



*Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità
delle amministrazioni pubbliche*

DELIBERA n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance*” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

approvata nella seduta del 28 ottobre 2010

1. PREMESSA

La presente delibera ha ad oggetto la struttura e le modalità di redazione del Piano della *performance* (di seguito Piano) di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito decreto).

La presente delibera è adottata, ai sensi dell'articolo 13, comma 6, lett. b), del decreto, tenendo conto:

- di quanto già disposto dalle precedenti delibere n. 88/2010 “Linee guida per la definizione degli standard di qualità”, n. 89/2010 recante “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”, n. 104/2010 “Definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* entro il 30 settembre 2010”;
- predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità” (articolo 13, comma 6, lettera e), del decreto);
- del coinvolgimento e confronto con gli Organismi indipendenti di valutazione (di seguito OIV) che hanno partecipato agli incontri realizzati presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione;
- delle migliori pratiche nazionali ed internazionali sul tema in oggetto.

La presente delibera trova applicazione immediata per i ministeri, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, gli enti pubblici non economici nazionali e le agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, con esclusione dell'Agenzia del Demanio. Essa costituisce linea guida per regioni, enti locali ed amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, nelle more dell'adeguamento degli ordinamenti degli enti territoriali ai principi contenuti negli articoli del decreto indicati nel comma 2 dell'articolo 16, da realizzarsi entro il 31 dicembre 2010 e, comunque, in attesa della stipula dei protocolli di collaborazione di cui al comma 2 del precedente articolo 13.

La presente delibera è strutturata in due parti:

- a) nella prima parte (capitolo 2) vengono descritte finalità, contenuti e principi generali relativi al Piano;
- b) nella seconda parte (capitolo 3) vengono fornite indicazioni operative e dettagliate circa:
 - o la struttura del Piano suddivisa in sezioni;
 - o il contenuto minimo da riportare in ogni sezione;
 - o il processo di traduzione del mandato politico in obiettivi, attraverso l'albero della *performance*;
 - o il processo di redazione del Piano;
 - o gli allegati tecnici del Piano.

Le indicazioni contenute nella delibera, poiché rendono le informazioni dei Piani uniformi e comparabili nel tempo e nello spazio, sono da considerarsi strumento di supporto all'attività degli OIV e della Commissione.

In considerazione della complessità della tematica e della sua novità per il panorama della pubblica amministrazione, alla presente delibera si accompagnano ulteriori strumenti di supporto (che sono resi disponibili nell'apposita sezione "approfondimenti delibere" del portale *internet* della Commissione www.civit.it) che consentono una più immediata comprensione e applicazione delle indicazioni fornite. In particolare, si segnalano i seguenti strumenti di supporto:

- documento contenente un primo gruppo di esemplificazioni nazionali ed internazionali dalle quali si possono trarre spunti utili per la redazione delle varie sezioni del Piano ("Esemplificazioni nazionali e internazionali del Piano della *performance*");
- documento contenente la definizione dei termini e concetti chiave utilizzati nella presente delibera ("Termini e concetti chiave del Piano della *performance*");
- documento contenente gli schemi di riferimento a cui eventualmente ispirarsi per la redazione degli allegati tecnici del Piano ("Carte di lavoro per redazione degli allegati tecnici");
- materiali didattici relativi al Piano (dispense e video) elaborati in collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione in occasione dei seminari e *workshop* con gli OIV.

Tali strumenti di supporto saranno continuamente arricchiti ed aggiornati anche sulla base delle esperienze progressivamente maturate dalle amministrazioni.

2. FINALITÀ, CONTENUTI E PRINCIPI GENERALI DEL PIANO

2.1. Finalità

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance* (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target*. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e *target*) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1, del decreto, il Piano è redatto con lo scopo di assicurare "la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*". Vale la pena di soffermarsi brevemente su ognuna di queste tre finalità specificate nel decreto.

Il Piano ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della *performance* dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica interna ed esterna della "qualità" del sistema di obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi. L'articolo 5, comma 2, del decreto richiede, infatti che gli obiettivi siano:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il Piano consente la verifica dell'effettivo rispetto di tali requisiti metodologici dal momento che, oltre a definire gli obiettivi, esplicita il metodo ed il processo attraverso i quali si è arrivati ad individuarli. Ad esempio, la verifica del criterio della rilevanza e pertinenza degli obiettivi (articolo 5, comma 2, lett. a), del decreto) può avvenire solo se l'amministrazione ha chiaramente individuato e esplicitato i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche e le strategie e se gli obiettivi sono chiaramente collegati a questi elementi. Il Piano è proprio lo strumento in cui sono sostanziati questi aspetti. Come ulteriore esempio, si consideri la verifica del criterio della correlazione degli obiettivi alle risorse disponibili (articolo 5, comma 2, lett. g), del decreto). Ciò può avvenire solo se esiste un documento in cui è reso esplicito il collegamento tra obiettivi e risorse disponibili. Questa è proprio una delle funzioni del Piano che, secondo il decreto (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del decreto), deve essere elaborato in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio (sul punto si veda anche la delibera n. 89/2010).

La seconda finalità del Piano è quella di assicurare la comprensibilità della rappresentazione della *performance*. Nel Piano viene esplicitato il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Questo rende esplicita e comprensibile la *performance* attesa, ossia il contributo che l'amministrazione (nel suo complesso nonché nelle unità organizzative e negli individui di cui si compone) intende apportare attraverso la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività (si veda la definizione di *performance* di cui alla delibera n. 89/2010). Affinché questa finalità del Piano sia concretamente attuata, è necessario che tale documento sia redatto in maniera tale da consentire una facile lettura e comprensione dei suoi contenuti, prestando particolare attenzione al linguaggio, al livello di sintesi ed alle modalità di strutturazione delle informazioni. Si ricorda, infatti, che l'articolo 11, comma 3, del decreto richiede alle amministrazioni di garantire la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della *performance*.

La terza finalità del Piano è quella di assicurare l'attendibilità della rappresentazione della *performance*. La rappresentazione della *performance* è attendibile solo se è verificabile *ex post* la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*).

Oltre a questi aspetti direttamente richiamati nel decreto, il Piano è uno strumento che può facilitare l'ottenimento di importanti vantaggi organizzativi e gestionali per l'amministrazione. Esso può consentire di:

- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza; rendere più efficaci i *meccanismi di* comunicazione interna ed esterna;
- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

Il Piano è dunque uno strumento di fondamentale importanza per la corretta attuazione del Ciclo di gestione della *performance*. Per questa ragione il decreto prevede, in caso di mancata adozione o di

mancato aggiornamento annuale del Piano, rilevanti sanzioni a livello sia di amministrazione nel suo complesso sia di singoli individui. In particolare, è previsto il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, ed il divieto per l'amministrazione di procedere all'assunzione di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati (articolo 10, comma 5, del decreto).

