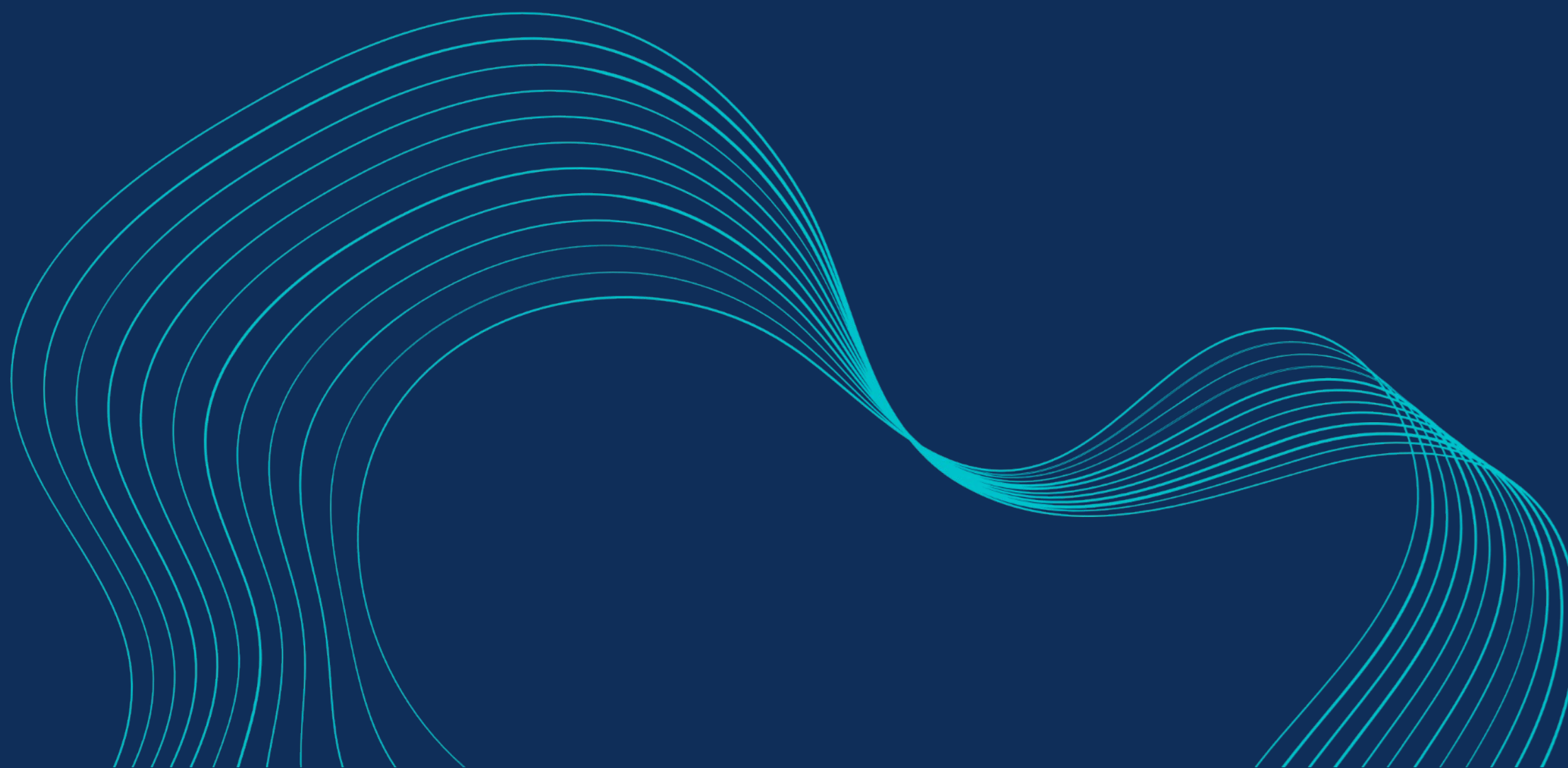




IL CIRCOLO VIRTUOSO DELLA PROGRAMMAZIONE GESTIONE E CONTROLLO NEL CONTESTO DELLA PERFORMANCE IN OTTICA PIAO

5 e 10 settembre 2025

Luca Del Frate



LA PROGRAMMAZIONE

✓ DECRETO-LEGGE 9 giugno 2021, n. 80

Misure urgenti per **il rafforzamento della capacità amministrativa** delle pubbliche amministrazioni

Le **capacità amministrative** si rafforzano se si rafforza la **programmazione delle attività e delle decisioni nella PA**.

La **programmazione**: la programmazione risponde alla fondamentale esigenza di preordinare, organizzare e **qualificare la gestione** che l'ente pubblico stà per attuare.

La **programmazione è l'importante presupposto** per l'attività di misurazione, di rendicontazione, e di **valutazione dei risultati organizzativi ed individuali**, da cui deve scaturire inevitabilmente una revisione dei programmi di attività stessi secondo un processo dinamico evolutivo.

Quindi la **programmazione è il processo di analisi e valutazione** che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le politiche ed i piani per il governo del territorio, consente di organizzare, in una dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione dei fini sociali e di promozione dello sviluppo economico e civile dell'ambito di competenza

LA PROGRAMMAZIONE

- ✓ **Programmare significa stabilire cosa si vuole raggiungere** (obiettivi e performance attese) e **come ci si propone di farlo ovvero mediante quali mezzi finanziari e “ legali”** e con quali soluzioni organizzative, gestionali e temporali nell’arco di un periodo breve(un anno),medio(fino a tre anni)o lungo (oltre i tre anni)
- ✓ I documenti nei quali si formalizza il processo di programmazione devono essere predisposti in modo tale da consentire ai portatori di interesse di:
- ✓ **Conoscere**, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i **risultati** che l’ente si propone di conseguire;
- ✓ **Valutare il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione**
- ✓ **I risultati di performance** conseguiti devono essere **comunicati** e resi **trasparenti** anche in Amministrazione trasparente



LA PROGRAMMAZIONE

- ✓ Il **processo di programmazione** si basa sui seguenti elementi fondanti:
- ✓ **Valenza pluriennale;**
- ✓ **Lettura non solo contabile dei documenti**
- ✓ **Coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio**



L' **Azienda privata “for profit”** ha come obiettivo l'economicità della gestione al fine di rendere conto agli azionisti di riferimento ed ha come vincolo quello della responsabilità sociale.

Una azienda pubblica ha per obiettivo l'assunzione ed il conseguimento della responsabilità sociale ma come vincolo l'economicità della gestione

In ogni caso c' è necessità di “ organizzarsi adeguatamente” per:

a) **RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI CHE SI INTENDONO PERSEGUIRE;**

b) **CONSEGUIRE TALI OBIETTIVI CON RISULTATI ECONOMICI ACCETTABILI**

c) **SOPRAVVIVERE IN UN CONTESTO SEMPRE PIU' SELETTIVO E CHE LASCIA POCHI MARGINI ALLA “IMPROVVISAZIONE”**



LA STRATEGIA: la capacità di vedere lontano

LA PROGRAMMAZIONE: la capacità di calcolare a priori ciò che è necessario per raggiungere gli obiettivi

L' ORGANIZZAZIONE: la capacità di combinare le risorse umane in maniera adeguata ed utile al fine del raggiungimento degli obiettivi

L'INFORMATIZZAZIONE: la capacità di dotarsi di un adeguato sistema informativo che consenta il monitoraggio di ciò che è utile per valutare se l'azienda/amministrazione sta raggiungendo gli obiettivi prestabili e l'ammontare delle risorse consumate in relazione all'attività svolta



LA PERFORMANCE INDIVIDUALE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA LINEA GUIDA DELLA FUNZIONE PUBBLICA: Gli aspetti rilevanti.

