



Unione  
Province  
d'Italia



Roma Tre



**Progetto «PROVINCE & COMUNI»**

*Il rafforzamento delle politiche del personale delle Province a supporto dei Comuni*

# **Lezione «I sistemi di misurazione e il monitoraggio delle performance in ambito provinciale»**

**Dott.ssa Sonia Moi**

**Data 31/03/26**

**Ora 10.30 – 12.00**



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# AGENDA

1. Introduzione e definizioni
2. Breve disamina del quadro normativo di riferimento
3. Il Ciclo della performance ed i suoi strumenti: obiettivi, indicatori e target
4. Il monitoraggio della performance
5. La rendicontazione sulla performance
6. Considerazioni conclusive



**01**

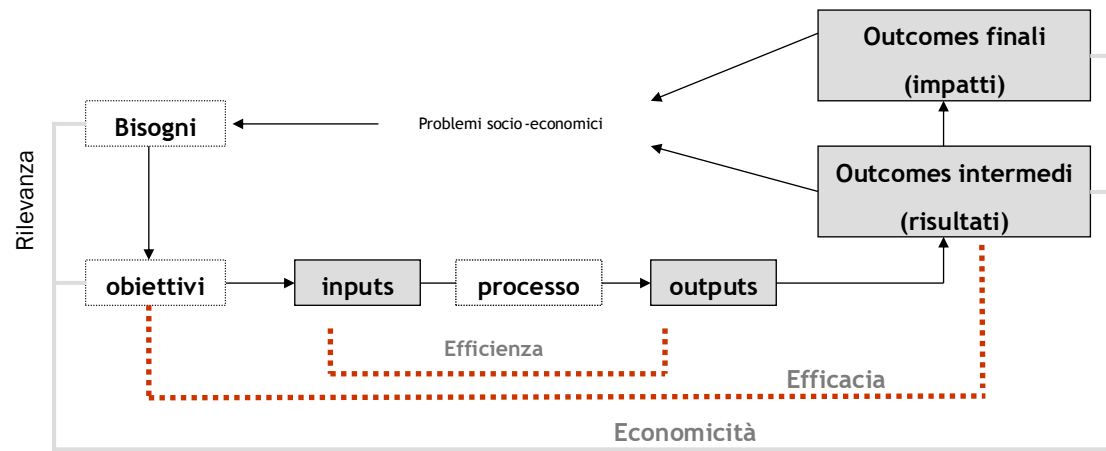
**Introduzione e definizioni**

# INTRODUZIONE

## Aspetti definatori

### Il concetto di performance

La «performance» è il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un **soggetto** (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) **apporta** attraverso la propria **azione** al **raggiungimento** delle finalità e degli **obiettivi** e, in ultima istanza, alla **soddisfazione** dei **bisogni** per i quali l'organizzazione è stata costituita.



Tratto da: Pollitt C., Bouckaert G., Public Management Reform: a Comparative Analysis, op. cit. p.10



# INTRODUZIONE

## Misurare vs Valutare

### MISURARE

Offrire una rappresentazione quantitativa del successo ottenuto nell'aggiungimento di una determinata finalità, attraverso la costruzione di adeguati indicatori.

Individuare obiettivi e stabilirne delle grandezze (indicatori) al fine di rilevarne sistematicamente il valore ad intervalli di tempo definiti.

Risponde alla domanda: «Cosa è stato realizzato?»

### VALUTARE

Analizzare se un'azione intrapresa per uno scopo corrispondente ad un interesse collettivo abbia ottenuto gli effetti desiderati ed esprimere un giudizio sullo scostamento che normalmente si verifica.

Produzione sistematica di informazioni per dare giudizi su azioni pubbliche, con l'intento di migliorarle (Martini e Sisti, 2009).

Risponde alla domanda: «Che valore ha prodotto?»

### Valutare la performance

Significa individuare il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione (valutazione dell'amministrazione nel suo complesso) ed il contributo che le unità organizzative (valutazione organizzativa) e di singoli individui che vi operano (dirigenti e personale) hanno apportato attraverso la loro azione al raggiungimento di tali obiettivi.



# INTRODUZIONE

## Perché è importante misurare la performance?

### Accountability

Rende le amministrazioni capaci di rendicontare le proprie azioni agli stakeholder (cittadini, organi di controllo, istituzioni).

### Trasparenza

Garantisce la trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate, a garanzia della legalità e della fiducia dei cittadini.

### Miglioramento continuo

Fornisce ai dirigenti dati utili per migliorare le prestazioni dell'organizzazione e la qualità dei servizi erogati.

### Incentivi e merito

Collega le retribuzioni di risultato e gli incentivi al reale raggiungimento degli obiettivi programmati.

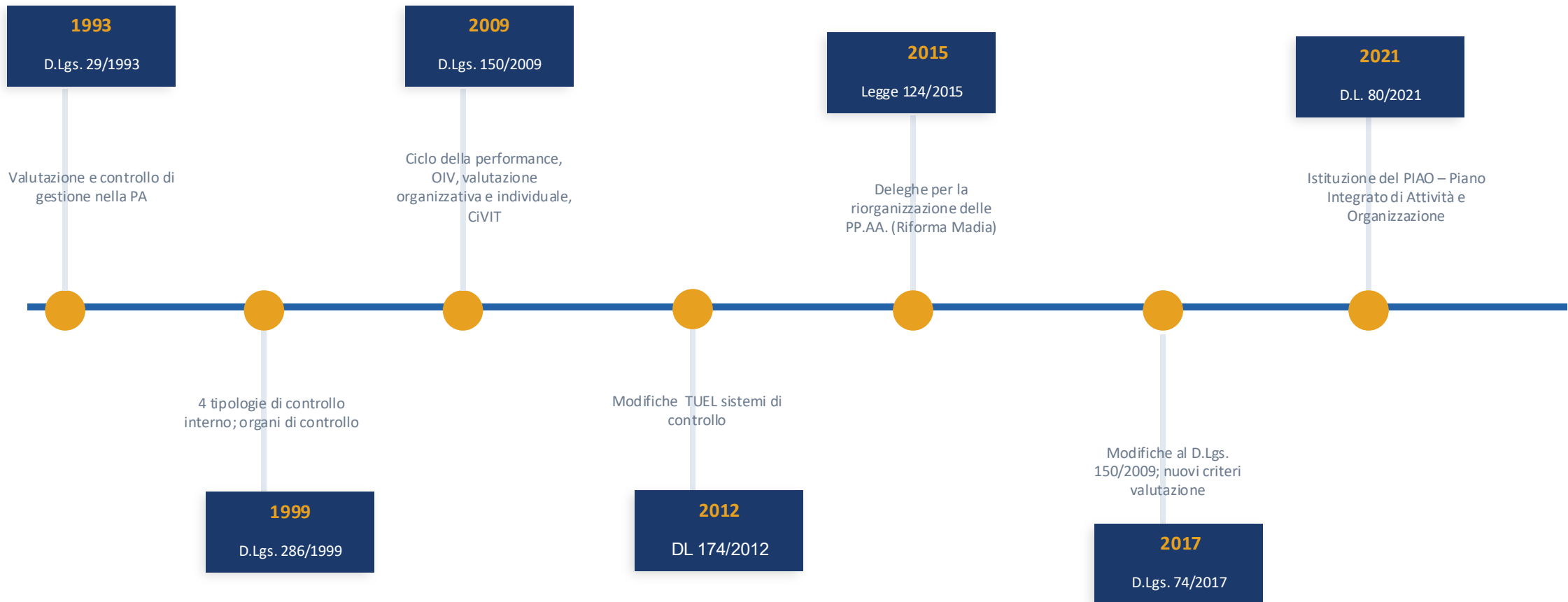


02

Quadro normativo

# IL QUADRO NORMATIVO

## L'evoluzione del quadro normativo





# IL QUADRO NORMATIVO

## Applicazione agli enti locali

### Art. 16 D.Lgs. 150/2009 – Enti territoriali

*Regioni ed enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli artt. 3, 4, 5 co. 2, 7, 9 e 15 co. 1. Per le restanti disposizioni si procede tramite accordo in sede di Conferenza unificata. Le Province sono quindi tenute ad adottare i principi del ciclo della performance, inclusa la Relazione annuale.*



**03**

**Il ciclo della performance**

# IL D.LGS. 150/2009

## Finalità e oggetto

### Finalità complessive – Art. 1 D.Lgs. 150/2009

Migliore organizzazione del lavoro

Elevati standard qualitativi dei servizi

Incentivazione della qualità della prestazione lavorativa

Selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera

Riconoscimento di meriti e demeriti

Rafforzamento dell'autonomia e della responsabilità della dirigenza

Incremento dell'efficienza e contrasto all'assenteismo

Trasparenza dell'operato delle pubbliche amministrazioni



# IL D.LGS. 150/2009

## Finalità e oggetto

Oggetto – Art. 2 D.Lgs. 150/2009

**Valutazione** delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche

**Al fine** di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio

**Tramite** la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.



# IL D.LGS. 150/2009

## Scopo

### Scopo – Art. 3 D.Lgs. 150/2009

La misurazione e la valutazione della performance

sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali,

attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative,

in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento

Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, **secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario** dei servizi e degli interventi.