2.2. Contenuti

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1, del decreto, all'interno del Piano vanno riportati:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi¹;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Oltre ai contenuti esplicitamente richiamati dall'articolo 10, comma 1 del decreto (obiettivi ed indicatori dell'amministrazione e del personale dirigenziale), nel Piano occorre, poi, dare evidenza di ulteriori contenuti che sono funzionali sia ad una piena realizzazione delle finalità descritte nel paragrafo precedente sia ad una piena attuazione del principio di trasparenza di cui all'articolo 11, comma 3, del decreto che richiede, infatti, alle amministrazioni di garantire la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della *performance*. In particolare occorre che nel Piano siano presenti i seguenti ulteriori contenuti:

- a) la descrizione della "identità" dell'amministrazione e, cioè, di quegli elementi che consentono di identificare "chi è" (mandato istituzionale e missione) e "cosa fa" (declinazione della missione e del mandato in aree strategiche, obiettivi strategici ed operativi) l'amministrazione. Questi contenuti sono indispensabili per una piena attuazione delle finalità di qualità e comprensibilità della rappresentazione della *performance*.

¹ Ai sensi dell'articolo 5, comma 1, del decreto, gli obiettivi - salva la competenza dell'organo di indirizzo politico amministrativo a emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici (articolo 15, comma 2, lett. b), del decreto) - sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono articolati in strategici ed operativi. Tale articolazione non dipende dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo (si veda in proposito delibera n. 89/2010, pag. 19), ma dal livello di rilevanza rispetto ai bisogni della collettività (*outcome*) e dall'orizzonte temporale di riferimento. Infatti, gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder* ed alla missione istituzionale (delibera n. 89/2010, pag. 19). Gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni (delibera n. 89/2010, pag. 19).

Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi *target* ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della *performance*. Gli indicatori devono essere definiti, tenendo conto degli ambiti individuati dall'articolo 8 del decreto, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'articolo 7 del decreto. In proposito la Commissione ha già definito indirizzi e linee guida specifiche a cui si rinvia (delibere n. 89/2010 e n. 104/2010).

Il Piano deve infine contenere gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Ciò è funzionale a consentire la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti di cui all'articolo 9, comma 1, lettere a) e b), del decreto.

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 3, del decreto, eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inseriti all'interno del Piano. Gli interventi correttivi, riferiti agli obiettivi della propria sfera di competenza, sono definiti dall'organo di indirizzo politico amministrativo in caso di necessità che possono eventualmente emergere a seguito della verifica dell'andamento della *performance* effettuata con il supporto dei dirigenti (articolo 6, comma 1, del decreto).

- b) l'evidenza delle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno all'amministrazione. Ad esempio attraverso l'analisi del contesto esterno si ricavano informazioni importanti sull'evoluzione dei bisogni della collettività e, in generale, sulle attese degli *stakeholder* elementi questi ultimi essenziali per la qualità della rappresentazione della *performance* (in particolare per la verifica del criterio della rilevanza degli obiettivi di cui all'articolo 5, comma 2, lett. a), del decreto).
- c) l'evidenza del processo seguito per la realizzazione del Piano e delle azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*. In particolare i contenuti specifici da inserire sono:
- la descrizione delle fasi, dei soggetti e dei tempi del processo di redazione del Piano. Ciò è funzionale a garantire la piena trasparenza su ogni fase del Ciclo di gestione della *performance* (articolo 11, comma 3, del decreto);
 - le modalità con cui l'amministrazione ha garantito il collegamento ed integrazione del Piano della *performance* con il processo e i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del decreto);
 - ogni eventuale criticità relativa all'attuazione del Ciclo di gestione della *performance* di cui all'articolo 4 del decreto, con particolare riferimento agli indirizzi contenuti nella presente delibera o di altre connesse delibere della Commissione (in particolare delibere n. 89/2010 e n. 104/2010). Ciò è funzionale a garantire la piena attuazione delle finalità di qualità, comprensibilità ed attendibilità della rappresentazione della *performance*.

2.3. Principi generali

Nella stesura del Piano devono essere rispettati i seguenti principi generali.

Principio n.1: Trasparenza

L'amministrazione ha l'obbligo di comunicare il processo e i contenuti del Piano in coerenza con la disciplina del decreto e gli indirizzi della Commissione (in particolare, si veda la delibera n. 105/2010).

Ai sensi dell'articolo 11, comma 8, del decreto, ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare il Piano sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «Trasparenza, valutazione e merito». Inoltre, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto, il Piano deve essere immediatamente trasmesso alla Commissione ed al Ministero dell'Economia e delle finanze. Più in generale, l'articolo 11, comma 3, del decreto richiede alle amministrazioni di garantire la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della *performance* e, quindi, anche al Piano.

La garanzia della trasparenza e la comunicazione del Piano richiedono una specifica attenzione, tenendo conto della tipologia di *stakeholder* ai quali tale documento si rivolge. Rinviando nel dettaglio a quanto già disposto dalla Commissione nella delibera n. 105/2010, si evidenziano i seguenti elementi essenziali ai fini della trasparenza del Piano:

- sito *internet* (articolo 11 comma 8, del decreto);
- presentazione agli *stakeholder* (articolo 11, comma 6, del decreto);
- coinvolgimento degli *stakeholder*;
- chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari;

- pubblicità attraverso i diversi canali di comunicazione in coerenza con le caratteristiche degli utenti;
- trasparenza del processo di formulazione del Piano.

È opportuno evidenziare, che al di là della mera accessibilità del Piano, l'amministrazione deve mettere in atto iniziative di comunicazione dei contenuti del Piano stesso secondo logiche proattive.

Principio n. 2: Immediata intelligibilità

Il Piano deve essere di dimensioni contenute e facilmente comprensibile anche agli *stakeholder* esterni (utenti, fornitori, cittadinanza, associazioni di categoria, ecc.). A tal fine, le amministrazioni devono definire una struttura multi-livello (parte principale del Piano ed allegati) facendo in modo che nella parte principale siano inseriti contenuti facilmente accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli *stakeholder* esterni. Negli allegati, invece, devono essere collocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici che, opportunamente richiamati nella parte principale del Piano, ne consentano una più puntuale verificabilità da parte di soggetti interni e di soggetti esterni qualificati.

Principio n. 3: Veridicità e verificabilità

I contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà e per ogni indicatore deve essere indicata la fonte di provenienza dei dati. I dati che alimentano gli indicatori devono essere tracciabili. Ai fini di garantire la verificabilità del processo seguito, è opportuno che siano chiaramente definite le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del Piano (calendario del Piano) e per la sua eventuale revisione infra-annuale nel caso in cui intervenissero situazioni straordinarie. È opportuno, inoltre, che siano individuati gli attori coinvolti (organi di indirizzo politico-amministrativo, dirigenti e strutture) e i loro ruoli.

Principio n. 4: Partecipazione

È opportuno che il Piano sia definito attraverso una partecipazione attiva del personale dirigente che, a sua volta, deve favorire il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa. Inoltre, deve essere favorita ogni forma di interazione con gli *stakeholder* esterni per individuarne e considerarne le aspettative e le attese. Il processo di sviluppo del Piano deve essere, pertanto, frutto di un preciso e strutturato percorso di coinvolgimento di tutti gli attori del sistema (mappatura, analisi e coinvolgimento degli *stakeholder*).

