

**Torino 10 Aprile 2024**



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



Fondazione  
Piero Piccatti e  
Aligo Milanese  
ORDINE DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
TORINO

## **Corso di formazione per Revisori degli Enti Locali LA PROGRAMMAZIONE NEGLI ENTI LOCALI E LA COLLABORAZIONE DELL'ORGANO DI REVISIONE**

### **La programmazione nell'ente**

# **Il Piano delle Performance**

**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  
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., il 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](#).

# 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

e degli Esperti Contabili

Piero Piccatti e  
Aldo Milanese  
I  
TORI  
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
- d) interventi correttivi;
- e) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- f) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- g) 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:

ORGANIZZATIVA

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

# 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

**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**

- **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.**

**BILACIO DI PREVISIONE**

**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

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



# Sistema di programmazione

Fatti gestionali preventivati

Documento unico di programmazione  
 Bilancio di previsione  
 Piano programmatico degli incassi e pagamenti  
 Piano esecutivo di gestione contenente il **Piano delle performance** che a sua volta contiene il piano dettagliato degli obiettivi

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.

# Sistema gestionale

Fatti gestionali effettivi

Rilevazione

Conto consuntivo  
 Stato patrimoniale e Conto economico  
 Bilancio consolidato

# Sistema di controllo

Individuazione scostamenti

Interventi correttivi

Analisi motivazionale

Referto corte conti ex art 198 bis  
Relazione sulle Performance

**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 stakeholder.

## 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 - Parametizzabilità**

**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.

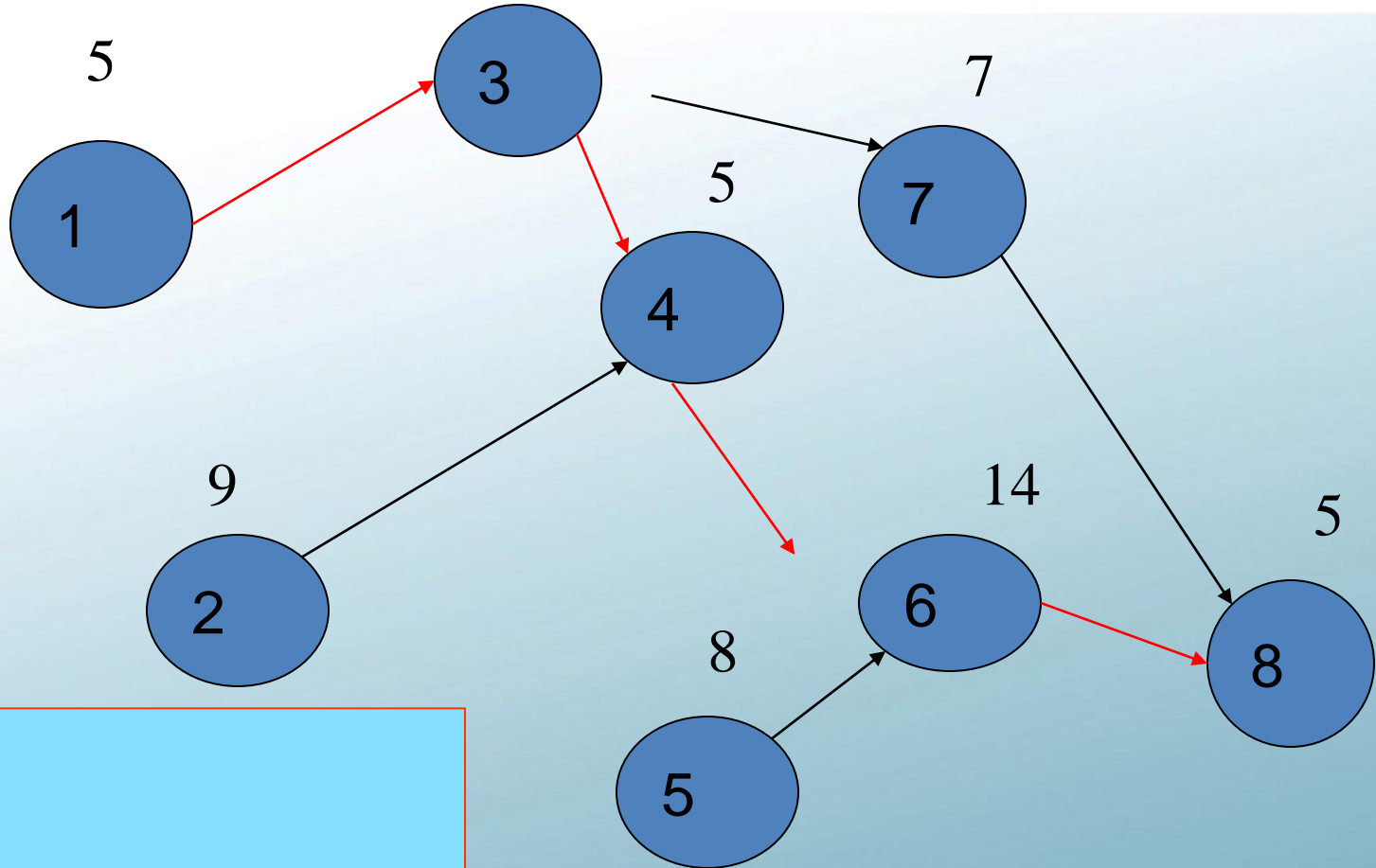
### **Funzione**

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

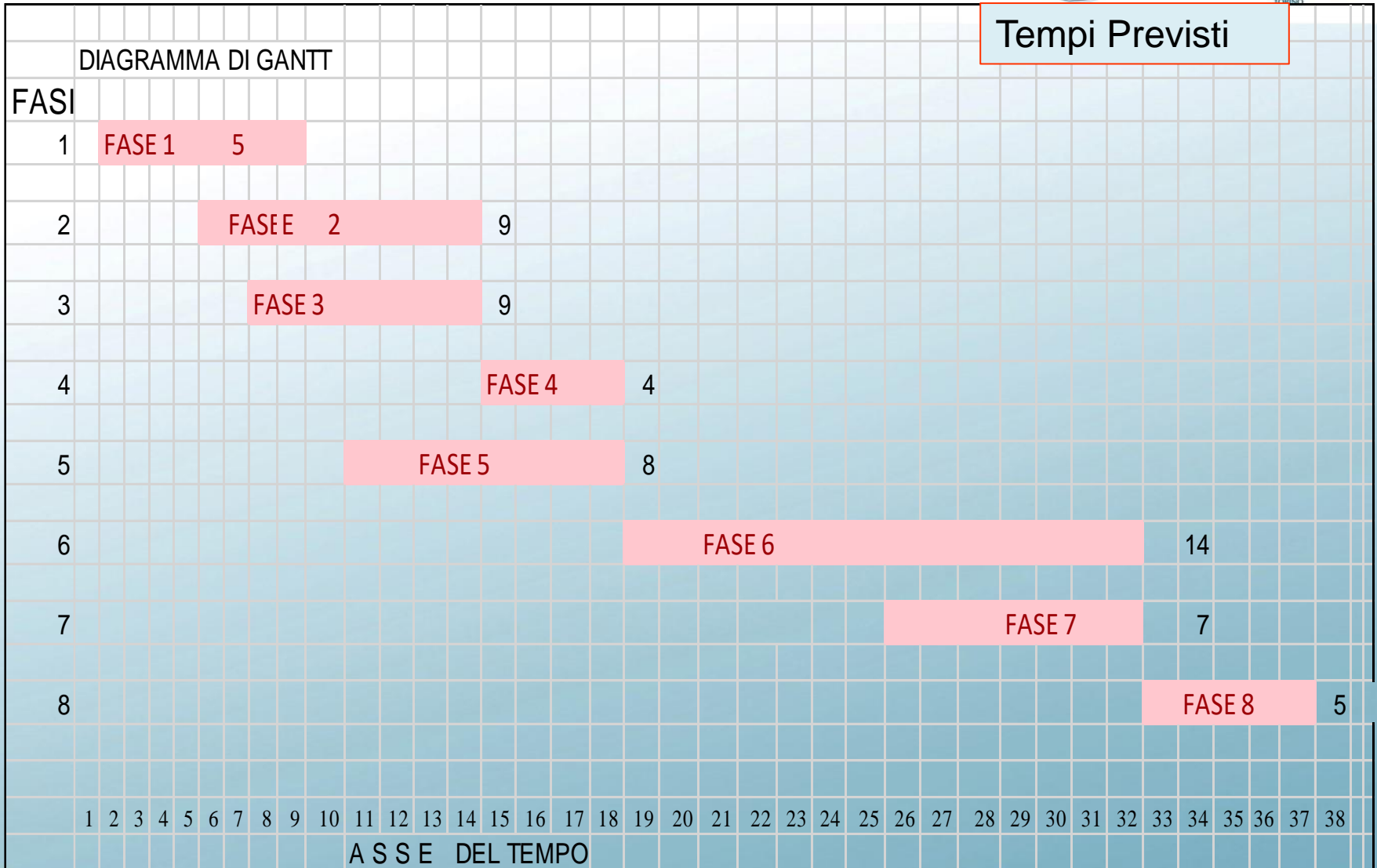
- Pilastro
- Missione
- Componente
- Misura
- Soggetto attuatore
- PROGETTO O INTERVENTO
- CUP

