



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della *performance*

Linee guida per il Piano della *performance*

Ministeri

N. 1

Giugno 2017

Indice

1. Introduzione alle linee guida	4
2. L'integrazione tra i cicli della <i>performance</i> , del bilancio e della programmazione strategica	6
3. La <i>performance</i> organizzativa.....	9
4. Il Piano della <i>performance</i>	12
4.1 La presentazione dell'amministrazione.....	12
4.2 La pianificazione triennale.....	13
4.3 La programmazione annuale	18
4.4 Dalla <i>performance</i> organizzativa alla <i>performance</i> individuale	20
Appendice 1– Gli indicatori della <i>performance</i> organizzativa.....	22
Appendice 2 – Glossario	27

Queste linee guida sono redatte ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del dPR 105/2016 che attribuisce al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance, avvalendosi del supporto tecnico e metodologico della Commissione Tecnica per la Performance (CTP) di cui all'articolo 4 del citato decreto. Allo stesso tempo, esse si collocano in una fase di parziale modifica del d.lgs. 150/2009, in attuazione di quanto previsto all'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 124/2015. Sebbene il quadro normativo di riferimento resti sostanzialmente confermato nel suo impianto originario, alcune delle modifiche apportate dal recente decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 introducono rilevanti novità di cui si è tenuto conto nella stesura delle linee guida, in modo da agevolare le amministrazioni nel recepimento delle innovazioni normative. In questa sede, si intendono delineare le modifiche al precedente quadro degli indirizzi così come definito dalle delibere CIVIT/ANAC relativamente al ciclo della performance. Le presenti linee guida definiscono, a partire dal ciclo 2018-2020, la nuova struttura e modalità di redazione del Piano della performance e, per i ministeri, sostituiscono le seguenti delibere:

- 1. Delibera 112/2010*
- 2. Delibera 1/2012, paragrafo 5*
- 3. Delibera 6/2013, paragrafi 3.1 e 3.6.1.A*

Qualora le indicazioni qui riportate dovessero essere in contrasto con quelle di altre delibere CIVIT/ANAC le presenti linee guida debbono ritenersi prevalenti.

1. Introduzione alle linee guida

Queste linee guida si focalizzano sul Piano della *performance* (di seguito, Piano), per fornire alle amministrazioni indicazioni utili alla sua predisposizione, già a cominciare dal ciclo 2018-2020.

Esse si basano su un diverso approccio che muove dalla consapevolezza che le amministrazioni hanno alle spalle un periodo ampio di esperienza di implementazione del ciclo della *performance* (circa sette cicli). A partire da un'analisi della documentazione sinora prodotta e dagli incontri avuti con le amministrazioni e gli organismi indipendenti di valutazione (OIV), si è cercato di fare tesoro dell'esperienza fin qui accumulata, individuando i punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*. Inoltre, si è tenuto conto delle esperienze internazionali, anche attraverso la partecipazione del Dipartimento a gruppi di lavoro dedicati nell'ambito del Comitato *Public Governance*, dell'OCSE.

Qual è l'approccio delle linee guida?

Gli aspetti principali che caratterizzano l'approccio seguito possono essere così sintetizzati:

- le linee guida sono riferite a **gruppi omogenei di amministrazioni**. Per favorire una migliore contestualizzazione, queste linee guida sono rivolte ai ministeri, con particolare riguardo al processo di predisposizione del Piano in raccordo con il ciclo della programmazione economico-finanziaria che inizia in modo operativo con la preparazione delle Note integrative. Il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) ha previsto un rilascio modulare delle proprie linee guida. Con l'emanazione progressiva di diversi moduli rivolti a differenti gruppi di amministrazioni sarà possibile tenere conto delle specifiche caratteristiche di ciascuno di essi. Tuttavia, le indicazioni metodologiche qui contenute sono da considerarsi di carattere generale e, quindi, applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, nelle more dell'adozione delle specifiche linee guida. Successivamente, si ricorrerà allo strumento dell'intesa prevista dall'art. 3, comma 4, del DPR 105/2016 per definire le modalità con le quali le autonomie territoriali recepiranno i nuovi principi nei rispettivi ordinamenti;
- le linee guida contengono **indicazioni essenziali**. Per riconoscere un adeguato margine di flessibilità alle amministrazioni, le linee guida fissano alcuni punti fermi limitando le indicazioni prescrittive. Il risultato atteso è che a questo nuovo approccio corrisponda una migliore risposta delle amministrazioni. Il Piano deve acquisire la sua funzione di strumento di pianificazione e programmazione e perdere quella di adempimento burocratico;
- le linee guida sono affiancate da **laboratori interattivi**. L'organizzazione di laboratori di approfondimento rappresenta un nuovo modo di lavorare del Dipartimento, che prevede l'interazione con le amministrazioni durante la definizione del Piano, al fine di condividere buone pratiche esportabili e individuare criticità comuni da superare. I laboratori attivati per l'anno 2017 coinvolgono il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MIBACT), il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR), il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), che sono stati individuati per disporre di una casistica diversificata rispetto a: tipologia di Piano e metodologie finora attuate; attività svolte; organizzazione e articolazione territoriale; presenza di agenzie. A valle dell'attività svolta all'interno dei laboratori, che in futuro potranno coinvolgere anche altre amministrazioni, il Dipartimento renderà disponibile un "catalogo" di buone pratiche emerse nel corso dei lavori.

Il nuovo approccio, di tipo interattivo e conoscitivo, mira a mostrare concretamente come il Piano e il ciclo della *performance* possano diventare strumenti per:

- a) **supportare i processi decisionali**, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- b) **migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione**, guidando i percorsi realizzativi e i comportamenti dei singoli;
- c) **comunicare** anche all'esterno (*accountability*) ai propri portatori di interesse (*stakeholder*) priorità e risultati attesi.

Come già evidenziato, queste linee guida forniscono indicazioni metodologiche per la redazione dei piani. È evidente che diverse modalità di pianificazione richiederanno anche un adeguamento delle modalità di rendicontazione e valutazione delle attività svolte. Per questo motivo è previsto il rilascio successivo di specifiche linee guida sui sistemi di misurazione e valutazione e sulle modalità di redazione delle relazioni sulla *performance*.

A fronte della maggiore flessibilità riconosciuta alle amministrazioni nella predisposizione dei piani, gli OIV dovranno verificare, nell'ambito della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a), del d.lgs. 150/2009), la coerenza del Piano adottato dall'amministrazione con i principi generali enucleati nelle presenti linee guida.

Quali punti di attenzione nelle linee guida per il Piano?

In coerenza con le modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal recente d.lgs. 74/2017¹, sono stati individuati alcuni **punti di attenzione**:

- il primo punto di attenzione consiste **nel riallineamento temporale del ciclo della *performance* con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con quello di programmazione strategica**. In molti casi il processo di gestione del ciclo della *performance*, del bilancio e del controllo strategico ha visto un difficile coordinamento sia in termini di soggetti che di scadenze. In linea con le modifiche apportate al d.lgs. 150/2009, viene prospettato un processo che, come meglio specificato al paragrafo 2, anticipa la predisposizione del Piano subito dopo la presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (DEF);
- il secondo punto è dato **da una maggiore attenzione al livello "alto" della pianificazione e alla centralità della *performance* organizzativa** (paragrafo 3), facendo riferimento ai risultati attesi dell'organizzazione nel suo complesso. L'esperienza ha mostrato, infatti, che il Piano è rimasto "schiacciato verso il basso" in quanto è stato definito spesso come mera somma di obiettivi provenienti dagli uffici. In molti ministeri sono presenti vari documenti strategici (diversi dal Piano) o impegni a livello comunitario e internazionale, che identificano chiare priorità, a volte anche comprensivi di indicatori e *target*. Tuttavia, questi ultimi non sono quasi mai stati calati nei piani;
- il terzo punto di attenzione riguarda la necessità di dare **visibilità ai risultati conseguiti nell'anno/i precedente/i** mediante l'inserimento degli ultimi dati resi disponibili dai sistemi di monitoraggio in uso nei singoli ministeri (paragrafo 4.2 e 4.3). Spesso i piani si sono rivelati "senza memoria": ogni anno si ricomincia senza evidenziare il collegamento con il passato e senza identificare il punto di

¹Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124" (GU Serie Generale n. 130 del 7 giugno 2017).

partenza. Al contrario, essendo il Piano uno strumento di pianificazione e programmazione, è necessario conoscere il punto di partenza, tenendo conto dei risultati ottenuti nel passato;

- il quarto punto è la **flessibilità sul grado di copertura del Piano**. I piani della *performance* sono spesso poco leggibili a causa dell'inserimento di tutti gli obiettivi di *performance* organizzativa e di tutti gli obiettivi dei dirigenti dell'amministrazione. Il Piano delineato in queste linee guida vuole concentrarsi, invece, solo sugli obiettivi dell'amministrazione (c.d. "obiettivi specifici") legati alla *performance* organizzativa per il triennio successivo. Resta fermo che a ciascun dirigente in servizio dovranno essere assegnati obiettivi ai fini della valutazione della *performance* individuale e che essi dovranno essere formalizzati con le modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'amministrazione stessa (sul punto si rimanda al paragrafo 4.4).

Il seguito del documento è organizzato in tre ulteriori paragrafi. Il paragrafo 2 illustra l'integrazione tra i cicli della *performance*, del bilancio e della programmazione strategica. Il paragrafo 3 demarca il perimetro della *performance* organizzativa. Il 4 illustra in quattro sezioni i contenuti del Piano che i ministeri dovranno predisporre. In appendice, infine, sono riportati alcuni approfondimenti.

2. L'integrazione tra i cicli della *performance*, del bilancio e della programmazione strategica

Uno dei temi fondamentali affrontato nelle linee guida è l'integrazione del ciclo della *performance* con gli altri cicli di programmazione esistenti nei ministeri, con particolare riferimento al ciclo del bilancio e alla programmazione strategica.

Integrazione non significa coincidenza: ad oggi, infatti, per molti ministeri si registra una quasi totale sovrapposizione fra obiettivi di Nota integrativa, Piano e Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione. Invece, le amministrazioni devono perseguire un'integrazione in termini di coerenza fra i contenuti dei tre cicli che hanno finalità diverse.

Per favorire la coerenza nella programmazione e l'allineamento temporale, attraverso la recente revisione del d.lgs. 150/2009, si è stabilito di anticipare l'avvio del processo di predisposizione del Piano, prevedendo che esso abbia inizio subito dopo la **presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (DEF), prevista per il 10 aprile di ogni anno**.

A valle del DEF e in attuazione delle priorità politiche inizia la fase di programmazione comune al ciclo della *performance* (d.lgs. 150/2009), del bilancio (L. 196/2009) e della programmazione strategica (d.lgs. 286/1999) con la definizione degli obiettivi.

Il nuovo testo del d.lgs. 150/2009 introduce le categorie degli **obiettivi generali** e degli **obiettivi specifici**: i primi (generali) sono determinati con eventuali linee guida, adottate su base triennale con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri; i secondi (specifici) sono definiti da ciascuna amministrazione nel proprio Piano, in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire nel triennio (paragrafo 4.2) e nell'annualità successiva (paragrafo 4.3). Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni pubblica amministrazione programma i propri obiettivi specifici.