Principio n. 5: Coerenza interna ed esterna

I contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile. L'analisi del contesto esterno garantisce la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse. L'analisi del contesto interno rende coerenti le strategie, gli obiettivi e i piani operativi alle risorse strumentali, economiche ed umane disponibili.

Principio n. 6: Orizzonte pluriennale

L'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento. La struttura del documento deve permettere il confronto negli anni dello stesso con la Relazione sulla *performance*.

Nella definizione del Piano occorre, inoltre, tenere conto di due elementi.

1. Il collegamento ed integrazione con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Secondo quanto previsto dall'articolo 5, comma 1, e dall'articolo 10, comma 1, lett. a), del decreto, la definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano deve avvenire in maniera integrata con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché un sistema di obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati.

L'integrazione e il collegamento logico tra la pianificazione della *performance* e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio vanno garantiti ad almeno su quattro livelli:

- a) coerenza dei contenuti;
- b) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- c) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte (ad esempio, OIV, centri di responsabilità amministrativa, nuclei di valutazione della spesa, uffici di bilancio, etc.);
- d) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Di fatto, gli elementi di cui ai punti b), c) e d) sono propedeutici alla realizzazione del requisito di cui al punto a).

La coerenza in termini di contenuti si riferisce in particolare al fatto che gli obiettivi del Piano e quelli presenti nelle Note Integrative al bilancio di previsione devono essere coerenti e coincidere a livello di risorse economiche complessivamente necessarie al loro perseguimento. Nei ministeri è indispensabile creare un raccordo tra gli strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio di cui agli articoli 21 e 22 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e il Piano di cui all'articolo 10 del decreto. Negli enti pubblici non economici nazionali è indispensabile creare un raccordo tra il Piano e gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio di cui agli articoli 6, 7 e 8 del decreto del Presidente della Repubblica 27 febbraio 2003, n. 97.

A regime, la piena coerenza tra gli obiettivi contenuti nel Piano e nelle Note Integrative al bilancio di previsione potrà essere garantita solo attraverso il pieno allineamento dei calendari dei due processi, l'efficace coordinamento degli attori coinvolti e la piena integrazione degli strumenti a supporto e dei sistemi informativi. In particolare, per i ministeri, ciò potrebbe realizzarsi facendo in modo che la predisposizione delle Note Integrative al bilancio di previsione annuale e pluriennale sia contestuale alla definizione dei contenuti del Piano. Ciò implica, restando invariato l'attuale calendario della programmazione finanziaria e di bilancio, che il Piano deve essere definito nei suoi contenuti principali, di fatto, entro la prima metà di ottobre di ogni anno. Inoltre, è necessario che l'OIV, coordinandosi con l'Ufficio Centrale di Bilancio e la Ragioneria Generale dello Stato, supporti l'interazione tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo e i dirigenti di vertice dell'amministrazione, nonché tra questi ultimi e i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Ciò costituisce la modalità con la quale devono essere programmati gli obiettivi ai sensi dell'articolo 5, comma 1, del decreto.

Infine, sarebbe auspicabile che, sotto il profilo degli strumenti a supporto e dei sistemi informativi, si potesse compilare un unico modello di scheda "obiettivi" e un unico modello di scheda

“indicatori” (auspicabilmente definite in un sistema informativo integrato), i cui contenuti possano poi essere utilizzati ai fini del perfezionamento sia del Piano che della Nota integrativa al bilancio. Per gli enti pubblici non economici nazionali è necessario allineare il calendario della predisposizione del Piano, di cui all’articolo 10 del decreto, a quello del bilancio di previsione (da adottare entro il 31 ottobre in base al disposto dell’articolo 8, comma 3, del DPR n. 97/2003 o diverso termine eventualmente fissato nello statuto) e della relazione programmatica, cui si accompagna un piano pluriennale descrittivo delle scelte strategiche dell’ente (articolo 7, comma 5, del DPR n. 97/2003). Anche in questo caso è auspicabile che, a regime, la predisposizione del bilancio di previsione e della relazione programmatica pluriennale sia contestuale alla definizione dei contenuti del Piano. Ciò significa, di fatto, anticipare la predisposizione del Piano al mese di ottobre di ogni anno. Anche in questo caso l’OIV, coordinandosi con le strutture interne deputate al bilancio e alla programmazione, è chiamato a supportare l’interazione tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed i dirigenti di vertice e tra questi ultimi e i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative ai fini della programmazione degli obiettivi.

Per effetto delle considerazioni di cui sopra, a regime, la data del 31 gennaio, fissata dall’articolo 10 del decreto, va considerata come termine ultimo per l’adozione formale e la pubblicazione del Piano, mentre i suoi contenuti devono essere definiti in linea di massima entro fine settembre, ai fini di garantire un effettivo allineamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, come previsto dai richiamati articoli 5, comma 1, e 10, comma 1, del decreto.

Fermo restando il principio della contestualità dei due processi (pianificazione della *performance* e programmazione economico-finanziaria e di bilancio), per la prima annualità di predisposizione del Piano (2011-2013) è ammesso un processo semplificato, dal momento che presumibilmente molte amministrazioni avranno completato il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del Piano. A partire dagli obiettivi ed indicatori inseriti nei documenti di bilancio (Note preliminari, *budget*, ecc.), le amministrazioni dovranno operare una riclassificazione (ed eventualmente un accorpamento) degli stessi secondo le logiche descritte nei successivi paragrafi della presente delibera (paragrafi 3.5 e 3.6).

2. La gradualità nell’adeguamento ai principi e il miglioramento continuo

Il livello di evoluzione dei sistemi di gestione della *performance* è molto diversificato tra le amministrazioni. In particolare, il livello di maturità della pianificazione della *performance* concretamente riscontrabile in una data amministrazione può essere anche molto distante rispetto agli indirizzi ed al modello proposto nella presente delibera. Di conseguenza, le amministrazioni si adeguano agli indirizzi ivi proposti secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo. Ogni criticità relativa all’attuazione di tali indirizzi, nonché le azioni ed i tempi per un pieno adeguamento, vanno chiaramente riportati nel Piano (secondo le modalità descritte nel successivo paragrafo 3.7.3), nonché comunicati alla Commissione.

3. STRUTTURA, CONTENUTI E MODALITÀ DI DEFINIZIONE DEL PIANO

In questa parte della delibera si forniscono indicazioni operative e dettagliate con riferimento al processo, alla struttura e ai contenuti del Piano. Il **processo** delinea le varie fasi logiche attraverso cui i diversi attori interagiscono fra loro e danno vita al Piano. La **struttura** determina l’impostazione ossia la forma del Piano e il **contenuto** definisce cosa si scrive in ogni sezione del Piano.

Il processo di definizione del Piano segue cinque fasi logiche:

a) definizione dell’identità dell’organizzazione;

- b) analisi del contesto esterno ed interno;
- c) definizione degli obiettivi strategici e delle strategie;
- d) definizione degli obiettivi operative dei piani operativi;
- e) comunicazione del Piano all'interno e all'esterno.