## I livelli della valutazione



Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento:

➤ all'amministrazione nel suo complesso,

➤ alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola

➤ ai singoli dipendenti

# IL D.LGS. 150/2009

## Il ciclo di gestione della Performance

Il ciclo di gestione della performance – Art. 4 D.Lgs. 150/2009

Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il **ciclo di gestione della performance**.



# IL D.LGS. 150/2009

## Il ciclo di gestione della Performance

### Ambiti di misurazione della performance organizzativa

<b>a</b>	Attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni della collettività
<b>b</b>	Attuazione di piani e programmi: grado di attuazione, tempi, standard qualitativi e quantitativi
<b>c</b>	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi
<b>d</b>	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali

<b>e</b>	Sviluppo delle relazioni con i cittadini, utenti e destinatari, anche attraverso forme di partecipazione
<b>f</b>	Efficienza nell'impiego delle risorse: contenimento costi, riduzione tempi dei procedimenti
<b>g</b>	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
<b>h</b>	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità





# IL D.LGS. 150/2009

## Il ciclo di gestione della Performance

### Ambiti di misurazione della performance individuale

1

MVP individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è collegata a

a

Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (peso prevalente)

b

raggiungimento di specifici obiettivi individuali

c

Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate, comportamenti organizzativi

d

Capacità di valutazione dei propri collaboratori

d-bis

Indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.

1-bis

MVP individuale dirigenti titolari degli incarichi art. 19, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

2

MVP svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:

a

Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali

b

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



# Breve Focus PIAO

## Cosa succede dopo il DL 80/2021?

Il Decreto Legge 20 giugno 2021, n. 80 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia” Convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 (in S.O. n. 28, relativo alla G.U. 7/8/2021, n. 188 che ha **introdotto quale nuovo strumento di programmazione integrata dell'Ente il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**)

### DPR 81/2022 specifica gli adempimenti assorbiti da PIAO

Piano della Performance

PTPCT

Piano dei fabbisogni

Piano delle azioni concrete

Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio

Piano organizzativo del lavoro agile

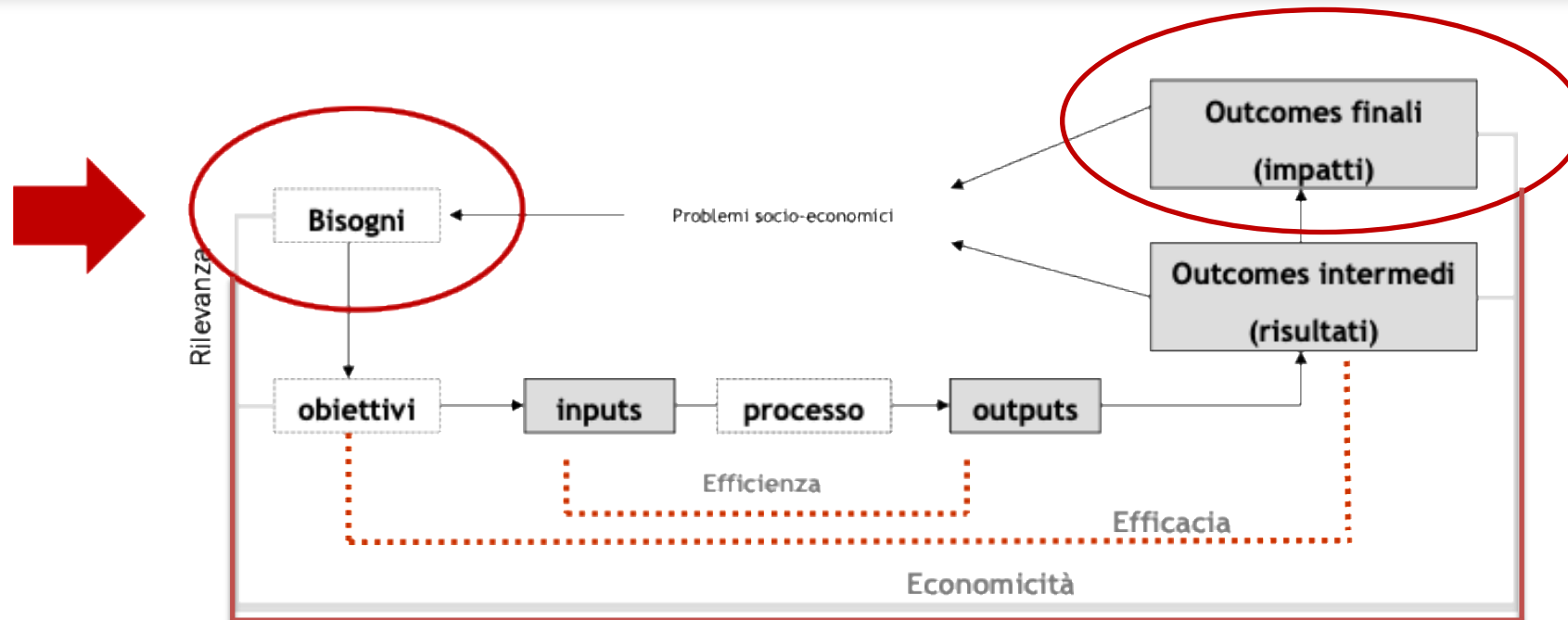
Piano delle azioni positive



# Breve Focus PIAO

## Cosa succede dopo il DL 80/2021?

Si 'sposta' il focus sulla **CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO**



Tratto da: Pollitt C., Bouckaert G., Public Management Reform: a Comparative Analysis, op. cit. p.10



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



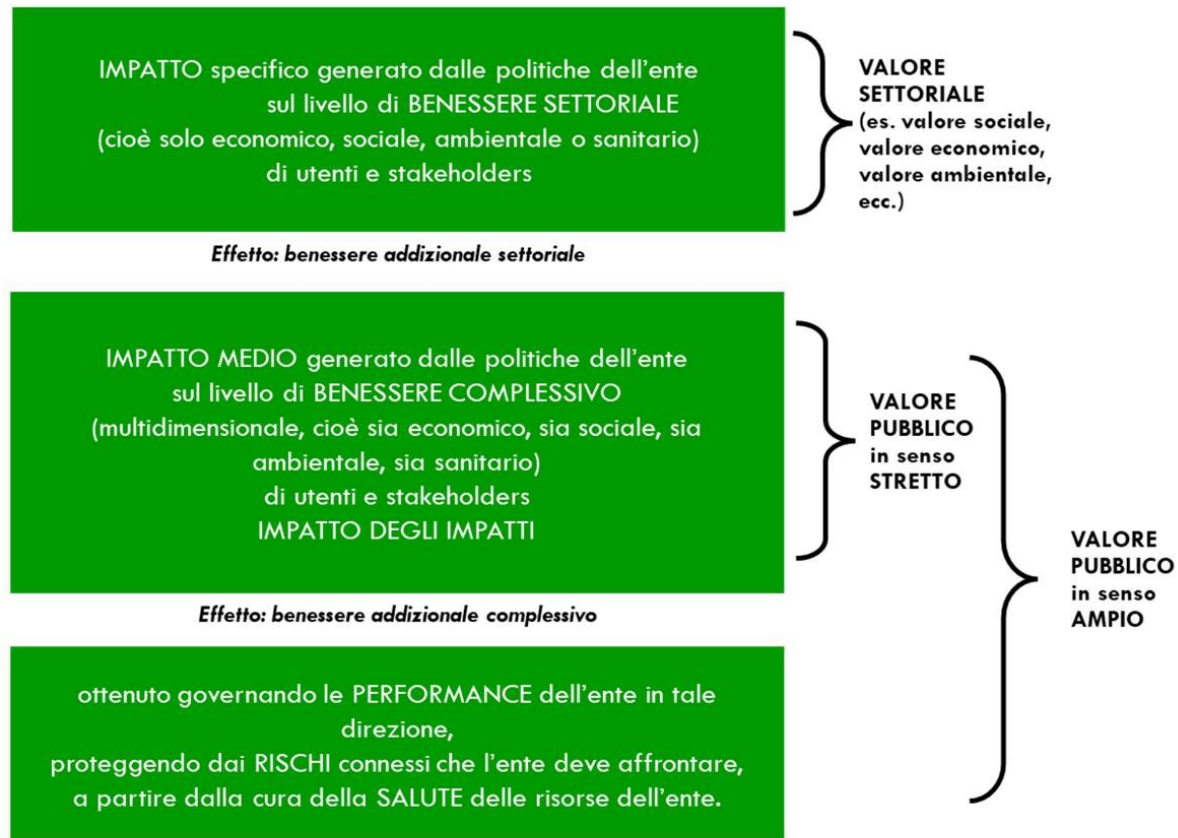
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

