

# I collegamenti tra ciclo di programmazione e controllo e ciclo della performance: un Focus sul PIAO

Pisa, 22 NOVEMBRE 2025

Docente Luca Del Frate

## **PA, CORTE CONTI: VALUTAZIONE PERFORMANCE DIPENDENTI POCO EFFICACE**

Ufficio Stampa - Comunicato stampa n. 18 del 20/05/2024

Il controllo eseguito sulle premialità riconosciute ai dipendenti delle PA centrali nel triennio 2020-2022 evidenzia la diffusa indicazione di obiettivi particolarmente bassi e autoreferenziali, oltre alla scelta di indicatori di performance poco sfidanti.

E' quanto rileva la Corte dei conti nell'analisi, approvata con Delibera n. 62/2024/G, che la Sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello Stato ha condotto sull'effettività del Sistema di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici, previsto dal decreto legislativo n. 150/2009.

I risultati emersi - specifica la magistratura contabile - evidenziano l'appiattimento verso l'alto delle valutazioni del personale, la conseguente attribuzione di premialità senza adeguati presupposti meritocratici e l'insufficiente efficacia del sistema di misurazione e valutazione, inidoneo a determinare in maniera uniforme e pienamente adeguata la qualità delle prestazioni dei dipendenti pubblici.

Se la logica istitutiva degli Organismi Indipendenti di Valutazione è legata all'unificazione dei compiti prima svolti dai servizi o dagli uffici di controllo interno delle PA e all'uniformazione delle modalità di verifica delle prestazioni, l'assenza nell'attuale sistema di parametri realmente omogenei - conclude la Corte - è un rischio di allontanamento dagli scopi ispiratori della norma.

Corte dei conti

Ufficio stampa

## LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

Nel contesto giuridico, il “**risultato**” implicito al dettato costituzionale (articolo 97 Cost.) e della stessa legge generale sul procedimento amministrativo (articolo 1, comma 1, l. n. 241 del 1990), è al centro delle recenti riforme che – in linea con gli ordinamenti stranieri (si consideri, ad esempio, il *pay for performance compensation system* cui sono soggetti i dirigenti federali negli Stati Uniti) hanno interessato l’organizzazione e l’attività della p.a. italiana (si pensi, per tutti, al d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29).

## L' AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO NEL DIRITTO AMMINISTRATIVO

### Art. 1 L.241/1990 e ss.mm

#### Art. 1

**(Principi generali dell'attività amministrativa)1.** L'attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza secondo le modalità previste dalla presente legge e dalle altre disposizioni che disciplinano singoli procedimenti , nonché dai principi dell'ordinamento comunitario.

## L' AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO NEL DIRITTO AMMINISTRATIVO

Art. 21-octies

(Annullabilità del provvedimento).

2. **Non è annullabile il provvedimento** adottato in violazione di norme sul procedimento o sulla forma degli atti qualora, per la natura vincolata del provvedimento, sia palese che il suo contenuto dispositivo **non avrebbe potuto essere diverso da quello in concreto adottato**. Il provvedimento amministrativo non è comunque annullabile per mancata comunicazione dell'avvio del procedimento qualora l'amministrazione dimostri in giudizio che il contenuto del provvedimento non avrebbe potuto essere diverso da quello in concreto adottato

# **L' AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO NEL DIRITTO AMMINISTRATIVO**

## **Il Principio del risultato nel codice dei contratti pubblici**

### **Art. 1 Dlgs 36/2023**

1. Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti perseguono il risultato dell'affidamento del contratto e della sua esecuzione con la massima tempestività e il migliore rapporto possibile tra qualità e prezzo, nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza.

## LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

1. Gli Organismi Indipendenti di Valutazione e l'“*Amministrazione di risultato*”.

Gli Organismi Indipendenti di Valutazione della *performance* sono tangibile espressione della “*Amministrazione di risultato*”.

Il problema del “risultato” ha, quale retroterra, la promozione dei principi di efficacia, efficienza ed economicità, a propria volta corollari delle teorie del *New Public Management*, che hanno favorito l'applicazione al settore pubblico di approcci gestori di stampo privatistico e del *New Public Financial Management*, che ha ispirato l'adeguamento dei sistemi contabili al principio di *accountability* e, con questo, la **trasparente rilevazione dei fatti gestionali specie nei loro profili economico-patrimoniali**.

## LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

Il **mancato raggiungimento degli obiettivi** determina l'irrogazione di specifiche misure, sia sanzionatorie nei confronti dei dipendenti (con particolare riferimento al sistema dei controlli interni e della responsabilità dirigenziale), sia riparatorie, in termini di ripristino dell'efficienza amministrativa.

**L'articolo 21- octies l. n. 241 del 1990** fa il resto, laddove prevede la non annullabilità del provvedimento al cospetto di vizi inerenti alla forma o al procedimento; e **l'articolo 1 del d.lgs. n. 36 del 2023** completa il quadro, orientando l'intera attività contrattuale delle Amministrazioni pubbliche verso il "risultato" (così il primo comma del disposto: *"Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti perseguono il risultato dell'affidamento del contratto e della sua esecuzione con la massima tempestività e il migliore rapporto possibile tra qualità e prezzo, nei rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza"*).

## LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

Alla garanzia dei **risultati** sono preposti gli Organismi Indipendenti di Valutazione, che riuniscono in sé i compiti in precedenza svolti dai servizi o uffici di controllo interno delle Amministrazioni pubbliche, onde unificare le diverse modalità di **verifica delle prestazioni** e di **monitorare il complessivo funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della *performance***.

# LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

## 2. Il ciclo di gestione della *performance* VERSO IL PIAO.

Pur investendo la presente indagine l'orizzonte temporale 2020-2022, va evidenziato che, in prospettiva, il piano della *performance* è destinato a confluire nel **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)**, documento unico di programmazione e *governance* che, segnatamente, sostituisce, in un'ottica di semplificazione amministrativa, oltre al detto piano della *performance*, il piano dei fabbisogni del personale (PFP), il piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PdPCT), il piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e il piano di azioni positive (PAP).

# LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

## 2. Il ciclo di gestione della *performance*.

È dal ciclo di gestione della *performance* che è, dunque, d'uopo muovere per inquadrare la fisionomia e le istituzionali funzioni degli Organismi Indipendenti di Valutazione.

Il ciclo è teso a garantire la corretta misurazione e valutazione della *performance*; misurazione e valutazione a loro volta preordinate al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e di trasparenza dei risultati delle Amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

## LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

**La Relazione annuale sulla *performance* è,** rispetto al piano della *performance*, speculare.

Evidenzia, invero, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati – organizzativi e individuali – raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse assegnate.

## LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

**La validazione della Relazione annuale sulla *performance*** riveste, dunque, significativa importanza nell'architettura del decreto legislativo n. 150/2009.

Rappresenta, infatti, il completamento del ciclo della *performance*, verificando l'appropriatezza e l'effettività di quest'ultima, insieme all'attendibilità dei dati contenuti nella Relazione predisposta dalle singole Amministrazioni.

# LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

## I CONTENUTI DELLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

I criteri impiegati ai fini della validazione sono, oggi, elencati nelle Linee guida del DFP n. 3/2018:

a) coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della *performance* relativo all'anno di riferimento;

b) coerenza fra la valutazione della *performance* organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di *performance* organizzativa riportate dall'Amministrazione nella Relazione;

# LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

## I CONTENUTI DELLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

C) presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (sia di *performance* organizzativa sia individuale) inseriti nel Piano;

D) **verifica che nella misurazione e valutazione delle *performance* si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;**

E) verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori;

F) affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della Relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non autodichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione);

# **LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI**

## **I CONTENUTI DELLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

G)effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione;

H)adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano;

I)conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica;

L)sinteticità della Relazione (lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.);

M)chiarezza e comprensibilità della Relazione (linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza di un indice, pochi rinvii ad altri documenti o a riferimenti normativi, ecc.).

## LA DELIBERA 64/2024 DELLA CORTE DEI CONTI

**Il rapporto tra gli obiettivi e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.**

Nodale è il nesso che avvince gli obiettivi presenti nel piano della *performance* e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

## **L'AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO ED I NUOVI PARAMETRI DELLA LEGITTIMITA' ALL'INSEGNA DELL'ECONOMICITA'**

Il controllo di legittimità dell'azione amministrativa deve essere svolto sulla base di un criterio di **effettività/economicità**, e in particolare si deve valutare come illegittimo un episodio di azione amministrativa in quanto ineffettivo/anti-economico, ossia incapace di conseguire risultati concreti.