Il completamento delle cinque fasi logiche consente la redazione e l'adozione del Piano, che deve essere articolato secondo le seguenti sezioni:

1. Presentazione del Piano e indice
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
3. Identità
 - 3.1 L'amministrazione "in cifre"
 - 3.2 Mandato istituzionale e Missione
 - 3.3 Albero della *performance*
4. Analisi del contesto
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
5. Obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
 - 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
 - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
 - 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
8. Allegati tecnici

Ciascuna delle cinque fasi logiche è funzionale alla redazione e definizione del contenuto di una o più sezioni del Piano.

Le sezioni 1, 2, 7 e 8 della struttura del Piano non derivano da specifiche fasi del processo di definizione, ma consentono una migliore intelligibilità dei contenuti dello stesso; la fase e) (Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno) del processo non è collegata ad una specifica sezione del Piano ed è successiva alla sua predisposizione.

Le fasi del processo descritte non vanno interpretate come adempimenti circoscritti nel tempo e meramente strumentali alla redazione del Piano, ma costituiscono "punti" di attenzione per garantire un costante allineamento delle strategie dell'amministrazione rispetto alle dinamiche del contesto di riferimento.

Nei paragrafi successivi sono delineati e approfonditi sia il contenuto delle singole sezioni costituenti la suindicata struttura del Piano sia, ove necessario, il relativo processo.

3.1. Presentazione del Piano e indice

Contenuto della sezione

In questa sezione l'organo di indirizzo politico-amministrativo (Ministro, Presidente, o altra figura di vertice sulla base degli ordinamenti delle varie amministrazioni) presenta ufficialmente il Piano, tracciandone i punti salienti, la filosofia di fondo e garantendo in particolare l'effettivo rispetto dei principi di veridicità e di partecipazione. Questa parte deve essere estremamente sintetica e precedere l'indice del documento.

3.2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni

Contenuto della sezione

In questa parte sono esposti i principali elementi del Piano che sono di interesse immediato per i cittadini e gli altri *stakeholder* esterni riportando, ad esempio, informazioni sulle finalità del documento, sulle strategie in atto e sugli obiettivi generali da perseguire.

Il linguaggio di questa sezione deve essere facilmente comprensibile anche ai “non addetti ai lavori” e risultare, quindi, “meno tecnico” di quello impiegato nella parte successiva del Piano.

Il contenuto di questa sezione deve rispecchiare la seguente articolazione, in maniera coerente e bilanciata con i successivi contenuti del Piano:

- Chi siamo
- Cosa facciamo
- Come operiamo

3.2.1. Chi siamo

In questa sottosezione si illustrano al cittadino/utente le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione.

3.2.2. Cosa facciamo

In questa sottosezione si illustrano le principali aree di intervento e relativi *outcome* e risultati desiderati di interesse per gli *stakeholder*.

3.2.3. Come operiamo

In questa sottosezione si illustrano le modalità operative di perseguimento degli *outcome* anzidetti, indicando anche gli altri soggetti con cui l'amministrazione interagisce nel contesto di riferimento.

La lunghezza complessiva della sezione deve essere contenuta in un ristretto numero di pagine.

In un'ottica di verifica del livello di coerenza complessiva dell'intero Piano, è opportuno che questa sezione sia redatta dopo aver predisposto tutte le altre parti. La redazione della “sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni” può costituire, infatti, un momento in cui si verifica la coerenza e la chiarezza delle singole sezioni del Piano.

3.3. Identità

Contenuto della sezione

Ogni amministrazione opera in settori con caratteristiche operative peculiari, all'interno di schemi regolatori fra loro molto differenti. Un'organizzazione si fonda su valori e principi specifici che ne definiscono la missione, ossia lo scopo o la giustificazione stessa della sua esistenza.

Questa sezione del Piano definisce in modo sintetico l'identità dell'organizzazione, ossia “chi è”, “che cosa deve fare” e “come intende operare”. L'articolazione prevede tre sottosezioni:

- a) l'amministrazione “in cifre” ;

- b) il mandato istituzionale e la missione ;
- c) l'albero della *performance*.

Fase del processo

La definizione dell'identità dell'organizzazione costituisce la prima fase del percorso di costruzione del Piano e deve essere sviluppata, specie per quanto riguarda la missione e l'albero della *performance*, attraverso l'apporto congiunto dei seguenti attori:

- vertici dell'amministrazione (Ministro, Presidente, o altra figura di vertice);
- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi;
- altri *stakeholder* interni (personale);
- *stakeholder* esterni.

In altri termini, ciascuno di questi attori contribuisce, secondo momenti e iniziative di condivisione che devono essere individuati dall'organizzazione - e ciascuno in funzione del proprio ruolo - alla esplicitazione dell'identità dell'organizzazione che servirà come punto di riferimento per lo sviluppo delle fasi successive del processo di definizione del Piano.

È opportuno evidenziare che la definizione dell'identità è una fase del processo la cui complessità non va sottovalutata, soprattutto se si tratta di un processo nuovo per l'amministrazione interessata.

3.3.1. L'amministrazione "in cifre"

Contenuto della sezione

In questa sezione, vanno proposti in estrema sintesi alcuni dati significativi in ordine al profilo dell'amministrazione. Il numero di dipendenti, le risorse finanziarie complessivamente assegnate, il numero di strutture territoriali, gli utenti serviti; si tratta di informazioni essenziali che vanno, però, ampliate e adattate alla specifica realtà organizzativa.

3.3.2. Mandato istituzionale e Missione

Contenuto della sezione

Il "mandato istituzionale" definisce il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica.

La "missione", da non confondere con le "missioni" in cui si articola il bilancio dello Stato, identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e di azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. La formulazione deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo". Si differenzia dal "mandato istituzionale" per la sua connotazione di "interpretazione" del mandato stesso, tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli *stakeholder* e dello specifico momento storico.

Considerato che la missione scaturisce da un processo fortemente partecipativo e condiviso e che tutti gli attori interni ed esterni vi si devono identificare, esse devono essere definite garantendo una formulazione chiara (non tecnica), sintetica e facilmente comprensibile anche dai non esperti del settore di riferimento in cui opera l'organizzazione.

3.3.3. Albero della *performance*

Contenuto della sezione

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione.

L'albero della *performance* è una sezione fondamentale del Piano sia per la sua valenza di comunicazione esterna ed interna, sia per la sua valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance* (ampiezza e profondità).

Nella logica dell'albero della *performance* il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli *outcome* attesi (si veda l'articolo 8, lett. a), del decreto e la delibera n. 104/2010 p. 4) (Tavola 1).

Tavola 1

L'Albero della *performance*: il collegamento fra mandato istituzionale-missione e aree strategiche



Nella rappresentazione grafica dell'albero della *performance*, le aree strategiche sono state articolate secondo il criterio dell'*outcome*. Questa scelta è motivata dall'opportunità di rendere immediatamente intellegibile agli *stakeholder* la finalizzazione delle attività dell'amministrazione rispetto ai loro bisogni e aspettative. Laddove l'articolazione delle aree strategiche per *outcome* non dovesse essere oggettivamente possibile, possono essere proposte articolazioni differenti, ad esempio, utilizzando i macro-ambiti di *performance* di cui alla delibera n. 104/2010 (pp.4-5) o altre logiche di rappresentazione (ad es., prospettive della *balancedscorecard*).