# Breve Focus PIAO

## Il concetto di valore pubblico



Performance Management come Leva di creazione del VALORE PUBBLICO  
Risk Management come Leva di protezione del VALORE PUBBLICO  
Salute delle risorse come Condizioni abilitanti del VALORE PUBBLICO

Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud

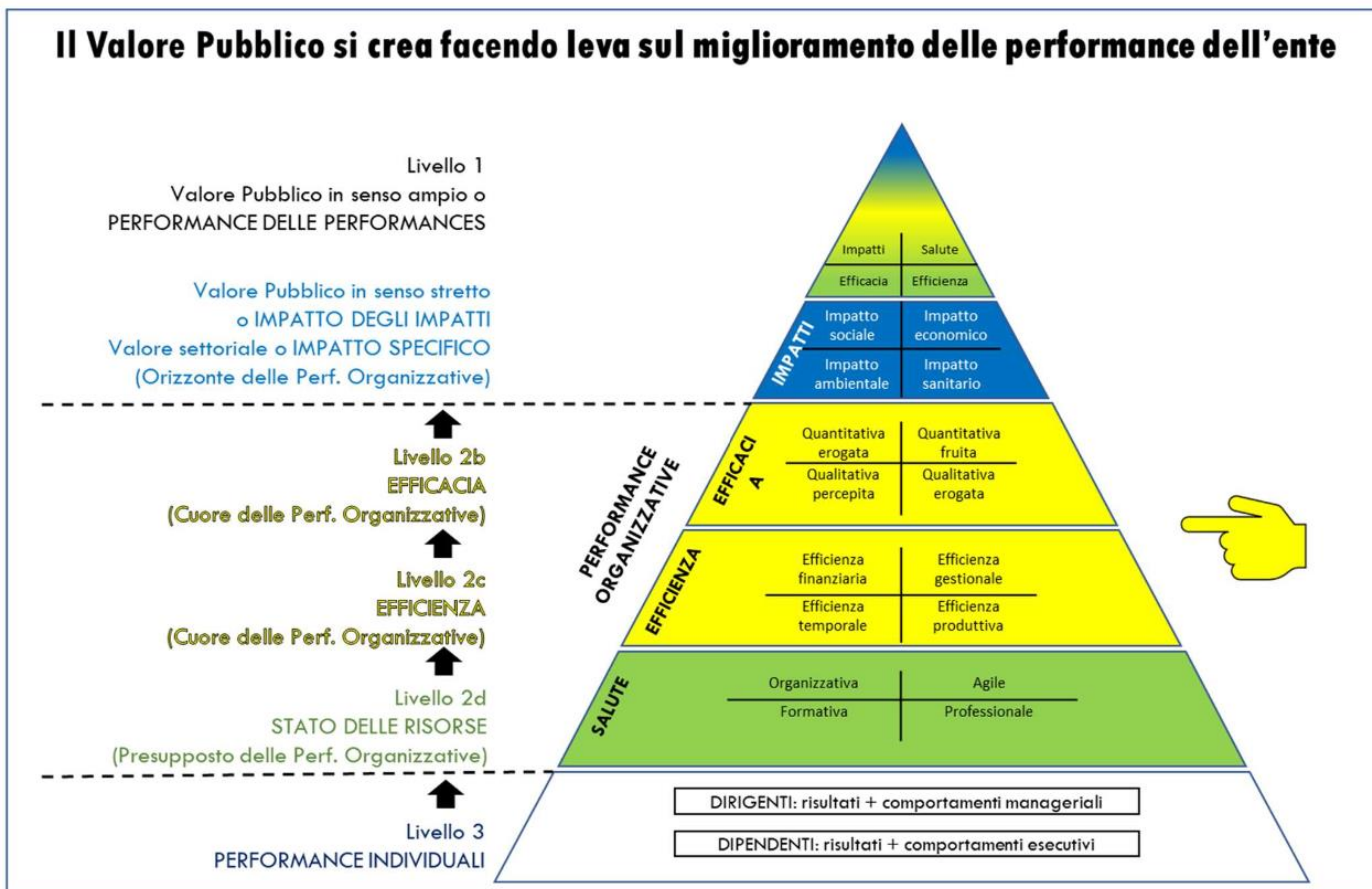


Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# Breve Focus PIAO

## Come si crea il Valore Pubblico?

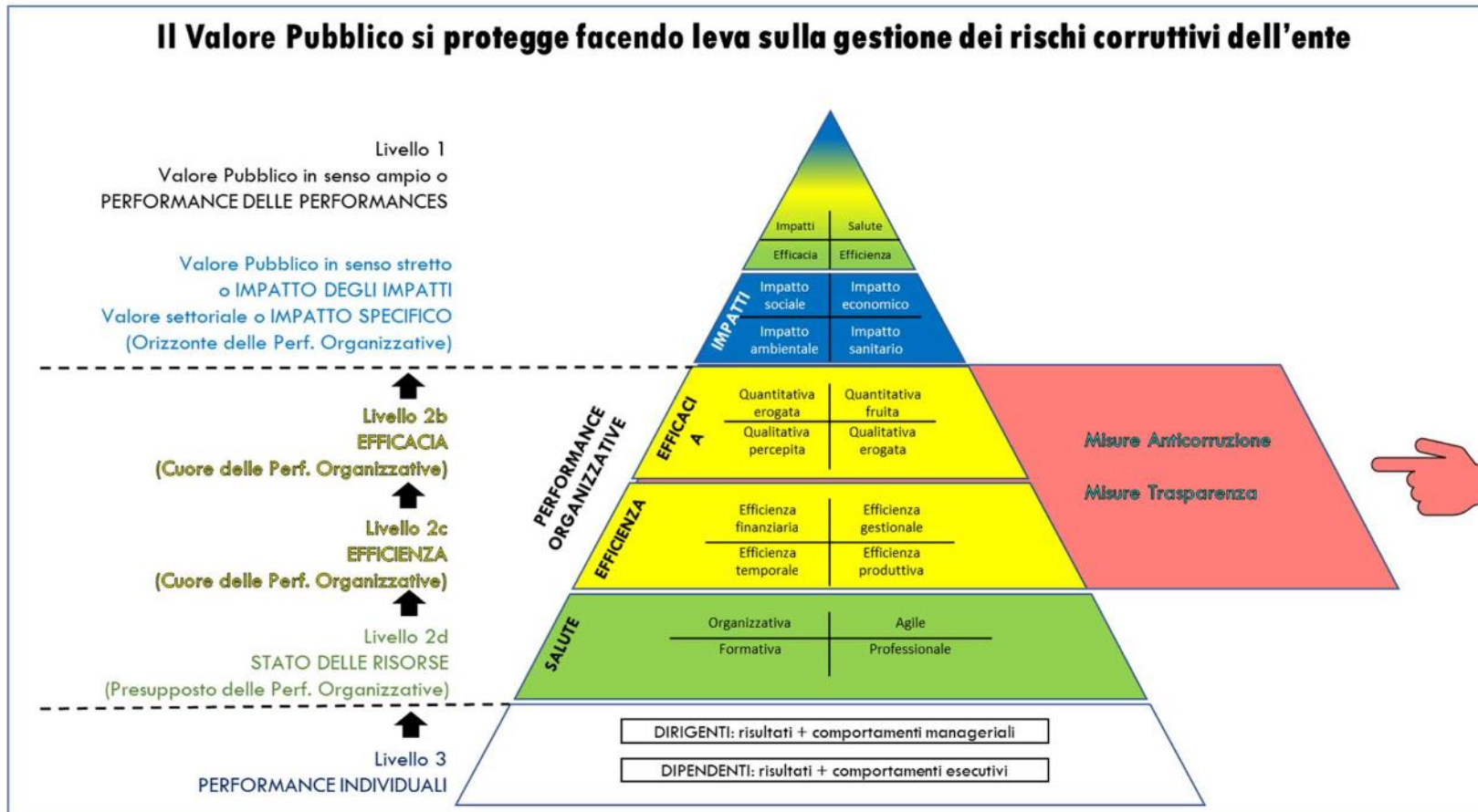


La creazione di Valore Pubblico esterno dipende dal **miglioramento delle performance** che, a sua volta, dipende dal **miglioramento della salute delle risorse dell'amministrazione**: la creazione di Valore Pubblico interno è, dunque, il presupposto per la creazione di Valore Pubblico esterno.



