

il piano della performance: la valorizzazione delle politiche

art. 10

Piano delle performance e Relazione sulla performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'articolo 15, comma 2, lettera d), redigono annualmente:

a) entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, 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 la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

b) un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.



art. 10

Piano delle performance e Relazione sulla performance

2. I documenti di cui alle lettere a) e b) del comma 1 sono immediatamente trasmessi alla Commissione di cui all'articolo 13 e al Ministero dell'economia e delle finanze.

3. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance.

4. Per le amministrazioni dello Stato il Piano della performance contiene la direttiva annuale del Ministro di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.



art. 11

Trasparenza

6. Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 comma 1, lettere a) e b), alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

[...]

8. Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «Trasparenza, valutazione e merito»:

a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;

b) il **Piano** e la Relazione di cui all'articolo 10;

[...]



Art. 13.

Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche

6. La Commissione nel rispetto dell'esercizio e delle responsabilità autonome di valutazione proprie di ogni amministrazione:

a) fornisce supporto tecnico e metodologico all'attuazione delle varie fasi del ciclo di gestione della performance;

b) definisce la struttura e le modalità di redazione del **Piano** e della Relazione di cui all'articolo 10;

c) verifica la corretta predisposizione del **Piano** e della Relazione sulla Performance delle amministrazioni centrali e, a campione, analizza quelli degli Enti territoriali, formulando osservazioni e specifici rilievi;



Art. 15.

Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo

1. L'organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.
2. L'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:
 - a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
 - b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il **Piano** e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);
 - c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
 - d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.



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;
- 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 e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) 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. 6.

Monitoraggio della performance

1. Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.
2. Ai fini di cui al comma 1, gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione.



Art. 7.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della 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) dalla Commissione di cui all'articolo 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;
 - c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto.
3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo le direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13, secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo articolo:
 - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;
 - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
 - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.



Art. 8.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni 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.



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 è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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.





*Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità
delle amministrazioni pubbliche*

DELIBERA n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance*” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

approvata nella seduta del 28 ottobre 2010

2.1. Finalità

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance* (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target*. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e *target*) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

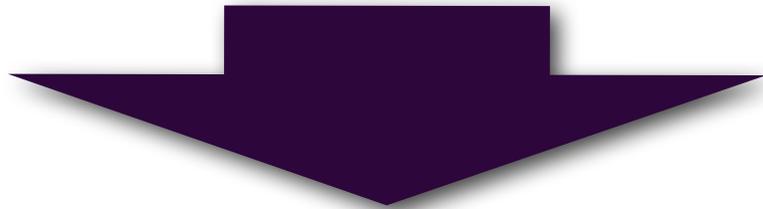


la struttura del piano



www.santofabiano.it
mail@santofabiano.it

la definizione degli obiettivi

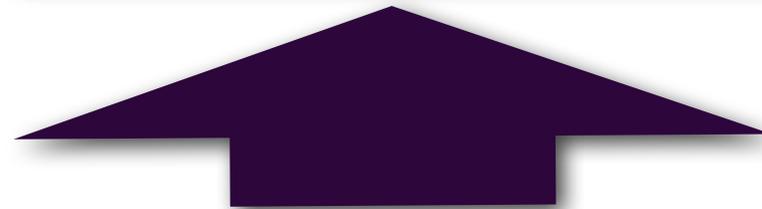


▪ top down

- attraverso la definizione delle “politiche”, articolate in “progetti” e in “attività/obiettivi”

▪ bottom up

- attraverso la definizione degli standard dei settori, riferiti alle attività ordinariamente richieste agli uffici



la definizione degli obiettivi TOP DOWN

1. l'amministrazione individua le "politiche", cioè gli ambiti in cui si articola la propria azione (es.: politiche sociali, urbanistica, ambiente, ecc.)
2. per ogni "politica" si esplicita l'indirizzo e si definiscono i "progetti" in cui si articola
3. ogni "progetto" si compone di "azioni/obiettivo" con l'indicazione del responsabile e dei tempi di attuazione

▪ politica

– igiene urbana



▪ progetto

– estensione della raccolta domiciliare



▪ azione/obiettivo

– predisposizione del progetto (ing.xxx) (entro il XXX)



l'elenco delle politiche

Politiche		
Performance organizzativa	Politica	AGGIUNGI
>>	Lavori pubblici	-
>>	Ambiente	-
>>	Promozione turistica e beni culturali	-
>>	Attività produttive e SUAP	-
>>	Gestione del patrimonio	-
>>	Formazione professionale, pubblica istruzione e attività sportive	-
>>	Polizia locale	-
>>	Funzionamento dell'ente	-
>>	Gestione del personale	-
>>	Gestione delle entrate	-
>>	Urbanistica	-
>>	Cultura, tempo libero, biblioteca	-

- rappresentano gli ambiti in cui si articola l'attività dell'ente



i “progetti”

Politica	Attività produttive e SUAP		
Direttiva			
Progetti politici			
	in atto dal	Progetto politico	AGGIUNGI
>>	18/03/2013	verifica della fattibilità di una gestione autonoma del SUAP	-
>>	18/03/2013	promozione dei centri commerciali naturali	-
>>			-

- sono le articolazioni attraverso le quali si realizzano le politiche



le attività/obiettivo

Politica	Attività produttive e SUAP				
Progetto politico	verifica della fattibilità di una gestione autonoma del SUAP		in atto dal	18/03/2013	
			Note		
Attività progetti					
Attività	Responsabile	Scadenza	Ultima verifica		AGGIUNGI
>> effettuazione di uno studio di fattibilità mediante indagini di mercato	Maria Paola VINCI		18/03/2013	Realizzata	-
>> gestione del progresso ai fini della graduale regolarizzazione	Maria Paola VINCI		18/03/2013	Realizzata	-

- ogni progetto si articola in attività/obiettivo con l'indicazione di:
 - responsabile
 - tempo di attuazione



la definizione degli obiettivi bottom-up

- gli obiettivi sono definiti attraverso l'individuazione delle funzioni attribuite a ciascuna unità organizzativa e la successiva elencazione di
 - risultati attesi
 - standard (tempi procedurali)
 - altri standard

▪ settore

▪ funzione attribuita

▪ obiettivo

▪ standard (procedimenti)

▪ altri standard



la tecnica per la definizione degli obiettivi

- gli **obiettivi** rappresentano la esplicitazione delle **funzioni** attribuite a ciascuna unità organizzativa nel regolamento di organizzazione
- si deducono dalla finalizzazione delle funzioni rispetto alle **prospettive di valore** perseguite dall'amministrazione

efficienza

efficacia

economicità

+

adempimento



il percorso per la definizione dell'obiettivo

unità organizzativa



funzione attribuita



prospettiva



risultato atteso



indicatore



gli obiettivi dirigenziali

sono gli obiettivi attribuiti direttamente ai dirigenti o responsabili dei servizi e possono essere così ricavati:

- **attribuzione diretta** per l'espletazione di compiti specifici (progetti, studi, iniziative, ecc.)
- “**attribuzione incrociata**”, ricavate dalle interazioni, cioè dalle richieste dei colleghi ai fini della realizzazione di obiettivi che hanno carattere trasversale, utilizzando il “diagramma delle aspettative”



la performance organizzativa

è definita dall'articolo 8 e rappresenta l'aspetto di maggiore innovazione rispetto alle prassi diffuse perchè richiede l'attivazione di un sistema di valutazione che prende in considerazione prima l'ente nel suo complesso e solo successivamente le performance individuali.

In questo senso la “performance organizzativa” si può intendere come:

- risultato complessivo dell'amministrazione, in riferimento ad ambiti definiti (politiche)
- insieme dei risultati conseguiti delle Aree e dai dirigenti, con riferimento alle politiche in cui si articolano i programmi



la performance individuale

l'articolo 9 prevede, come ambiti di valutazione della performance individuale:

- a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il piano della performance deve quindi contenere elementi utili a tal fine



il monitoraggio

il comma 2 dell'articolo 4, nel descrivere il “ciclo di gestione” prevede l'effettuazione del “monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi”.

Ciò vuol dire che la pianificazione non deve essere intesa come un adempimento, ma invece come strumento di supporto alla gestione, mediante la tracciabilità degli eventi e la rilevazione dello stato di attuazione.



la rendicontazione

il ciclo di gestione si conclude con la “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”

Ciò richiede la redazione del piano della performance seguendo modalità espressive che ne consentano la diffusione e la comprensibilità e soprattutto che utilizzino come prospettiva il territorio e i cittadini e non l’organizzazione interna.