Nella sezione dedicata all'identità, compare solo il primo livello dell'albero della *performance*, mentre gli altri livelli (obiettivi strategici ed obiettivi operativi) sono sviluppati nelle sezioni 5 "obiettivi strategici" e "dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi". Ciò, tuttavia, non esclude che, nei casi di utilizzo di supporti informatici, l'albero della *performance* possa essere sviluppato per intero già all'interno della sezione dedicata all'identità e, successivamente, riproposta all'interno delle sezioni successive del Piano.

Le aree strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (dipartimenti, uffici, settori, etc.) anche se, in alcuni casi, un'area strategica può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa. Se la macro-struttura organizzativa (organigramma) è articolata per progetti, può esistere corrispondenza fra unità organizzativa e area strategica.

3.4. Analisi del contesto

Contenuto della sezione

Questa sezione del Piano ha ad oggetto l'analisi del contesto interno ed esterno, i cui contenuti discendono dalla fase b) del processo di definizione del Piano.

L'analisi del contesto è un processo conoscitivo che un'amministrazione pubblica dovrebbe compiere nel momento in cui si accinge a definire le proprie strategie ed ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare;
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

L'efficacia e l'effettiva utilità di un'analisi di contesto dipendono in modo determinante dalla capacità di delimitare il campo di indagine alle condizioni, ai fenomeni ed agli *stakeholder* che influenzano significativamente le strategie. L'analisi del contesto deve quindi essere finalizzata all'acquisizione di un numero chiuso di dati, informazioni e indicatori e a tal fine è necessario preliminarmente individuare e delimitare gli obiettivi specifici dell'analisi, valutando la disponibilità e l'accessibilità dei dati, il tempo a disposizione e il livello di approfondimento necessario. In tale prospettiva, l'analisi del contesto non deve dare origine ad un quadro informativo generico e indistinto, bensì ad un quadro conoscitivo direttamente dipendente dalle strategie perseguite dall'amministrazione.

Gli ambiti e profili di un processo di analisi del contesto sono molteplici e molto differenti tra loro dal momento che le forze e le tendenze che sono in grado di influenzare le strategie sono numerose. Uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno è costituito dall'analisi SWOT (a tal fine ci si può avvalere della scheda 1, opportunamente compilata, di cui al successivo paragrafo 3.8. che può poi essere inserita negli allegati tecnici del Piano). Essa consente di ottenere una visione integrata degli esiti delle due fasi in cui è possibile scomporre l'analisi del contesto:

- a) analisi del contesto esterno;
- b) analisi del contesto interno.

Fase del processo e soggetti coinvolti

L'analisi del contesto deve essere sviluppata in modo tale da garantire obiettività di analisi e ampia partecipazione sia da parte della struttura organizzativa, sia degli *stakeholder* esterni. In particolare, gli attori coinvolti sono:

- strutture di *staff*;
- dirigenti o responsabili apicali dei vari uffici;
- *stakeholder* esterni;
- *stakeholder* interni.

Le strutture di *staff* (quali, ad esempio, l'ufficio del controllo di gestione, l'ufficio studi, l'ufficio di pianificazione e programmazione) redigono i rapporti di analisi e ne garantiscono l'obiettività e l'accuratezza tecnica. Per le loro analisi, in alcuni casi le strutture di *staff* possono essere supportate da soggetti esterni. I dirigenti o responsabili apicali e i portatori di interesse sono gli attori che definiscono le dimensioni che debbono essere prese in considerazione nelle analisi di contesto. In assenza di strutture di *staff*, sono gli stessi dirigenti o responsabili apicali che sviluppano le analisi di contesto dal punto di vista tecnico.

3.4.1. Analisi del contesto esterno

Contenuto della sezione

L'analisi del contesto esterno favorisce l'individuazione e valutazione delle variabili significative dell'ambiente in cui si inserisce l'organizzazione. Le "opportunità" sono fattori di contesto esterno da cogliere per migliorare la *performance*.

L'analisi del contesto esterno può essere condotta a due livelli: generale e specifico.

L'analisi del contesto generale riguarda variabili di tipo economico, sociale, tecnologico ed ambientale, laddove significative, tenendo conto delle peculiarità organizzative di ogni amministrazione. Questa analisi deve essere generale, ma non generica, e dovrebbe focalizzarsi sui soli aspetti effettivamente utili per definire strategie rilevanti e sostenibili. Le amministrazioni possono autonomamente scegliere se adottare logiche di analisi di tipo quantitativo o qualitativo. Le fonti informative che alimentano l'analisi del contesto generale sono spesso esterne all'amministrazione e il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni e oltre). Ad esempio, possibili fonti sono l'ISTAT, l'Unione Europea, l'OCSE, il FMI, la Banca Mondiale ed altri istituti di settore.

L'analisi del contesto specifico dell'amministrazione, invece, può realizzarsi attraverso l'esame dei principali *stakeholder* dell'amministrazione, nonché delle loro attese e delle eventuali opportunità/minacce ad esse associate. Gli *stakeholder* sono coloro che: a) contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale; b) sono in grado di influenzare, con le loro molteplici decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo), il raggiungimento degli obiettivi aziendali; c) vengono influenzati dalle scelte ed attività dell'amministrazione. L'individuazione degli *stakeholder* non è dunque possibile in termini generici, ma è un processo specifico per ogni data amministrazione che segue i due criteri dell'influenza del soggetto verso l'amministrazione e/o dell'interesse che rivestono.

A titolo di esempio, il criterio dell'influenza porta a identificare tra gli "*stakeholder* chiave" quelli che controllano fattori rilevanti per la definizione o l'implementazione del Piano: risorse finanziarie, informazioni e conoscenze rilevanti, autorità regolatoria, ecc.. Questi possono essere altri soggetti pubblici, privati o *non profit*, in alcuni casi impegnati a soddisfare bisogni pubblici affini a quelli dell'amministrazione. L'identificazione di questi *stakeholder* ha come beneficio la definizione di un migliore Piano ed una sua più efficace ed agevole implementazione. L'azione di coinvolgimento consisterà sovente nel rendere questi soggetti più interessati e partecipi alle decisioni dell'amministrazione.

La seconda categoria di *stakeholder* comprende quelli che sono interessati alle attività dell'amministrazione pur, talvolta, senza poterle influenzare. Tra questi fanno parte sicuramente gli utenti, attuali o potenziali, e i dipendenti, ma anche altre amministrazioni pubbliche o la collettività.

La natura degli *stakeholder* individuati e di quelli attivamente coinvolti nella definizione e nell'attuazione del Piano può essere varia e includere istituzioni pubbliche di vario livello, gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, sociali, ecc.), oppure gruppi non organizzati (imprese, enti *non profit*, cittadini e collettività, *mass media*, ecc.).