# Breve Focus PIAO

## Come si protegge il Valore Pubblico?



La gestione del rischio corruttivo e la promozione della trasparenza costituiscono una leva di protezione del Valore Pubblico



# Breve Focus PIAO

## Come si abilita il Valore Pubblico?



Le dimensioni dello stato di salute delle risorse previste dalle Linee Guida n. 1 e 2 del 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica costituiscono le **condizioni abilitanti per la creazione di Valore Pubblico.**



# Breve Focus PIAO

## In sintesi...

Le performance, anche nel quadro normativo mutato, assume una importanza fondamentale

Guida le azioni degli individui verso il conseguimento di risultati orientati a migliorare il benessere complessivo della comunità di riferimento

Occorre imparare ad utilizzarne al meglio strumenti e potenzialità



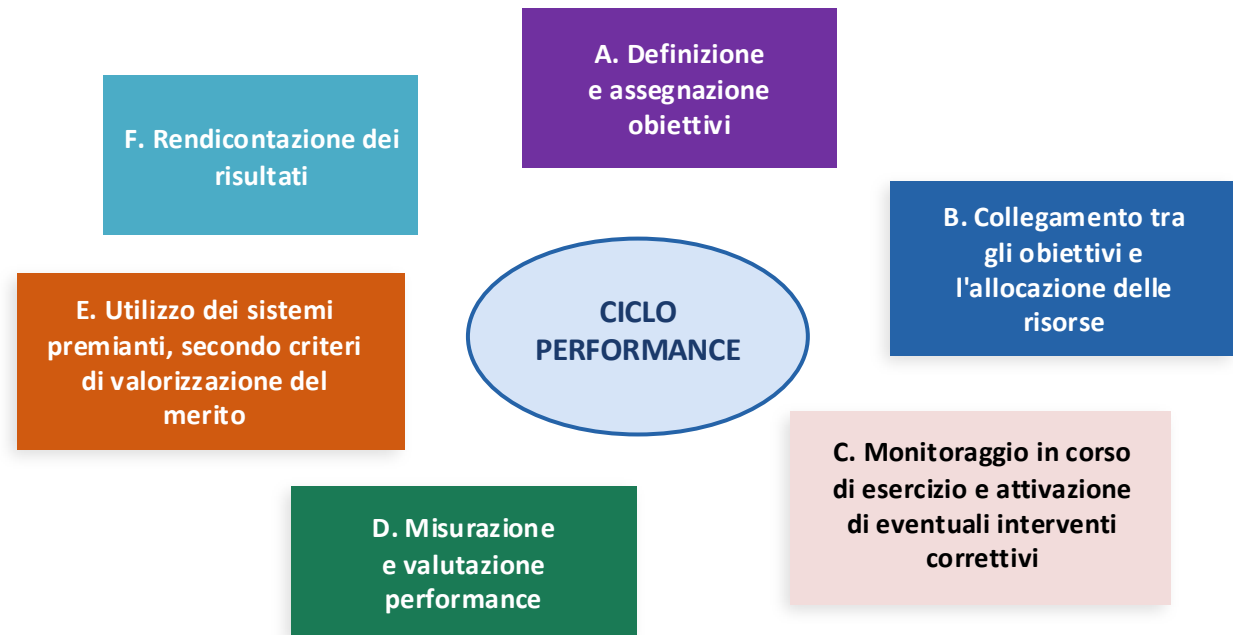


# IL D.LGS. 150/2009

## Il ciclo di gestione della Performance

Il ciclo di gestione della performance – Art. 4 D.Lgs. 150/2009

Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il **ciclo di gestione della performance**.



# IL CICLO DELLA PERFORMANCE

## Quali strumenti?

### Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP)

Documento metodologico che descrive i criteri, le modalità e i processi per misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

### Piano della Performance (ora: sottosezione PIAO)

Documento programmatico triennale che esplicita gli obiettivi, gli indicatori e i target attesi. È approvato entro il 31 gennaio di ogni anno.

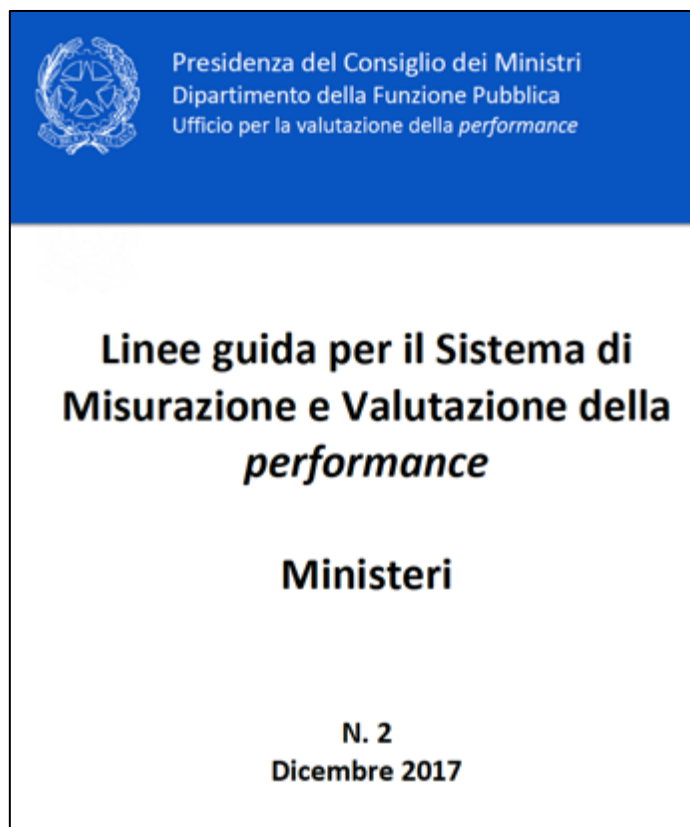
### Relazione annuale sulla performance

Documento consuntivo che rendiconta i risultati raggiunti nell'anno precedente rispetto agli obiettivi e agli indicatori definiti nel Piano.



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 1. Il sistema di regole



### I quattro elementi del SMVP

le unità di analisi della misurazione

gli indicatori

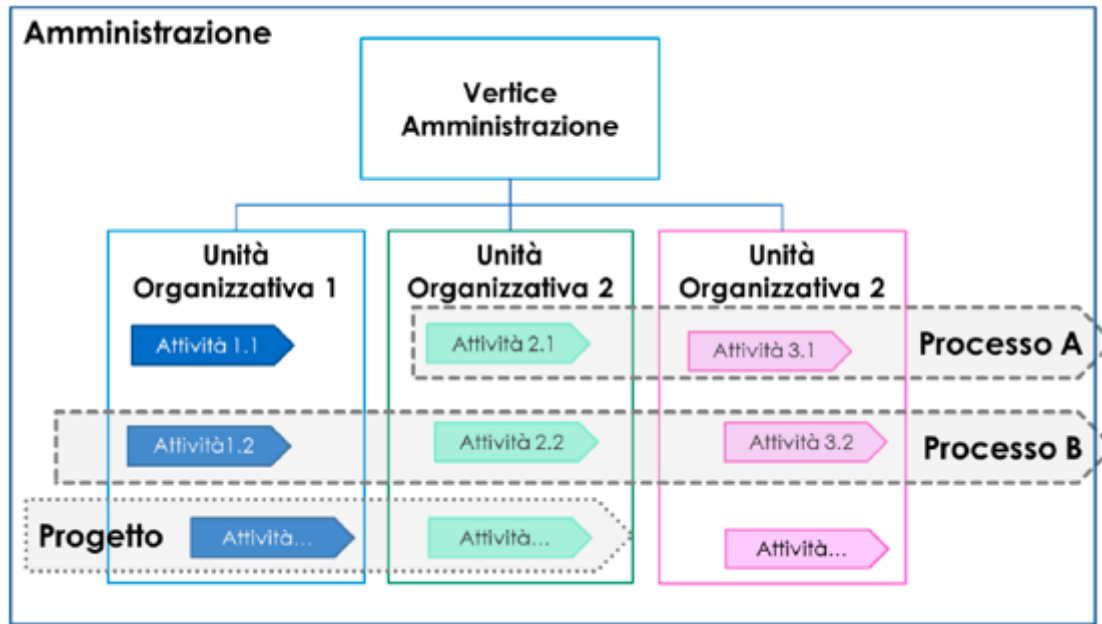
il passaggio dalla misurazione alla valutazione

la partecipazione di cittadini ed utenti



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 1. Il sistema di regole – le unità di analisi