1) I sistemi di misurazione e valutazione della performance (SMVP) sono finalizzati al miglioramento delle prestazioni dei dipendenti pubblici.

2) La valutazione della performance individuale rappresenta una leva strategica per la gestione del personale

Prestare attenzione al processo di valutazione individuale, collocandolo correttamente nell'ambito degli strumenti di gestione e sviluppo del capitale umano, è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, il quale rappresenta la principale finalità dell'intero ciclo di gestione della performance. A questo proposito, si sottolinea come una **gestione più efficace del processo di valutazione individuale** generi un duplice effetto positivo:

sul piano individuale, consentendo la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale

sul piano organizzativo, in quanto il miglioramento della performance dei singoli comporta inevitabilmente anche un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati; gli esiti della valutazione, inoltre, possono essere utilizzati per ripensare eventualmente la struttura e/o i processi organizzativi, attraverso attività di reingegnerizzazione.



LA PERFORMANCE INDIVIDUALE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA LINEA GUIDA DELLA FUNZIONE PUBBLICA: Le criticità

- 1) una distinzione non sempre esplicita e immediata fra performance organizzativa ed individuale;
- 2) un limitato ricorso ad alcuni elementi rilevanti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale (quali, ad esempio, i colloqui di feedback);
- 3) un limitato impiego di strumenti quali i Dizionari dei comportamenti attesi o i meccanismi di calibrazione ex ante ed ex post;
- 4) una scarsa differenziazione delle valutazioni.



LA PERFORMANCE INDIVIDUALE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA LINEA GUIDA DELLA FUNZIONE PUBBLICA: Le criticità

MISURARE E VALUTARE LA PERFORMANCE PER:

- 1) EROGARE IL TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO
- 2) ATTRIBUIRE PROGRESSIONI DI CARRIERA E PROGRESSIONI ECONOMICHE
- 3) INDIVIDUARE I GAP DI COMPETENZA DA COLMARE NELL'AMBITO DI OPPORTUNE ATTIVITA' FORMATIVE
- 4) CONFERIRE INCARICHI DI RESPONSABILITA' ANCHE DI LIVELLO DIRIGENZIALE: in questo caso è necessario precisare la funzione riconosciuta alla performance individuale: quest'ultima può rappresentare un requisito d'accesso (l'incarico può essere assegnato solo a fronte di valutazioni positive ricevute in un determinato arco temporale o, viceversa, non può essere assegnato a fronte di una valutazione non pienamente soddisfacente) oppure una delle variabili considerate ai fini dell'assegnazione dell'incarico (ad esempio, insieme ad una valutazione di potenziale o ad una valutazione di un progetto di cambiamento che si vuole promuovere con il nuovo incarico).



LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DA PRESIDARE CON SISTEMI DIFFERENZIATI A SECONDA DELLE FINALITA'

In virtù di quanto precede, appare auspicabile la costruzione di un **Sistema a geometria variabile**, in funzione dei diversi scopi che si vogliono perseguire. All'interno di tale Sistema, una volta definito il ruolo della performance individuale in relazione ai diversi scopi perseguiti, è possibile:

attribuire un peso differente alle diverse dimensioni che compongono la performance individuale (art. 9, d.lgs. 150/2009) o selezionare specifici contenuti all'interno delle medesime dimensioni;

prevedere metodi di valutazione differenti rispetto a quelli ordinariamente utilizzati (ad esempio la c.d. valutazione 360°);

prevedere tempistiche e frequenze differenziate per le diverse tipologie di valutazione introdotte.



LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:

risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;

risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;

risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

comportamenti, che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.



LE METODOLOGIE DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dal basso (nella quale sono i collaboratori che esprimono un giudizio sul proprio superiore);

la valutazione fra pari (nella quale sono coinvolti i colleghi, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante);

la valutazione da parte di stakeholder esterni (per esempio, da parte degli utenti di un servizio erogato dall'ufficio o di un campione di cittadini opportunamente individuato o da altri portatori di interessi, fondamentale quando si tratta di dipendenti a stretto contatto con il pubblico);

la valutazione a 360° (che prevede l'utilizzo combinato di tutte le forme di valutazione precedenti).



NON SOVRAPPORRE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

I sistemi di valutazione devono proporre in modo chiaro la distinzione tra performance organizzativa e performance individuale. Analisi recenti hanno mostrato un'ambiguità interpretativa sul confine tra i due concetti che si traduce in una nomenclatura che genera confusione sulle dimensioni di valutazione, con particolare riferimento alle tipologie di obiettivi.

Dall'analisi di quanto fatto dalle amministrazioni negli anni precedenti, infatti, emergono una serie di criticità in merito alla corretta declinazione del rapporto fra obiettivi annuali (organizzativi) della struttura e obiettivi individuali del singolo.

In molte amministrazioni, in particolare, emerge:

una completa identificazione fra le due tipologie di obiettivi, per cui sono definiti obiettivi individuali del dirigente quelli della struttura di diretta responsabilità;

che il personale è destinatario di obiettivi (definiti come individuali) che nella pratica coincidono con gli obiettivi della struttura organizzativa; solo in casi residuali questi sono definiti sulla base delle attività specifiche svolte da parte di ciascun valutato.



NON SOVRAPPORRE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

In tal modo, però, rischia di perdere di significato la classificazione prevista dal legislatore che ha, invece, esplicitamente separato i due aspetti.

Un approccio di questo tipo, inoltre, tende a generare un effetto negativo sulla percezione dei meccanismi di valutazione. In particolare il personale non dirigente potrebbe avere la “sensazione” di “lavorare per la realizzazione degli obiettivi del dirigente” e non per raggiungere quelli della struttura di appartenenza.

Occorre quindi ribadire che obiettivi della struttura (performance organizzativa) e obiettivi (individuali) del dirigente e/o del dipendente sono due “entità” distinte:

gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;

gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l’unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).



NON SOVRAPPORRE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

La performance organizzativa può fare riferimento all'Ente nel suo complesso, e/o all'Unità/Struttura organizzativa, e/o al gruppo di lavoro. Essa può avere ad oggetto, in linea con quanto previsto dall'art. 8 del d. lgs. 150/2009, risultati di:

outcome;

piani/programmi strategici;

attività/servizi/progetti;

customer satisfaction;

capacità organizzativa.



NON SOVRAPPORRE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

Chiaramente le due performance presentano punti di contatto. In particolare, per i dirigenti e il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, lo stesso legislatore, all'art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate:

al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.



NON SOVRAPPORRE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

Ciò implica che la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale può fare riferimento, oltre che ai comportamenti e competenze agite, a:

obiettivi di gruppo, che sono obiettivi organizzativi e possono essere individuati:

in una parte degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza;

in obiettivi relativi a progetti nei quali sono coinvolti alcuni dei collaboratori dell'ufficio, non necessariamente collegati agli obiettivi della struttura stessa;

eventuali obiettivi individuali, per i quali restano valide le considerazioni fatte in precedenza con riferimento al personale dirigente.

Spetta alla singola amministrazione stabilire se e in che misura assegnare obiettivi individuali anche al personale non dirigenziale, tenendo sempre a mente che il SMVP dovrebbe aiutare le persone a comprendere come le loro azioni possono influire sulla performance organizzativa (della struttura di appartenenza o anche su quella dell'amministrazione nel suo complesso), evitando però processi di scomposizione artificiosa degli obiettivi, dagli organizzativi ai vari livelli, fino a quelli individuali, che rischiano di rispondere ad un approccio meramente formale e adempimentale anziché ad una reale esigenza gestionale.