Va evidenziato che spesso gli *stakeholder* sono potenziali *partner* dell'amministrazione e questa analisi può consentire di mettere a fuoco opportunità di collaborazione e di sviluppo di strategie comuni.

Le amministrazioni dovranno far in modo che in questa sezione del Piano siano riportate solo le risultanze più significative dell'analisi, garantendo un appropriato livello di sintesi, mentre l'eventuale documentazione tecnica di supporto potrebbe essere inserita in allegato.

3.4.2. Analisi del contesto interno

Contenuto della sezione

Sviluppare l'analisi del contesto interno significa individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione.

L'analisi del contesto interno deve riguardare almeno le seguenti quattro dimensioni:

- 1) organizzazione;
- 2) risorse strumentali ed economiche;
- 3) risorse umane;
- 4) "salute finanziaria".

La dimensione "organizzazione" comprende l'organigramma, l'individuazione delle responsabilità (centri di responsabilità) e, ove presenti delle "corresponsabilità", l'articolazione territoriale dell'amministrazione, il personale in servizio, ecc..

L'ambito di analisi interna riconducibile alle "risorse strumentali ed economiche" è attinente alla ricognizione delle infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali al raggiungimento degli obiettivi. Nella tecnologia devono essere ricompresi non solo il fattore materiale di supporto ai processi e ai sistemi informatici, ma anche i "fattori immateriali".

L'ambito di analisi "risorse umane" evidenzia le conoscenze, le capacità, le attitudini, i comportamenti, il *turn-over* e i valori dominanti dei soggetti che operano nell'organizzazione.

L'analisi delle risorse umane dovrà essere condotta con un approccio di genere. L'utilizzo degli indicatori tipici del capitale intellettuale facilitano la comprensione, anche verso l'esterno, della qualità oltre che della quantità di capitale umano disponibile.

Negli allegati tecnici del Piano, si possono inserire le schede 2.1, 2.2 e 2.3, opportunamente compilate, di cui al successivo paragrafo 3.8.

La cognizione dello stato di "salute finanziaria" deve essere inteso in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei sistemi contabili propri di ogni amministrazione. A tal fine è utile anche un'analisi per indici che faccia facilmente emergere situazioni di miglioramento o di peggioramento rispetto agli anni precedenti e ad amministrazioni confrontabili (*benchmarking*).

Sono, ad esempio, strumenti di analisi del contesto interno: le indagini del benessere organizzativo, l'analisi delle competenze, l'analisi del capitale intellettuale, le analisi di salute organizzativa, l'analisi di salute finanziaria, economica e patrimoniale, ecc..

Lo stato di “salute finanziaria”, l’analisi organizzativa e la ricognizione quantitativa e qualitativa delle risorse strumentali, economiche e umane disponibili condizionano il raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi.

3.5. Obiettivi strategici

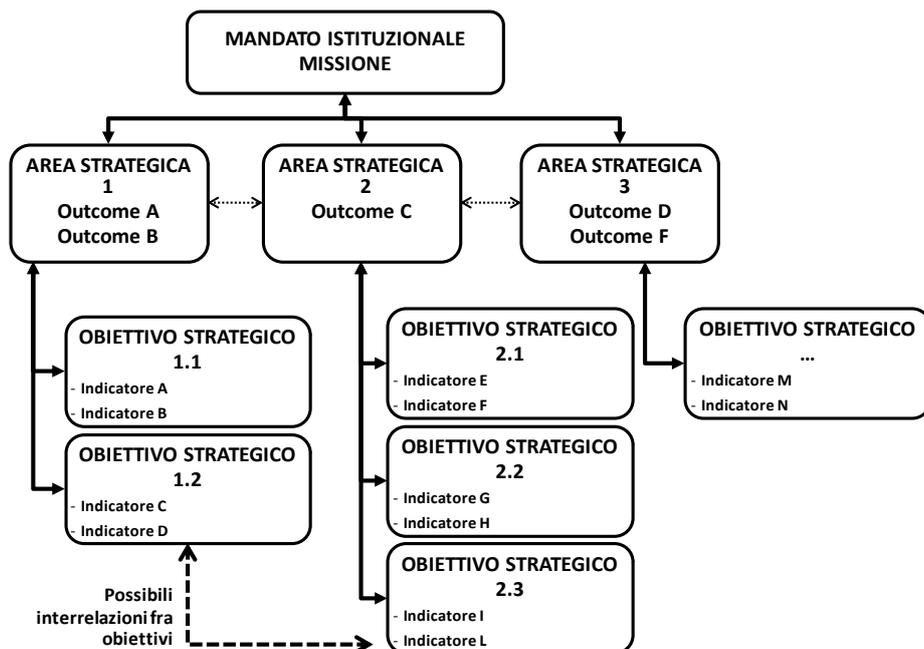
Contenuto della sezione

La strategia è la riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi e che indica le modalità con le quali l’amministrazione intende perseguirli. All’interno della logica dell’albero della *performance*, le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici (comunque in un numero limitato) per i quali l’organizzazione è responsabile. Essi sono programmati su base triennale.

Nella presente delibera, per obiettivi strategici si intendono obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell’amministrazione.

Fra gli obiettivi strategici da considerare all’interno dell’albero della *performance* va inserita anche la dimensione dell’efficienza ed efficacia complessiva dell’attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell’attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell’organizzazione. Le amministrazioni possono autonomamente scegliere se assegnare specifici obiettivi strategici relativi all’attività ordinaria all’interno di diverse aree strategiche o creare una specifica area strategica a cui associare tutti gli obiettivi relativi all’attività ordinaria stessa (si veda Tavola 2).

Tavola 2
L’albero della *performance*:
il collegamento fra mandato aree strategiche e obiettivi strategici



Inoltre, fra gli obiettivi e le strategie da inserire nel Piano deve essere prestata particolare attenzione alla tematica delle pari opportunità, richiamata tra l'altro negli ambiti di valutazione della *performance* di cui all'articolo 8 del decreto.

Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori, avendo cura che nel loro complesso tali indicatori comprendano tutti gli otto ambiti di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'articolo 8 del decreto e rispettino le logiche espresse nella delibera n. 89/2010.

Per ogni obiettivo strategico si deve specificare, in maniera sintetica, le risorse finanziarie complessivamente destinate al raggiungimento dell'obiettivo.

Fase del processo

La definizione degli obiettivi strategici ha lo scopo di tradurre l'identità (mandato e missione) - che si legge nella parte alta dell'albero della *performance* - in obiettivi che devono rispettare le caratteristiche metodologiche individuate nell'articolo 5, comma 2, del decreto. In tale fase assumono un ruolo decisivo i seguenti attori:

- organo di indirizzo politico-amministrativo, che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
- dirigenti di uffici dirigenziali generali o responsabili apicali dei vari settori organizzativi, che essendo responsabili dell'attività amministrativa e della gestione, e quindi a conoscenza delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta, contribuiscono e vengono coinvolti in fase di definizione degli obiettivi strategici;
- *stakeholder* esterni, che essendo portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi rispetto a tali elementi;
- le strutture di *staff* (OIV, ufficio del controllo di gestione, ufficio studi, ufficio di pianificazione e programmazione, ecc.), che rappresentano coloro che supportano il processo di programmazione e l'interazione tra gli attori di cui sopra e garantiscono l'obiettività e l'accuratezza metodologica di tale processo. In mancanza di strutture di *staff*, sono gli stessi dirigenti o responsabili apicali che svolgono tale funzione.