Amministrazione nel suo complesso

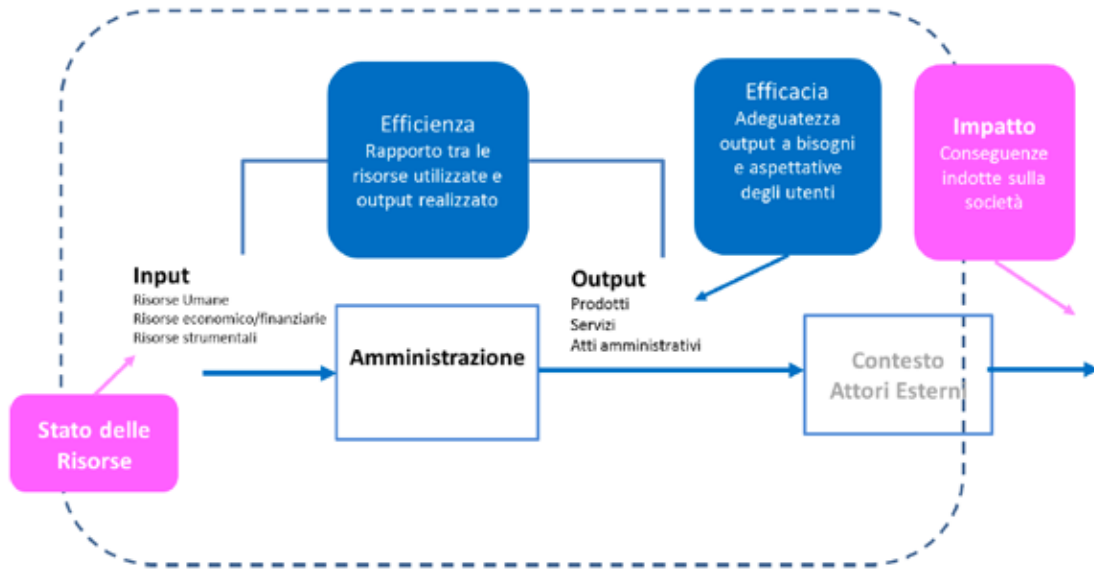
Singole unità organizzative

Processi e progetti



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 1. Il sistema di regole – indicatori (in breve)



### Le dimensioni della performance organizzativa

stato delle risorse, come presupposto della performance organizzativa

l'efficienza e l'efficacia, che costituiscono il nucleo centrale della performance organizzativa in quanto misurano i risultati dell'azione organizzativa e individuale

Impatto, quale orizzonte e traguardo ultimo della performance organizzativa



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 1. Il sistema di regole – passaggio da misurazione a valutazione

La valutazione della performance organizzativa si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati

La fase di valutazione diviene, quindi, fondamentale per:

- identificare i fattori che hanno portato allo scostamento;
- verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione.
- analizzare se le cause di scostamento sono esogene o endogene;

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio o con l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), che potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali si ricordano, a titolo di esempio non esaustivo:

- il miglioramento organizzativo;
- la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione;
- la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 1. Il sistema di regole – partecipazione cittadini e utenti

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

Tale partecipazione può essere espressa in due modalità:

in modo sistematico ed organico attraverso le **indagini di customer satisfaction** volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione. Le indagini devono essere personalizzate in ragione dello specifico contesto organizzativo, utilizzando il *benchmark* con altre amministrazioni come elemento di riferimento per il miglioramento. Il *benchmarking* può essere effettuato per unità territoriali che svolgono attività omologhe, ma più in generale per le attività di supporto che le amministrazioni svolgono in modo ricorrente (ad esempio approvvigionamenti di beni *standard*)

in modo diffuso ed aperto attraverso la **comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni agli OIV** secondo le modalità definite dagli stessi OIV per la raccolta delle segnalazioni



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 1. Il sistema di regole – partecipazione cittadini e utenti

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

Tale partecipazione può essere espressa in due modalità:

in modo sistematico ed organico attraverso le **indagini di customer satisfaction** volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione. Le indagini devono essere personalizzate in ragione dello specifico contesto organizzativo, utilizzando il *benchmark* con altre amministrazioni come elemento di riferimento per il miglioramento. Il *benchmarking* può essere effettuato per unità territoriali che svolgono attività omologhe, ma più in generale per le attività di supporto che le amministrazioni svolgono in modo ricorrente (ad esempio approvvigionamenti di beni *standard*)

in modo diffuso ed aperto attraverso la **comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni agli OIV** secondo le modalità definite dagli stessi OIV per la raccolta delle segnalazioni





# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 1. Il sistema di regole – performance individuale

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo: è il contributo che il singolo fornisce al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione (art. 9 D.Lgs. 150/2009).

### RISULTATI – Il «Cosa»

- Risultati legati agli obiettivi annuali dell'unità organizzativa di diretta responsabilità
- Risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità sovraordinata
- Risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati

*Il peso dei risultati varia con la posizione gerarchica: più alta la posizione, maggiore il peso dei risultati dell'intera amministrazione.*

- Dirigente apicale: risultati propria unità + risultati ministero nel complesso
- Direttore generale: risultati propria DG + risultati ministero/dipartimento
- Dirigente non generale: risultati proprio ufficio + risultati DG di appartenenza
- Personale non dirigente: risultati ufficio/gruppo di lavoro ± obiettivi individuali

### COMPORAMENTI – Il «Come»

Azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato. Attengono al «come» viene resa la prestazione lavorativa.

Vengono formalizzati attraverso cataloghi (o dizionari) che descrivono:

- Comportamenti attesi per ciascun cluster di ruolo
- Descrittori: azioni osservabili che illustrano il comportamento
- Scale di valutazione (es. 1-5 o eccellente/inadeguato)
- Comportamenti sia positivi che negativi (inadeguati)

*I comportamenti devono essere comunicati al valutato già in fase di programmazione, insieme agli obiettivi.*



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 1. Il sistema di regole – performance individuale

Il processo va da novembre/dicembre dell'anno N-1 a febbraio/marzo dell'anno N+1

### Programmazione (Nov–Dic N-1)

Definizione dei comportamenti e risultati attesi attraverso colloquio tra individuo e superiore gerarchico. Formalizzazione in schede individuali.

### Misurazioni e colloqui intermedi (In corso d'anno)

Analisi dei risultati intermedi e confronto sui comportamenti. Colloqui formali e informali. Riallineamento a fronte di cambiamenti del contesto.

### Valutazione conclusiva (Gen–Feb N+1)

Valutazione da parte del superiore gerarchico. Colloquio di feedback con il valutato. Eventuale attivazione delle procedure di conciliazione.

### Chi valuta la performance individuale:

#### Solo superiore gerarchico

Modalità classica. Il superiore ha piena visibilità e tutte le info per valutare.

#### Superiore + autovalutazione

Prima fase di autovalutazione, poi colloquio di confronto e apprendimento.