Regione

# Rappresentazione grafica Procedure di realizzazione del Progetto : Descrizione Cup



Tempi Previsti

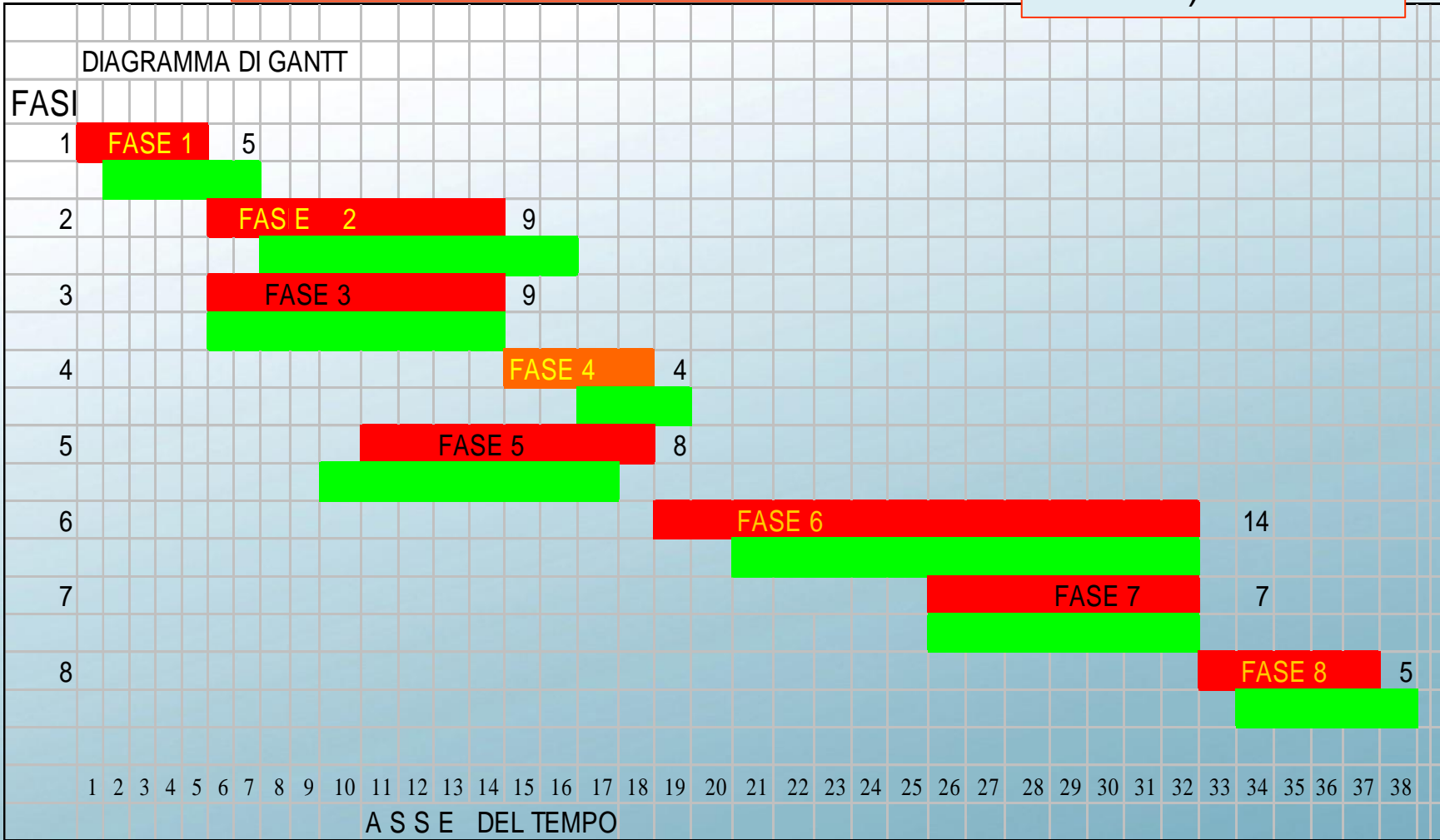


Regione

Rappresentazione grafica  
Procedure di realizzazione del  
Progetto :  
Descrizione Cup