3.6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

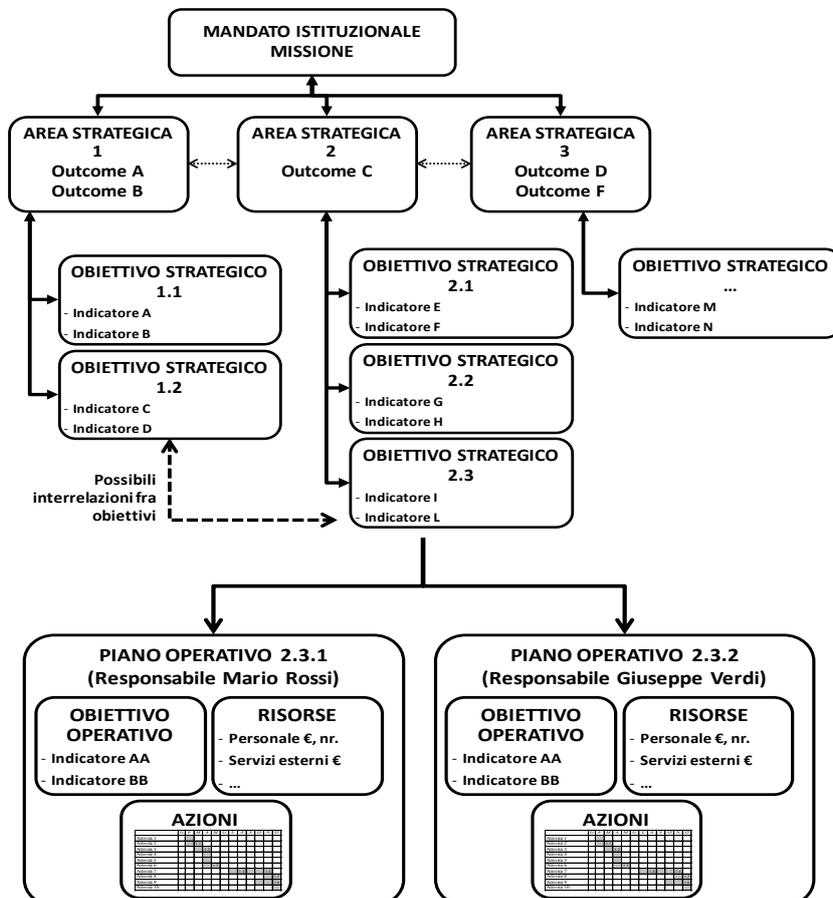
Contenuto della sezione

All'interno della logica di albero della *performance*, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato all'interno di uno o più "piani operativi". Essi individuano:

- 1) l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un *target* (valore programmato o atteso);
- 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- 4) le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Con l'individuazione dei piani operativi si completa lo schema complessivo dell'albero della *performance* che, quindi, descrive in modo coerente e completo il complessivo Piano dell'amministrazione (Tavola 3).

Tavola 3
L'albero della performance:
il collegamento fra gli obiettivi strategici e i piani operativi (obiettivi operativi, azioni e risorse)



L'albero della *performance* costituisce la rappresentazione di un flusso che è sia discendente (dalle aspettative degli *stakeholder* e dalle priorità politiche incorporate nella missione ai piani operativi), che ascendente (dalle conoscenze operative incorporate nei piani operativi alla missione). Tale flusso ascendente e discendente crea le condizioni affinché gli obiettivi siano rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, sfidanti, ma raggiungibili in quanto correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili (art. 5, comma 2, del decreto).

Secondo la logica dell'albero della *performance*, i piani operativi vanno selezionati tra una rosa di possibili alternative sulla base di un'analisi costi-benefici, di cui eventualmente si può dare evidenza in allegato soprattutto per gli interventi più rilevanti sotto il profilo economico-finanziario. Inoltre, nell'apposita sezione destinata agli allegati vanno inserite le schede relative a tutte i piani operativi dell'amministrazione; tuttavia, qualora la dimensione di tale allegato dovesse risultare particolarmente ampia, si raccomanda di dare trasparenza allo stesso separatamente rispetto al Piano. I piani operativi e i connessi obiettivi operativi devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e devono riguardare il breve periodo (un anno o periodi inferiori all'anno, come semestre, trimestre, mese, ecc.).

Fase del processo

La definizione dei piani operativi è svolta al termine della fase di individuazione degli obiettivi strategici e si connota per un taglio particolarmente tecnico. In tale fase operano gli stessi attori della precedente fase.

3.6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Fermo restando il rispetto delle disposizioni del decreto e delle delibere adottate dalla Commissione, e sulla base della metodologia di valutazione della *performance* individuale codificata nel sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di cui all'articolo 7 del decreto e alla delibera n.104/2010), in questa sezione del documento viene data evidenza alle risultanze del processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

Ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa possono essere assegnati uno o più obiettivi strategici e/o operativi. Inoltre, è possibile assegnare obiettivi in "quota parte" se si tratta di obiettivi su cui vi è corresponsabilità. Solitamente, ma non necessariamente, i dirigenti "apicali" (di livello più elevato) sono responsabili di obiettivi strategici.

Nell'apposita sezione destinata agli allegati va inserita la scheda relativa al riepilogo degli obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

3.7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

In questa sezione del Piano occorre descrivere il processo seguito per la realizzazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*.

3.7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

In questa sezione deve essere chiaramente descritto il processo attraverso il quale si è giunti alla definizione dei contenuti del Piano, tenendo conto di quanto descritto nelle sezioni precedenti. Una rappresentazione sintetica può essere fornita attraverso la compilazione della seguente Tavola.

Tavola 4
Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione															
2	Analisi del contesto esterno ed interno															
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie															
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi															
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno															

3.7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

In questa sezione del documento, dunque, si possono evidenziare le scelte operate dall'amministrazione, con riguardo alle modalità adottate per garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione della *performance* e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

3.7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

Questa sezione del Piano deve contenere la specificazione delle principali carenze/criticità riscontrate nella attuazione del Ciclo di gestione della *performance* (di cui all'articolo 4 del decreto) e l'individuazione di specifici piani operativi per risolvere tali carenze. Si deve trattare di veri e propri piani con obiettivi, azioni, tempi e fasi e responsabilità assegnate ai soggetti competenti.