ESEMPI DI DIFFERENZIAZIONE TRA OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ED OBIETTIVI INDIVIDUALI

L'art. 9 del d.lgs. 150/2009 prevede che nella valutazione della performance individuale di un dirigente è necessario tener conto della performance organizzativa del suo ambito di responsabilità, diretta conseguenza del suo operato. Ciò non toglie che gli obiettivi della struttura di diretta responsabilità non sono obiettivi individuali del dirigente.

Per declinare correttamente gli obiettivi individuali è necessario che gli stessi siano in grado di misurare e valutare il contributo del singolo – espresso in termini di obiettivi specificamente attribuiti allo stesso – ai risultati collegati a piani/programmi strategici o attività/servizi/progetti e al raggiungimento dei più ampi obiettivi dell'amministrazione o della struttura/unità organizzativa.

Tali obiettivi, a seconda del livello organizzativo del destinatario, possono avere contenuto diverso: ad esempio, per un obiettivo organizzativo relativo alla realizzazione di un progetto formativo che coinvolge l'intera organizzazione, un dirigente potrebbe avere un obiettivo di outcome (ad esempio, il miglioramento dell'item relativo all'utilità percepita della formazione individuale nella rilevazione annuale di clima organizzativo), un suo funzionario con responsabilità organizzative può avere un obiettivo di risultato (ad esempio, attivazione di almeno l'80% dei corsi a calendario) e un collaboratore può avere un obiettivo di attività (ad esempio, fare le convocazioni al corso almeno tre settimane prima dell'avvio).



LA REGOLAMENTAZIONE DELLA PERFORMANCE NEGATIVA

Al di là dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, da gestire secondo quanto indicato nel paragrafo precedente, il Legislatore nel 2017, ha espressamente previsto una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative che deve essere opportunamente disciplinata nel Sistema.

In particolare, l'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 prevede espressamente che “La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”.

Questa disposizione va letta insieme al richiamato art. 55-quater che prevede il licenziamento disciplinare in caso di “insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009”.

Quanto sopra impone, quindi, alle amministrazioni di definire all'interno del proprio SMVP cosa la stessa intenda per valutazione negativa, definendo, ad esempio, una soglia di punteggio minima (all'interno della scala di valutazione definita nel Sistema stesso) al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa. Resta fermo, viceversa, che non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla predetta valutazione negativa.



LA VALUTAZIONE PARTECIPATA

Con la modifica del d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, operata dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, il Legislatore ha dato maggiore concretezza al principio astratto della partecipazione con riferimento al ciclo della performance.

In particolare, l'art. 7 delinea, al comma 2, lett. c), la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione declinandola su tre cardini fondamentali:

sotto il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi sia i cittadini che gli “utenti finali” dei servizi resi dall'amministrazione; il duplice riferimento è diretto a coinvolgere nella valutazione i fruitori delle “attività istituzionali” e dei “servizi pubblici”. A tali categorie vanno aggiunti tutti gli altri portatori di interesse (cd. stakeholder) in qualsiasi modo direttamente o indirettamente interessati all'operato dell'amministrazione;

sotto il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e tutte le prestazioni di servizi delle pubbliche amministrazioni;

sotto il profilo procedimentale, la partecipazione alla valutazione è coerentemente ricondotta all'ambito specifico “della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis”.



LA VALUTAZIONE PARTECIPATA

Il coinvolgimento di cittadini e utenti nel processo di valutazione della performance, oltre a rispondere al quadro normativo sopra delineato, è funzionale al perseguimento delle finalità intrinseche dei **sistemi di valutazione delle prestazioni** (performance management). Questi, infatti, **non sono dei semplici sistemi informativi interni**, ma puntano ad incidere su **dimensioni quali l'impatto delle politiche e dei servizi pubblici sulla collettività** e la fiducia dei cittadini nelle amministrazioni pubbliche. Attraverso tale coinvolgimento è possibile cogliere i vari significati e la differente rilevanza che i diversi stakeholder attribuiscono ai risultati conseguiti dall'amministrazione.



LA VALUTAZIONE PARTECIPATA

'OIV è chiamato a verificare l'adeguatezza del modello di valutazione partecipativa esplicitato dall'amministrazione nel proprio SMVP e a verificarne l'effettivo rispetto al fine di presidiare la corretta applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli utenti. L'OIV, in particolare, deve verificare la previsione dei requisiti minimi delineati dalle presenti linee guida. L'OIV deve anche assicurarsi che il processo di valutazione partecipativa delineato nel SMVP possa garantire la regolare messa a disposizione delle informazioni necessarie ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva e della validazione della Relazione annuale sulla performance;

i cittadini e/o utenti sono chiamati a svolgere un ruolo attivo, con un investimento di tempo ed energie, sia nelle attività preparatorie (inclusa l'attività di comunicazione volta a ridurre le asimmetrie informative, facendo conoscere meglio il servizio/attività oggetto della valutazione e il contesto in cui sono erogati) che nella valutazione delle attività e dei servizi. Il loro ruolo lungo il ciclo della performance può essere limitato alla sola valutazione oppure comprendere anche la selezione dei servizi oggetto di valutazione e dei criteri di analisi delle performance e, ulteriormente, estendersi alla definizione di piani di miglioramento a valle del processo di valutazione e, dunque, alla fase di ri-progettazione del servizio con la definizione degli standard qualitativi e quantitativi del servizio.



Mappatura degli stakeholder

Il punto di partenza del processo di valutazione partecipativa è la realizzazione di una mappa degli stakeholder (portatori di interesse) che fa parte di qualunque processo di pianificazione strategica e riguarda l'amministrazione nel suo complesso. Si tratta di individuare tutti coloro che sono interessati all'attività e agli obiettivi dell'amministrazione e/o che possono condizionarne il raggiungimento. Una volta effettuata l'identificazione degli stakeholder e la loro classificazione, si tratta di decidere quali coinvolgere nella valutazione partecipativa e con quali modalità, in base alle caratteristiche di ciascuno.

Per la realizzazione di un'adeguata mappatura degli stakeholder può essere utile partire dalla individuazione di alcune macro-categorie per poi passare, a seconda dei casi, ad un maggiore livello di dettaglio.



Mappatura degli stakeholder

A titolo di esempio non esaustivo, si possono individuare le seguenti macro-categorie di stakeholder più rilevanti per le pubbliche amministrazioni:

cittadini, utenti effettivi o potenziali dei servizi e beneficiari delle attività dell'amministrazione, in forma singola o associata;

dipendenti pubblici e organizzazioni sindacali;

fornitori di beni e servizi;

imprese destinatarie dei servizi resi dall'amministrazione;

altre amministrazioni;

media e organi di informazione;

utenti interni alla stessa amministrazione

L'individuazione delle macro-categorie è solo il punto di partenza della mappatura degli stakeholder. L'amministrazione dovrà svolgere un'attività di analisi che porti a classificare gli stakeholder così come a differenziarne le modalità di coinvolgimento.



SELEZIONE DEI SERVIZI

La presenza di una mappatura degli stakeholder consente all'amministrazione di proseguire con la selezione delle attività e/o dei servizi che saranno oggetto della valutazione partecipativa e, più in generale, di orientare l'azione amministrativa verso l'attuazione di interventi mirati a soddisfare gli interessi e le aspettative degli stakeholder.