Per consentire l'inizio della programmazione-economico-finanziaria, **la definizione degli obiettivi specifici dovrebbe essere completata entro la fine di luglio**. Tali obiettivi, definiti nel Piano su base triennale, infatti, orientano i contenuti della Nota integrativa al bilancio e quelli della Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione.

Il recente completamento della riforma del bilancio favorisce l'integrazione fra il ciclo della *performance* e il ciclo di bilancio, sia attraverso la relazione univoca tra programma e Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA), sia attraverso la maggiore focalizzazione sui servizi prodotti dall'amministrazione e le finalità della spesa consentita dall'introduzione delle azioni.

Tuttavia è opportuno ricordare che il Piano e la Nota integrativa rivestono una diversa funzione: gli obiettivi di bilancio incorporano l'informazione rivolta al Parlamento sulla finalità ultima della spesa statale, mentre quelli del Piano sono funzionali sia a orientare l'azione dell'amministrazione, sia a favorire l'*accountability* nei confronti dei cittadini.

Gli esiti della programmazione finanziaria si perfezionano entro il 20 ottobre, data di presentazione del Disegno di Legge di Bilancio (DLB) al Parlamento, al quale sono allegate le Note integrative relative a ciascun Ministero.

A questo punto si definisce la programmazione annuale di dettaglio, ovvero la declinazione annuale degli obiettivi specifici, con le modalità descritte nel paragrafo 4.3.

Una volta individuata la *performance* organizzativa attesa, su base annuale, è possibile avviare la definizione della *performance* individuale (paragrafo 4.4) in riferimento ai titolari dei CRA (Dipartimenti e/o Direzioni Generali).

Entro il 31 dicembre viene approvato, da parte del Parlamento, il Bilancio dello Stato.

Entro 10 giorni dall'approvazione della Legge di Bilancio è emanata la Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione relativa all'anno appena iniziato. Si tratta dell'atto con il quale - ai sensi del d.lgs. 286/99 e del d.lgs. 279/97 - sono assegnati ai titolari dei CRA gli obiettivi - oggetto del controllo strategico - direttamente riconducibili all'attuazione delle priorità politiche espresse dall'Atto di indirizzo del Ministro e le risorse ad essi collegate.

A questo punto viene consolidato il Piano con l'inserimento dei dati definitivi relativi agli obiettivi di *performance* individuale dei titolari dei CRA.

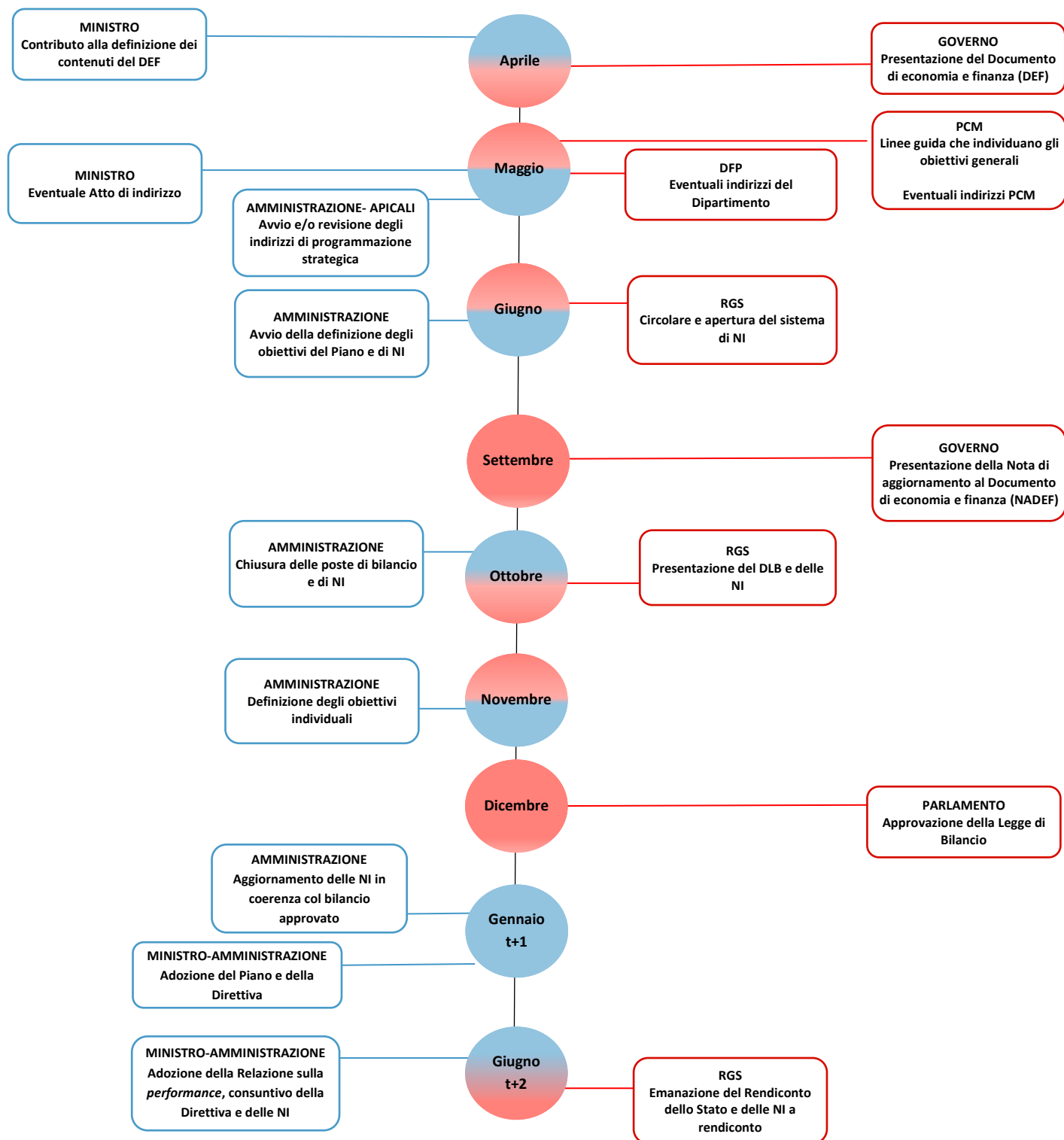
In un'ottica di semplificazione **si suggerisce che le amministrazioni adottino contestualmente, entro i termini di legge previsti, con un unico provvedimento del Ministro, il Piano e la Direttiva** di cui all'art. 8, comma 1, del d.lgs. 286/1999. Quanto sopra tenuto conto che:

- per prassi consolidata, la Direttiva costituisce un allegato del Piano;
- Direttiva e Piano devono essere predisposti a brevissima distanza di tempo;
- entrambi gli atti devono essere adottati dal Ministro;
- entrambi gli atti sono sottoposti alla registrazione da parte della Corte dei conti.

Con l'adozione del **Piano, che deve essere approvato entro il 31 gennaio**, si conclude il ciclo della programmazione.

Nella figura 1 si riporta uno **schema sintetico** che evidenzia, in coerenza con le scadenze definite dall'attuale quadro normativo, **tutte le fasi del ciclo integrato (*performance*, Bilancio e Programmazione strategica)** sopra descritte e, in corrispondenza di ciascuna fase, i ruoli dei diversi soggetti. In particolare, viene evidenziato, oltre al contributo dell'amministrazione ai diversi livelli (Ministro, vertici, ecc.), il ruolo del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), della Ragioneria Generale dello Stato (RGS) e in generale del Governo e del Parlamento.

Figura 1- Calendario – Integrazione ciclo performance, bilancio e programmazione strategica



3. La *performance* organizzativa

La *performance* organizzativa è l'elemento centrale del Piano. Essa è l'insieme dei risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con *indicatori e target*, che deve:

- considerare il funzionamento, le politiche di settore, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo dei ministeri;
- essere misurabile in modo chiaro;
- tenere conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- avere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder*.

La definizione di *performance* organizzativa è multidimensionale. Gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione attengono a: l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività; l'attuazione di piani e programmi; la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi; la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; l'efficienza nell'impiego delle risorse; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8, d.lgs. 150/2009).

La *performance* organizzativa riguarda i risultati attesi delle attività delle amministrazioni pubbliche che possono essere ricondotte alle seguenti tipologie:

- servizi gestiti direttamente da strutture ministeriali, o indirettamente attraverso altri organismi, che soddisfano i bisogni di un'utenza specifica (scuole, ospedali, musei, ecc.);
- funzioni di trasferimento di risorse a enti o soggetti terzi, per promuovere finalità di interesse pubblico (finanziamenti di strutture di servizio, erogazione di incentivi, ecc.);
- funzioni di regolazione, che definiscono normative e standard, concedono autorizzazioni, licenze, concessioni;
- funzioni di amministrazione generale, a supporto del funzionamento di strutture e servizi.

Esistono poi iniziative che promuovono innovazioni rilevanti, che potranno modificare e migliorare nel tempo il portafoglio delle attività ricorrenti e ripetute e rivestono, quindi, una rilevanza strategica. Queste iniziative possono essere identificate come *progetti* e sono caratterizzate da un inizio e una fine (a differenza delle *attività* ricorrenti).

Box 1 – Obiettivi di *performance* nel contesto delle attività di trasferimento svolte dai ministeri

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 fare riferimento alle seguenti due categorie:

- risorse tramite le quali l'amministrazione realizza direttamente politiche pubbliche con allocazione diretta presso i 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 opera dei soggetti destinatari (ad esempio, i trasferimenti del Ministero del Lavoro agli enti vigilati e agli enti territoriali finalizzati al sostegno dell'occupazione).

Ai fini della definizione degli obiettivi specifici nell'ambito della *performance* organizzativa questi risultano di particolare interesse. In entrambi i casi, il Ministero potrà misurare e valutare, oltre l'efficienza e l'efficacia, anche gli impatti dell'azione amministrativa, con la differenza che nell'ultimo caso andrà rappresentata anche la filiera di intervento. E' necessario, quindi, uno sforzo da parte delle amministrazioni per reperire tutte le informazioni utili a evidenziare quanto più possibile i risultati delle politiche e degli interventi finanziati, a prescindere dalle attività svolte dagli uffici dell'amministrazione e dalle modalità tecnico-contabili con le quali la finalità è perseguita.

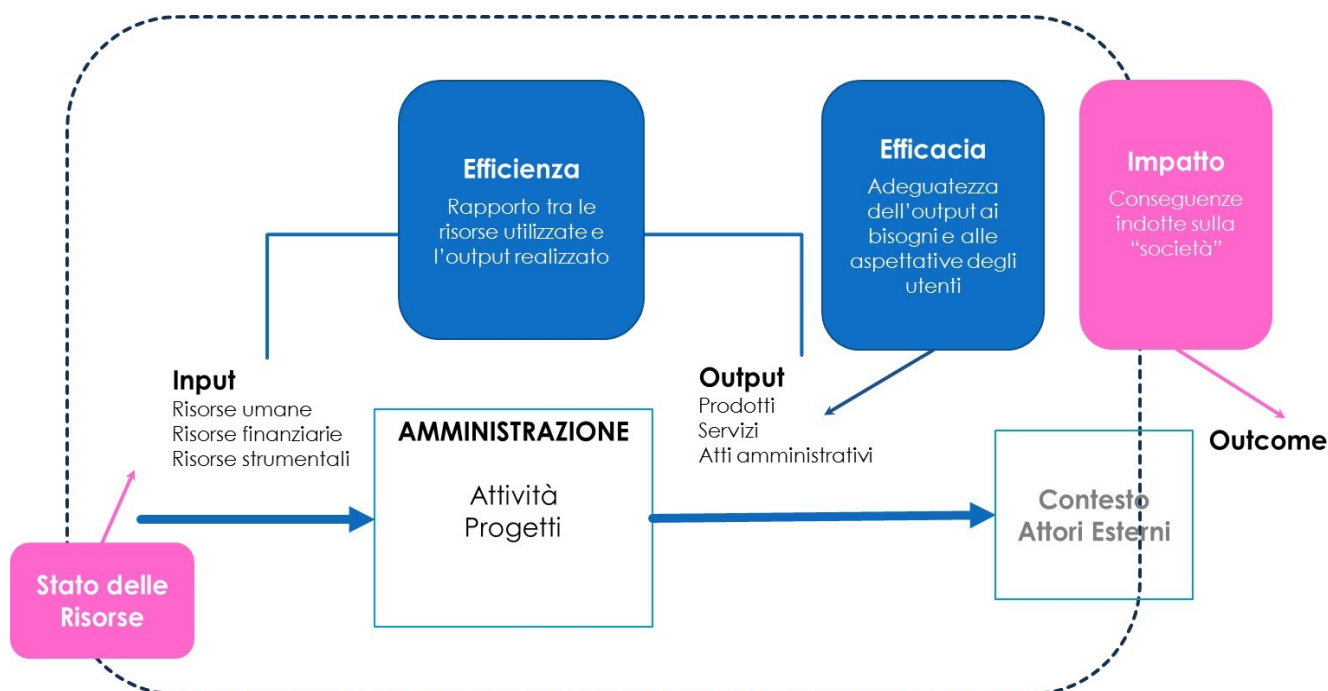
Dalle precedenti categorie, invece, si distinguono le risorse sulle quali l'amministrazione non esercita alcuna funzione né di indirizzo, né di vigilanza, né di controllo, come i trasferimenti per il funzionamento ad organi o soggetti dotati di completa autonomia gestionale e contabile rispetto al Ministero che eroga i finanziamenti (ad esempio, i trasferimenti per il funzionamento degli organi costituzionali).

La figura 2 mostra in modo schematico il perimetro della *performance* organizzativa. Rappresentando l'amministrazione come un sistema *input/output/outcome* è possibile definire le dimensioni rilevanti per la *performance* organizzativa:

- efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'*output* realizzato;
- efficacia, ossia l'adeguatezza dell'*output* realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- stato delle risorse, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (*umane, economico-finanziarie e strumentali*) e il suo livello di salute;
- impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

La linea tratteggiata delinea il perimetro della *performance* organizzativa, che mette al centro efficienza ed efficacia (in blu) e considera le altre due dimensioni come complementari, in particolare lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili) come *presupposto/vincolo* alla programmazione e l'impatto atteso come *riferimento ultimo* degli obiettivi. Di seguito si illustrano le ragioni della scelta di porre come *centrali* efficacia ed efficienza e *complementari* risorse e impatto.

Figura 2 – Il perimetro della performance organizzativa



Relativamente allo *stato delle risorse (umane, economico-finanziarie e strumentali)*, nella maggior parte delle amministrazioni, la dotazione di risorse è data (e limitata), con pochi margini di modifica sostanziale. Considerare lo stato delle risorse nei piani è tuttavia importante per verificare la sostenibilità degli obiettivi e dei risultati attesi (efficacia ed efficienza). Si pensi, ad esempio, ai progetti di innovazione digitale; la difficoltà a immettere risorse umane con competenze nuove può ridurre l'efficacia degli interventi programmati (difficoltà a gestire sistemi e dati) o allungare i tempi di messa in opera dei sistemi informativi. Considerare l'*impatto* è importante per condividere internamente, prefigurare e indirizzare gli effetti delle attività e dei servizi pubblici sul contesto socio-economico. Tuttavia l'impatto pone delle difficoltà di misurazione, sia a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto, sia a causa del parziale controllo dello stesso, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne. Si ritiene che l'impatto debba diventare, comunque, il riferimento ultimo per la programmazione di medio-lungo periodo, che orienta attività e progetti, prefigurando i risultati attesi. L'inclusione dell'impatto nel perimetro della *performance* organizzativa dovrebbe essere effettuata secondo entrambe le modalità di seguito descritte:

- utilizzo di indicatori di impatto per finalità di comunicazione e quindi "*accountability* esterna" al cittadino. Alcuni indicatori di impatto sono già presenti nelle sezioni introduttive dei piani dei ministeri (ad esempio livello di disoccupazione, dispersione scolastica, attrattività turistico-culturale, ecc.), sebbene questi per lo più siano utilizzati per indicare il punto di partenza, ma non gli impatti attesi nel medio-lungo periodo a fronte delle attività poste in essere dalle amministrazioni;
- individuazione di attività e progetti, che evidenzino il contributo dell'amministrazione alla realizzazione dell'impatto. Ad esempio, se l'impatto atteso è la riduzione della dispersione scolastica, saranno evidenziati i progetti specifici (potenziamento e qualificazione dell'offerta didattica, interventi mirati per studenti stranieri o con disabilità, apertura scuole in orario extrascolastico, promozione di attività extracurricolari, ecc) e come l'amministrazione ne presidia l'efficacia ed efficienza (istituzione di sistemi di monitoraggio presso le articolazioni territoriali,

formazione specifica a beneficio degli operatori coinvolti, coordinamento con gli altri soggetti istituzionali coinvolti).

4. Il Piano della *performance*

Questo paragrafo illustra i contenuti del Piano, che si articola in quattro sezioni:

1. La presentazione dell'amministrazione
2. La pianificazione triennale
3. La programmazione annuale
4. Dalla *performance* organizzativa alla *performance* individuale

4.1 La presentazione dell'amministrazione

All'interno di questa sezione l'amministrazione illustra in maniera sintetica: chi è, cosa fa e come opera. Per facilitare la sintesi e garantire la comparabilità dei contenuti tra amministrazioni, di seguito si delinea uno schema di riferimento.

Missione e principali attività. La missione è la ragion d'essere dell'amministrazione ed è solitamente definita dalle norme; essa può essere riportata nel Piano in modo sintetico.

La attività svolte dalle amministrazioni possono essere raggruppate nelle seguenti tipologie:

1. servizi diretti
2. servizi indiretti
3. regolazione
4. trasferimenti
5. amministrazione generale

A partire da queste è possibile definire un quadro riassuntivo nel quale per ciascuna tipologia vengono riportate le macro-attività (intese come aggregato omogeneo di attività) ed eventualmente le attività o progetti ivi ricompresi, con un livello di dettaglio che non ne comprometta la leggibilità e sinteticità.

Organizzazione. È opportuno riportare l'organigramma privilegiando un livello di dettaglio che non ne comprometta la leggibilità, specificando anche se l'amministrazione opera a livello territoriale. Ad esempio, è opportuno non scendere fino al livello delle unità organizzative elementari, ma fermarsi a un livello superiore, nel caso in cui le prime siano in numero elevato. Per quest'ultimo fine potrà essere riportato il *link* alla sezione "amministrazione trasparente" nella quale è presente l'organigramma, soprattutto se in formato navigabile.

Personale. La dotazione di personale che opera nell'amministrazione può essere rappresentata secondo un quadro riassuntivo che comprenda i seguenti elementi:

1. dirigenti, ripartiti tra prima e seconda fascia
2. personale non dirigente, ripartito per area (terza, seconda, prima)
3. personale in regime pubblicistico

La numerosità può essere suddivisa con riferimento al personale a tempo indeterminato e determinato in servizio alla data del 31 dicembre. Per un maggiore livello di dettaglio è opportuno riportare il *link* alla

sotto-sezione “personale” della sezione “amministrazione trasparente” oppure utilizzare i dati riportati sul Portale della mobilità (www.mobilita.gov.it)².

Inoltre, per una corretta rappresentazione del grado di assorbimento di risorse connesse con le attività oggetto del ciclo della *performance*, è opportuno indicare anche il personale non dipendente che opera presso l'amministrazione, sulla base di incarichi di consulenza o di contratti per l'esternalizzazione di servizi/attività.

Bilancio. La rappresentazione delle risorse finanziarie gestite può fare riferimento agli stanziamenti in Legge di Bilancio. Le informazioni possono essere sintetizzate secondo un quadro riassuntivo che comprenda i seguenti elementi:

1. CRA (Centri di Responsabilità Amministrativa)
2. programmi (di bilancio)
3. azioni (di bilancio)
4. stanziamenti (di spesa)

Per un maggiore livello di dettaglio è opportuno riportare il *link* alla sezione “amministrazione trasparente” ove è presente il bilancio dell'amministrazione.

4.2 La pianificazione triennale

In questa sezione si chiede di evidenziare gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio (“obiettivi specifici” ex art. 5 del d.lgs. 150/2009) e i relativi risultati attesi.

Questa sezione è il punto di riferimento di tutto il Piano e ne esprime la funzione direzionale.

Box 2 - Quadro di riferimento

Come anticipato nel paragrafo 2, al fine di garantire l'integrazione fra i cicli della *performance*, del bilancio e della programmazione strategica, è opportuno che il quadro di riferimento, da inserire in questa sezione, sia comune al Piano della *performance* e alla Nota integrativa.

Tale quadro viene articolato, sinteticamente, nelle due componenti relative al contesto in cui l'amministrazione opera e alle priorità politiche che è chiamata ad attuare:

- quadro delle dinamiche nel contesto esterno ed interno:
 - dinamiche delle principali variabili riferite ai settori di intervento dell'amministrazione
 - eventuali riconfigurazioni organizzative in atto nell'amministrazione e/o modifiche nelle competenze e nelle funzioni attribuite
- quadro delle priorità politiche per il triennio di riferimento, così come desumibile in primo luogo dal Documento di Economia e Finanza (DEF) e dagli altri principali atti di indirizzo e programmazione, fra i quali:
 - eventuali indirizzi del Presidente del Consiglio dei Ministri (art. 8 del d.lgs. 286/1999)
 - eventuali linee guida adottate su base triennale dal Presidente del Consiglio contenenti l'indicazione degli obiettivi generali (art. 5 del d.lgs. 150/2009)
 - dPCM di assegnazione degli obiettivi di spesa di cui all'articolo 22-bis della Legge 196/2009

² Ciascuna amministrazione già fornisce nell'ambito del Portale della mobilità (www.mobilita.gov.it) i dati relativi a: 1) dotazione organica; 2) personale a tempo indeterminato (con particolare riferimento al personale di ruolo in servizio a tempo pieno, al personale di ruolo in servizio a tempo parziale, al personale di ruolo in aspettativa, al personale di ruolo comandato *out*, personale di ruolo comandato *in*); 3) personale a tempo determinato, con riferimento all'ultimo triennio; 4) cessazioni, con l'indicazione del personale di ruolo in servizio cessato nell'ultimo triennio; 5) graduatorie, con l'indicazione del numero dei posti necessari per l'assunzione dei vincitori di concorsi pubblici collocati nelle graduatorie vigenti dell'amministrazione e non ancora assunti. Sulla base dei dati inseriti, il Portale restituisce una serie di tabelle riepilogative che possono essere utilizzate anche ai fini del Piano.

Box 2 - Quadro di riferimento (segue)

- documenti di programmazione strategica contenenti ulteriori obiettivi di politiche pubbliche settoriali derivanti anche dagli impegni assunti dal Paese in sede comunitaria e internazionale
- Piano nazionale triennale di prevenzione della corruzione approvato dall'ANAC (con particolare riferimento all'attuazione di quanto previsto dall'art. 10, co. 3, del d.lgs. 33/2013, nella parte in cui stabilisce che "la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi in obiettivi organizzativi e individuali")

Per ciascuna amministrazione, l'individuazione delle priorità politiche è contenuta nell'eventuale Atto di indirizzo del Ministro che orienta direttamente la formulazione degli obiettivi specifici dell'amministrazione nel Piano della *performance* e, conseguentemente, degli obiettivi di Nota integrativa.

Gli obiettivi dell'amministrazione ("obiettivi specifici"): quali e quanti?

Ciascuna amministrazione decide quali e quanti obiettivi prevedere nel proprio Piano sulla base della specificità della propria situazione e del diverso grado di maturità dei rispettivi sistemi di *performance management*.

Tuttavia, di seguito vengono riportati alcuni elementi che possono guidare l'individuazione degli obiettivi nel Piano.

Relativamente a "quali", in coerenza con le priorità politiche, gli obiettivi dell'amministrazione possono essere, ad esempio:

- strettamente legati alle *policy* o ad interventi legislativi di riforma del settore (es: scuola, mercato del lavoro ecc.);
- connessi all'assunzione di impegni di origine internazionale, ad esempio con l'Unione europea, ovvero per l'attuazione di accordi internazionali;
- legati al funzionamento dell'amministrazione come la gestione contabile, gli approvvigionamenti, la gestione delle risorse umane. Queste attività viste come secondarie sono invece un'area di potenziale miglioramento per le amministrazioni non solo sul fronte dell'efficienza (costi per *output*) ma anche dell'efficacia. Si pensi, ad esempio, alla digitalizzazione dei processi amministrativi o, ancora, all'introduzione del lavoro "agile" per la conciliazione dei tempi vita-lavoro.

Relativamente a "quanti", ogni Ministero deciderà il numero più adeguato, tenendo conto dei pro e contro delle diverse opzioni:

- un numero ristretto e chiaro di obiettivi facilita la comunicazione (interna ed esterna) e la focalizzazione dell'azione; per contro il focus su pochi obiettivi potrebbe escludere alcune attività dell'amministrazione;
- un numero più ampio di obiettivi favorisce sicuramente una maggior copertura delle attività dell'amministrazione; per contro troppi obiettivi rischiano di essere percepiti (all'interno o all'esterno) come una mancanza di priorità.

Questa sezione, quindi, deve riportare in modo sintetico e chiaro:

- gli obiettivi dell'amministrazione ("obiettivi specifici");

- risultati e impatti attesi per il prossimo triennio in termini quantitativi (quindi espressi con un set di indicatori e relativi *target*)³;
- il valore di partenza del/degli indicatori (*baseline*);
- le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi, specificandone i contributi parziali al perseguimento di obiettivi trasversali.

Ad esempio, si consideri che il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti stabilisca come proprio obiettivo l'incremento del trasporto ferroviario delle merci (cd. "cura del ferro").

Ad esso dovrà innanzitutto essere associato un set di indicatori per intercettare diverse dimensioni del fenomeno, che potrebbero essere:

1. percentuale del volume complessivo di merci trasportate su rotaia rispetto al totale delle merci trasportate (quota nazionale);
2. tonnellate per km di merci trasportate su rotaia all'anno;
3. riduzione annua di emissioni di CO2 equivalente rispetto al trasporto su gomma;
4. rapporto risorse utilizzate/stanziate per incentivi alle imprese a valere sul Fondo *Ferrobonus*.

Per ciascun indicatore, poi, si dovrà indicare il valore di partenza (*baseline*) e i valori *target* per il prossimo triennio come indicato, a mero titolo di esempio, nella tabella sottostante.

Tabella 1 – Esempio di indicatori con *baseline* e *target*

Indicatore	Baseline	Target 1° anno	Target 2° anno	Target 3° anno
% del volume complessivo di merci trasportate su rotaia rispetto al totale delle merci trasportate	4 %	5%	7%	10%
milioni tonnellate per km di merci trasportate su rotaia	90.000 mln tkm/anno	+ 3,5%	+ 3,5%	+ 4%
riduzione di emissioni di CO2 equivalente rispetto a trasporto su gomma		- 2000 ton	- 2000 ton	- 2500 ton
rapporto risorse utilizzate/stanziate per incentivi alle imprese - Fondo Ferrobonus		60%	80%	100%

I risultati attesi devono essere, quindi, programmati su base triennale (ad esempio 2018-2020). In ogni ciclo devono essere indicati i risultati da conseguire e quelli già conseguiti che sono rilevanti per la definizione dei risultati e degli impatti attesi.

Il legame tra obiettivi dell'amministrazione ("obiettivi specifici") e *performance* organizzativa è illustrato nelle figure 3 e 4. Come indicato nel paragrafo 3, la *performance* organizzativa comprende *tutte* le attività e progetti dell'amministrazione e i relativi risultati attesi. Il Piano vuole invece focalizzare l'attenzione sugli obiettivi specifici che l'amministrazione intende perseguire nel triennio successivo. Le figure di seguito mostrano in modo semplificato la relazione tra le due dimensioni nelle ipotesi di un Piano più selettivo (figura 3) e di uno meno selettivo (figura 4). Le figure mostrano, inoltre, che non inserire alcune aree nel

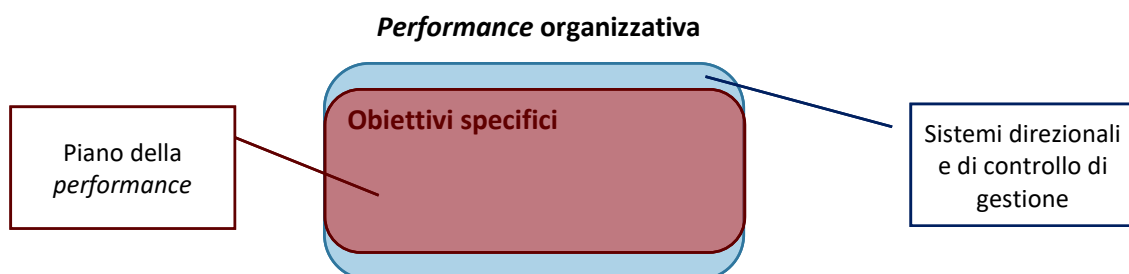
³ Per indicazioni metodologiche sulla costruzione degli indicatori si rinvia all'appendice 1.

Piano non significa non controllarle, in quanto esse dovrebbero essere presidiate attraverso le informazioni provenienti dai sistemi direzionali o di controllo di gestione.

Figura 3 – Piano con maggiore selettività degli obiettivi

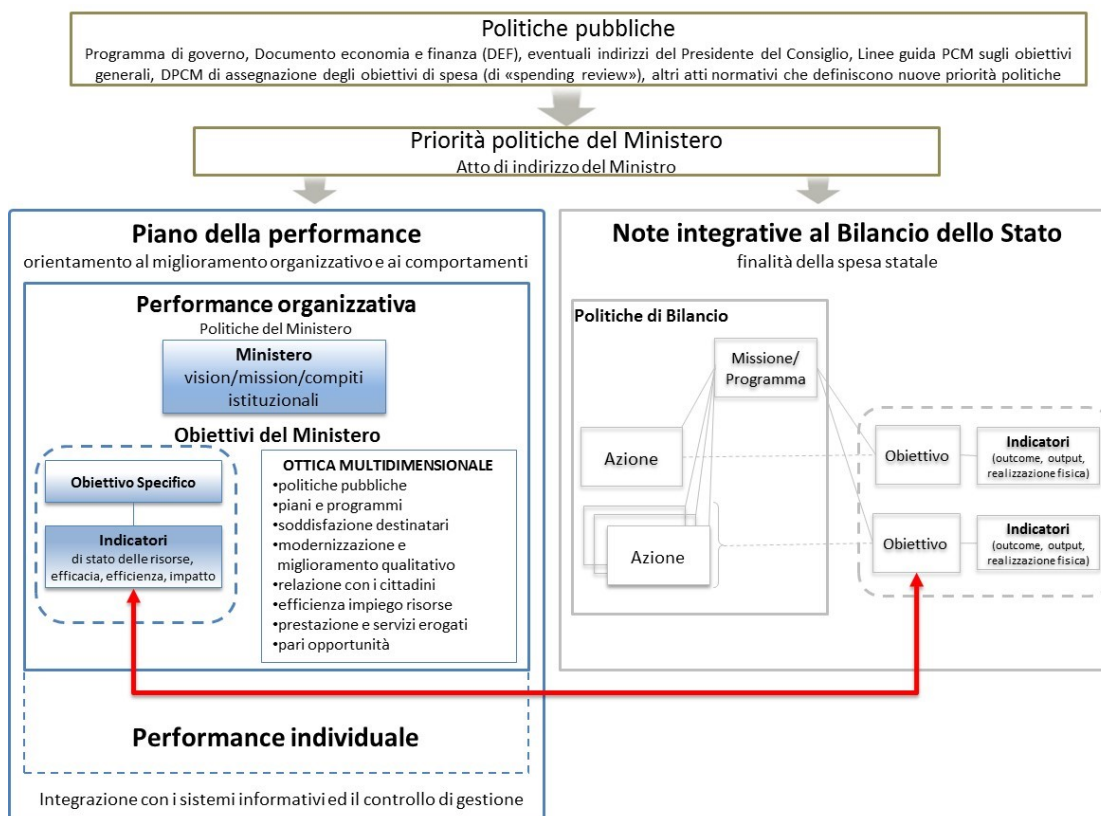


Figura 4 – Piano con minore selettività degli obiettivi



Box 3 - Il raccordo tra gli obiettivi del Piano e gli obiettivi della Nota integrativa

Il recente completamento delle riforme del bilancio favorisce l'integrazione fra il ciclo della *performance* e il ciclo di bilancio, sia attraverso la relazione univoca tra programma e Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA), sia attraverso la maggiore focalizzazione sulle finalità dell'intervento statale consentita dall'introduzione delle azioni. Come illustrato nella figura riportata di seguito, il raccordo tra i due documenti avviene a livello di *performance* organizzativa. La *performance* individuale viene invece declinata nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione delle amministrazioni, in coerenza con la *performance* organizzativa.



Considerata la flessibilità lasciata alle amministrazioni nella rappresentazione della *performance* organizzativa, è importante assicurare l'integrazione tra il Piano della *performance* e la Nota Integrativa attraverso:

- raccordo dell'obiettivo specifico con le azioni di bilancio per le risorse in *input*, compreso il riferimento alle azioni per le spese di personale;
- descrizione delle attività e dei progetti funzionali alla realizzazione dell'obiettivo.

Tali informazioni verranno sviluppate in maniera più o meno dettagliata a seconda del livello di maturità dei sistemi di controllo direzionale e di gestione presso le singole amministrazioni.

E' bene notare che gli obiettivi specifici del Piano della *performance* si traducono negli obiettivi di Nota integrativa. Occorre comunque sottolineare che l'obiettivo specifico potrebbe essere perseguito da un singolo CRA o da più CRA (e quindi anche dall'intera organizzazione). Per questo motivo potrebbe essere diversa la rappresentazione dell'obiettivo specifico del Piano della *performance* e dell'obiettivo di Nota integrativa. Ad esempio, nel caso di obiettivi trasversali a più CRA si può scegliere una rappresentazione unica nel Piano della *performance*, mentre in Nota integrativa potrebbe essere ripetuto per ciascun CRA. Inoltre, per quanto riguarda gli indicatori associati agli obiettivi non è previsto nel Piano della *performance* un numero massimo (in Nota integrativa possono essere riportati non più di quattro indicatori secondo le indicazioni fornite da RGS).

4.3 La programmazione annuale

Nella terza sezione del Piano, partendo dagli obiettivi triennali, l'amministrazione individua gli obiettivi per l'anno di riferimento, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi *target*. Gli obiettivi annuali rappresentano, quindi, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

La *performance* organizzativa annuale, che sarà prevalentemente espressa in termini di efficacia ed efficienza, può essere riferita sia all'amministrazione nel suo complesso, sia alle singole strutture organizzative. Infatti, alcuni obiettivi annuali possono coinvolgere l'intera amministrazione (si pensi ad esempio al lavoro agile o alla digitalizzazione dei processi), mentre altri possono riguardare una o poche unità organizzative (ad esempio il miglioramento dell'efficienza nel trasferimento di risorse).

Per la definizione degli obiettivi annuali, si propone come contenuto minimo quanto di seguito indicato. In particolare, l'amministrazione dovrà specificare:

- le attività e i progetti da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo;
- i risultati attesi in termini quantitativi (quindi espressi con un set di indicatori e relativi target)⁴;
- il valore di partenza del/degli indicatori (*baseline*);
- le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi.

Box 4 - Dagli obiettivi triennali alla programmazione annuale

Al fine di illustrare la relazione tra la pianificazione triennale del Piano (paragrafo 4.2) e la programmazione annuale (4.3) si propongono alcuni esempi.

Esempio 1

Obiettivo triennale: sostegno alla famiglia con la finalità di accrescere il potere d'acquisto e, al contempo, concorrere a contrastare la prolungata tendenza al calo demografico

Indicatori:

- percentuale sulla popolazione residente delle persone che vivono in famiglie con reddito relativo familiare equivalente inferiore al 60% del reddito mediano nazionale
- rapporto tra numero di persone in famiglie con spesa media mensile per consumi pari o al di sotto della soglia di povertà assoluta e il totale delle famiglie residenti

Obiettivo annuale: corretta e tempestiva erogazione dell'assegno di natalità

Attività annuale: gestione delle procedure di ricezione e verifica delle richieste di assegno

Indicatori:

- percentuale di famiglie che hanno percepito l'assegno entro trenta giorni dalla presentazione della domanda
- numero dei reclami ricevuti

Esempio 2

Obiettivo triennale: introduzione del lavoro agile (*smart working*) come nuova modalità di organizzazione del lavoro nell'amministrazione

Indicatori:

- miglioramento percentuale del benessere organizzativo
- miglioramento percentuale dell'efficienza ed efficacia delle attività svolte
- incremento della qualità dei servizi erogati
- percentuale di dipendenti che svolgono il lavoro agile

Obiettivo annuale: individuazione delle modalità migliori per un efficace utilizzo del lavoro agile

Progetto annuale: sperimentazione del lavoro agile

Indicatori:

- numero di dipendenti partecipanti alla sperimentazione
- livello di soddisfazione dei partecipanti

⁴ Per indicazioni metodologiche sulla costruzione degli indicatori si rinvia all'appendice 1.

Negli esempi inseriti nel box sono utilizzate diverse tipologie di indicatori per un singolo obiettivo; è infatti difficile cogliere attraverso un unico indicatore la *performance* di attività e progetti complessi. Anche partendo da obiettivi chiari, la scelta degli indicatori è tutt'altro che automatica⁵. La definizione degli obiettivi implica un processo di condivisione e confronto a due vie. La prima via è dal vertice verso il basso, lungo la struttura organizzativa, per articolare gli obiettivi in progetti e attività, andando a verificare la fattibilità e i risultati attesi. La seconda via è dal basso verso l'alto; chi opera ogni giorno su progetti e attività possiede una conoscenza "sul campo" che permette di integrare le informazioni necessarie ad una simulazione dei risultati che l'amministrazione può ambire ad ottenere.

Questo processo di programmazione e condivisione permette di ridurre l'asimmetria informativa che esiste nelle amministrazioni sia verticalmente che orizzontalmente. I livelli più alti hanno una conoscenza più ampia delle strategie e dei processi dell'amministrazione, tuttavia non possono conoscere nel dettaglio i singoli progetti e attività. Viceversa più si scende lungo l'organigramma più aumenta la conoscenza verticale, perdendo tuttavia la visione "larga" e di lungo periodo dell'amministrazione.

Box 5 – Definizione dei risultati attesi: il processo di condivisione

Nella definizione dei risultati attesi per ciascun obiettivo dell'amministrazione, riveste particolare importanza il processo di condivisione dei contenuti del Piano a tutti i livelli dell'organizzazione. Alla luce di tale principio è chiara la necessità di esplicitare il collegamento tra le attività/progetti (che si riferiscono a ciascun obiettivo) e le unità organizzative che sono chiamate a realizzarli. E' bene ricordare, a tale proposito, che alcuni obiettivi potranno essere perseguiti da una o più unità organizzative dell'amministrazione, mentre per altri obiettivi dovrà essere l'intera amministrazione a contribuire al risultato atteso.

Rendere chiaro ed esplicito il collegamento tra attività o progetti e unità organizzative offre molti vantaggi per due ordini di motivi:

- la definizione degli obiettivi dipende fortemente dal punto di partenza (*baseline*) e da come le strutture organizzative del Ministero dovranno agire, in modo coordinato, per raggiungere il risultato atteso. Prescindere da un'analisi delle unità coinvolte potrebbe inficiare una corretta individuazione dei risultati attesi ed il mancato coinvolgimento dei dirigenti di tali unità nella definizione dei target potrebbe inficiare la possibilità di raggiungere i risultati stessi. Si pensi, ad esempio, ad un obiettivo riguardante un processo apparentemente semplice, sicuramente presente in tutti i ministeri: la dematerializzazione dei flussi documentali. Le attività necessarie sicuramente chiamano in causa diverse unità organizzative (uffici sistemi informativi, uffici del protocollo, archivio, ecc.). La mancata analisi dei singoli contributi potrebbe non consentire di definire bene i risultati attesi, in termini di indicatori e target;
- analizzare il contributo delle unità organizzative alle attività e ai progetti, già dalla fase di pianificazione, aiuta il successivo raccordo tra *performance* organizzativa e *performance* individuale dei dirigenti. L'approccio proposto dalle presenti linee guida mira a favorire la condivisione degli obiettivi all'interno dell'amministrazione. E' fondamentale che la programmazione operativa di attività e progetti tenga conto sia delle interconnessioni tra le attività svolte dalle singole unità organizzative che della sostenibilità dei risultati attesi. In questo modo, si evidenziano in anticipo possibili ostacoli che vanno al di là del confine della singola unità organizzativa. Per chiarire ciò, si prenda ancora il caso sopracitato della dematerializzazione dei flussi documentali. Se nella definizione dei risultati si parte esclusivamente dal basso (processo di pianificazione *esclusivamente bottom up*), data la frammentazione del processo tra più unità, si possono ottenere risultati contrari a quelli attesi dall'amministrazione nel suo complesso. Partire, invece, dalla chiarezza circa il risultato che l'amministrazione si aspetta implica un quadro logico unitario che comprende una definizione degli obiettivi anche in ottica di tipo *top down*: miglioramento dell'efficienza, riduzione dei tempi e degli spazi per gli archivi, sostenibilità ambientale, ecc..

⁵ Vd. nota precedente.

Box 5 – Definizione dei risultati attesi: il processo di condivisione (segue)

Tale quadro logico consente a chi si deve occupare delle singole fasi (rilascio utenze, progettazione del *workflow*, *helpdesk*, gestione del protocollo informatico, ecc.) di coordinarsi vicendevolmente e di ragionare sul processo nella sua interezza, per individuare opportunità di miglioramento organizzativo, difficili da considerare all'interno delle singole unità organizzative.

4.4 Dalla *performance* organizzativa alla *performance* individuale

Quest'ultima sezione del Piano è dedicata ad illustrare il collegamento fra la *performance* organizzativa attesa e la *performance* individuale dei dirigenti.

Si sottolinea, innanzitutto, come gli obiettivi di *performance* individuale collegati alla *performance* organizzativa debbano essere declinati essenzialmente a partire dalle attività e dai progetti definiti in sede di programmazione annuale (cfr. paragrafo 4.3); ciò consente di:

- assicurare la coerenza temporale fra le due valutazioni;
- assicurare che la *performance* individuale venga valutata sulla base di elementi sui quali il valutato ha effettivamente la possibilità di intervenire direttamente evitando, quindi, di collegare tale valutazione ad elementi al di fuori del controllo del valutato (es. impatto).

Come già segnalato più volte, le amministrazioni dispongono di una certa flessibilità nel determinare il grado di copertura del Piano. Fino ad oggi, infatti, sono confluiti nei piani tutti gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti, provocando un notevole appesantimento del documento a scapito della sua fruibilità. In virtù del nuovo approccio, in questa sezione le amministrazioni devono riportare soltanto gli obiettivi individuali dei dirigenti che contribuiscono direttamente agli obiettivi della programmazione annuale, con le modalità descritte nel box 6.

Resta, comunque, fermo l'obbligo di formalizzare l'assegnazione degli obiettivi a tutti i dirigenti secondo le modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'amministrazione.