A tal fine, l'OIV, coadiuvato dalla struttura tecnica permanente, deve diagnosticare il livello di evoluzione del Ciclo di gestione della *performance* (diagnosi) e fare in modo che gli organi di indirizzo politico-amministrativo e i dirigenti siano responsabili dell'attuazione di specifiche azioni volte al suo miglioramento. L'individuazione della situazione di partenza e delle aree di miglioramento costituisce la base su cui l'OIV definirà una proposta di miglioramento da trasformare poi in obiettivi condivisi con l'amministrazione ed inseriti nel Piano.

Ai fini di facilitare questo compito, la Commissione potrà mettere a punto un successivo documento di supporto tecnico sul ciclo della gestione di *performance* contenente una griglia di diagnosi (*check list*) che faciliterà gli OIV nell'analisi del livello di evoluzione del Ciclo di gestione della *performance* e nella individuazione delle principali aree di miglioramento.

3.8. Allegati tecnici

Gli allegati tecnici costituiscono parte integrante del Piano ed hanno due funzioni principali:

- a) facilitare l'elaborazione del Piano fornendo degli strumenti di supporto alla redazione di contenuti dello stesso;
- b) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero comprometterne la immediata comprensibilità ed intelligibilità.

Costituisce allegato necessario del Piano la direttiva annuale del Ministro di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (solo per le amministrazioni dello Stato).

Costituiscono allegati raccomandati dalla Commissione:

- 1) la scheda di analisi *SWOT*;
- 2) le schede di analisi quali-quantitativa delle risorse umane;
- 3) la scheda di rilevazione obiettivi/indicatori;
- 4) la scheda "tipo" per i piani operativi;
- 5) la scheda "descrizione gruppo di lavoro";
- 6) la scheda di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti (per i contenuti e la struttura di questa scheda si rimanda ad un successivo documento emanato dalla Commissione).

Nell'apposita sezione "approfondimenti delibere" del portale *internet* della Commissione (www.civit.it) è presente un apposito documento dal titolo "Carte di lavoro per redazione degli allegati tecnici" in cui vengono proposti schemi di riferimento, a cui eventualmente ispirarsi, che possono essere integrati secondo le specifiche esigenze dell'amministrazione.

Oltre a quelli summenzionati, ogni amministrazione può aggiungerne ulteriori allegati laddove tale inserimento venga ritenuto utile ai fini di una chiara e completa rappresentazione della *performance*.

Roma, 28 ottobre 2010

Il Presidente
Antonio Martone

CARTE DI LAVORO PER REDAZIONE DEGLI ALLEGATI TECNICI

Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10)

In questo allegato vengono presentate alcuni schemi in merito alla redazione degli allegati tecnici del Piano. Lo scopo non è quello di fornire dei modelli a cui conformarsi, ma offrire schemi esemplificativi, a cui ispirarsi, che la Commissione ritiene utili come strumenti di supporto alla realizzazione del Piano. Tali schemi dovranno essere adattati, ampliati o integrati a seconda delle specifiche esigenze organizzative.

Scheda n. 1 - Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

La scheda numero 1) riguarda l'analisi SWOT: essa sintetizza la rilevazione delle informazioni di contesto esterno in termini di minacce e opportunità e la rilevazione di dati e di informazioni attinenti il contesto interno nelle principali quattro dimensioni: organizzazione, risorse strumentali ed economiche, risorse umane e salute finanziaria.

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
		Punti di Forza	Punti di Debolezza
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	Opportunità		
	Minacce		

Si reinvia al documento riportante le esemplificazioni nazionali e internazionali

Scheda n. 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

La scheda numero 2) sintetizza i risultati dell'analisi quali-quantitativa delle risorse umane; essa si compone di tre parti. Nella prima parte 2.1) si rilevano i valori degli indicatori quali-quantitativi relativi al personale, nella seconda parte 2.2) si rilevano gli indicatori di analisi del benessere organizzativo e, infine, nella terza 2.3) parte si rilevano gli indicatori di genere.

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	
Età media dei dirigenti (anni)	
Tasso di crescita unità di personale negli anni	
% di dipendenti in possesso di laurea	
% di dirigenti in possesso di laurea	
Ore di formazione (media per dipendente)	
<i>Turnover</i> del personale	
Costi di formazione/spese del personale	

2.2 Analisi Benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	
Tasso di dimissioni premature	
Tasso di richieste di trasferimento	
Tasso di infortuni	
Stipendio medio percepito dai dipendenti	
% di personale assunto a tempo indeterminato	

2.3 Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	
% di donne rispetto al totale del personale	
Stipendio medio percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	

Scheda n. 3 - Rilevazione obiettivi/indicatori

La scheda numero 3) riguarda la rilevazione obiettivi/indicatori. Si tratta di un foglio di lavoro che sintetizza e migliora la rappresentazione, anche al fine del monitoraggio, degli indicatori presenti nel Piano. La scheda evidenzia, per ogni indicatore, l'obiettivo di riferimento, la formula dell'indicatore, l'unità di misura, il valore storico, ove possibile un valore di paragone (*benchmarking*), i valori *target* per il triennio considerato e la fonte di provenienza del dato (si veda delibera n. 89/2010, par. 4.2).

Nella scheda bisogna riportare tutti gli obiettivi e gli indicatori presenti nel Piano, in particolare il titolo dell'obiettivo, la formula dell'indicatore e l'unità di misura, un valore di riferimento considerato come "il migliore" (valore di *benchmark*), i *target* per le tre annualità del Piano (se si tratta di obiettivo infra-annuale bisogna riportare il relativo target di periodo) e la fonte da cui provengono i dati che alimentano gli indicatori. Serve per dare al lettore una idea complessiva, ma allo stesso tempo sintetica, di tutti gli indicatori utilizzati; per questo motivo si differenzia dalla scheda anagrafica dell'indicatore prevista nella delibera n. 89/2010, paragrafo 4.2.

Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Valore Storico	Valore benchmark	Target anno X	Target annoX+1	Target annoX+2	Fonte dati

Scheda n. 4 – scheda “tipo” per i piani operativi

La scheda numero 4) schematizza una possibile modalità di rappresentazione dei piani operativi. Le amministrazioni possono autonomamente definire diverse modalità di rappresentazione purché siano contenuti gli elementi minimi descritti nella scheda.

Ai fini di garantire la massima trasparenza si suggerisce di inserire in allegato le schede relative a tutti i piani di azione dell'amministrazione. Tuttavia, qualora la dimensione di tale allegato dovesse risultare particolarmente ampia, si raccomanda di dare trasparenza alla stesso separatamente rispetto al Piano.

TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA *PERFORMANCE*

Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10)

Albero della *performance*

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

Analisi S.W.O.T.o Analisi strategica (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

Aree strategiche

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il '*benchmark*' è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" a comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010: .

- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.
- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.
- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.
- Capitale umano (*human capital*): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

Indagine del benessere organizzativo

Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Indicatore o misura

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Indicatori di contesto

Indici riferiti amacro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

Missione

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Organizzazione (assetto organizzativo)

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia

decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

Performance (ampiezza e profondità della)

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Misuradi input

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misura di processo

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;

- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di *output*-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propongono esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta d'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'*output* del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure di *outcome*

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Stakeholder (o portatori di interessi)

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Obiettivo strategico e operativo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.