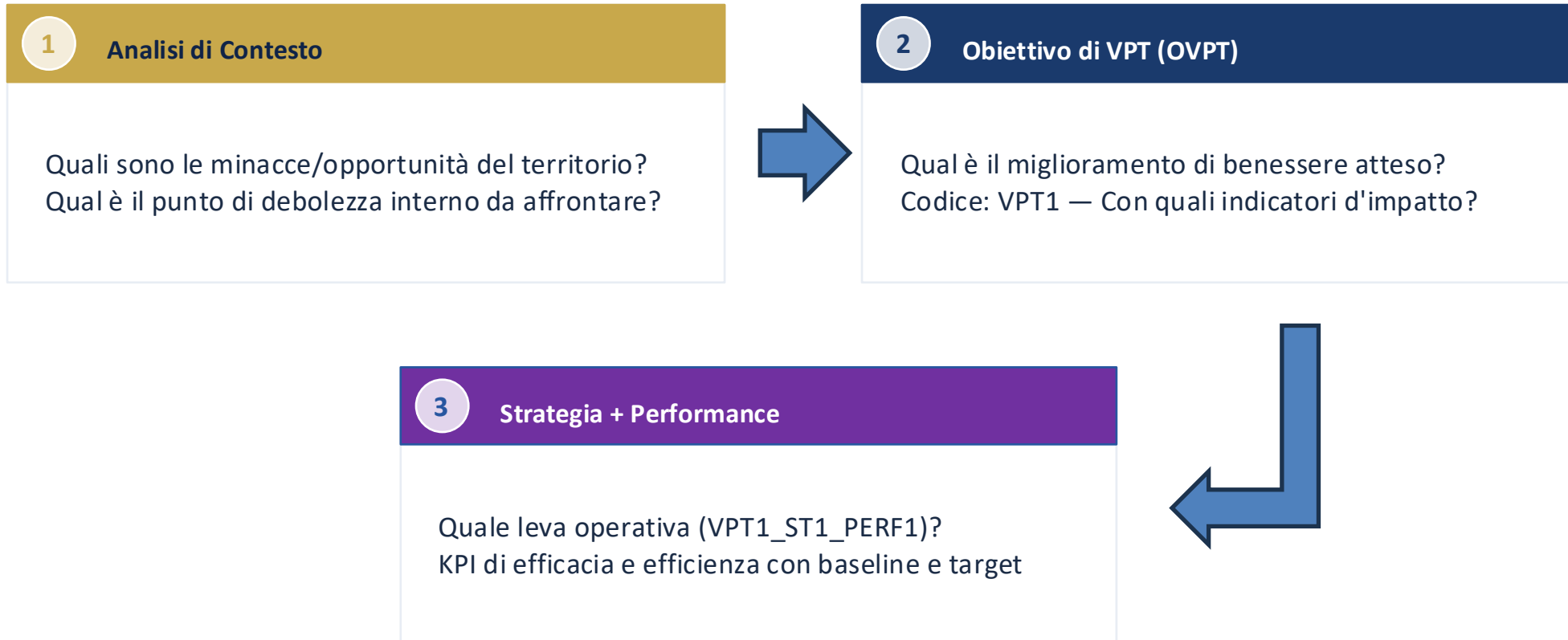
#### Superiore + altre parti

Per attività specialistiche o quando il superiore non monitora continuamente il collaboratore.



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 2. L'operatività: dai bisogni alle performance



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3. L'operatività: obiettivi, indicatori e target

OBIETTIVO



Ciò che si vuole perseguire

INDICATORE



Ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo

TARGET

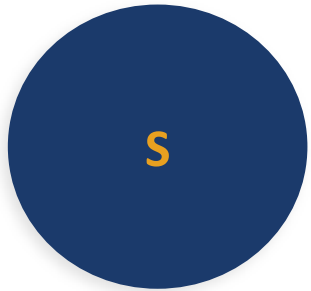


Il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

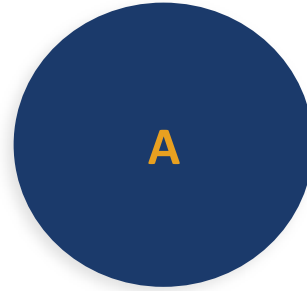
## 3.1 Obiettivi



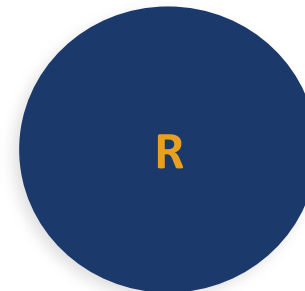
Specifico



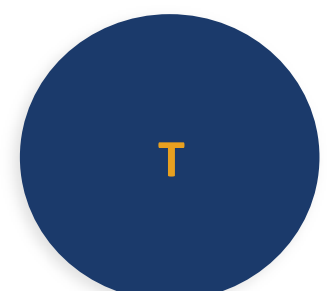
Misurabile



Raggiungibile



Rilevante



Temporalmente definito



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.1 Obiettivi

### Esempi possibili obiettivi

Migliorare la qualità dell'aria attraverso la riduzione dell'inquinamento e la promozione di forme di mobilità sostenibile

Promuovere ed incentivare l'utilizzo del TPL e altre forme di mobilità alternativa e sostenibile quali principale alternativa sostenibile alla mobilità privata

### Non è un obiettivo...

Rispetto dei termini previsti per legge

Completamento pratica x

Svolgimento di attività z



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – definizioni

*I KPI (Key Performance Indicators) rappresentano quell'insieme di indicatori finalizzati a misurare le prestazioni di un determinato processo/attività. Sono singoli elementi scelti per rappresentare un fenomeno rilevante rispetto agli obiettivi strategici e operativi, spesso espressi come valori assoluti o rapporti.*

### Sintesi informativa

Condensano grandi quantità di dati in pochi indicatori semplici da interpretare, evitando di essere sommersi da informazioni inutilizzate.

### Diagnosi immediata

Consentono di avere il continuo controllo delle performance e di identificare subito quando un indicatore non è allineato al target.

### Orientamento all'azione

Nel momento in cui un indicatore si discosta dal parametro di riferimento, indica con precisione su quali aree focalizzare le azioni di miglioramento.



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – definizioni

*Un indicatore è una misura sintetica che consente di ottenere informazioni relativamente a un determinato fenomeno: ciò implica l'esigenza di quantificare il fenomeno oggetto di osservazione. Spesso non si tratta di un dato rilevato, ma di un dato trasformato, che svolge una funzione informativa.*

### Dato trasformato

1 2  
3 4

L'indicatore raramente è un dato grezzo. Di solito è il risultato di un'elaborazione (rapporto, percentuale, variazione) che gli conferisce capacità informativa superiore al dato originale.

### Collegamento all'obiettivo



L'indicatore ha senso solo se ancorato a un obiettivo specifico. Senza obiettivo di riferimento, qualsiasi misura rimane priva di significato gestionale.

### Funzione rappresentativa



Ogni indicatore rappresenta un fenomeno più ampio e complesso. La scelta dell'indicatore giusto è cruciale: un indicatore non adeguato può fornire informazioni fuorvianti o incomplete.

### Valore di riferimento (target)



Per essere utile al monitoraggio, ogni indicatore deve essere associato a un valore atteso (target) con cui confrontare il valore rilevato nella fase di misurazione.





# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – requisiti

### Altieri, 2009

- Validità: vicinanza al concetto da misurare
- Affidabilità: fedeltà nella rappresentazione
- Attendibilità: corrispondenza con la realtà
- Sensibilità: capacità di cogliere i cambiamenti
- Convergenza: coerenza con altri indicatori
- Comparabilità: nel tempo e nello spazio

### CiVIT, 2010

- Comprensibilità: chiarezza e non ambiguità
- Rilevanza: utile e attribuibile alle attività chiave
- Confrontabilità: comparazioni nel tempo e fra enti
- Fattibilità: finanziaria, temporale e informatica
- Affidabilità: integrazione con altri indicatori

### DFP, 2017

- Precisione/Significatività: misura reale del grado di raggiungimento
- Completezza: rappresenta le variabili principali
- Tempestività: disponibile in tempi utili ai decisori
- Misurabilità: quantificabile con fonti affidabili



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – requisiti

Requisiti imprescindibili per ogni indicatore di un PIAO provinciale:



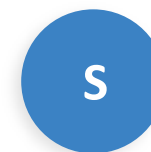
**Valido**

Misura effettivamente ciò che si vuole misurare, scelto tra i possibili con il sistema più idoneo a rappresentare il concetto.



**Misurabile**

Quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili e disponibili nei sistemi informativi dell'ente.



**Sensibile**

Capace di cogliere ogni cambiamento significativo nel fenomeno misurato, rilevando variazioni rilevanti ai fini gestionali.



**Rilevante**

Utile e significativo per chi lo utilizza; attribuibile alle attività chiave e direttamente collegato agli obiettivi programmati.



**Tempestivo**

Disponibile in tempi utili ai decisori per orientare le azioni correttive in corso d'anno, non solo a consuntivo.



**Confrontabile**

Permette comparazioni nel tempo (anni precedenti) e nello spazio (altre Province/enti omologhi) per il benchmarking.



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – tipologie

### Indicatori di stato delle risorse (salute dell'amministrazione)

Quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili) sia in termini quantitativi che qualitativi, al fine di valutare il livello di salute dell'ente.

#### Risorse umane

Quantità e distribuzione per posizione; n° 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 attrezzature

#### Salute organizzativa

Livello di benessere organizzativo; % lavoratori in smart working

#### Salute professionale

% persone laureate/formate; % profili presenti rispetto ai fabbisogni

#### Salute di genere

Rapporto donne/uomini; % donne in ruoli apicali

#### Salute relazionale

Quantità utenti coinvolti nella programmazione; livello soddisfazione

#### Salute etica

% processi oggetto di valutazione del rischio; % dirigenti in rotazione

#### Salute digitale

Stanzamenti in applicativi; % servizi digitalizzati



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – tipologie

### Indicatori di efficienza

Esprimono la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle attività (output). Misurano quanto l'ente «spende» in termini economici o organizzativi per produrre ogni unità di servizio.

#### Efficienza economica (o finanziaria)

*Formula: Costo / Quantità di servizi o utenti serviti*

Esprime il costo o la spesa di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio. Può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo.

- Costo medio per pratica istruita
- Spesa per utente nel servizio X
- Riduzione % del costo delle utenze

#### Efficienza produttiva

*Formula: FTE impiegati / Quantità di servizi erogati*

Esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo. Viene misurata in Full Time Equivalent (FTE) e può essere incrementata con iniziative di produttività.