## **L'AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO ED I NUOVI PARAMETRI DELLA LEGITTIMITA' ALL'INSEGNA DELL'ECONOMICITA'**

Nella società contemporanea l'amministrazione **si legittima per la sua capacità di soddisfare i bisogni concreti della collettività e dei singoli**

In questo senso non è pienamente attuale il modello weberiano della legittimazione puramente legale-razionale dell'autorità. Per usare una immagine, **l'amministrazione deve rispettare la legge, ma non esiste per rispettare la legge, né il rispetto della legge è di per sé garanzia dell'effettiva soddisfazione dei bisogni collettivi e individuali**. A dirlo, in qualche misura, è anche la Costituzione, sia pur riferendosi ai pubblici impiegati: i quali devono essere al servizio esclusivo della nazione, quindi delle persone che la compongono.

## **L'AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO ED I NUOVI PARAMETRI DELLA LEGITTIMITA' ALL'INSEGNA DELL'ECONOMICITA'**

Il modello dell'**amministrazione di risultato**, che di recente ha ricevuto il sugello della Corte costituzionale(**Corte costituzionale, sentenza 16 luglio 2024, n. 132** ), esprime bene la tensione dell'amministrazione e della sua disciplina verso la **dimensione dell'effettività**, intesa come capacità di **soddisfare i bisogni reali**

## **L'AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO ED I NUOVI PARAMETRI DELLA LEGITTIMITA' ALL'INSEGNA DELL'ECONOMICITA'**

Il modello dell'**amministrazione di risultato**, porta ad un **ripensamento della teoria della validità degli atti amministrativi** che tenga conto dell'elemento del 'risultato'. Si tratta di un'ipotesi su cui la dottrina riflette ormai da molti anni: quella **di attrarre il conseguimento del risultato al novero delle valutazioni specifiche del giudizio di validità**.

## **L'AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO ED I NUOVI PARAMETRI DELLA LEGITTIMITA' ALL'INSEGNA DELL'ECONOMICITA'**

Il tema può essere disarticolato in due questioni. La prima è se l'idoneità del provvedimento a conseguire il risultato possa sanarne l'invalidità per contrasto con la legge. La seconda è se il conseguimento del risultato possa costituire una condizione di validità del provvedimento ulteriore all'osservanza della legge e dei principi dell'attività amministrativa.

## **NORMATIVA DI RIFERIMENTO SUL CICLO DELLA PERFORMANCE**

- ✓ **D.Lgs. 27/10/2009 n.150** (cd. riforma Brunetta) «Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni»)
- ✓ **D.lgs. 25/5/2017 n.74** (cd. riforma Madia) «Modifiche al d.lgs. 27/10/2009 n.150 in attuazione dell'art.17 comma 1 lett.r) della legge 7/8/2015 n.124»
- ✓ **D.L. 9/6/2021, convertito nella Legge 6/8/2021 n. 113** («Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia»)

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.

**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. I risultati di performance devono tenere di conto dello stato realizzativo delle misure di prevenzione dei fenomeni corruttivi secondo il **principio dell’integrazione “legalita’/performance”**

## **LE CONFERME SULL'INTEGRAZIONE OBIETTIVI, TRASPARENZA E MISURE DI PREVENZIONE DEI FENOMENI CORRUTTIVI NEL PNA 2026/2028 APPROVATO DALL'ANAC**

**Creazione e protezione del Valore pubblico attraverso gli strumenti di prevenzione della corruzione ed i piani di integrita'**

Obiettivo 3.1. Promuovere l'integrazione ed il coordinamento degli strumenti anticorruzione con gli altri strumenti programmatori del PIAO e semplificazione della mappatura dei rischi(ANAC)

Obiettivo 3.2. Realizzare la suddetta integrazione

## VALORE PUBBLICO E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

**Le misure di prevenzione dei fenomeni corruttivi presidiano e proteggono il valore pubblico,** hanno natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o ente.

Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e il rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi e orientando correttamente l'azione amministrativa

## VALORE PUBBLICO E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

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 Valore Pubblico**.

