

I Seminari di MiglioraPA

Mario Collevocchio*

Il ciclo di gestione della performance: cosa cambia nel processo di programmazione e controllo

Lamezia Terme

27 marzo 2012

* Professore a contratto della Scuola di Specializzazione in Studi Amministrativi (SPISA) della Università degli Studi "Alma Mater" di Bologna. Titolare dello Studio Collevocchio di *PA Consulting* in Pescara. Già direttore generale della programmazione, organizzazione e coordinamento del Ministero dei Trasporti e della Navigazione, direttore generale della Provincia di Pescara e dirigente apicale nelle Regioni Abruzzo e Veneto.



Il cosiddetto “Decreto Brunetta”

Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 :

Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni

Finalità (art.1)

- Migliore organizzazione del lavoro
- Rispetto ambiti riservati alla legge e alla contrattazione collettiva
- Elevati standard qualitativi ed economici
- Incentivazione della qualità e della produttività del lavoro
- Selettività e concorsualità delle progressioni
- Riconoscimento di meriti e di demeriti
- Selettività e valorizzazione della capacità e dei risultati negli incarichi dirigenziali
- Autonomia, poteri e responsabilità della dirigenza
- Efficienza del lavoro pubblico, contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo
- Trasparenza e legalità

Finalità della riforma delle Amministrazioni Pubbliche

(fin dal 1993)

- Accrescere l'efficienza anche mediante il coordinato sviluppo di sistemi informativi pubblici
- Razionalizzare il costo del lavoro pubblico, contenendo la spesa entro i vincoli di spesa pubblica
- Realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane, curando:
 - la formazione e lo sviluppo professionale
 - la garanzia delle pari opportunità
 - l'applicazione di condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato

Principi generali (art. 3)

- Obbligo della misurazione e della valutazione della **performance** complessiva, delle unità organizzative e dei singoli dipendenti
- Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la **performance** individuale e organizzativa con criteri connessi a soddisfare gli interessi dei destinatari dei servizi e degli interventi
- Finalità della misurazione e valutazione della **performance** :
 - miglioramento della qualità dei servizi offerti
 - crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti

Principi generali (art. 3) (segue)

- Adozione di modalità e strumenti di comunicazione che garantiscano la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della **performance**
- Erogazione dei premi legati al merito subordinata alla misurazione, valutazione e trasparenza della **performance**
- Divieto di nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica

Ciclo di gestione della performance

Fasi (art.4)

- a) definizione e assegnazione obiettivi, risultati attesi e rispettivi indicatori
- b) collegamento tra obiettivi assegnati e risorse
- c) monitoraggio e attivazione correttivi
- d) misurazione e valutazione della performance (organizzativa e individuale)
- e) utilizzo sistemi premianti basati sul merito

Ciclo di gestione della performance (segue)

Fasi

f) rendicontazione dei risultati a :



g) massima trasparenza in ogni fase (art.11, c.3)

Piano della performance (art. 10)

- Documento di programmazione triennale
- Coerente con il ciclo della programmazione e del bilancio
- Individua obiettivi strategici ed operativi
- Definisce indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'ente
- Definisce gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale
- E' redatto annualmente entro il 31 gennaio
- La mancata adozione implica il divieto di erogare la retribuzione di risultato ai dirigenti

Misurazione e valutazione della performance (art.7)

La valutazione della performance organizzativa e individuale è **annuale** attraverso l'adozione di un :

Sistema di misurazione e valutazione della performance

che individua:

- fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità
- procedure di conciliazione
- raccordo e integrazione con il sistema dei controlli
- raccordo e integrazione con i documenti di programmazione e bilancio

Misurazione e valutazione della performance (segue)

Soggetti

- CIVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle A.P.)
- OIV (Organismi indipendenti di valutazione della performance)
- Organi di indirizzo politico – amministrativo
- Dirigenti

Misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e dei responsabili di posizione

(art.9 – comma 1)

Va collegata :

- agli indicatori di performance dell' U.O. cui sono preposti
- al conseguimento di specifici obiettivi individuali
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale
- alle competenze manageriali e professionali
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori

L'OIV deve assicurare la **differenziazione delle valutazioni**



Misurazione e valutazione della performance organizzativa (art.8)

- Attuazione delle politiche nel soddisfare i bisogni della collettività
- Attuazione di piani e programmi: fasi, tempi, standard, risorse assorbite
- Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività
- Miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali
- Sviluppo delle relazioni con i cittadini
- Contenimento e riduzione dei costi e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
- Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- Conseguimento obiettivi di promozione pari opportunità

Relazione della performance

(art. 10)

- E' un documento annuale da adottare entro il 30 giugno
- Evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti con riferimento:
 - agli obiettivi programmati
 - alle risorse utilizzate
- Rileva gli scostamenti tra risultati e obiettivi
- Evidenzia il bilancio di genere realizzato

percorso: input → output → outcome

destinatari:

organi di governo

vertici dell'ente

organi esterni

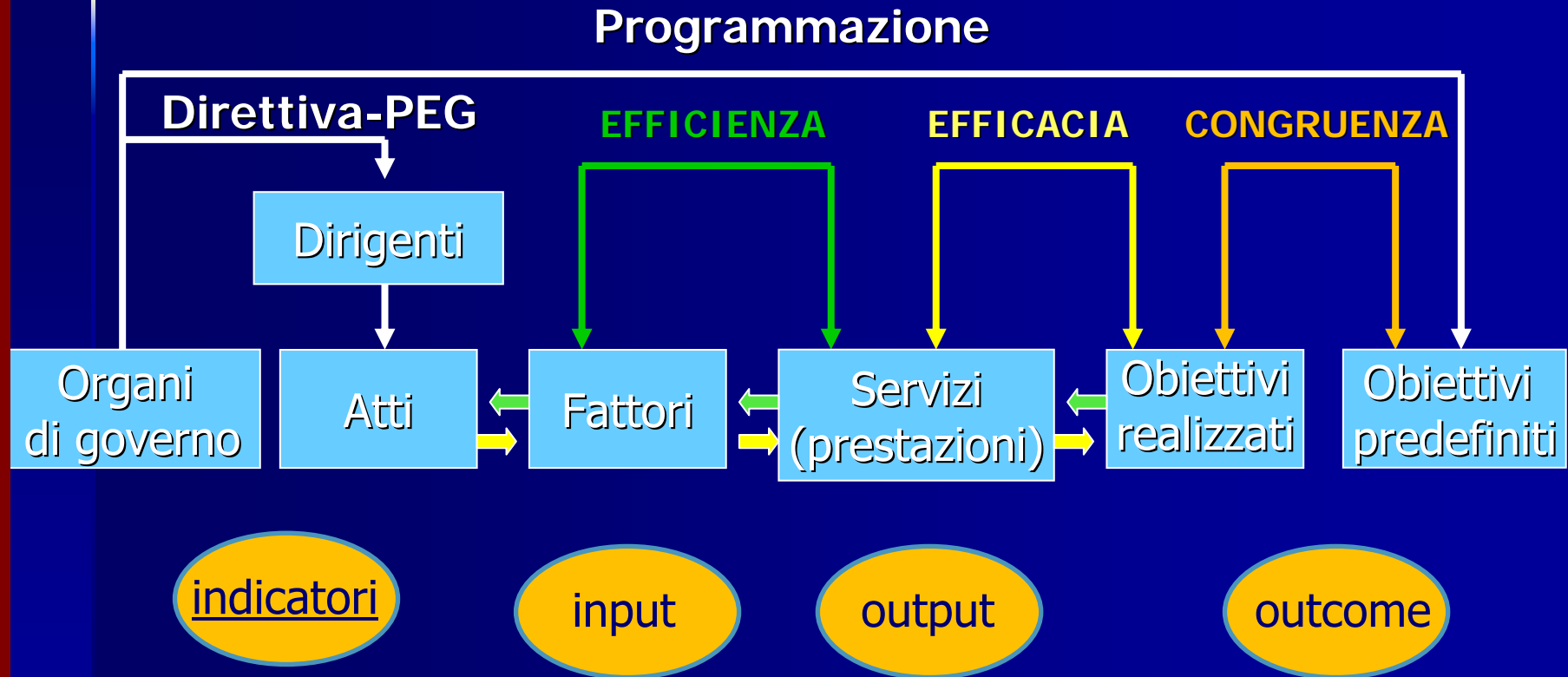
cittadini

soggetti interessati

utenti e destinatari di servizi



MODELLO AZIENDALE



Schema di massima del Piano della performance

- **Caratteristiche generali dell'ente**
(popolazione, territorio, economia, organizzazione, servizi, risorse, ecc.)
- **Indirizzi generali di governo**
- **Obiettivi strategici ed operativi**
- **Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance**
- **Obiettivi e risorse da assegnare ai dirigenti**
- **Azioni programmatiche da condurre nel triennio**

Caratteristiche degli obiettivi

(art.5, comma 2 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni, alla missione istituzionale, alle strategie
- specifici e misurabili
- capaci di determinare un miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi
- programmati su base triennale
- riferibili di norma a un anno
- commisurati a standard nazionali e internazionali e da comparazioni con amministrazioni analoghe
- confrontabili
- correlati alle risorse disponibili

Obiettivi definiti sul modello SMART

- Specifico
- Misurabile
- Accessibile
- Realistico
- Tempo

Caratteristiche degli obiettivi (segue)

Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio dell'esercizio.

Si distinguono in:

- **obiettivi strategici** : indicano le scelte fondamentali dell'amministrazione nell'orizzonte pluriennale per soddisfare i bisogni e le attese dei cittadini in relazione alla missione istituzionale
- **obiettivi operativi** : traducono gli obiettivi strategici in obiettivi di gestione da conseguire in ciascun anno da parte dei dirigenti

Esempio di applicazione di indicatori

Servizio Asilo nido

1/2

Dati della domanda di servizio

- Domanda potenziale (numero di bambini residenti da 0-3 anni)
- Bambini iscritti a registro in media nell'anno di riferimento
- Nuove domande mensili aggiuntasi mediamente alla graduatoria
- Domande in lista d'attesa a fine anno

Dati di offerta qualitativa del servizio

- N. di asili nido ... - superficie coperta mq. ... - cubatura mq. ... verde attrezzato mq ...
- N. educatori in organico a tempo pieno ... a part-time
- N. esecutori in organico.... a tempo pieno ... a part-time
- Numero sezioni
- Capacità ricettiva o posti nido disponibili

Indicatori di qualità

- Numero medio dei giorni di apertura nei nidi
- Rapporto tra presenze medie giornaliere di bambini ed educatrici
- Tasso di supplenza del personale educatore (n. sup/n. educatori)

Esempio di applicazione di indicatori

Comune di Asilo nido

2/2

Indicatori di attività

- Bambini presenti in media nel periodo
- Bambini inseriti nell'anno
- Bambini ritirati nell'anno
- Numero dei pasti erogati ai bambini nel periodo
- Numero dei pasti erogati al personale nel periodo
- Tasso di frequenza (presenze medie giornaliere/iscrizioni a registro)

Indicatori di efficacia

- Grado di utilizzo del servizio (iscritti a registro/capacità ricettiva)
- Grado di effettivo utilizzo servizio (presenti/capacità ricettiva)
- Soddisfacimento domanda teorica (cap. ricettiva/residenti 0-3 anni)
- Soddisfacimento domanda effettiva (cap. ricettività/richiedenti)

Indicatori di economicità e di efficienza

- Proventi da rette per iscritto
- Proventi da rette per iscritto per ogni giorno di apertura del nido
- Grado di copertura dei costi (ricavi del servizio/costi del servizio)
- Grado di autofinanziamento (proventi da rette/costi)
- Costo medio per iscritto nell'anno
- Costo medio per iscritto per giorno di apertura del nido

Gli attori del Piano della performance

Consiglio comunale:

definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali

Giunta:

definisce obiettivi di gestione, assegna risorse finanziarie, umane e strumentali ai dirigenti

Dirigenti:

propongono gli obiettivi da raggiungere nei diversi settori affidati alla loro responsabilità e le risorse necessarie per conseguirli

Cittadini e stakeholder esterni:

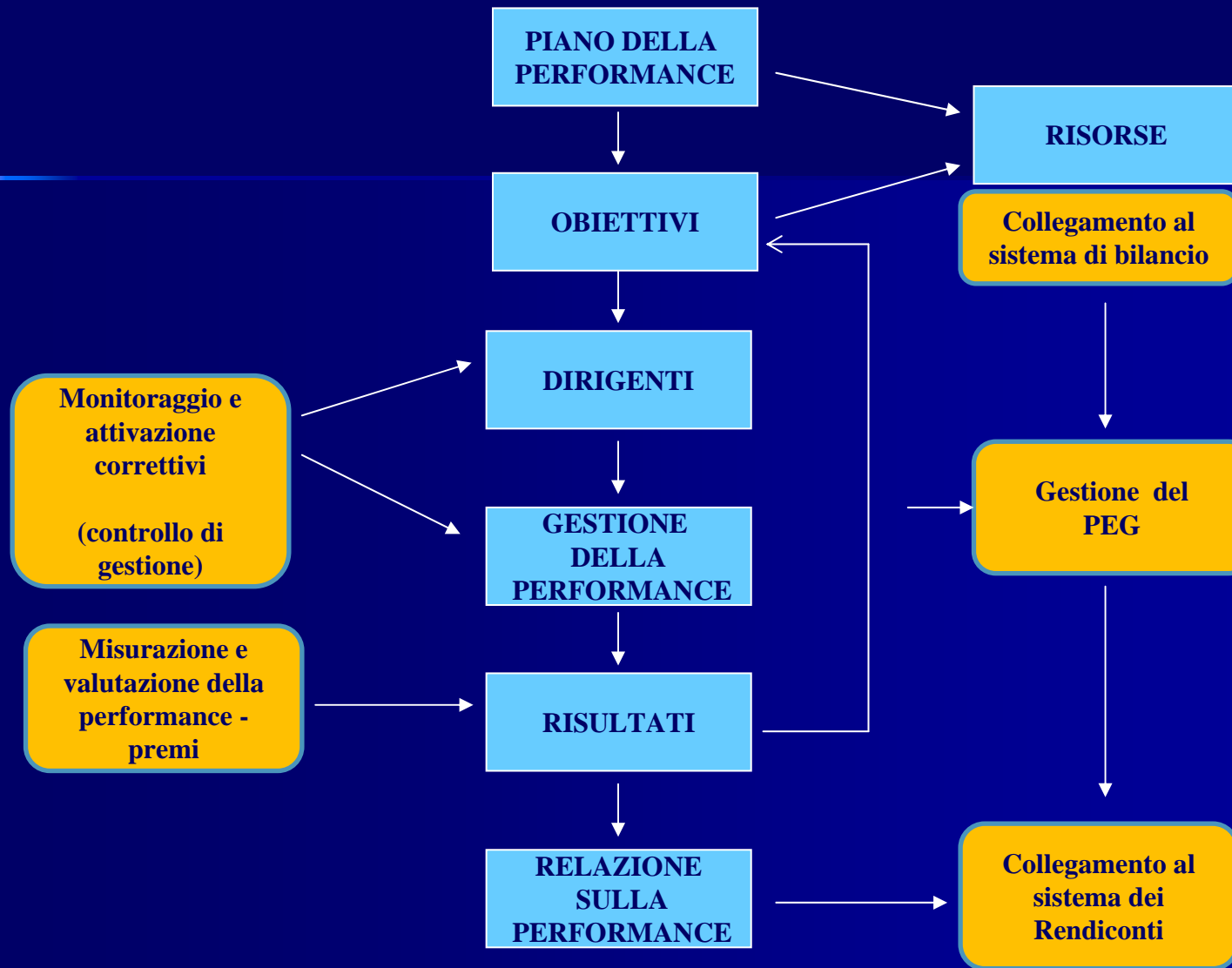
in quanto portatori di bisogni, attese e conoscenze in un processo di effettiva partecipazione

Strutture di staff (OIV, uffici di programmazione, uffici studi, uffici di diretta collaborazione degli organi di governo, ecc):
svolgono azioni di supporto e assicurano adeguate metodologie nella formazione del Piano

Ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio



Nuovo processo di programmazione e controllo



Caratteri e funzioni della Relazione Previsionale e Programmatica degli enti locali

1/4

- È allegata al bilancio di previsione annuale
- È riferita a un periodo di tempo pari a quello del BP della regione di appartenenza e comunque non inferiore a 3 anni
- (È un piano) a carattere generale
- Illustra le caratteristiche generali dell'ente ed altri elementi significativi (popolazione, territorio, aspetti economici, servizi, risorse umane, strumentali e tecnologiche, ecc.)



Caratteri e funzioni della Relazione Previsionale e Programmatica degli enti locali

2/4

- Con riferimento all'entrata:
 - contiene una valutazione generale dei mezzi finanziari
 - individua le fonti di finanziamento
 - evidenzia l'andamento storico dei mezzi finanziari e i relativi vincoli



Caratteri e funzioni della Relazione Previsionale e Programmatica degli enti locali

3/4

- Con riferimento alla spesa:
 - è redatta per programmi e per eventuali progetti
 - si ricollega ai programmi indicati nel BA e nel BP
 - rileva l'entità e l'incidenza % delle previsioni con riferimento alla:
 - spesa corrente consolidata
 - spesa corrente di sviluppo
 - spesa di investimento



Caratteri e funzioni della Relazione Previsionale e Programmatica degli enti locali

4/4

- Ciascun programma della RPP deve specificare le finalità, le risorse umane e strumentali ad esso destinate per ciascun esercizio e motivare le scelte adottate
- Fornisce motivata dimostrazione delle variazioni intervenute rispetto all'esercizio precedente
- Ai fini della gestione, indica gli obiettivi che si intendono raggiungere in termini di bilancio, di efficacia, di efficienza e di economicità del servizio
- Dimostra la coerenza delle previsioni annuali e pluriennali con gli strumenti urbanistici, con i relativi piani di attuazione, con i piani economico-finanziari diretti ad accertare l'equilibrio economico-finanziari degli investimenti e delle connesse gestioni (art. 46 D.Lgs. 30.12.1992, n. 504).