Come già indicato in premessa in sede di prima attuazione, l'amministrazione potrà individuare le attività e/o servizi su cui applicare il modello di valutazione partecipativa in modo graduale, definendo, però, al contempo un arco temporale, non superiore al triennio, entro cui il coinvolgimento dei cittadini/utenti riguarderà tutte le attività e i servizi erogati.



SELEZIONE DEI SERVIZI

Le amministrazioni pubbliche intervengono per soddisfare i bisogni degli individui tramite la produzione diretta di servizi o finanziando soggetti esterni (aziende for-profit e non-profit) affinché si occupino della produzione e dell'erogazione degli stessi. Si tratta della tipologia di attività che maggiormente si presta alla valutazione partecipativa. L'interesse dei cittadini è maggiore verso i servizi diretti rispetto alle attività amministrative o di policy making e la misurabilità delle performance più agevole.

Si distingue tra servizi di back office (dei quali si valuteranno le dimensioni di performance relative all'efficienza e all'efficacia quantitativa/qualitativa) e servizi di front office (da valutare secondo le dimensioni relative a efficacia quantitativa/qualitativa e impatto)



SELEZIONE DEI PORTATORI DI INTERESSE

La selezione dei cittadini e degli utenti dell'attività oggetto di valutazione deve portare ad una soluzione ottimale del trade-off tra esperienza e rappresentatività. Da un lato è fondamentale coinvolgere cittadini e utenti che abbiano una conoscenza dell'amministrazione e dei suoi servizi. É presumibile che esistano differenze in termini di capacità tra i cittadini.

Solitamente, i cittadini più informati sono utenti abituali che hanno interazioni frequenti con l'amministrazione. Dall'altro lato, l'amministrazione è responsabile di bisogni collettivi più ampi dell'utenza attuale. A titolo di esempio, si possono menzionare cittadini che avrebbero bisogno del servizio oggetto di valutazione ma che non riescono ad accedere allo stesso (si pensi ai servizi della sanità o della cultura); oppure categorie di cittadini inattivi e non-utenti, rilevanti per la definizione di politiche come l'ambiente e la cultura, quali ad esempio le generazioni future. Il coinvolgimento di associazioni di categoria o di settore può contribuire a sopperire a questa esigenza di rappresentatività.



SELEZIONE DEI PORTATORI DI INTERESSE

Un'ulteriore esigenza di cui tenere conto nella selezione dei cittadini/utenti è la loro disponibilità di tempo e la motivazione a collaborare.

Ultimo elemento di cui tener conto nella selezione dei valutatori è, inevitabilmente, quello della sostenibilità. Come già ricordato, infatti, il processo di coinvolgimento dei valutatori in un'ottica di valutazione partecipativa è sicuramente oneroso per le amministrazioni che dovranno, quindi, contemperare anche l'esigenza di rendere il processo compatibile con le risorse effettivamente disponibili, pur senza intaccare la significatività e il rigore metodologico della valutazione.

Le amministrazioni che usano abitualmente strumenti come la mappatura degli stakeholder nel proprio ciclo di performance sono dotate di una migliore conoscenza dei cittadini e della comunità di riferimento e, dunque, avvantaggiate nell'identificazione dei cittadini/valutatori.



DIMENSIONI DI PERFORMANCE DA ANALIZZARE

servizi di front office, a favore degli utenti esterni e finali: efficacia quantitativa erogata (es. quantità output esterni); efficacia qualitativa erogata (rispetto degli standard di qualità dichiarati, ad esempio sui tempi erogativi, sulla trasparenza, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione, cortesia del personale); impatti (es. effetto sul livello di benessere del cittadino/utente rispetto al periodo precedente all'erogazione del servizio);

servizi di back-office e attività di amministrazione generale, a favore degli utenti interni: efficacia quantitativa erogata (es. quantità output interni); efficacia qualitativa erogata (rispetto standard di qualità dichiarati, ad esempio rispetto dei tempi di svolgimento del processo interno, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni, cortesia del personale); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento del processo interno); efficienza economica (es. costi di svolgimento del processo interno);

attività di regolazione e di trasferimento: efficacia qualitativa erogata (rispetto standard di qualità dichiarati, ad esempio rispetto dei tempi di svolgimento, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento); efficienza economica (es. complessità delle informazioni, costi di svolgimento).



QUALI ATTIVITA' AMMINISTRATIVE DA MISURARE

Servizi diretti a cittadini o imprese

Le amministrazioni pubbliche intervengono per soddisfare i bisogni degli individui tramite la produzione diretta di servizi o finanziando soggetti esterni (aziende for-profit e non-profit) affinché si occupino della produzione e dell'erogazione degli stessi. Si tratta della tipologia di attività che maggiormente si presta alla valutazione partecipativa. L'interesse dei cittadini è maggiore verso i servizi diretti rispetto alle attività amministrative o di policy making e la misurabilità delle performance più agevole.

Si distingue tra servizi di back office (dei quali si valuteranno le dimensioni di performance relative all'efficienza e all'efficacia quantitativa/qualitativa) e servizi di front office (da valutare secondo le dimensioni relative a efficacia quantitativa/qualitativa e impatto).



QUALI ATTIVITA' AMMINISTRATIVE DA MISURARE

Funzioni di trasferimento

Tali funzioni prevedono il trasferimento di risorse a enti o soggetti terzi, per promuovere finalità di interesse pubblico (finanziamenti di strutture di servizio, erogazione di incentivi, ecc.). Le attività relative a trasferimenti di risorse realizzate dai ministeri ad altri soggetti possono rappresentare una delle modalità di attuazione di una politica di competenza dell'amministrazione. In particolare, si può far riferimento a due categorie: risorse tramite le quali l'amministrazione realizza direttamente politiche pubbliche con allocazione diretta ai soggetti destinatari (ad esempio, incentivi alle imprese, contributi di sostegno al reddito delle famiglie erogati direttamente dal Ministero); risorse tramite le quali l'amministrazione realizza indirettamente (secondo una funzione di indirizzo e/o vigilanza e/o controllo) politiche pubbliche con allocazione presso soggetti intermedi che costituiscono una filiera, più o meno complessa, che permette l'attuazione delle politiche (ad esempio, i trasferimenti del Ministero del Lavoro agli enti vigilati e agli enti territoriali finalizzati al sostegno dell'occupazione).



QUALI ATTIVITA' AMMINISTRATIVE DA MISURARE

Funzioni di regolazione

Attraverso tali funzioni, le amministrazioni pubbliche definiscono normative e standard, concedono autorizzazioni, licenze, concessioni, definiscono il quadro giuridico che regola i diritti e i doveri delle persone nonché gli spazi d'azione delle amministrazioni pubbliche stesse. A tal fine si crea un sistema di regole che definisce in primo luogo le tipologie di legami tra amministrazioni pubbliche e le rispettive competenze e, simultaneamente, gli spazi di azione della funzione potestativa. Tale sistema di regole è funzionale anche alla regolazione del sistema economico a livello macro e micro. La funzione di regolazione macroeconomica è sempre più affidata a soggetti istituzionali sovranazionali. A livello microeconomico, invece, la funzione di regolazione della pubblica amministrazione sta assumendo un'importanza sempre maggiore. I principali “prodotti” di questa funzione sono di natura legale: leggi, decreti, circolari, regole tecniche, linee guida e disposizioni.

Sebbene la valutazione partecipativa si applichi più agevolmente ai servizi aventi un'utenza diretta, il modello può portare importanti benefici anche alle attività di regolazione, tipiche di alcune amministrazioni. A titolo di esempio, nel caso della misurazione degli oneri amministrativi si prevede esplicitamente la consultazione sia dei dipendenti sia dei destinatari (cittadini e imprese) dell'attività di regolazione nella valutazione degli oneri che ne conseguono. A questo riguardo, particolare importanza assume la predisposizione di forme di consultazione pubblica, che facciano uso di piattaforme digitali facilmente accessibili dagli stakeholder.