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

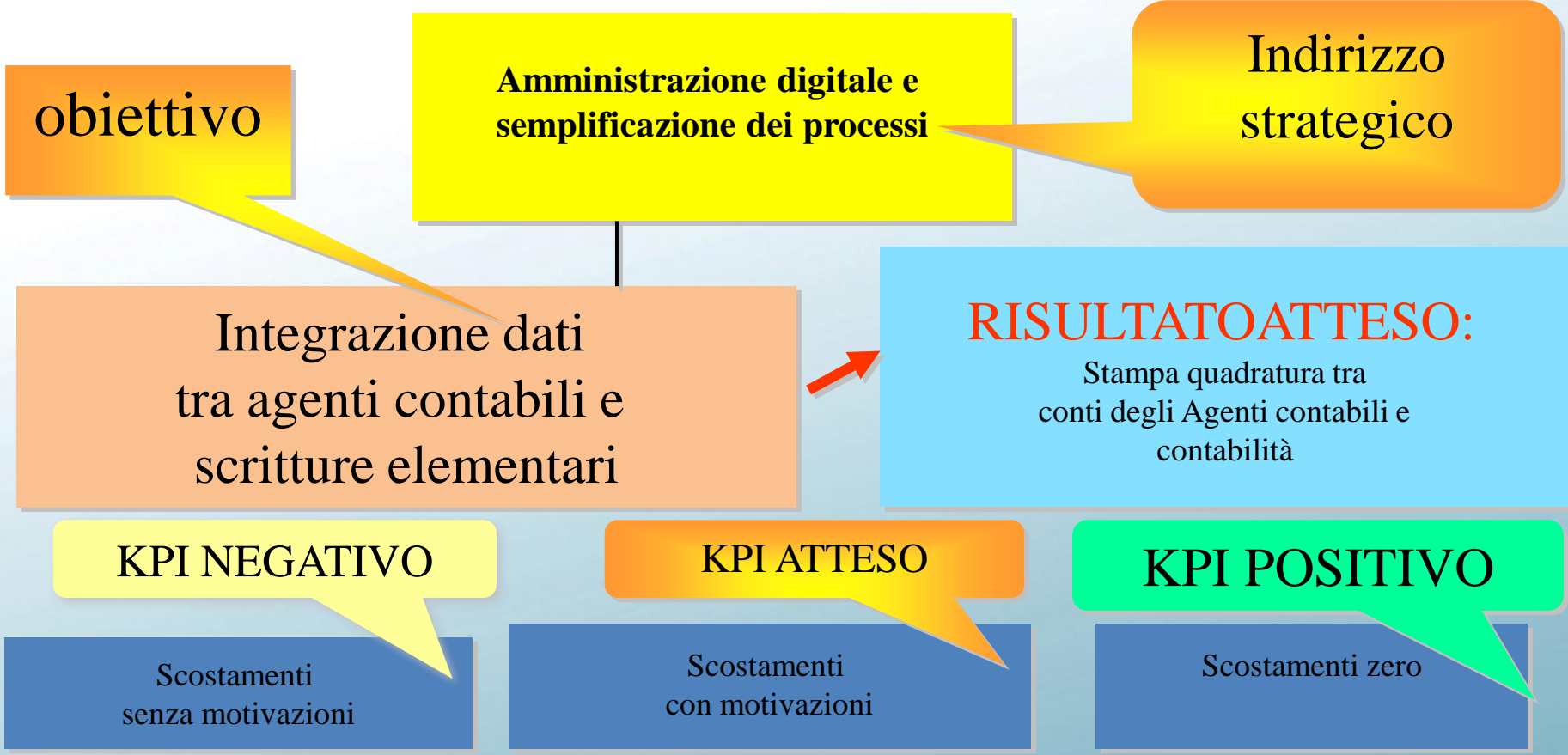
zione  
Piccatti e  
Milanese  
anni



# 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

**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

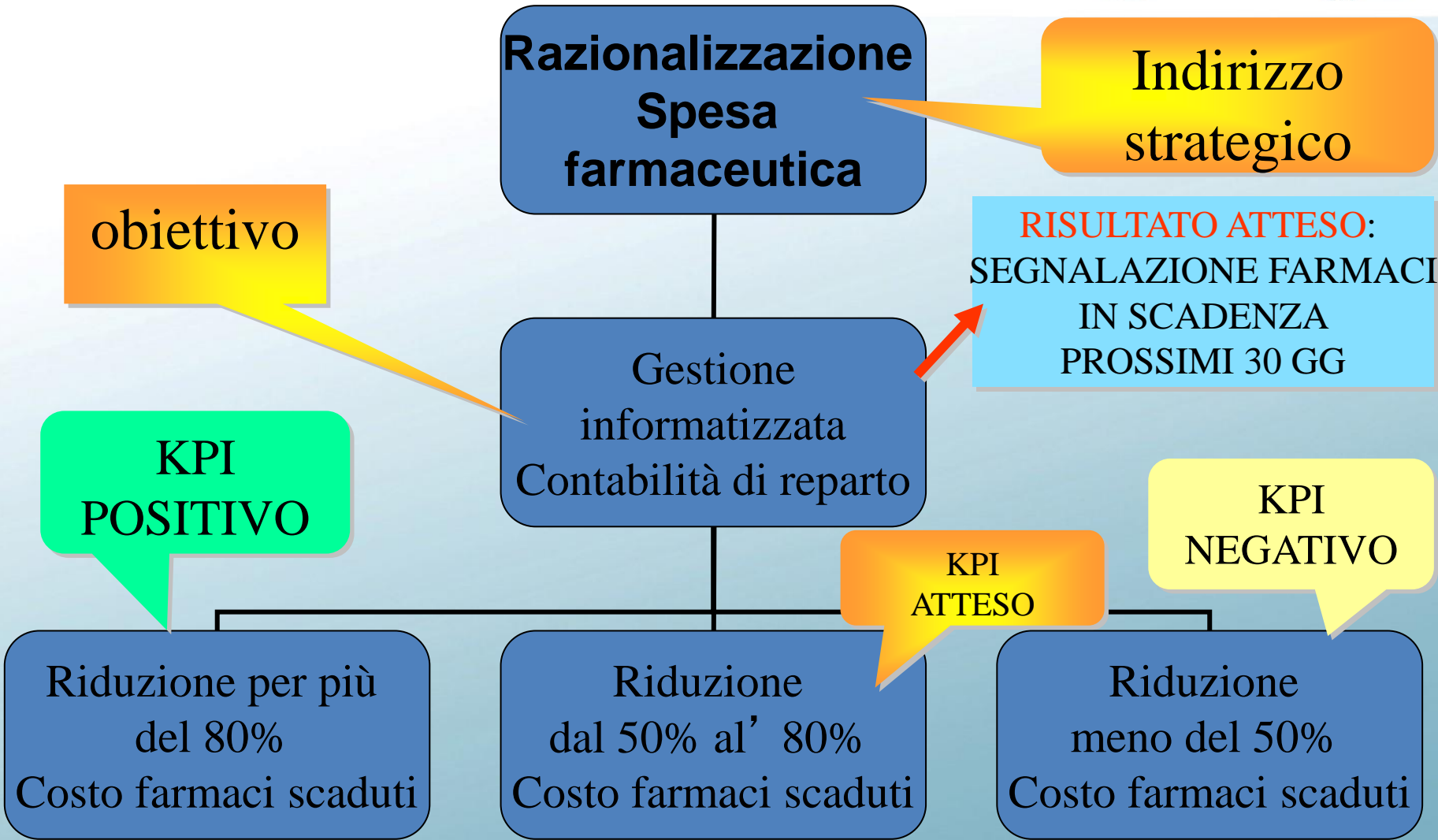


La norma istitutiva del Piano integrato di azione e organizzazione (PIAO), richiede alle Pubbliche Amministrazioni di definire:

