA RELAZIONE E IL
RISPETTO DEL CICLO DELLE PERFORMANCE

VERIFICHE DI COMPETENZA DELL' OIV

- CORRETTO UTILIZZO DEL METODO DI CALCOLO PREVISTO PER GLI INDICATORI
- AFFIDABILITA' DEI DATI (TRACCIABILITA' – CONTROLLO DI GESTIONE
- EFFETTIVA EVIDENZIAMENTO DEGLI SCOSTAMENTI E RELATIVA ANALISI MOTIVAZIONALE
- CONFORMITA' ALLE PRESCRIZIONI NORMATIVE

ALL'ESITO DELLE VERIFICHE, L'OIV PUO':

- PROCEDERE ALLA VALIDAZIONE CON REDAZIONE DI APPOSITO DOCUMENTO
- VALIDARE LA RELAZIONE CON OSSERVAZIONI AFFERENTI CRITICITA' RISCONTRATE
- NON VALIDARE LA RELAZIONE PER CARENZA DI ELEMENTI NECESSARI

DIVULGAZIONE

SIA LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE CHE IL RELATIVO DOCUMENTO DI VALIDAZIONE DELL'OIV DEVONO ESSERE PUBBLICATI NELL SEZIONE AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE DEL SITO WEB.

Lavoro

Lavoro dipendente:

art. 2094 C.C.

“E’ prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell’impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell’impresa.”

Misurazione e valutazione performance individuale

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva).
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate)
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

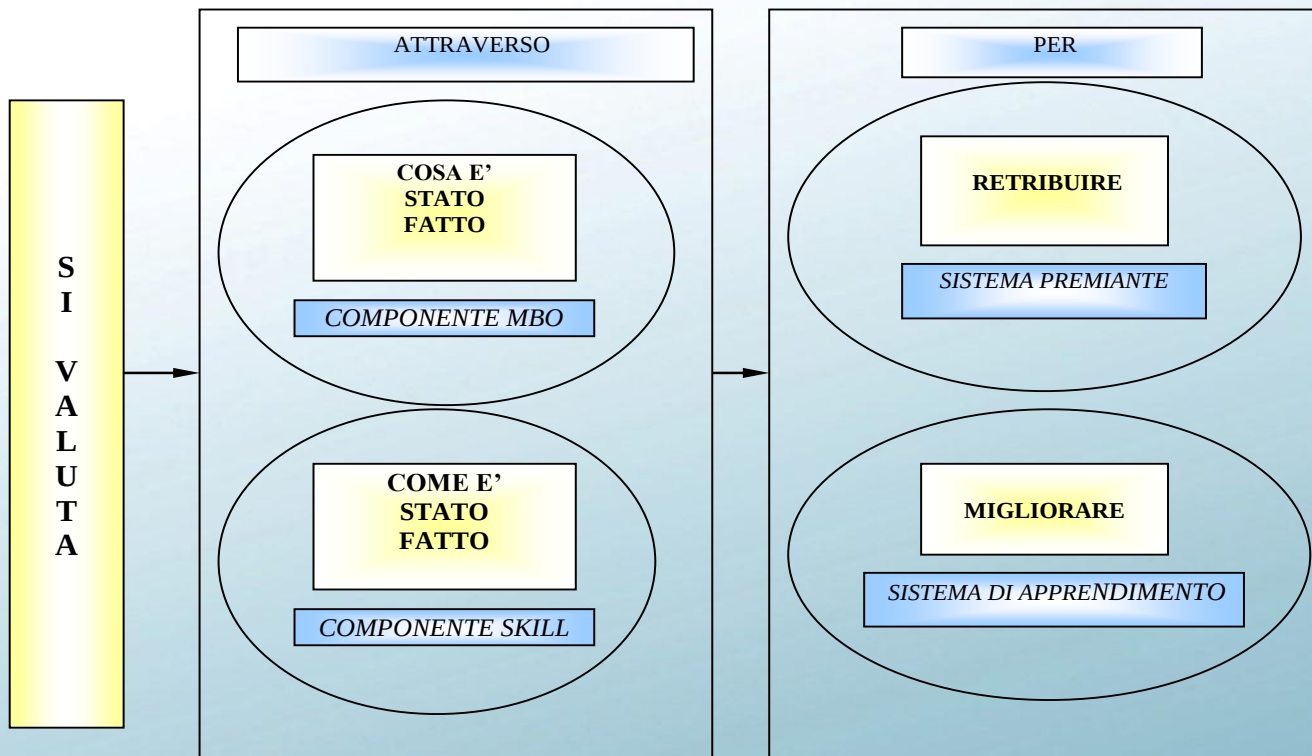
1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Sistema di valutazione della performance individuale