## **VALORE PUBBLICO E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

L'accezione di anticorruzione e trasparenza in ottica di protezione del valore pubblico ha necessarie conseguenze in tema di integrazione e rapporto sinergico tra le diverse sotto-sezioni del PIAO e di collaborazione fra i diversi attori coinvolti

## PRINCIPIO CONTABILE APPLICATO CONCERNENTE LA PROGRAMMAZIONE DI BILANCIO

Dlgs 118/2011, Allegato n. 4/1

### 1. Definizione

La programmazione è il **processo di analisi e valutazione** che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le **politiche e i piani per il governo del territorio**, consente di **organizzare**, in una **dimensione temporale predefinita**, le **attività e le risorse necessarie** per la **realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico** e civile delle comunità di riferimento

## IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

Il **processo di programmazione**, si svolge nel rispetto delle compatibilità economico-finanziarie e tenendo conto della possibile evoluzione della gestione dell'ente, richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse nelle forme e secondo le modalità definite da ogni ente, si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'ente.

Attraverso l'attività di programmazione, le amministrazioni concorrono al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica definiti in ambito nazionale, in coerenza con i principi fondamentali di coordinamento della finanza pubblica emanati in attuazione degli articoli 117, terzo comma, e 119, secondo comma, della Costituzione e ne condividono le conseguenti responsabilità.

## **I DOCUMENTI DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE**

devono essere predisposti in modo tale da consentire ai **portatori di interesse** di:

- A) **conoscere**, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i risultati che l'ente si propone di conseguire,
- B) **valutare** il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione.

## **I DOCUMENTI DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE**

esplicitano con chiarezza, il **collegamento** tra:

- A) il quadro complessivo dei contenuti della programmazione;
- B) i portatori di interesse di riferimento;
- C) le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili;
- D) le correlate responsabilità di indirizzo, gestione e controllo.

## I CONTENUTI DELLA PROGRAMMAZIONE

I contenuti della programmazione, devono essere **declinati in coerenza** con:

- A) **il programma di governo**, che definisce le finalità e gli obiettivi di gestione perseguiti dall'ente anche attraverso il sistema di enti strumentali e società controllate e partecipate (il cd gruppo amministrazioni pubbliche);
- b) **gli indirizzi di finanza pubblica** definiti in ambito comunitario e nazionale.

## I CONTENUTI DELLA PROGRAMMAZIONE

**Programmazione strategica:** individua le **finalità** dell'organizzazione (linee di mandato, Sezione strategica del DUP per gli Enti locali)

**Programmazione operativa:** individua gli **obiettivi della gestione**. Sono individuati i **programmi e gli obiettivi operativi annuali** da raggiungere per attuare gli obiettivi strategici(triennalità): **Sezione Operativa del DUP per gli Enti locali; Bilancio di previsione**

**Programmazione esecutiva** sono delineate azioni e fasi attuative infrannuali da realizzare per attuare gli obiettivi operativi: **obiettivi specifici** del PIAO: di cui al Piano performance, Sezione di programmazione del PIAO stesso

## I CONTENUTI DELLA PROGRAMMAZIONE

Le **finalità** e gli **obiettivi di gestione** devono essere **misurabili** e **monitorabili** in modo da potere verificare il loro grado di raggiungimento e gli eventuali scostamenti fra risultati attesi ed effettivi.

I **risultati** riferiti alle **finalità** sono rilevabili nel **medio periodo** e sono espressi in termini di **impatto atteso sui bisogni esterni** quale effetto dell'**attuazione di politiche, programmi** ed eventuali **progetti**.

## I CONTENUTI DELLA PROGRAMMAZIONE

I **risultati** riferiti agli **obiettivi di gestione**, nei quali **si declinano le politiche**, i programmi e gli eventuali progetti dell'ente, sono rilevabili nel breve termine e possono essere espressi in termini di:

- a) **efficacia**, intesa quale grado di conseguimento degli obiettivi di gestione. I risultati in termini di efficacia possono essere letti secondo profili di **qualità**, di **equità dei servizi** e di **soddisfazione dell'utenza**.
- b) **efficienza**, intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta.

## **I CARATTERI QUALIFICANTI DELLA PROGRAMMAZIONE**

- A) la **valenza pluriennale** del processo;
- B) la **lettura non solo contabile** dei documenti nei quali le decisioni politiche e gestionali trovano concreta attuazione;
- C) la **coerenza ed interdipendenza dei vari strumenti della programmazione.**

## **I CARATTERI QUALIFICANTI DELLA PROGRAMMAZIONE**

- A) la **valenza pluriennale** del processo;
- B) la **lettura non solo contabile** dei documenti nei quali le decisioni politiche e gestionali trovano concreta attuazione;
- C) la **coerenza ed interdipendenza dei vari strumenti della programmazione.**

RIASSUNTIVAMENTE.....

**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 anche utilizzando i sistemi dell'Intelligenza Artificiale, che consenta il monitoraggio di ciò che è utile per valutare se l'azienda/amministrazione sta raggiungendo gli obiettivi prestabiliti e l'ammontare delle risorse consumate in relazione all'attività svolta

**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**

**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**

## ARTICOLAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

L'art.10 prevede che le Pubbliche Amministrazioni redigano e pubblichino sul sito istituzionale, ogni anno, i seguenti documenti:

- a) **entro il 31 gennaio il Piano della performance**, documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione: **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) **entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance**, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo Indipendente di valutazione: tale documento 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.

## LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance trova la sua regolamentazione nel Capo II del D.Lgs. 27/10/2009 n.150, come modificato dal D.lgs. 25/5/2017 n.74.

L'art. 4 individua le fasi in cui è articolato:

- a) **definizione e assegnazione degli obiettivi** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- 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 di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

## L'INTRODUZIONE DEL PIAO

Oggi il ciclo di gestione della performance deve tenere conto dell'introduzione del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (P.I.A.O.) a seguito del **D.L. 9/6/2021**, convertito nella **Legge 6/8/2021 n. 113**.

Tale decreto era nato con l'obiettivo di trovare il modo per dare attuazione alle riforme previste nel P.N.R.R. e realizzare i processi di trasformazione necessari, per i quali le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate a programmare con attenzione le proprie attività ed a utilizzare le risorse umane che consentano l'attuazione dei vari progetti.

Nel decreto è stata inserita una norma specifica – l'art.6 – rivolta a tutte le P.A. con più di 50 dipendenti, che vengono coinvolte nella elaborazione di quello che viene definito "Piano Integrato di Attività e Organizzazione" (P.I.A.O.).

Il P.I.A.O. non costituisce un nuovo adempimento, ma rappresenta una **ridefinizione di documenti già esistenti maggiormente coordinati tra loro** («integrati»).

## **LE NORME ATTUATIVE DEL PIAO**

Il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (P.I.A.O.) è stato successivamente disciplinato con le disposizioni normative che erano previste nell'art.6 del D.L. 80/2021:

- **D.P.R. 24/6/2022 n.81** «Regolamento recante l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti da Piano Integrato di attività e organizzazione»
- Il **Regolamento attuativo – decreto interministeriale 30/6/2022 n. 132** emanato di concerto dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e dal Ministro dell'Economia e delle Finanze con decreto del 30/6/2022, che definisce il contenuto del Piano Integrato di attività e organizzazione, oltre le modalità semplificate per l'adozione del piano stesso da parte delle pubbliche amministrazioni con meno di 50 dipendenti

## **I PIANI ASSORBITI NEL PIAO**

Il **D.P.R. 24/6/2022 n.81** ha soppresso, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del P.I.A.O. in una logica di integrazione e sintesi, vari documenti che precedentemente ogni pubblica amministrazione approvava singolarmente:

- **Il piano della performance**
- Il piano dei fabbisogni del personale
- Il piano organizzativo del lavoro agile (P.O.L.A.)
- Il piano delle azioni positive
- Il piano formativo ed il piano della valorizzazione del personale
- Il piano della accessibilità dei servizi fisici e digitali
- Il piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza

## I CONCETTI FONDAMENTALI

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** insieme dei **risultati attesi dall'amministrazione nel suo complesso o dalle 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 dei 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**.

## **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

**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

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)

### 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

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

**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 qualitativo 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**

## **OBIETTIVI ED INDICATORI NEL DLGS 150/2009 NEL DLGS 150/2009**

**Gli obiettivi si articolano in:**

**a) obiettivi generali**, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999 , n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;

## OBIETTIVI ED INDICATORI

**b) obiettivi specifici** di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel Piano della performance

## LE CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI

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

## AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

## AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

## **AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Segue 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**.

## IL MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

1. ((Gli **Organismi indipendenti di valutazione**, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione)), verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi ((programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).))

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano ((e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione,))

il Sistema di misurazione e valutazione 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) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;

**c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.))**

2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

## LE COMPETENZE DEGLI OIV

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso ((, anche formulando proposte sulla base delle criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti ((e al Dipartimento della funzione pubblica));
- b) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 ((, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri portatori di interesse)
- c) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

## **LE COMPETENZE DEGLI OIV**

d) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti ((e al Dipartimento della funzione pubblica));

e) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione ((con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) )), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

f) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;

## **LE COMPETENZE DEGLI OIV**

- g) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti ((dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014));
- h) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;
- i) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

## **LE COMPETENZE DEGLI OIV:**

procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche;

l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo indipendente di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

## LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

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”; □ 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**”

## LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

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”; □ 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**”

## **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 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'**

Le Sezioni dovranno essere declinate in una visione integrata. Non deve trattarsi, quindi, di una mera sommatoria di piani, ma ogni sezione è 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 VISIONE INTEGRATA PERFORMANCE/LEGALITA'**

### **LA CATEGORIA DEL VALORE PUBBLICO SECONDO IL PNA 2022 e 2025:**

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**

**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)**

## **Focus su PIAO ed obiettivi di pari opportunità**

NEL 2006 nasce il Codice delle pari opportunità.

L' OBIETTIVO di promozione delle pari opportunità è MISURATO e VALUTATO come PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (art. 8 D. Lgs. n. 150/2009): le PPAA predispongono, a tal fine, il PIANO delle azioni positive, di durata triennale, ai sensi del Dlvo 198/2006, art. 48

Il Dvlo 198/2006 è il CODICE delle pari opportunità tra uomo e donna.

Il Piano delle azioni positive (PAP) individua misure per eliminare gli ostacoli alla realizzazione professionale di uomini e donne, favorendo la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro e di carriera, includendo l'accesso alla formazione professionale e agli istituti della mobilità interna ed esterna.

Ma comprende anche altro: il benessere organizzativo teso a favorire il bilanciamento tra i tempi di lavoro e di vita privata.

Inoltre: comprende la promozione della cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione

## **Focus su PIAO ed obiettivi di pari opportunità**

Nel 2021 COSA SUCCEDDE COL PIAO

Il PIANO delle azioni positive si trasforma in SEZIONE DI PIAO.

Non solo possono essere messe in campo performance specifiche tese a perseguire l'obiettivo delle pari opportunità, ma nell'attuare altri obiettivi possono essere messe in campo azioni che favoriscono le pari opportunità: per questo si parla di trasversalità.

L'OBIETTIVO potenzia il riequilibrio delle componenti di genere, migliorando l'integrazione ed il benessere lavorativo.

Le AZIONI POSITIVE rientrano anche nel PNRR, che prevede misure specifiche facenti parti delle priorità trasversali: Parità di Genere e Accrescimento delle competenze

## **Focus su PIAO ed obiettivi di digitalizzazione**

Il percorso del PIAO è stato studiato anche rispetto all'innovazione tecnologica, in quanto capace di efficientare il lavoro di programmazione e migliorare i servizi resi al cittadino (servizi on line edigitalizzazione dei processi).

L'informatizzazione delle procedure consente infatti non solo di programmare meglio, ma di monitorare meglio, raccogliendo le informazioni quantitative e qualitative presenti nell'Ente per implementare banche dati e funzionalità dei singoli moduli: si parla di PIAO in quanto strumento programmatorio strategico e digitale della TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA PA.

## **Focus su PIAO ed obiettivi di digitalizzazione**

Il PIAO deve prevedere obiettivi di digitalizzazione e transizione al digitale:

- RAGGIUNGIMENTO DELLA COMPLETA ALFABETIZZAZIONE DIGITALE

- AZIONI FINALIZZATE A REALIZZARE LA PIENA ACCESSIBILITÀ DELLE pubbliche amministrazioni FISICA E DIGITALE, DA PARTE DI CITTADINI ULTRA SESSANTACINQUENNI E CON DISABILITÀ.

Nel dettaglio, le due sezioni di PIAO dedicate alla digitalizzazione sono:

- sezione “Valore pubblico, performance e anticorruzione” in cui sono inseriti:

- obiettivi di digitalizzazione (vedi pratiche per richiesta di autorizzazioni on line con facsimili digitali)

- obiettivi, strumenti e azioni individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione (vedi accesso on line)

- elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste da AGID, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti (vedi efficientamento flussi di lavoro)

- sezione “Organizzazione e capitale umano”:

- l'organizzazione del lavoro agile con l'indicazione di strategia e obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro adottati dall'amministrazione (vedi SW)

## Focus su PIAO ed obiettivi di digitalizzazione

La **transizione al digitale** vuole migliorare le performance della PA nei seguenti campi:

- Performance Management & Controlling, per pianificare la creazione di valore pubblico e misurarne gli scostamenti a partire dalla deadline indicata es. misuro il valore pubblico in termini di benessere ambientale se creo nuove aree verdi dall'anno 2024 all'anno 2027 nell'ottica di una misurazione triennale (medio o lungo periodo). Nel contempo controllo l'uso efficiente delle risorse economico/finanziarie, per garantire la sostenibilità nel tempo della mia azione amministrativa
- Accountability & Stakeholder Engagement per co-creare valore pubblico con gli stakeholder a cui rendicontare l'attività svolta (accountability) e da coinvolgere (engagement per la programmazione futura) nell'esempio di cui sopra, programmare l'aumento delle aree verdi ad uso scolastico con coinvolgimento delle famiglie e dei direttori didattici
- Governance, risk & compliance (GRC) per favorire la creazione di valore pubblico in termini di governance, protezione del rischio sicurezza e conformità dei sistemi informatici.

## **Focus su PIAO ed obiettivi di digitalizzazione**

- Governance intesa come insieme di politiche e regole messe in campo per raggiungere i propri obiettivi, definendo le responsabilità delle principali parti interessate. Ricordiamo che una buona governance comprende altresì: condivisione trasparente delle informazioni, formazione, gestione delle risorse = tutti questi possono diventare obiettivi di PIAO trasversali per il raggiungimento di obiettivi che prevedono fasi di transizione al digitale. Azioni in gran parte stabilite dal Piano Triennale per l'Informatica, citato sempre nelle premesse del PIAO, che ogni PA deve approvare
- Gestione del rischio inteso come rischi collegati alla sicurezza dei sistemi informatici, in gran parte limitati dal Programma di Cybersicurezza. Citato nelle premesse del PIAO, che ogni PA deve approvare.
- Conformità intesa come la coerenza con regole, leggi e regolamenti, da AGID alle norme EU. Ciò prevede l'implementazione di procedure atte a garantire che le attività gestionali siano conformi alla normativa. Anche questi passaggi possono essere previsti nel Piano Triennale per l'Informatica.

## **Focus su PIAO ed obiettivi di digitalizzazione**

- Governance intesa come insieme di politiche e regole messe in campo per raggiungere i propri obiettivi, definendo le responsabilità delle principali parti interessate. Ricordiamo che una buona governance comprende altresì: condivisione trasparente delle informazioni, formazione, gestione delle risorse = tutti questi possono diventare obiettivi di PIAO trasversali per il raggiungimento di obiettivi che prevedono fasi di transizione al digitale. Azioni in gran parte stabilite dal Piano Triennale per l'Informatica, citato sempre nelle premesse del PIAO, che ogni PA deve approvare
- Gestione del rischio inteso come rischi collegati alla sicurezza dei sistemi informatici, in gran parte limitati dal Programma di Cybersicurezza. Citato nelle premesse del PIAO, che ogni PA deve approvare.
- Conformità intesa come la coerenza con regole, leggi e regolamenti, da AGID alle norme EU. Ciò prevede l'implementazione di procedure atte a garantire che le attività gestionali siano conformi alla normativa. Anche questi passaggi possono essere previsti nel Piano Triennale per l'Informatica.