Box 6 – Il percorso di “traduzione” della *performance* organizzativa nell'individuale

In termini operativi il percorso per definire la *performance* individuale, in modo coerente con la *performance* organizzativa, prevede che venga posta attenzione all'incrocio tra responsabilità/progetti affidati alla struttura e responsabilità individuali dei dirigenti. Di seguito si propongono tre modalità tecniche per la declinazione degli obiettivi di *performance* individuale, che possono anche essere compresenti in funzione delle situazioni concrete:

1. la riallocazione top-down, nel senso che la *performance* organizzativa attesa viene riallocata “a cascata” nelle strutture dirigenziali, in modo sequenziale e senza personalizzazioni. Questo approccio è indicato nei casi in cui si abbia a che fare con obiettivi semplici e ben quantificabili (ad esempio, riduzione dell'assenteismo, recupero delle ferie arretrate, riduzione di determinate voci di costo): questi vengono riallocati presso le strutture con parametri automatici senza tenere conto di elementi specifici delle situazioni (nel caso dell'assenteismo, ad esempio, non tenendo conto dell'età delle persone; nel caso delle ferie arretrate, senza tenere conto che nelle unità aperte al pubblico è in genere più difficile pianificare le ferie e gestire i picchi di lavoro). I vantaggi di questo approccio sono: la semplicità nella riallocazione lungo la linea gerarchica e l'allineamento chiaro verso alcuni obiettivi. Per contro questo approccio è poco applicabile nel caso di obiettivi complessi che richiedono una riflessione articolata sui progetti e sulle attività che contribuiscono a migliorare la *performance*. Inoltre la sua applicazione frequente nelle amministrazioni pubbliche ha messo in luce due rischi: l'eccessiva moltiplicazione e frammentazione di obiettivi; la mancata considerazione di criticità e situazioni particolari rilevanti sotto il profilo organizzativo (ad esempio, problemi di clima nell'unità organizzativa, criticità di rapporto con l'esterno da migliorare, ecc.);

Box 6 – Il percorso di “traduzione” della *performance* organizzativa nell’individuale (segue)

2. la selezione e suddivisione: a partire dalla *performance* organizzativa, vengono individuate le *performance* a cui le strutture dirigenziali, sulla base delle responsabilità affidate, possono contribuire. Ad esempio un progetto può essere scomposto in sotto-progetti a cui contribuiscono diverse strutture; la *performance* individuale potrà includere le prestazioni attese delle attività/sotto-progetti legati alle specifiche responsabilità (ad esempio, nel caso di un progetto di digitalizzazione, una struttura risponderà della qualità dell’interfaccia, mentre un’altra della completezza del database a supporto). Questo secondo approccio ha vantaggi e svantaggi speculari al precedente. Il principale vantaggio è la possibilità di articolare obiettivi complessi favorendo una migliore pianificazione e individuazione delle responsabilità specifiche. Per contro richiede una pianificazione e conoscenza accurata sia di progetti/attività sia delle responsabilità specifiche dei dirigenti. Anche a fronte di una pianificazione accurata, tuttavia, permane il rischio di frammentazione;
3. l’integrazione e negoziazione: gli obiettivi sovraordinati vengono reinterpretati, personalizzati sulle sfide specifiche e calati nelle strutture dirigenziali. È l’approccio metodologico che maggiormente consente di agganciare i due livelli di *performance*, dà enfasi alla prospettiva strategica e assicura la coerenza di sistema. Lo svantaggio è la complessità di messa a punto del processo di confronto, che partendo dagli obiettivi dell’amministrazione dovrebbe poi coinvolgere tutta l’organizzazione e i dirigenti che contribuiscono al raggiungimento dei risultati del Ministero. Si ipotizzi, ad esempio, che l’amministrazione individui fra i propri obiettivi l’avvio della sperimentazione di forme di lavoro agile (c.d. *smart working*) e che si ponga come *performance* organizzativa attesa quella di assicurare, in tre anni, al 10% dei dipendenti in servizio la facoltà di utilizzare la modalità *smart working* migliorando l’efficienza e l’efficacia nell’erogazione dei servizi. È opportuno, in sede di definizione degli obiettivi annuali da assegnare ai dirigenti, non procedere ad una riallocazione automatica che potrebbe creare situazioni di criticità. Ad esempio, per alcune linee di attività le modalità *smart* non sono facilmente attuabili: si pensi all’attività degli uffici “passi” o alla gestione di *desk* di *front office*. Per queste ultime, sarà necessario rimodulare innanzitutto il progetto (implementazione tecniche per accessibilità da remoto; contestuale cambiamento organizzativo nelle modalità di svolgimento delle attività) e definire i risultati attesi (benessere organizzativo per il personale, ma anche miglioramento dell’efficacia ed efficienza). Questo approccio ha l’indubbio vantaggio di stimolare e supportare una riflessione articolata sui progetti e sulle attività che contribuiscono a migliorare la *performance*.

Alla luce di quanto precede, questa sezione del Piano dovrà riportare:

- l’elenco degli obiettivi dei titolari di CRA che contribuiscono direttamente alla realizzazione degli obiettivi inclusi della sezione di cui al paragrafo 4.3;
- gli indicatori (con rispettivi *target* e valori di partenza) associati agli obiettivi.

Appendice 1– Gli indicatori della *performance* organizzativa

Uno dei passaggi più difficili nella predisposizione del Piano dei ministeri è rappresentato dalla definizione di indicatori in grado di misurare e rappresentare adeguatamente gli obiettivi dell'amministrazione.

Per favorire un miglioramento dei piani e supportare le amministrazioni nella loro redazione, questa appendice riprende e approfondisce il concetto di *performance* organizzativa entrando nel dettaglio degli indicatori. Nello specifico:

- quali tipologie di indicatori di *performance* organizzativa nei nuovi piani?
- quale rapporto tra ambiti di *performance* organizzativa contenuti nel d.lgs. 150/2009 e tipologie di indicatori?

Quali tipologie di indicatori di *performance* organizzativa nei nuovi Piani della *performance*?

La *performance* organizzativa è l'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, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

La *performance* organizzativa attesa (e, a consuntivo, quella realizzata), quindi, può essere misurata e rappresentata tramite le seguenti **quattro tipologie di indicatori**: stato delle risorse, efficienza, efficacia, impatto.

Indicatori di stato delle risorse (o livello di salute dell'amministrazione)

Gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione.

Di seguito si riportano alcuni esempi, non esaustivi, 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 *smart working*;
 - salute professionale: quantità di persone laureate/formate/aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi;
 - salute di genere: rapporto donne/uomini presenti nell'organizzazione; % presenza 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: quantità di processi oggetto di valutazione del rischio; % di dirigenti oggetto di rotazione degli incarichi;
 - salute digitale: stanziamenti in applicativi; % servizi digitalizzati.

Indicatori di efficienza

Gli indicatori di efficienza esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (*output*).

L'efficienza può essere misurata, ad esempio, in termini economici e/o fisici:

- efficienza economica (o finanziaria): esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (ad es. riduzione % del costo delle utenze);
- efficienza produttiva: esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di *Full Time Equivalent* (FTE) ⁶ impiegabili (FTE/quantità servizi) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (ad es. incremento della produttività del lavoro).

Indicatori di efficacia

Gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi.

Efficacia quantitativa:

- quantità erogata: esprime la quantità erogata di *output* (n. servizi o prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi⁷ (ad esempio la disponibilità di certificazioni online);
- 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 (ad esempio il numero di bambini vaccinati rispetto al numero di bambini da vaccinare).

Efficacia qualitativa:

- qualità erogata: esprime la qualità erogata degli *output*, attraverso parametri oggettivi, (ad esempio il tempo di pagamento ai fornitori) secondo la prospettiva dell'amministrazione, e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi;
- qualità percepita: esprime la qualità percepita degli *output*, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione dei fruitori); ad esempio la soddisfazione rispetto alla connessione intermodale per i trasporti locali; anche qui la qualità può essere accresciuta tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi.

L'efficacia è un parametro molto importante nei piani. Essa implica un'analisi delle prestazioni rilevanti per l'utente. L'analisi, partendo dall'utente, consente di anticipare eventuali problemi legati sia al tipo di prodotto/servizio finale progettato, sia al processo di erogazione (ad esempio il processo/sistema per farne richiesta). Spesso le amministrazioni raggiungono scarsi risultati proprio a causa dell'inadeguatezza dei processi di erogazione, anche a fronte di servizi/prodotti adeguati.

⁶ Il *Full Time Equivalent* è una misura convenzionale usata per quantificare e comparare lo sforzo lavorativo per svolgere una attività o un progetto. Un FTE corrisponde ad una risorsa umana che lavora a tempo pieno per un anno uomo (circa 220 giorni, ovvero 365 giorni tranne sabati, domeniche, ferie e festività).

⁷ Negli indicatori di efficacia quantitativa rientrano gli indicatori di realizzazione fisica e gli indicatori di risultato (*output*) di cui al dPCM 18 settembre 2012.

Emerge, quindi, come l'efficacia sia multidimensionale: i suoi elementi devono essere valutati e continuamente rivisti. Ad esempio, l'efficacia di bonus/incentivi può essere espressa da:

- grado di copertura degli utenti potenziali (rapporto tra beneficiari del bonus e potenziali utenti)
- tempo medio di erogazione
- numero di reclami
- soddisfazione rispetto alle modalità di erogazione *on line*.

Indicatori di impatto

Gli indicatori d'impatto esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, 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 in oggetto possono riferirsi a diversi ambiti d'impatto degli obiettivi dell'amministrazione e possono essere misurati sia in valori assoluti che in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza.

Per aiutare le amministrazioni a individuare i diversi ambiti di impatto atteso, si propongono, a titolo di esempio, non esaustivo, le seguenti categorie:

- impatto sociale: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti della società (giovani, anziani, turisti, ecc.) e sulle relative condizioni sociali e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto allo stato di bisogno;
- impatto economico: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti del tessuto economico (altre istituzioni, imprese, terzo settore, ecc.) e sulle relative condizioni economiche e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto alla condizione economica di partenza;
- impatto ambientale: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'amministrazione e sulle relative condizioni ambientali e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto alla condizione ambientale di partenza.

L'amministrazione crea valore pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti delle diverse categorie, su riportate a titolo esemplificativo.

Riepilogando quanto sopra riportato, la tabella che segue illustra un esempio di indicatori per un obiettivo *di formazione professionale finalizzata al miglioramento occupazionale*.

Tabella 2 – Esempi di indicatori per un obiettivo di formazione professionale finalizzata al miglioramento occupazionale

Tipologia		Indicatore (esempio)
Stato delle risorse (salute dell'amministrazione)	Qual è lo stato delle risorse ?	- Salute professionale: n. tutor interni dedicati - Salute digitale: presenza di strumenti per l'e-learning e per le simulazioni interattive
Efficienza	Come si intende utilizzare le risorse per ottenere i risultati attesi?	- Efficienza economica: costo di gestione del corso
Efficacia	Quali risultati ci si aspetta di ottenere in termini di quantità e qualità?	- quantità erogata: n. corsi realizzati/n. corsi previsti; n. ore erogate/n. ore progettate - quantità fruita: n. corsisti effettivi/n. corsisti previsti - qualità erogata: n. corsisti che hanno conseguito una valutazione positiva - qualità percepita: % di soddisfazione dei corsisti
Impatto	Quali impatti mi aspetto che i servizi generino sui destinatari diretti ed indiretti degli stessi?	- impatto sociale: n. corsisti che trovano lavoro negli ambiti tematici/occupazionali dei corsi entro 6 mesi/1anno/2anni - impatto economico: stipendi medi dei corsisti che trovano lavoro negli ambiti tematici/occupazionali dei corsi entro 6 mesi/1anno/2anni

La classificazione e definizione delle quattro tipologie sopra descritte mira a facilitare la scelta degli indicatori più adeguata da parte delle amministrazioni. In fase di pianificazione, gli indicatori dovrebbero infatti aiutare l'amministrazione a chiarire i risultati attesi e la coerenza delle attività rispetto alle risorse. A consuntivo, attraverso gli indicatori è possibile verificare lo scostamento tra il risultato ottenuto e il *target* stabilito e formulare una serie di considerazioni in merito all'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

Quale rapporto tra ambiti di *performance* organizzativa contenuti nel d.lgs. 150/2009 e tipologie di indicatori?