- Ore/uomo per km di strada mantenuta
- Addetti per n° pratiche erogate
- Incremento produttività del lavoro (%)



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – tipologie

### Indicatori di efficacia

Esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni). L'efficacia è un concetto multidimensionale: i suoi elementi devono essere valutati e continuamente rivisti.

#### Efficacia quantitativa – Quantità erogata

(output: punto di vista n° servizi)

Es: N° servizi/prodotti erogati nel periodo

#### Efficacia quantitativa – Quantità fruita

(output: punto di vista n° fruitori)

Es: N° fruitori effettivi / N° fruitori potenziali

#### Efficacia qualitativa – Qualità erogata

(qualità degli output)

Es: Tempi di pagamento ai fornitori; rispetto standard qualitativi definiti

#### Efficacia qualitativa – Qualità percepita

(dal punto di vista dei fruitori)

Es: Livello di soddisfazione degli utenti (customer satisfaction)

Esempio multidimensionale: un bonus può essere valutato per copertura degli utenti potenziali, tempo medio di erogazione, n° reclami, soddisfazione online.



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – tipologie

### Indicatori di 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. Possono essere misurati in valori assoluti o come variazione percentuale rispetto alle condizioni di partenza.

#### Impatto Sociale

Misura l'impatto indotto sulle varie componenti della società (giovani, anziani, famiglie, turisti, ecc.) e sulle relative condizioni di vita e benessere.

##### Esempi provinciali:

- Riduzione del tasso di dispersione scolastica (%)
- Incremento tasso di occupazione giovanile
- % persone vulnerabili raggiunte dai servizi sociali

#### Impatto Economico

Misura l'impatto indotto sulle varie componenti del tessuto economico (imprese, terzo settore, istituzioni) e sulle relative condizioni di sviluppo.

##### Esempi provinciali:

- Variazione % del PIL locale nei settori target
- N° imprese insediate/investimenti attratti
- Riduzione % tempi medi procedimenti amministrativi

#### Impatto Ambientale

Misura l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico e ambientale in cui opera l'amministrazione.

##### Esempi provinciali:

- Concentrazione PM10/PM2.5 ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ )
- % territorio con raccolta differenziata  $\geq$  obiettivo
- Riduzione % emissioni CO<sub>2</sub> nelle aree gestite



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – tipologie

Corrispondenza tra ambiti di misurazione e categorie di indicatori (Linee guida DFP)

Ambito (Art. 8)	Dimensione	Tipologia indicatore
a) Attuazione di politiche e conseguimento obiettivi collegati ai bisogni della collettività	OUTCOME	IMPATTO
b) Attuazione di piani e programmi: grado di attuazione, tempi, standard qualitativi/quantitativi	PROCESSI	EFFICACIA
c) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari di attività e servizi	RISULTATI	EFFICACIA QUALITATIVA
d) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e competenze professionali	PROCESSI	SALUTE DIGITALE / ORGANIZZATIVA / PROFESSIONALE
e) Sviluppo relazioni con cittadini, utenti, soggetti interessati e forme di partecipazione	OUTPUT	SALUTE RELAZIONALE
f) Efficienza nell'impiego delle risorse, contenimento costi e ottimizzazione tempi procedimenti	PROCESSI	EFFICIENZA
g) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	OUTCOME	EFFICACIA QUALITATIVA E QUANTITATIVA
h) Raggiungimento obiettivi di promozione delle pari opportunità	PROCESSI	SALUTE DI GENERE



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.2 Indicatori – come si costruiscono?

- 1 Identificare l'obiettivo**

Partire dall'obiettivo specifico dell'amministrazione già approvato nel PIAO/Piano della Performance
- 2 Selezionare la dimensione**

Scegliere l'aspetto da misurare: efficacia, efficienza, qualità, quantità, tempestività o economicità
- 3 Definire la formula**

Indicare la formula di calcolo: rapporto, percentuale, valore assoluto, variazione percentuale
- 4 Individuare la fonte dei dati**

Definire da quale sistema informativo o archivio si ricavano i dati necessari alla misurazione
- 5 Stabilire il target**

Fissare il valore atteso da raggiungere entro la scadenza: baseline, target minimo, atteso, eccellente
- 6 Definire la frequenza**

Stabilire con quale cadenza (mensile, trimestrale, annuale) l'indicatore viene rilevato e monitorato





# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3.3 Target

*Risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. questo valore viene espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi assume una importanza rilevante in quanto consente di verificare l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi.*

*La definizione dei target non deve essere casuale*

- deve derivare da un'attenta analisi del fenomeno che si intende misurare, come il confronto con livelli di performance precedentemente raggiunti o attraverso analisi di benchmark a livello nazionale e/o internazionale*
- deve essere frutto di un processo di coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni all'organizzazione.*



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 3. Obiettivi, indicatori e target – esempio

1

### OBIETTIVO

Garantire l'accessibilità, usabilità e comprensibilità per tutti gli utenti dei servizi e degli spazi

2

### INDICATORE

% sportelli accessibili a persone con disabilità motoria

3

### TARGET ANNO X

100%



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 4. Esempio 'cascading obiettivi'

OVPT1 ACCRESCERE IL BENESSERE CULTURALE NELLA COMUNITA'			
<b>Sociale</b>	% di partecipanti alle iniziative che dichiarano di aver avuto accesso a nuova conoscenza		
<b>Economico</b>	N. imprese/enti culturali		
<b>Ambientale</b>	N. e tipologie di spazi culturali (immobili, aree urbane, etc.) riqualificati e rifunzionalizzati in chiave culturale		
<b>Salute</b>	% di partecipanti alle iniziative che dichiarano di aver percepito un maggior benessere a seguito della partecipazione per categorie di diversità (genere, età, luogo di residenza, etc.)		
ST1 Promuovere un sistema culturale fruibile, inclusivo e accessibile anche dalle nuove generazioni		ST2 Favorire l'integrazione dell'offerta culturale valorizzando i talenti e le idee e rafforzando l'identità locale nei circuiti culturali nazionali e internazionali	
N. e % partecipanti ad iniziative ed eventi culturali per categorie di diversità (genere, età, luogo di residenza, etc.)		% di iniziative ed eventi culturali che collegano più linguaggi culturali (arte, musica, teatro, cinema, digitale)	
PERF1.1: Incrementare le produzioni culturali in luoghi non convenzionali/ periferici	PERF1.2 Ampliare l'accessibilità alle iniziative culturali	PERF2.1: Sviluppare progetti culturali integrati e multidisciplinari	PERF2.2: Valorizzare i talenti locali e le produzioni culturali del territorio
<ul style="list-style-type: none"> <li>N. eventi realizzati in luoghi non convenzionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N. iniziative con accesso gratuito o agevolato</li> <li>N. iniziative accessibili (disabilità, traduzioni, LIS, ecc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N. artisti/talenti locali coinvolti</li> <li>N. collaborazioni con enti culturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N. eventi inseriti in circuiti/reti nazionali/internazionali</li> <li>N. partnership internazionali attivate</li> </ul>

# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## 4. Esempio 'PIAO'

Caso: +Sicurezza Strade Provinciali (VPT1)

VPT1

OVPT: Miglioramento sicurezza Strade Provinciali

VPT1\_ST1

Strategia: Reperimento e utilizzo finanziamenti europei per SP di Mare

VPT1\_ST1\_PERF1

Performance: Avvio, esecuzione e collaudo lavori SP "Mare" (KPI: % km migliorati)

VPT1\_ST1\_PERF1\_ANT1

Anticorruzione: Trasparenza e controlli su affidamento lavori SP (KRI: % affidamenti controllati)

VPT1\_ST1\_PERF1\_SalORG1

Salute Org.: Creazione Ufficio Project Management SP (indicatore: scala avanzamento 25→100%)

VPT1\_ST1\_PERF1\_SalFABB1

Salute Prof.: Reclutamento RU Ufficio PM (indicatore: N. RU reclutate / totale)



# LE COMPONENTI ESSENZIALI

## Esempi indicatori

Esempi indicatori rilevanti per gli enti provinciali: focus sui servizi alla comunità

Area di competenza	Esempio di indicatore	Tipo
Viabilità e trasporti	Tasso di incidentalità sulle strade provinciali (riduzione %)	Impatto
Formazione professionale	Tasso di inserimento lavorativo dei partecipanti ai corsi entro 12 mesi	Outcome
Ambiente e territorio	Qualità dell'aria nelle aree urbane: concentrazione PM10 ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ )	Impatto
Scuole di secondo grado	Tasso di dispersione scolastica negli istituti gestiti dalla Provincia	Outcome
Servizi sociali	% persone in condizione di vulnerabilità che accedono ai servizi di supporto	Outcome



04

**Monitoraggio della performance**

# IL MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

## Perché monitorare?

### ACCOUNTABILITY

Monitorare consente di rendicontare a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati.