Anche in questo ambito, può risultare complesso individuare quali soggetti coinvolgere nella fase di valutazione partecipativa



QUALI ATTIVITA' AMMINISTRATIVE DA MISURARE



INFORMATIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEL LAVORO AGILE NELLE PA NEL CONTESTO DEL PIAO

Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del Dipartimento della Funzione Pubblica:

Il presente documento intende fornire alcune indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con quanto richiesto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, focalizzando l'attenzione sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e sugli indicatori di performance, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile. L'approccio proposto è, infatti, quello di un'**applicazione progressiva e graduale in quanto le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse all'amministrazione, che deve elaborare un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio** (cfr par. 5).



INFORMATIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEL LAVORO AGILE NELLE PA NEL CONTESTO DEL PIAO

Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del Dipartimento della Funzione Pubblica:

Ma cos'è il lavoro agile? La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, lo definisce in modo molto chiaro come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. In Italia ne è stata elaborata la definizione quale “modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'**autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati**, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti”.[1]



Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del Dipartimento della Funzione Pubblica:

1.1 I principi del lavoro agile

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida "FAR BUT CLOSE", ovvero "lontano ma vicino". Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori: 1) Flessibilità dei modelli organizzativi; 2) Autonomia nell'organizzazione del lavoro; 3) **Reponsabilizzazione sui risultati**; 4) Benessere del lavoratore; 5) Utilità per l'amministrazione; 6) Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile; 7) Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti; 8) Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive; 9) Equilibrio in una logica win-win: **l'amministrazione consegue i propri obiettivi** e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".



Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del Dipartimento della Funzione Pubblica:

Tra questi fattori, rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa e le **tecnologie digitali** in una logica di “change management”, ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie. Le tecnologie digitali sono fondamentali per rendere possibili nuovi modi di lavorare; sono da considerarsi, quindi, un fattore indispensabile del lavoro agile. **Il livello di digitalizzazione permette di creare spazi di lavoro digitali virtuali nei quali la comunicazione, la collaborazione e la socializzazione non dipendono da orari e luoghi di lavoro;** ma, affinché questo avvenga in modo efficace, occorre far leva sullo **sviluppo di competenze digitali trasversali ai diversi profili professionali.**



Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del Dipartimento della Funzione Pubblica:

È evidente, quindi, come il tema della **misurazione e valutazione della performance** assuma un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile, ruolo che emerge anche dalla disposizione normativa che per prima lo ha introdotto nel nostro ordinamento[1]. Ancor prima di entrare nel merito del rapporto tra performance e lavoro agile, appare utile chiarire che **la revisione organizzativa sottesa alla sua introduzione impone una riflessione circa l'adeguatezza complessiva del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)**. È, infatti, presumibile che il SMVP debba essere aggiornato in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro che l'amministrazione ha adottato. Una riflessione particolare è richiesta in relazione alla performance individuale. Non solo perché lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti, ma anche perché deve essere chiaro che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista. Si possono utilizzare indicatori ad hoc per il lavoro agile, ma le dimensioni delle performance devono fare riferimento alle Linee Guida 1/2017 e 2/2017 del Dipartimento della funzione pubblica ed essere le stesse per tutte le strutture organizzative e i dirigenti e dipendenti dell'amministrazione.



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. **Quindi, il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui** in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance o nelle schede individuali come indicato nelle Linee guida 1/2017.

Tale novità ha un forte significato organizzativo, perché rafforza il messaggio che il lavoro agile non nasce dall'improvvisazione bensì dalla programmazione. A tale proposito occorre richiamare l'attenzione sul concetto di **programmazione come “processo unitario” all'interno delle organizzazioni, nel quale devono quindi convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore**. Se infatti, l'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, detto ripensamento non può non riflettersi anche nei contenuti di documenti quali, ad esempio, il Piano triennale per l'informatica, il Piano triennale dei fabbisogni di personale e il Piano triennale di formazione del personale.



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Il POLA, in quanto atto programmatico che definisce obiettivi organizzativi legati alla revisione dei modelli di organizzazione del lavoro, richiede l'**individuazione di specifici obiettivi, con correlati indicatori e target, di breve, medio e lungo periodo.**

(---) Le amministrazioni si possono avvalere anche della collaborazione **dei Comitati unici di garanzia (CUG), degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) e dei Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)**



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Un esempio di sistema integrato che troverà definizione compiuta nel contesto del PIAO

Le amministrazioni si possono avvalere anche della collaborazione dei **Comitati unici di garanzia (CUG)**, degli **Organismi indipendenti di valutazione (OIV)** e dei **Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)**.

Seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

IL RUOLO DELL'OIV

In riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle Linee guida 2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più determinante quando si parla di lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati.

Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Gli indicatori di performance organizzativa

Gli indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile costituiscono il punto di partenza per le organizzazioni che vogliano rivedere i propri modelli organizzativi nella direzione suindicata. Saranno quindi presumibilmente i primi ad essere utilizzati nel POLA, ma ad essi si devono aggiungere indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia, già suggeriti dalle Linee guida 1/2017 (Appendice) e 2/2017 del DFP, che consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione. È evidente che l'utilizzo degli indicatori di seguito suggeriti presuppone che l'amministrazione abbia a disposizione i dati (serie storiche) cui fare riferimento in ottica comparativa.



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Gli indicatori di performance organizzativa

Esempi di INDICATORI di performance organizzativa

EFFICIENZA Produttiva

Diminuzione assenze (es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1])*

Aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.)

EFFICIENZA Economica

Riduzione di costi rapportati all’output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)

Efficienza Temporale

Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Gli indicatori di performance organizzativa

Esempi di INDICATORI di performance organizzativa

EFFICACIA QUANTITATIVA

Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA si veda circ. 2/2019 DFP- 3.2); % comunicazioni tramite domicilia digitali, si veda circ. 2/2019 DFP- 3.4)

Quantità fruita (es. n. utenti serviti)

EFFICACIA QUALITATIVA

Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)

Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Gli indicatori di performance organizzativa

ECONOMICITA'

Riflesso economico: riduzione dei costi es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)

Riflesso patrimoniale

Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Preme ribadire che è necessario considerare la performance individuale dei dipendenti in maniera organica senza distinzione tra la prestazione svolta in ufficio e quella in lavoro agile, utilizzando sia gli obiettivi individuali che il catalogo delle competenze opportunamente aggiornato[1].

Si precisa che i risultati attesi in relazione a ciascun dipendente, coerentemente a quanto indicato nelle Linee guida 1/2017 per il Piano della performance, non confluiscono nel POLA. Risultati e comportamenti attesi, formalizzati secondo le modalità previste dal SMVP, sono inseriti, anche in allegato, nell'accordo individuale.

Infine, il potenziamento del lavoro agile richiede, in linea con quanto già concettualizzato nelle linee guida n. 5/2019, una maggiore integrazione della misurazione e valutazione della performance individuale con gli altri strumenti di gestione del personale quali in primis job description, rilevazioni periodiche del benessere organizzativo e del livello di engagement e motivazione del personale.



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

L’aspetto osmotico tra performance organizzativa, individuale, valutazione dei comportamenti ed impatto

L’aspetto più evidente da sottolineare consiste nello stretto collegamento tra condizioni abilitanti, performance organizzativa, performance individuale e impatti interni ed esterni. Infatti, essendo il lavoro agile non un obiettivo in sé, ma una politica di change management, lo stesso interviene sulle risorse (processi, persone e infrastrutture) per ottenere un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dei servizi alla collettività.