Le tipologie di indicatori proposti, a mero titolo di esempio, nelle presenti linee guida coprono gli ambiti di *performance* organizzativa previsti dal d.lgs. 150/2009.

Tabella 3 - Raccordo tra ambiti di *performance* organizzativa e tipologie di indicatori

Art. 8 del d.lgs. 150/2009 <i>Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa</i> 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa concerne:	Linea Guida n. 1 <i>Piano della Performance nei Ministeri</i>
a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	Indicatori di impatto
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	Indicatori di efficacia
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Indicatori di efficacia qualitativa
d) la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse (salute digitale)
d) il miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Indicatori di stato delle risorse (salute organizzativa)
d) e il miglioramento qualitativo [...] delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse (salute professionale)
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	Indicatori di stato delle risorse (salute relazionale)
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	Indicatori di efficienza
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Indicatori di stato delle risorse (salute di genere)

Appendice 2 – Glossario

Attività per funzioni di amministrazione generale	Attività a supporto di clienti/utenti interni all'amministrazione quali, ad esempio, gestione del personale, degli acquisti, dei sistemi informativi.
Attività per funzioni di regolazione	Attività che presuppongono l'esercizio di potere pubblico e sono volte alla definizione di normative e standard, atti di autorizzazione, licenze, concessioni, compreso l'esercizio di forme di vigilanza e controlli formali.
Attività per funzioni di trasferimenti	Attività strumentali all'erogazione di trasferimenti finanziari in favore di altre amministrazioni pubbliche, imprese, famiglie, istituzioni internazionali e stati esteri, per finalità di pubblico interesse.
Attività per servizi diretti e indiretti	Produzione ed erogazione di servizi destinati a una griglia di utenti/destinatari definita, effettuata direttamente dall'amministrazione o per il tramite di entità organizzate (pubbliche o private, profit o non profit) distinte ed esterne rispetto all'amministrazione.
Atto di indirizzo	Atto di alta amministrazione attraverso il quale l'organo titolare della funzione di indirizzo-politico amministrativo definisce le priorità politiche alle quali l'azione dell'amministrazione dovrà conformarsi. L'effettiva attuazione delle scelte contenute negli atti di indirizzo sono oggetto dell'attività di valutazione e controllo strategico. L'atto di indirizzo è espressamente previsto dal dPCM del 27 dicembre 2004 recante "indirizzi per orientare il processo di programmazione strategica"; il suo contenuto è desumibile dalle disposizioni che definiscono le funzioni di indirizzo-politico amministrativo (art. 4, del d.lgs. 165/2001) e quelle di controllo strategico (art. 6, del d.lgs. 286/1999).
Azioni del bilancio dello Stato	Livello di dettaglio dei programmi di spesa del bilancio di Stato, che specifica ulteriormente la finalità della spesa rispetto a quella individuata in ciascun programma, e di conseguenza in ciascuna missione, tenendo conto della legislazione vigente. La finalità è quella di rendere più leggibili ed esplicite le attività, le politiche e i servizi realizzati con le risorse del bilancio dello Stato. In fase decisionale le azioni, articolando in maniera più dettagliata le finalità perseguite attraverso i programmi, aiuteranno a comprendere meglio la destinazione della spesa e, quindi, a operare scelte più consapevoli nell'allocazione delle risorse nel bilancio dello Stato. In prospettiva, le azioni, costituendo di fatto unità più aggregate rispetto ai capitoli di spesa, dovrebbero contribuire a semplificare la gestione e a consentire una maggiore flessibilità nell'uso delle risorse in corso d'anno.
Benchmark	Base di confronto o standard rispetto a cui valutare le prestazioni o i risultati conseguiti.
Centro di responsabilità amministrativa	Unità organizzativa dell'amministrazione, di livello dirigenziale generale, alla quale vengono assegnate risorse finanziarie, umane e strumentali. Il titolare del Centro di responsabilità è il responsabile della gestione e dei risultati derivanti dall'impiego di tutte le risorse assegnategli. I Centri di Responsabilità Amministrativa corrispondono alle strutture organizzative apicali delle amministrazioni centrali, ai sensi del d.lgs. 300/1999.

Ciclo della <i>performance</i>	Processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, avviene il monitoraggio durante la gestione e si valutano e rendicontano i risultati ottenuti. Si articola nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della <i>performance</i>, organizzativa e individuale; e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
Ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio	Insieme delle procedure che regolano la programmazione finanziaria e la redazione dei documenti contabili delle amministrazioni, disciplinate dalle norme di contabilità dell'amministrazione interessata. La programmazione di medio-lungo periodo di tutta la pubblica amministrazione è affidato al Documento di Economia e Finanza. Nel caso delle amministrazioni centrali dello Stato, a ulteriore precisazione, è previsto uno specifico dPCM emanato su proposta del Ministro dell'Economia e delle Finanze, previa deliberazione del Consiglio dei Ministri (entro maggio), con il quale definire obiettivi di spesa per ciascun Ministero. Tale dPCM è propedeutico quindi alla stipulazione degli accordi fra Ministeri concernenti il monitoraggio del conseguimento degli stessi obiettivi di spesa. Il ciclo si compone come segue: Il DEF è presentato alle Camere entro il 10 aprile, così da consentirne l'approvazione in tempo utile per l'invio, da effettuarsi entro il 30 aprile, delle sezioni relative al Programma di Stabilità (PS) e al Piano Nazionale di Riforma (PNR) al Consiglio dell'Unione Europea. Entro il 20 settembre, il Governo presenta al Parlamento la Nota di aggiornamento al DEF, che contiene gli eventuali aggiornamenti degli obiettivi programmatici fissati nel DEF anche al fine di recepire le raccomandazioni formulate dal Consiglio dell'Unione Europea in merito al PS. Sulla base degli orientamenti programmatici esposti nella Nota, il Governo presenta, entro il 15 ottobre, il disegno di Legge di Bilancio dando inizio alla sessione parlamentare di bilancio. Entro il 15 ottobre viene trasmesso alla Commissione Europea e all'Eurogruppo un progetto di Documento Programmatico di Bilancio (DPB) per l'anno successivo. Il DPB riprende gli obiettivi programmatici contenuti nella Nota di aggiornamento al DEF ed illustra le misure inserite nella manovra di bilancio. Entro il 20 ottobre il Governo presenta al Parlamento il disegno di Legge di Bilancio che, secondo la nuova formulazione introdotta dalla Legge 163/2016, include anche gli effetti delle proposte di modifica alla legislazione vigente (ex disegno di legge di stabilità) è articolato in due sezioni, e comprende anche diversi allegati (il Budget dei costi, la Nota Integrativa, il rapporto sulle spese fiscali, ecc.). L'approvazione parlamentare, entro il 31 dicembre, dei disegni di Legge di Bilancio chiude il ciclo della programmazione e autorizza la gestione finanziaria dello Stato. Al fine di rilevare e riassumere i risultati ottenuti nel corso della gestione del bilancio pubblico dell'anno precedente, il Governo predispone il Rendiconto generale dello Stato che, parificato dalla Corte dei Conti, è trasmesso entro il 30 giugno al Parlamento per la sua approvazione. Nel corso della gestione possono, inoltre, insorgere esigenze che richiedono rettifiche o integrazioni agli stanziamenti previsti nel bilancio dello Stato. A tali esigenze si fa fronte mediante l'adozione di decreti di variazione nel corso della gestione dell'esercizio finanziario; inoltre, entro il mese di giugno di ciascun anno, il Ministro dell'Economia e delle Finanze presenta un disegno di legge ai fini dell'assestamento delle previsioni di bilancio, che tiene conto della consistenza dei

residui attivi e passivi accertata in sede di rendiconto.

Controllo e valutazione strategica	Attività, disciplinata dall'art. 6 del d.lgs. 286/99, che mira a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei competenti organi, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico. L'attività stessa consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.
Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione	Atto emanato ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. 286/99 e dell'articolo 14, comma 1, del d.lgs. 165/2001, con il quale il Ministro definisce gli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello ed assegna le risorse ai dirigenti preposti ai centri di responsabilità amministrativa.
Disegno di Legge di Bilancio	Proposta di legge che il Governo presenta al parlamento entro il 15 ottobre di ogni anno, relativa all'attività finanziaria dello Stato e con la quale si autorizza il Governo a riscuotere i tributi e ad impegnare determinate somme. Deve essere approvata dal Parlamento entro il 31 dicembre. Il disegno di Legge di Bilancio espone per l'entrata e, distintamente per ciascun Ministero, per la spesa le unità di voto parlamentare determinate con riferimento rispettivamente alla tipologia di entrata e ad aree omogenee di attività (Missioni e Programmi di spesa). Si riferisce ad un periodo triennale e si compone di due sezioni. La prima sezione del disegno di Legge di Bilancio dispone annualmente il quadro di riferimento finanziario e provvede alla regolazione annuale delle grandezze previste dalla legislazione vigente al fine di adeguarne gli effetti finanziari agli obiettivi. Essa contiene, per ciascun anno del triennio di riferimento, le misure quantitative necessarie a realizzare gli obiettivi programmatici del Documento di Economia e Finanza (DEF). La seconda sezione del disegno di Legge di Bilancio è formata sulla base della legislazione vigente, tenuto conto dei parametri indicati nel DEF, dell'aggiornamento delle previsioni per le spese per oneri inderogabili e fabbisogno.
Fonte del dato (correlato agli indicatori dell'obiettivo)	Informazione volta ad identificare il sistema informativo, il processo o l'istituzione dal quale si ricavano le informazioni necessarie al calcolo dell'indicatore associato ad un obiettivo.
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 (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili e extra contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la <i>performance</i> di un'amministrazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità oppure si possono effettuare misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

Indicatore di impatto (Piano della <i>performance</i> e Note integrative)	Misura dell'impatto esterno, ossia dell'esito finale che la spesa pubblica, o in generale l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Esprime la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata. E' caratterizzato da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione; il valore che assume l'indicatore dipende solo in parte dall'azione dell'amministrazione che attua l'intervento o la politica. L'indicatore di impatto è una delle tipologie di indicatori utilizzate nelle Note integrative (cfr. art. 6 del dPCM 18/09/2012, contenente le linee guida per il sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio) e nel Piano della performance.
Indicatore di realizzazione finanziaria (Note integrative)	Misura sintetica utilizzata nelle Note integrative (art. 6 del dPCM 18/09/2012 "linee guida per il sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio") per esprimere, a preventivo, l'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento e, a consuntivo, la spesa effettivamente sostenuta. Si tratta di indicatori adatti a misurare obiettivi o interventi in riferimento ai quali la spesa rappresenta l'oggetto stesso della prestazione (erogazione di trasferimenti, di rimborsi, ecc.) e l'amministrazione che eroga la spesa non ha compiti o responsabilità di controllo o di indirizzo sui destinatari e sulle politiche sottostanti. Un indicatore di realizzazione finanziaria può essere associato ad un obiettivo di Nota Integrativa soltanto in congiunzione con uno o più indicatori di altro tipo.
Indicatore di realizzazione fisica (Note integrative)	Misura sintetica utilizzata nelle Note integrative (art. 6 del dPCM 18/09/2012 "linee guida per il sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio"). Un indicatore di realizzazione fisica misura, in termini assoluti o relativi, la produzione di prodotti e di servizi erogati agli utenti finali (ad esempio numero di passaporti rilasciati, % dei passaporti rilasciati sulle richieste) oppure l'avanzamento delle attività di un progetto rispetto al suo risultato finale (ad esempio sviluppo sito internet). Consente, in altre parole, di quantificare il volume di attività svolto dall'amministrazione, anche se non esprime necessariamente il risultato di tale attività. Non sempre infatti ad un aumento del volume di attività corrisponde un miglior risultato.
Indicatore di risultato (Note integrative)	Misura sintetica utilizzata nelle Note integrative (art. 6 del dPCM 18/09/2012 "linee guida per il sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio") per misurare l'esito più immediato del programma di spesa, ovvero la capacità dei prodotti e dei servizi erogati di essere adeguati alle finalità perseguite, in termini di qualità conseguita, di beneficiari raggiunti, di penetrazione del servizio.
Indicatore di stato delle risorse (Piano della <i>performance</i>)	Misura sintetica, utilizzata nel Piano della <i>performance</i> , per esprimere la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (economico-finanziarie, umane, strumentali tangibili e intangibili).
Indicatori di efficacia (Piano della <i>performance</i>)	Misura sintetica, utilizzata nel Piano della <i>performance</i> , per misurare in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni).

Indicatori di efficienza (Piano della <i>performance</i>)	Misura sintetica, utilizzata nel Piano della <i>performance</i>, per esprimere la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output). L'indicatore di efficienza può essere espresso in termini economici e/o fisici: • indicatore di efficienza economica (o finanziaria): esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/quantità servizi o utenti serviti); • indicatore di efficienza produttiva: esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di <i>Full Time Equivalent</i> (FTE) impiegabili (FTE/quantità servizi).
Indirizzo politico amministrativo	Funzione di competenza degli organi di Governo, il cui esercizio comprende, oltre ai compiti di pianificazione, valutazione e controllo strategico (vedi voci corrispondenti), una serie di altri compiti definiti dalla legge, tra i quali: le decisioni in materia di atti normativi e relativi indirizzi interpretativi e applicativi nelle materie rientranti nelle finalità dell'amministrazione; l'individuazione delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie da destinare alle diverse finalità e la loro ripartizione tra gli uffici di livello dirigenziale generale; le nomine e le designazioni stabilite da specifiche norme; la definizione dei criteri generali in materia di tariffe, canoni e analoghi oneri a carico di terzi; le richieste di pareri alle autorità amministrative indipendenti.
Metodo di calcolo (degli indicatori)	Algoritmo o procedimento utilizzato per il calcolo dell'indicatore. Può essere rappresentato dalla illustrazione di un'operazione algebrica oppure, più in generale, dei passaggi nei quali si articola il procedimento adottato per quantificare il valore dell'indicatore.
Missione (di spesa)	Unità di classificazione del bilancio dello Stato (applicata anche nei bilanci delle altre amministrazioni pubbliche) che rappresenta le funzioni principali e le finalità perseguite con la spesa pubblica. Fornisce una rappresentazione politico-funzionale del bilancio, necessaria per rendere più trasparenti le grandi voci di spesa e per meglio comunicare le grandi direttrici di azione. Le missioni si articolano in programmi che, nel bilancio dello Stato, sono a loro volta articolati in azioni.
Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Fasi del ciclo della <i>performance</i> (art. 4 del d.lgs. 150/2009). Il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di indicatori adeguato a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di <i>performance</i> organizzativa e individuale. Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di <i>performance</i> con i risultati attesi, attribuendo nessi causali e responsabilità.
Note integrative	Documento allegato al Bilancio di previsione dello Stato (art. 21, L. 196/2009) e al Rendiconto Generale (art. 36 L. 196/2009), allo scopo di corredare i documenti di bilancio di informazioni relative agli obiettivi da raggiungere attraverso la spesa e agli indicatori per misurarne l'effettivo raggiungimento. La Nota Integrativa si inserisce all'interno di un più ampio processo di programmazione nel quale trovano definizione le priorità politiche e i correlati obiettivi strategici - che si riferiscono alle politiche pubbliche di settore che sono di competenza dell'Amministrazione - e gli obiettivi strutturali - che sono di carattere "continuativo" e si riferiscono all'attività ordinaria dell'Amministrazione - che si intendono conseguire in termini di livello dei servizi e degli interventi, nonché gli indicatori di efficacia e di efficienza necessari per valutare i risultati. Il nuovo decreto legislativo del 12 maggio 2016, n. 90 all'art. 2 comma 4 e successivamente la Legge 163 del 4 agosto 2016 hanno apportato alcune modifiche all'art. 21 della Legge 196/2009 in merito al contenuto e all'articolazione della Nota

	Integrativa, che contiene: il quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera e le priorità politiche in coerenza con quanto indicato nel Documento di economia e finanza e nel Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri; il contenuto di ciascun programma di spesa con riferimento a ciascuna unità elementare di bilancio; l'indicazione delle risorse finanziarie per il triennio di riferimento con riguardo alle categorie economiche di spesa, i relativi riferimenti legislativi e i criteri di formulazione delle previsioni; il piano degli obiettivi, intesi come risultati che le amministrazioni intendono conseguire, correlati a ciascun programma, e i relativi indicatori di risultato per misurarli, in coerenza con il programma generale dell'azione di Governo e tenuto conto delle indicazioni fornite a tutte le amministrazioni pubbliche non territoriali in materia di definizione di piani degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (dPCM 18/9/2012). E' stato disposto, inoltre, il superamento della precedente articolazione della Nota in due distinte sezioni, con sostanziale conferma dei contenuti delle due ex sezioni. Le Note integrative terranno conto, a partire dal DLB 2018 e con modalità in via di definizione, della nuova struttura del bilancio per valorizzare il contenuto informativo delle azioni per la formulazione degli obiettivi e delle previsioni di spesa, in particolare nella prospettiva che le azioni stesse assumano valore di "unità elementari di bilancio".
Obiettivi generali	Identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni, in relazione al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Sono determinati con linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.
Obiettivi specifici	Obiettivi dell'amministrazione definiti nel Piano della <i>performance</i> su base triennale in coerenza con le priorità politiche. Possono essere riferiti sia al funzionamento dell'amministrazione che alle politiche di settore. Per ciascun obiettivo specifico, in ogni ciclo triennale devono essere indicati i risultati da conseguire e quelli già conseguiti rilevanti per la definizione dei risultati e degli impatti attesi.
Organo di indirizzo politico-amministrativo	Organo di governo direttamente o indirettamente espressione di rappresentanza politica, a cui spetta la funzione di indirizzo politico-amministrativo (vedi voce) tra le quali rientra la pianificazione strategica (vedi voce) e la verifica della rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti. Le responsabilità e i compiti attribuiti all'organo di indirizzo politico-amministrativo sono distinte da quelle dei dirigenti, nell'ambito del principio di separazione tra politica ed amministrazione.
Performance individuale	Contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.
Performance organizzativa	La <i>performance</i> organizzativa è l'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, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

Pianificazione strategica	Processo di definizione, da parte degli organi titolari delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione pubblica, degli obiettivi che le amministrazioni devono perseguire in una prospettiva di medio/lungo periodo. Per le amministrazioni centrali dello Stato i documenti di pianificazione strategica sono definiti in coerenza con gli indirizzi del Presidente del Consiglio dei Ministri, che garantisce l'unità di indirizzo-politico amministrativo del Governo.
Piano della <i>performance</i>	Documento di avvio del ciclo della <i>performance</i> (art. 10 del d.lgs. 150/2009) che, a partire dal quadro strategico di riferimento, evidenzia il contributo dell'amministrazione, delle sue singole strutture e dei dirigenti, in termini di obiettivi specifici, indicatori e target da raggiungere secondo una pianificazione triennale e, a livello operativo, secondo una programmazione annuale. E' uno strumento di pianificazione e programmazione finalizzato a: supportare i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi; migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione; comunicare agli <i>stakeholder</i> priorità e risultati attesi.
Priorità politica	Indirizzo rivolto all'azione amministrativa in relazione ai risultati e impatti attesi nell'arco temporale considerato, definito nell'ambito della pianificazione strategica dell'organo di governo.
Progetti	Iniziative dell'amministrazione caratterizzate da un inizio e una fine (a differenza delle attività ricorrenti), finalizzate al perseguimento di obiettivi e/o all'introduzione di innovazioni rilevanti, tali da modificare e migliorare nel tempo le attività ricorrenti e ripetute.
Programma (di spesa)	Aggregati del bilancio di Stato diretti al perseguimento degli obiettivi definiti all'interno delle Missioni. Sono determinati con riferimento ad aree omogenee di attività e costituiscono l'unità di voto parlamentare (art. 21 L. 196/2009). La realizzazione di ciascun programma è affidata ad un unico centro di responsabilità amministrativa, corrispondente all'unità organizzativa di primo livello dei ministeri. I programmi sono univocamente raccordati ai "gruppi" (classificazione Cofog di secondo livello), indicando, nei casi in cui detta corrispondenza non possa realizzarsi, la relativa percentuale di attribuzione ai diversi gruppi. Nel bilancio dello Stato i programmi sono ulteriormente articolati in azioni.
Quadro di riferimento	Descrizione sintetica dello scenario istituzionale, sociale ed economico nel quale l'amministrazione opererà nel triennio di riferimento del Piano delle <i>performance</i> e della Nota Integrativa. Illustra le principali dinamiche che caratterizzano il contesto esterno ed interno dell'amministrazione e le priorità politiche per il triennio di riferimento, così come espresse nel Documento di Economia e Finanza (DEF) e negli altri principali atti di indirizzo e programmazione. Il quadro di riferimento orienta la definizione degli obiettivi specifici dell'amministrazione.
Relazione sulla <i>performance</i>	Documento di consuntivo, redatto dall'amministrazione entro il 30 giugno, che evidenzia, 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.
Target	Valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso. Nel Piano della <i>performance</i> rappresenta la quantificazione del livello di <i>performance</i> desiderata, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale.

Unità di misura (degli indicatori)	Grandezza assunta, per convenzione o per legge, per misurare delle grandezze espresse nell'indicatore stesso (es: euro, migliaia di euro, metri quadri, chilometri quadri, numero di dipendenti, migliaia di dipendenti, numero di autorizzazioni, ecc.).
---	---