- 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)



LINEE GUIDA N. 3 FUNZIONE PUBBLICA

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

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

**LA RELAZIONE  
SULLE  
PERFORMANCE  
ART.10/150**



**VERIFICHE DI COMPETENZA DELL' OIV**

- CORRETTO UTILIZZO DEL METODO DI CALCOLO PREVISTO PER GLI INDICATORI
  - AFFIDABILITA' DEI DATI ( TRACCIABILITA' – CONTROLLO DI GESTIONE
  - EFFETTIVA EVIDANZIAZIONE 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' RICONTRATE
- 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 NELLA 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.”

## 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.

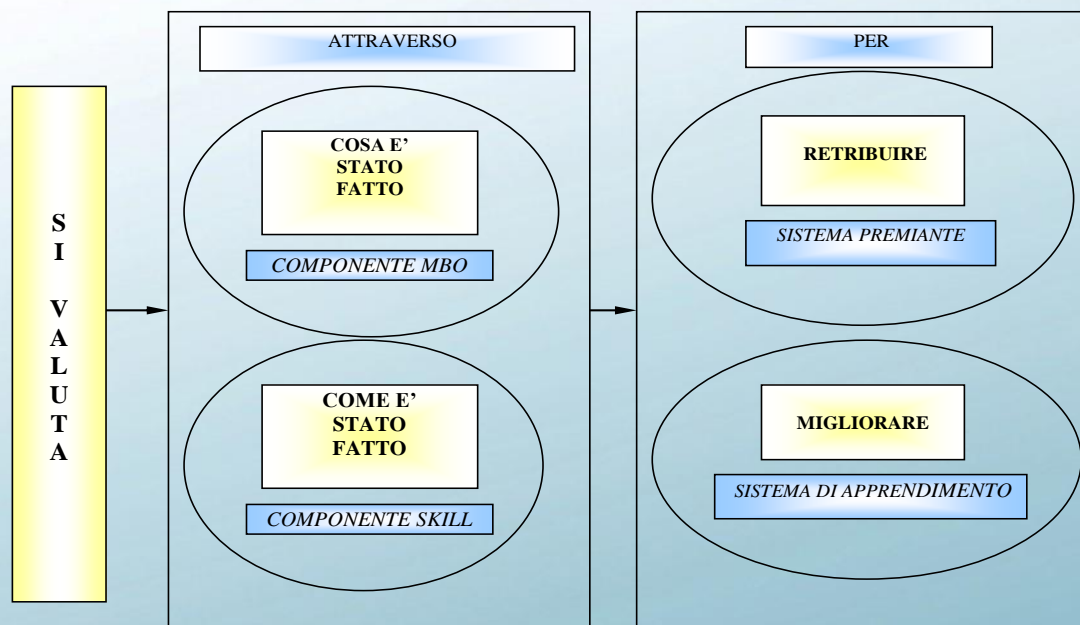
1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa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

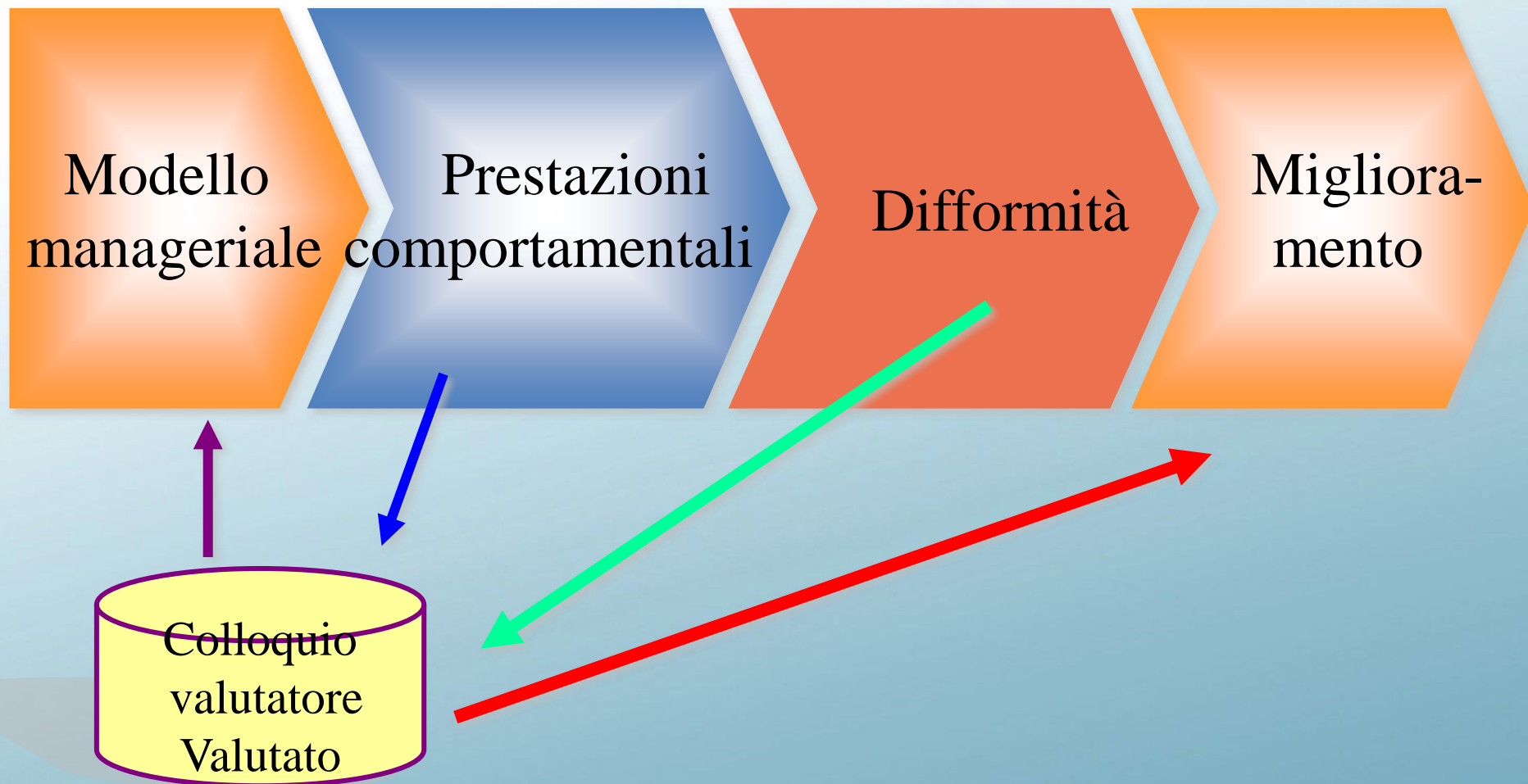
# La Valutazione dei comportamenti

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 assoggetta il soggetto valutato. A titolo non esaustivo si riportano di seguito alcuni esempi di comportamenti osservabili relativi a due delle suddette 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.

Grazie per l'attenzione