Di seguito un esempio per illustrare la logica di collegamento e di circolarità degli indicatori proposti.

E ancora, **la riduzione di presenza in ufficio dei dipendenti coinvolti potrebbe portare al miglioramento delle performance organizzativa dell’ente anche in termini di riduzione dei costi legati alla logistica** (rimodulazione degli spazi: indicatore mq/dipendente; riduzione dei costi di utenze: spese per utenze/anno ecc). Infine, un alto livello di gradimento per il servizio erogato in questa modalità, potrebbe stimolare un cambiamento culturale negli utenti del servizio slegato dallo sportello fisico, con conseguente riduzione della necessità di spostamento fisico per la fruizione; in questo caso si potrebbe misurare anche l’impatto sulla riduzione della mobilità urbana e sulle emissioni di inquinanti ad esso legata.

Quello sopra riportato è un esempio che rende evidente come sia fondamentale individuare nel POLA indicatori, per ciascuno degli ambiti identificati, che abbiano una direzionalità chiara, e identifichino in modo immediato il percorso su cui proseguire per ottenere, nell’ottica della circolarità ed evoluzione sopra descritta, un miglioramento della performance e, di conseguenza, della qualità dei servizi erogati che costituisce l’obiettivo prioritario delle amministrazioni.



2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

L'aspetto osmotico tra performance organizzativa, individuale, valutazione dei comportamenti ed impatto

L'aspetto più evidente da sottolineare consiste nello stretto collegamento tra condizioni abilitanti, performance organizzativa, performance individuale e impatti interni ed esterni. Infatti, essendo il lavoro agile non un obiettivo in sé, ma una politica di change management, lo stesso interviene sulle risorse (processi, persone e infrastrutture) per ottenere un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dei servizi alla collettività.

Di seguito un esempio per illustrare la logica di collegamento e di circolarità degli indicatori proposti.

Un più elevato grado di soddisfazione degli utenti di un servizio la cui organizzazione è stata rivista (si pensi ad es., ad un call center di erogazione di contributi ai cittadini) può essere a buon titolo considerato: a) un indicatore di performance organizzativa dell'organizzazione nel suo complesso in termini di digitalizzazione e semplificazione; b) un indicatore di una performance di gruppo per i dipendenti coinvolti nel processo; c) un indicatore di performance individuale del dirigente responsabile che ha attuato la riprogettazione del servizio. Inoltre, per l'attuazione di questa modalità può essere stato necessario dotare i dipendenti di nuove competenze tecniche o soft, e questo può avere portato a un miglioramento delle performance individuali dei singoli che potranno avere un migliorato senso di autonomia e di autoefficacia, che li porterà ad un aumento del livello di engagement e di benessere. Una volta rilevato con un questionario ad hoc il livello di benessere organizzativo, questo potrebbe essere assunto come ulteriore indicatore di performance organizzativa sulla specifica area della gestione delle risorse umane.



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per valutazione si intende l'attività di **analisi e interpretazione dei valori misurati**, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un “giudizio” complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.



LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori.



LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: IL MONITORAGGIO

La fase di misurazione serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali).



LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: IL MONITORAGGIO

La misurazione può essere realizzata in momenti differenti in relazione alle esigenze dei diversi decisori. Tipicamente, infatti, i sistemi prevedono delle misurazioni intermedie (**monitoraggio**) ed una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento. La frequenza del monitoraggio può variare a seconda delle caratteristiche dei fenomeni oggetto di osservazione. In tutti i casi le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica.



PROGRAMMAZIONE VERSO VALORE PUBBLICO

Nella prima fase del ciclo (**programmazione**), l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.



Il Piano ed il ciclo della performance sono

strumenti per:

- a) **supportare i processi decisionali**, favorendo la verifica di coerenza tra risorse ed obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti ed indiretti: creazione di **VALORE PUBBLICO**;
- b) migliorare la **consapevolezza del personale** rispetto agli obiettivi dell'amministrazione;
- c) **comunicare all'esterno**, accountability, ai propri portatori di interesse **priorità e risultati attesi**



NEL PIANO DELLA PERFORMANCE sono

sono definiti: **1) gli obiettivi specifici triennali**, che descrivono la strategia e i traguardi di medio-lungo periodo che l'amministrazione intende raggiungere e che ne orientano il funzionamento complessivo; **2) gli obiettivi annuali, che rappresentano la declinazione degli obiettivi specifici triennali.**



I CONCETTI FONDAMENTALI

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: insieme dei **risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative**. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello **stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse** in modo **razionale (efficienza)** per **erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia)**, al fine ultimo di creare **valore pubblico (impatto)**, ovvero di **migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e dei portatori di interesse**

PERFORMANCE INDIVIDUALE: **contributo** fornito da un individuo, in termini di **risultato** e di **comportamenti agiti**, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione

INDICATORE: misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media di una serie di valori. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili e extra-contabili.



I CONCETTI FONDAMENTALI

OBIETTIVI GENERALI: identificano le priorità strategiche delle PA, in relazione al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Sono determinati con linee guida adottate su base triennale con DPCM

OBIETTIVI SPECIFICI: obiettivi dell'amministrazione definiti nel piano della performance su base triennale in coerenza con le priorità politiche. Possono essere riferiti sia al **funzionamento dell'amministrazione** che alle **politiche di Settore**.

TARGET: valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso. Nel Piano performance rappresenta la quantificazione del livello di performance desiderata, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale



CONCETTI FONDAMENTALI

PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA: i sistemi di valutazione devono distinguere i relativi ambiti.

Gli **obiettivi della struttura (performance organizzativa)** e **gli obiettivi individuali** del dirigente e/o dipendente sono due entità distinte.

Gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i traguardi che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) devono contribuire.

Gli obiettivi individuali sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente/dipendente: possono essere collegati agli obiettivi della struttura, andando ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo, ma possono fare riferimento anche ad attività di esclusiva responsabilità



I contenuti del Piano della performance:

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'Amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative

La performance organizzativa permette di programmare, misurare e valutare come l'organizzazione consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e dei portatori di interesse (impatto)

La performance organizzativa attesa può essere misurata e rappresentata tramite:

- a) indicatori di **stato delle risorse** (salute dell'amministrazione);
- b) indicatori di **efficienza**;
- c) indicatori di **efficacia**;
- d) indicatori di **impatto**;



I contenuti del Piano della performance:

La performance organizzativa

Gli indicatori di **stato delle risorse (salute amministrativa)**

Risorse intangibili: salute organizzativa: livello di benessere organizzativo; % di lavoratori in “lavoro agile”;

Salute professionale: % di persone laureate/formate/aggiornate;

Salute di genere: rapporto donne/uomini; % di donne in ruoli apicali

Salute relazionale: quantità/tipologia di utenti/ cittadini coinvolti nel processo di programmazione o valutazione; livello di soddisfazione nelle iniziative di partecipazione

Salute etica/legalità/trasparenza: quantità di processi di valutazione del rischio(mappatura dei processi);% di dirigenti oggetto di rotazione degli incarichi; rapporto tra misure di prevenzione programmate e attuate

Salute digitale: stanziamenti in applicativi; % di servizi digitalizzati



I contenuti del Piano della performance:

La performance organizzativa

Gli **indicatori di stato delle risorse (salute amministrativa)**

Quantificano e qualificano le risorse dell'Amministrazione (umane, economiche finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia **quantitativi** (numero risorse umane, numero computer), sia **qualitativi** (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche)

Esempi di indicatori:

Risorse umane: quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione; numero di persone suddivise per fasce di età e categoria

Risorse economico/ finanziarie: risorse stanziare; risorse per tipologia di finanziamento

Risorse tangibili: valore del patrimonio disponibile, livello di obsolescenza delle attrezzature



I contenuti del Piano della performance:

La performance organizzativa

Gli **indicatori di efficienza**

Esprimono la **capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle attività (output)**

Efficienza economico/finanziaria: esprime il costo o la spesa di gestione di una attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/ quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (riduzione% del costo delle utenze)

Efficienza produttiva: esprime lo sforzo organizzativo per svolgere una attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di Full time equivalent (FTE: risorsa umana che lavora a tempo pieno per un anno uomo) impiegabili (FTE/quantità servizi) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (incremento della produttività del lavoro)



I contenuti del Piano della performance:

La performance organizzativa

Gli **indicatori di efficacia**

Esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi

Efficacia quantitativa: quantità erogata: esprime la quantità erogata di output (n.servizi/prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ad esempio la disponibilità di certificazioni on line); quantità fruita: esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n.fruitori) e può essere accresciuta tramite iniziative di allargamento del numero dei beneficiari dei servizi. Il numero dei fruitori effettivi può anche essere rapportato al numero dei fruitori potenziali (persone vaccinate/ persone da vaccinare)

Efficacia qualitativa: esprime: a) la qualità erogata degli output, attraverso parametri oggettivi, secondo la prospettiva dell'Ente, (tempo di pagamento ai fornitori) e può essere migliorata tramite iniziative di innalzamento e di presidio degli standard di servizio; b) la qualità percepita degli output secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione dei fruitori), anche qui la qualità può essere accresciuta tramite iniziative di innalzamento e di presidio degli

standard di servizio



I contenuti del Piano della performance:

La performance organizzativa

Gli **indicatori di impatto**

Esprimono l'**effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari delle attività, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico**, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio

Gli indicatori possono essere misurati sia in termini di valori assoluti che in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza.

Gli indicatori di impatto possono essere: a) di natura sociale; b) di natura economica; c) di natura ambientale



I contenuti del Piano della performance:

La performance organizzativa e rapporto con gli indicatori:

- a) **attuazione delle politiche e conseguimento degli obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività: indicatori di impatto**
- b) **attuazione di piani e programmi** nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi/quantitativi definiti e del livello di assorbimento delle risorse: indicatori di efficacia;
- c) rilevazione del **grado di soddisfazione** dei destinatari delle attività e dei servizi anche mediante modalità interattive: **indicatori di efficacia qualitativa.**
- d) **modernizzazione dell'organizzazione** e delle competenze e capacità di attuazione di piani e programmi: **indicatori di stato delle risorse**(salute digitale e professionale)
- e) **miglioramento qualitativa dell'organizzazione: indicatori di stato delle risorse** (salute organizzativa)
- f) **sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni: indicatori di stato delle risorse** (salute relazionale;
- g) **efficienza nell'impiego delle risorse: indicatori di efficienza**
- h) **qualità e quantità delle prestazioni/servizi: indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa**



Le interrelazioni con le misure di legalità e trasparenza

Il discorso sul **Piano Integrato di organizzazione ed attività**(PIAO) si innesta nell'ambito del circolo virtuoso **Pianificazione, Programmazione e controllo** dell'azione amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni.

LA STRUTTURA OPERATIVA DEL PIAO

Il PIAO si compone di **4 Sezioni** principali e di **diversi soggetti responsabili** delle Sezioni cui fanno capo:

1)Valore pubblico, performance;

2) Rischi corruttivi, trasparenza ed antiriciclaggio;

3) Organizzazione

4) Capitale Umano



LA VISIONE INTEGRATA PERFORMANCE/LEGALITA'

Le Sezioni dovranno essere declinate in una visione integrata. Non deve trattarsi, quindi, di una mera sommatoria di piani, ma ogni sezione e' funzionale all'altra **e tutte sono a supporto e 'legittimate' dalla realizzazione degli obiettivi di valore pubblico**

Secondo il PNA 2022, ribadito dall'aggiornamento 2023 al PNA 2022 **le misure di prevenzione dei fenomeni di corruzione e di riciclaggio nonché di trasparenza costituiscono "strumenti" per il conseguimento e la protezione del valore pubblico**



LA TELEOLOGIA DEL PIAO

- A) Garantire la **qualità** e la **trasparenza** dell'attività amministrativa ;
- B) Migliorare la qualità dei **servizi ai cittadini ed alle imprese** (analisi di soddisfazione dei portatori di interesse);
- C) Procedere alla costante e progressiva **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi**, anche in materia di diritto di accesso (gli **obiettivi di semplificazione e digitalizzazione**)

Si inserisce tra le misure operative previste dal PNRR per accompagnare la riforma “orizzontale” della PA e realizza un duplice obiettivo: a) integrare gli atti di programmazione in una unitaria logica strategica; b) orientare i sistemi di programmazione e rendicontazione anche verso la misurazione degli outcome e del valore pubblico generato.



LA VISIONE INTEGRATA PERFORMANCE/LEGALITA'

LA **CATEGORIA DEL VALORE PUBBLICO** SECONDO IL PNA 2022:

Rappresenta il **miglioramento della qualità della vita e del benessere** economico, sociale ed ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti e dei portatori di interesse nonché dei destinatari di una politica e/o di un servizio.

Si tratta di un concetto che non va limitato agli **obiettivi finanziari/monetizzabili** ma comprensivo anche di quelli **socio-economici** che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo.

La prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione/ente.

Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire **obiettivi di imparzialità e trasparenza**, la prevenzione della corruzione contribuisce a **generare valore pubblico**, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa.



La definizione di Valore Pubblico nel DM 132/2022

*“Il valore pubblico è il complessivo **benessere multidimensionale** degli utenti creato da una PA o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no-profit, governando in tale direzione le proprie performance, a partire dalla cura della **salute dell’Ente e delle proprie risorse**”*



La necessaria interrelazione tra le Sezioni di Programmazione del PIAO con particolare riferimento alle Sezioni “Performance” “Rischi corruttivi e trasparenza

La Sezione di Programmazione del PIAO,” Rischi corruttivi e trasparenza,” rappresenta una valutazione del livello di esposizione delle PA al rischio di corruzione e indica gli **interventi organizzativi (le misure di prevenzione)** volte a prevenire il suddetto rischio.



La programmazione delle misure di prevenzione: La programmazione delle misure rappresenta un contenuto fondamentale del PTPCT/PIAO, **in assenza del quale il Piano risulta “illegittimo” in quanto carente di un requisito essenziale**

Gli elementi descrittivi delle misure: a) laddove la misura di prevenzione necessiti di diverse azioni per essere adottata, occorre indicare ed **esplicitare le suddette azioni**, con l'indicazione dei vari passaggi con cui l'amministrazione intende adottare la misura; b) **tempistica di attuazione della misura e/o delle sue fasi**. La misura e/o ciascuna delle fasi/azioni in cui la misura si articola, deve essere **scadenzata nel tempo**; c) **individuazione delle responsabilità** connesse all'attuazione della misura; d) **indicatori di monitoraggio e valori attesi**



PRINCIPIO DELL'INTEGRAZIONE: la gestione del rischio corruttivo è parte integrante dei processi decisionali di programmazione, controllo e valutazione: il processo di gestione del rischio deve essere integrato nell'ambito del ciclo di gestione della performance in modo che delle misure programmate nel PIAO, del grado di partecipazione delle strutture e degli individui ne sia tenuto di conto ai fini del riconoscimento della performance organizzativa ed individuale;

Il ciclo di gestione della performance (Linea Guida n.1/2017 DFP) in cui è integrato il sistema dell' "Anticorruzione- trasparenza" è funzionale anche al supporto dei processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse ed obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti ed indiretti
(creazione di valore pubblico)



PRINCIPIO DELL'INTEGRAZIONE: la gestione del rischio corruttivo è parte integrante dei processi decisionali di programmazione, controllo e valutazione: il processo di gestione del rischio deve essere integrato nell'ambito del ciclo di gestione della performance in modo che delle misure programmate nel PIAO, del grado di partecipazione delle strutture e degli individui ne sia tenuto di conto ai fini del riconoscimento della performance organizzativa ed individuale;

Il ciclo di gestione della performance (Linea Guida n.1/2017 DFP) in cui è integrato il sistema dell' "Anticorruzione- trasparenza" è funzionale anche al supporto dei processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse ed obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti ed indiretti
(creazione di valore pubblico)



LE FUNZIONI DELL'OIV COME PRESIDIO DEL SISTEMA PERFORMANCE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE ANTIRICICLAGGIO

Il ciclo della performance vede in prima linea i decisori politici e amministrativi. Nello specifico:

l'organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;

i dirigenti apicali, titolari di Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio assegnati ai CRA medesimi e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;

i dirigenti e i titolari di posizioni organizzative, che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi nella fase top down e successivamente in quella bottom up, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.



LE FUNZIONI DELL'OIV COME PRESIDIO DEL SISTEMA PERFORMANCE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE ANTIRICICLAGGIO

Gli OIV forniscono, lungo tutto il ciclo, un **supporto metodologico** volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, le funzioni attribuite agli OIV sono:

presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP , la validazione della Relazione sulla performance e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;

valutazione della performance organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi in queste linee guida;

monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;

proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo.



LE FUNZIONI DELL'OIV COME PRESIDIO DEL SISTEMA PERFORMANCE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE ANTIRICICLAGGIO

In riferimento al ruolo dell'OIV, è opportuno che il disegno del SMVP tenga conto di due requisiti essenziali per la sua efficacia:

condivisione, fra OIV e amministrazione, delle modalità ottimali per consentire all'OIV il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi;

dotazione di un'adeguata struttura tecnica, in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV (quali, ad esempio, conoscenza della struttura organizzativa dell'amministrazione, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.) e individuazione, all'interno dell'amministrazione, della collocazione più adeguata per tale struttura, al fine di garantire l'indipendenza funzionale e operativa dell'OIV.

L'interazione fra OIV e amministrazione deve portare benefici reciproci in termini di scambio di informazioni, costruzione di una visione sistemica condivisa, segnalazione tempestiva di scostamenti e definizione appropriata di interventi correttivi, sia nei processi di amministrazione attiva, sia nei processi di supporto e controllo di gestione.

È bene comunque sottolineare che non devono confondersi le responsabilità proprie dell'OIV con quelle proprie dei dirigenti. I dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.



LE FUNZIONI DELL'OIV COME PRESIDIO DEL SISTEMA PERFORMANCE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE ANTIRICICLAGGIO

In riferimento al ruolo dell'OIV, è opportuno che il disegno del SMVP tenga conto di due requisiti essenziali per la sua efficacia:

condivisione, fra OIV e amministrazione, delle modalità ottimali per consentire all'OIV il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi;

dotazione di un'adeguata struttura tecnica, in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV (quali, ad esempio, conoscenza della struttura organizzativa dell'amministrazione, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.) e individuazione, all'interno dell'amministrazione, della collocazione più adeguata per tale struttura, al fine di garantire l'indipendenza funzionale e operativa dell'OIV.

L'interazione fra OIV e amministrazione deve portare benefici reciproci in termini di scambio di informazioni, costruzione di una visione sistemica condivisa, segnalazione tempestiva di scostamenti e definizione appropriata di interventi correttivi, sia nei processi di amministrazione attiva, sia nei processi di supporto e controllo di gestione.

È bene comunque sottolineare che non devono confondersi le responsabilità proprie dell'OIV con quelle proprie dei dirigenti. I dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.



Performance, Valore pubblico e PNA 2026/2028

La strategia nazionale anticorruzione presentata nel presente PNA è riferita al triennio 2026-2028 e si articola in **6 linee strategiche, 12 obiettivi, declinati in azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target per anno**. Esclusivamente per ANAC, include, altresì, il II semestre del 2025, in cui l'Autorità stessa implementerà azioni propedeutiche allo sviluppo degli obiettivi per il periodo 2026-2028.

Oltre alla nuova strategia, il PNA 2025 sviluppa specifici contenuti predisposti dall'Autorità valorizzando le prime esperienze applicative della normativa in materia di **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) emerse nel corso dell'attività di vigilanza di ANAC e in sede consultiva. Se da un lato, infatti, queste hanno confermato i benefici in termini di razionalizzazione e semplificazione degli strumenti programmatori, dall'altro hanno fatto emergere alcune criticità legate soprattutto alla complessità dell'integrazione e del coordinamento tra le diverse Sezioni e Sottosezioni del PIAO.**



Performance, Valore pubblico e PNA 2026/2028

Nella Parte Generale vengono fornite indicazioni volte ad indirizzare le amministrazioni/enti e i RPCT ad un migliore coordinamento tra la Sottosezione “*Rischi corruttivi e trasparenza*” e quelle che compongono le restanti parti del PIAO, in un’ottica di **programmazione unitaria**. In particolare, sono evidenziati i principali aspetti con cui trova attuazione la logica di integrazione, sia con riferimento ai contenuti (**obiettivi strategici**, mappatura unica ed integrata, **monitoraggio integrato**) che alla collaborazione del RPCT con gli altri responsabili coinvolti nel processo di predisposizione del PIAO



Performance, Valore pubblico e PNA 2026/2028

La strategia, come rappresentato di seguito, si articola in n. 6 linee strategiche, n. 12 obiettivi, n. 31 azioni concrete a cui sono associati **risultati attesi**, **indicatori** e **target** per il monitoraggio e la valutazione.



Performance, Valore pubblico e PNA 2026/2028

Per ogni **linea strategica** sono individuati **obiettivi specifici** declinati in **azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target** per anno.

Gli obiettivi, con la loro articolazione, danno attuazione alle linee strategiche. Le azioni, con il relativo risultato atteso, rappresentano le iniziative da intraprendere da parte degli attori individuati nella lotta alla corruzione per il raggiungimento degli obiettivi.

Gli **indicatori** previsti sono o di tipo quantitativo (ad es. percentuale, numeri) o di tipo dicotomico (sì/no, presenza/assenza); si tratta di parametri verificabili che consentono di monitorare in modo tangibile e oggettivo i risultati raggiunti.

Il target per anno rappresenta la time line/stato di avanzamento per il risultato atteso.



LINEA STRATEGICA 3: VALORE PUBBLICO

OBIETTIVO 3.1 e 3.2: Favorire e realizzare l'integrazione tra i vari strumenti di programmazione del PIAO

Pertanto, le amministrazioni/enti nei propri PIAO pianificano obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza e li declinano in misure di prevenzione volte a proteggere anche specifici obiettivi di performance e, attraverso questi, specifici obiettivi di VP.



Grazie !

luca.delfrate@papuntozero.it
www.papuntozero.it