Si valuta per
retribuire

Retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato è data dalla somma monetaria che spetta al dipendente in relazione alla dimensione dei risultati raggiunti

Risultati Individuali (performance Individuale)

Risultati Collettivi (performance organizzativa

dei comportamenti espletati che attengono al “ come” un’attività viene svolta

Si valuta per
Migliorare

Analisi comportamenti

1. Individuare il potenziale di un lavoratore
2. Individuare i gap di competenza e quindi definire adeguati percorsi formativi
3. Conferire incarichi di responsabilità

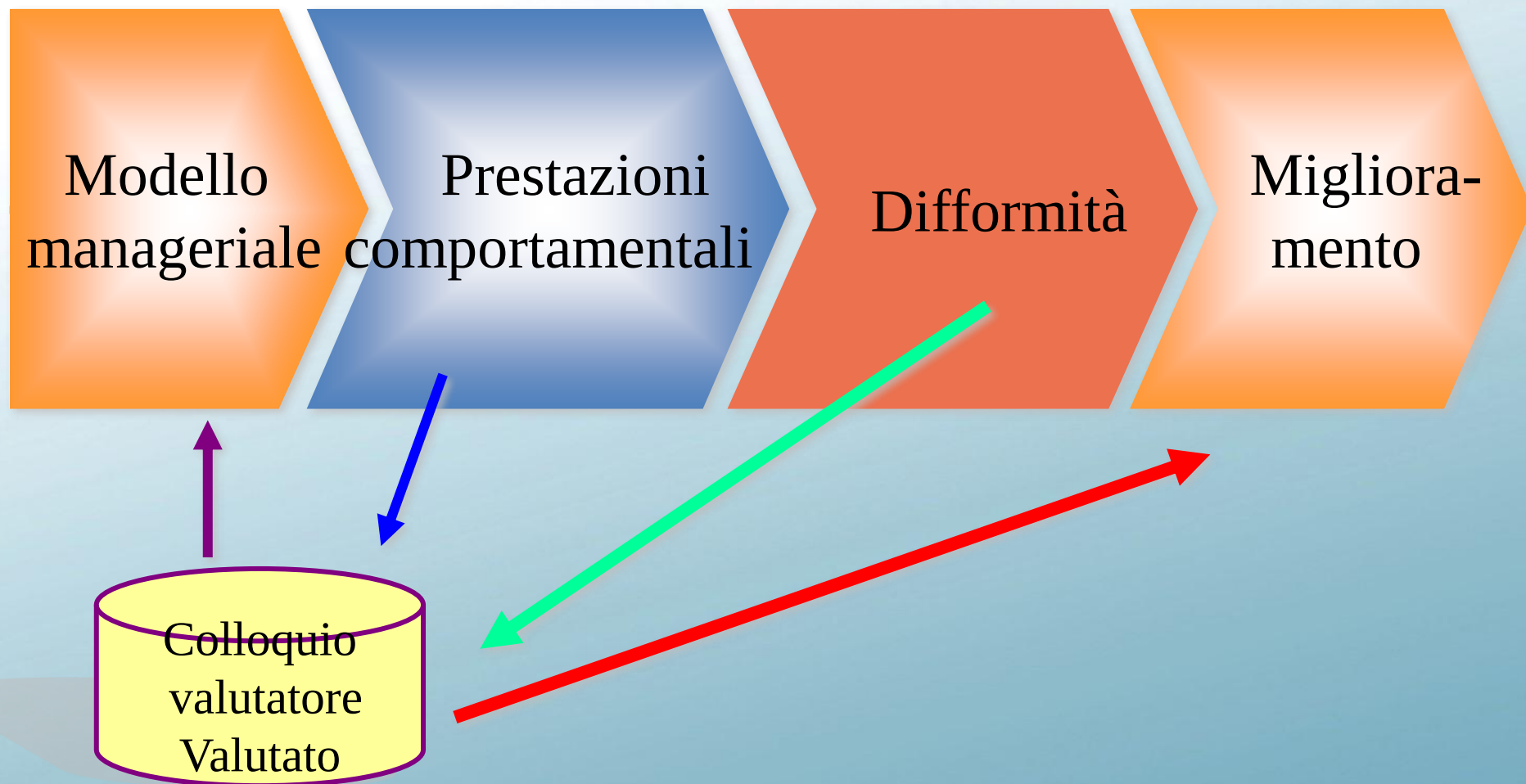
La Valutazione dei comportamenti

Per valutazione degli Skill manageriali

Si intende

**la verifica della conformità dei comportamenti delle
persone al modello manageriale adottato
dell'ente.**

Valutazione skill manageriali



Le skills manageriali

Le competenze organizzative, che sono considerate le migliori modalità di svolgimento ed espletamento delle attività manageriali, e che rappresentano quindi l'espressione delle capacità, in logica qualità totale, che l'amministrazione richiede ai suoi dirigenti in relazione al ruolo ricoperto, riguardano:

- **Autonomia decisionale**
- **Leadership**
- **Valorizzazione risorse umane**
- **Innovazione**
- **Determinazione**
- **Integrazione**
- **Conoscenza o apprendimento**
- **Organizzazione**
- **Efficienza gestionale**

Leadership

- La leadership è quasi interamente intelligenza emotiva (**Daniel Coleman**).
- Il leader è un “ChangeMaster” (soggetto che promuove il cambiamento) (**Rosabet Moss Kanter**);
- La leadership matura è caratterizzata dalla capacità di tenere sotto controllo la grossolana, sfrenata, brama di potere: nei dirigenti migliori l’ambizione personale è tenuta a bada da un forte autocontrollo, e viene concentrata verso obiettivi collettivi (**Boyatzis - the Competent Manager**)
- Il leader è colui in grado di fare “l’uso umano degli esseri umani” (**Norbert Wiener**).
- La leadership è esercizio del controllo (**Stafford Beer**)

Direttiva Ministro funzione pubblica del 28/11/2023

Oggetto: nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale



4 Valutazione dei comportamenti: la *leadership*

Appare, necessario che tale elemento di valutazione venga maggiormente valorizzato, nella ferma convinzione che solo in presenza di una classe dirigente in grado di esercitare in pieno la propria capacità di *leadership* le organizzazioni siano in grado di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati. In questa prospettiva si ritiene che la *leadership* debba essere orientata soprattutto alla motivazione del personale, per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, nonché lo sviluppo e la crescita individuale delle persone.

Alla luce di quanto precede si ritiene pertanto necessario che ogni amministrazione preveda, nell'ambito dei rispettivi SMVP, che tutto il personale di livello dirigenziale venga necessariamente valutato anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria "*leadership*". A tale proposito, si riportano di seguito alcune indicazioni per massimizzare l'efficacia della valutazione di tale caratteristica.

In primo luogo, può essere utile individuare diversi "**valori**" che possono contribuire al **raggiungimento di un certo livello di *leadership***, in particolare:

- capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale);
- conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione);
- agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio);
- riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto);
- assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio);
- costruire *team* ad alte *performance*, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse);
- essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.

Per ciascuna di tali componenti è, poi, possibile individuare "comportamenti osservabili" mediante i quali valutare in modo "oggettivo" il livello a cui si assesta il soggetto valutato. A titolo non esaustivo si riportano di seguito alcuni esempi di comportamenti osservabili relativi a due delle succitate componenti:

conseguire i risultati e "far accadere le cose":

- tiene conto di tutte le risorse disponibili per perseguire l'obiettivo;
- porta avanti le azioni pianificate con polso e slancio operativo;
- è aperto al confronto per individuare strategie più efficaci e rapide di azione;
- non si scoraggia di fronte all'insuccesso;
- ascolta ed accoglie elementi di novità;
- pone il valore pubblico da perseguire al primo posto;
- persiste negli sforzi;
- prende iniziative durevoli senza farsi scoraggiare dagli ostacoli;
- dedica significative risorse e/o tempo per migliorare la *performance*, per cercare qualcosa di nuovo, per realizzare un obiettivo sfidante oppure incoraggia e supporta i suoi collaboratori;
- si assume personalmente la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da ottenere;
- coopera fattivamente con gli altri dirigenti dell'ente e con gli altri soggetti pubblici coinvolti nelle *performance* di filiera.

assumersi le proprie responsabilità:

- compie scelte efficaci, anche in assenza di specifiche informazioni;
- individua con chiarezza i vincoli e le opportunità presenti;
- trova modi alternativi per raggiungere gli obiettivi in caso di imprevisti;
- stimola gli altri a essere autonomi e tempestivi e li supporta nella realizzazione di azioni innovative;
- incoraggia e sostiene le persone in difficoltà;
- agisce prontamente a fronte di situazioni impreviste o critiche;
- si attiva di fronte a un problema o un'opportunità prendendo rapidamente decisioni pertinenti;
- tollera pressioni senza lasciarsi influenzare.

il Ministro per la Pubblica Amministrazione, Paolo Zangrillo, ha emanato una nuova direttiva il 16 gennaio 2025, intitolata “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”.

Questa direttiva introduce importanti novità riguardanti l'obbligo formativo per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

Sintesi dei contenuti principali

Obbligo formativo annuale

A partire dal 2025, ogni dipendente pubblico è tenuto a completare almeno **40 ore annue di formazione**. Questo rappresenta un incremento rispetto alle precedenti 24 ore annue previste.

Ruolo dei dirigenti

La formazione è considerata un **obiettivo di performance concreto e misurabile** per i dirigenti, i quali devono garantire la partecipazione attiva dei dipendenti ai percorsi formativi. Ministro per la Pubblica Amministrazione

3. Strumenti e piattaforme

Le attività formative saranno erogate attraverso

- La piattaforma **Syllabus**, che offre percorsi formativi personalizzati.
- La **Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)**.
- Il **Formez PA**.

. Aree di formazione prioritarie

Le aree strategiche individuate dalla direttiva includono:

- **Competenze digitali.**
- **Transizione ecologica e amministrativa.**
- **Leadership e soft skills.**
- **Etica, trasparenza e integrità.**
- **Contratti pubblici.**
- **Lavoro agile.**
- **Pianificazione strategica.**

Integrazione nel PIAO

Le amministrazioni devono integrare gli obiettivi formativi **nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, specificando:

- Il carattere obbligatorio della formazione.
- Le modalità di erogazione (e-learning, in presenza, webinar, ecc.).
- Le risorse attivabili, come la piattaforma Syllabus, SNA, Formez PA o altri operatori.

Monitoraggio e valutazione

Le amministrazioni sono tenute a monitorare e valutare l'efficacia della formazione, tracciando il numero di dipendenti che completano con successo ciascun intervento formativo pianificato

Accesso alla formazione

I dipendenti possono accedere ai corsi tramite la piattaforma **Syllabus** (www.syllabus.gov.it), utilizzando SPID, CNS o CIE. I corsi coprono tematiche come competenze digitali, cybersecurity e transizione ecologica.

Grazie per l'attenzione