Caratteri e funzioni del BP

- E' allegato al bilancio annuale
- Ha durata uguale a quella del BP della regione di appartenenza (non inferiore a 3 anni)
- Comprende il quadro dei mezzi finanziari per ciascuno degli anni considerati
- E' redatto per programmi, titoli, servizi e interventi
- Indica per ciascuno degli aggregati suddetti le spese correnti consolidate e di sviluppo e le spese di investimento per ogni anno
- Gli stanziamenti del primo anno coincidono con quelli del BA
- Ha carattere autorizzatorio
- E' scorrevole
- E' redatto in termini di competenza
- E' redatto a valori correnti
- Deve osservare i principi dell'unità, universalità, integrità, veridicità, pareggio, pubblicità

(artt. 162-164-171-173, D.Lgs 267/2000)



Funzioni della spesa dei Comuni

1. funzioni generali di amm.ne, di gestione e di controllo
2. funzioni relative alla giustizia
3. funzioni di polizia locale
4. funzioni di istruzione pubblica
5. funzioni relative alla cultura e ai beni culturali
6. funzioni nel settore sportivo e ricreativo
7. funzioni nel campo turistico
8. funzioni nel campo della viabilità e dei trasporti
9. funzioni riguardanti la gestione del territorio e ambiente
10. funzioni nel settore sociale
11. funzioni nel campo dello sviluppo economico
12. funzioni relative ai servizi produttivi

Classificazione delle funzioni in servizi e interventi

Le funzioni si classificano in 52 Servizi e ciascun Servizio in Interventi distintamente per le spese correnti e per quelle in conto capitale

Interventi delle spese correnti

1. Personale
2. Acquisto di beni di consumo e/o di materie prime
3. Prestazioni di servizi
4. Utilizzo di beni di terzi
5. Trasferimenti
6. Interessi passivi e oneri finanziari diversi
7. Imposte e tasse
8. Oneri straordinari della gestione corrente
9. Ammortamenti di esercizio
10. Fondo svalutazione crediti
11. Fondo di riserva

Interventi delle spese in conto capitale

1. Acquisizioni di beni immobili
2. **Espropri e servitù onerose**
3. Acquisto di beni specifici per realizzazioni in economia
4. **Utilizzo di beni di terzi per realizzazioni in economia**
5. Acquisizioni di beni mobili, macchine ed attrezzature tecnico-scientifiche
6. **Incarichi professionali esterni**
7. Trasferimenti di capitale
8. **Partecipazioni azionarie**
9. Conferimenti di capitale
10. **Concessioni di crediti e anticipazioni**

Caratteristiche del Piano esecutivo di gestione (PEG)

- E' facoltativo per gli enti locali con popolazione inferiore a 15.000 abitanti
- E' definito dalla Giunta sulla base del bilancio di previsione annuale approvato dal Consiglio
- E' definito prima dell'inizio dell'esercizio
- Determina gli obiettivi di gestione e le dotazioni necessarie
- E' affidato ai responsabili dei servizi
- E' proposto dal direttore generale negli enti ove è previsto e nominato

Ipotesi di struttura del PEG

Classificazione per:

- **Funzioni**
 - **Servizi**
 - **Centri di costo**
-

- **Interventi**
- **Capitoli**
- (secondo l'oggetto della spesa)

Sotto il profilo contabile

Collegamento con il B.A. e il B.P.
(tenuto conto anche della codice SIOPE)



Ipotesi di struttura del PEG

Classificazione per:

- Dipartimenti
- Settori
- Servizi
- Uffici
- Altri Centri di responsabilità.

Sotto il profilo organizzativo

Collegamento con l'organizzazione dell'Ente



Ipotesi di struttura del PEG (PEG programmatico)

Classificazione per:

- Obiettivi
- Programmi e progetti

Sotto il profilo programmatico

Collegamento con il Piano della performance, la R.P.P. e il
B.A. programmatico
(Si avvicina al Piano della Performance fino a coincidere)