*«Rendere conto» è un obbligo democratico  
e un atto di trasparenza istituzionale*

### MIGLIORAMENTO GESTIONALE

Consente di riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente, migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance.

In pratica permette di:

- Individuare criticità sistematiche e strutturali
- Rafforzare gli obiettivi conseguiti con successo
- Aggiornare target sulla base dei valori reali
- Riallocare risorse verso le priorità strategiche
- Valorizzare le best practice interne

*Il ciclo della performance impara da sé stesso  
grazie alla rendicontazione sistematica*



# IL MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

## Finalità e modalità

*Il monitoraggio è la rilevazione sistematica e periodica dello stato di avanzamento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, al fine di verificare l'andamento della performance e consentire interventi correttivi tempestivi in corso d'anno.*

### Verifica avanzamento



Confronto tra valore rilevato dell'indicatore e target intermedi/finali definiti nel Piano

### Alert precoce



Identificare in anticipo segnali di scostamento che richiedono azioni correttive immediate

### Riallineamento



Attivare misure correttive, aggiornare target o riallocare risorse in caso di criticità

### Rendicontazione



Alimentare i report periodici per OIV, organi di indirizzo e, al termine, la Relazione annuale





# IL MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

## I presupposti

### Cosa monitorare

- Obiettivi, indicatori e target
- Comportamenti

### Quando monitorare

Definizione delle tempistiche

- Mensile/trimestrale e/semestrale/annuale

### Come monitorare

Strumenti di monitoraggio

- Schede, dashboard, diario di bordo

### Dove rendicontare

Relazione annuale sulla performance

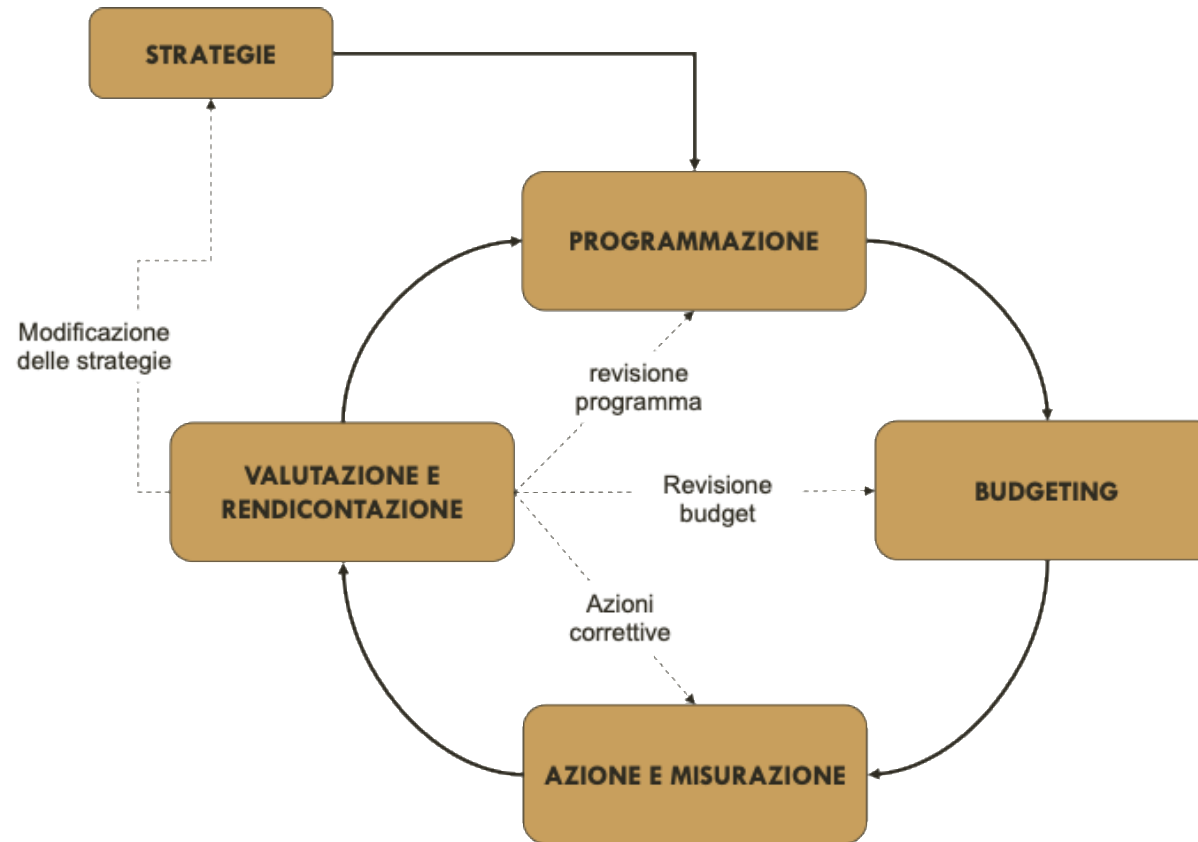
### Utilizzo risultati

Nuova programmazione



# IL MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

## A cosa ci riporta?



# IL MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

## Strumenti (esempio)

### Dashboard Performance – Provincia – Anno corrente

73%

Obiettivi  
raggiunti

18%

In corso  
nei tempi

9%

A rischio  
ritardo

#### Trend trimestrale



#### Obiettivo

#### Indicatore

#### Target

#### Stato

Miglioramento viabilità

Tasso incidentalità

-5%

● OK

Formazione professionale

Tasso inserimento lavorativo

70%

● Parziale

Qualità ambiente

Concentrazione PM10

<40µg/m<sup>3</sup>

● OK



05

La rendicontazione sulla performance

# LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

## Dove rendicontare?

6 sezioni principali secondo le Linee guida DFP 2018

### 1 Presentazione e indice

Lettera del vertice, struttura del documento, guida alla lettura

### 2 Sintesi per i cittadini e stakeholder esterni

Contesto, l'amministrazione, risultati, criticità e opportunità

### 3 Obiettivi: risultati e scostamenti

Albero della performance, obiettivi strategici, operativi e individuali

### 4 Risorse, efficienza ed economicità

Quadro delle risorse utilizzate e relazione con i risultati raggiunti

### 5 Pari opportunità e bilancio di genere

Risultati rispetto agli obiettivi di promozione delle pari opportunità

### 6 Il processo di redazione della Relazione

Fasi, soggetti, tempi, responsabilità, punti di forza e debolezza del ciclo



# LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

## Come rendicontare?

6 sezioni principali secondo le Linee guida DFP 2018

### 1 Presentazione e indice

Lettera del vertice, struttura del documento, guida alla lettura

### 2 Sintesi per i cittadini e stakeholder esterni

Contesto, l'amministrazione, risultati, criticità e opportunità

### 3 Obiettivi: risultati e scostamenti

Albero della performance, obiettivi strategici, operativi e individuali

### 4 Risorse, efficienza ed economicità

Quadro delle risorse utilizzate e relazione con i risultati raggiunti

### 5 Pari opportunità e bilancio di genere

Risultati rispetto agli obiettivi di promozione delle pari opportunità

### 6 Il processo di redazione della Relazione

Fasi, soggetti, tempi, responsabilità, punti di forza e debolezza del ciclo



06

Conclusioni

# Conclusioni

## Punti chiave

01

### Cultura della performance

Misurare e valutare non è un obbligo burocratico: è uno strumento di miglioramento continuo della PA e del servizio ai cittadini.

02

### Il PIAO come opportunità

Il Piano Integrato semplifica la programmazione e integra performance, anticorruzione e organizzazione in un unico documento strategico.

03

### Indicatori ben costruiti

La qualità degli indicatori determina la qualità della valutazione: SMART, misurabili, rilevanti e disponibili in modo tempestivo.

04

### Monitoraggio continuo

Il monitoraggio periodico consente interventi correttivi in corso d'anno, evitando sorprese a fine esercizio e valorizzando la gestione proattiva.

05

### Risultati e merito

Il collegamento tra performance e riconoscimenti economici/di carriera è condizione essenziale per motivare le persone e premiare chi produce valore.

06

### Trasparenza e partecipazione

La pubblicazione dei risultati e il coinvolgimento dei cittadini chiudono il ciclo democratico della responsabilità pubblica.







Unione  
Province  
d'Italia



Roma Tre



**Progetto «PROVINCE & COMUNI»**

*Il rafforzamento delle politiche del personale delle Province a supporto dei Comuni*

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**

Per maggiori informazioni

[www.pi-co.eu](http://www.pi-co.eu) [www.provincecomuni.eu](http://www.provincecomuni.eu) [www.provinceditalia.it](http://www.provinceditalia.it)



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE