Sottosezione 2.2 - Performance

L’attuazione della strategia di valore pubblico

La strategia di creazione del valore pubblico trova attuazione mediante:

- la definizione di obiettivi coerenti con gli indirizzi strategici dell’ente;
- il perseguimento di standard qualitativi e quantitativi sui principali servizi erogati;
- il presidio degli altri elementi che qualificano la performance dell’organizzazione.

La sottosezione 2.2. “Performance” del PIAO illustra le modalità con le quali la strategia di creazione del valore pubblico viene concretamente attuata dall’ente, attraverso la definizione della performance attesa. Questa sottosezione non è prevista nello schema di PIAO semplificato. Tuttavia, l’ente ritiene opportuno utilizzare il PIAO quale strumento di definizione e di assegnazione degli obiettivi, in integrazione con il Piano esecutivo di gestione, definendo un unico strumento che assolve alle funzioni di entrambi gli strumenti.

Principi e norme di riferimento

Per la definizione della sottosezione “Performance” del PIAO si deve tenere conto dei principi definiti, a livello normativo, in materia di ciclo della performance:

- dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.;
- dalle Linee guida del Dipartimento Funzione pubblica.

Il **DM 132/2022, all’art. 3**, afferma che la sottosezione “Performance” del PIAO “*è predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del D.Lgs. 150/2009 ed è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell’amministrazione.*
Essa deve indicare, almeno:
1) gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
2) gli obiettivi di digitalizzazione;
3) gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell’amministrazione;
4) gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l’equilibrio di genere”.

Lo **Schema-tipo di PIAO allegato al DM 132/2022** ribadisce ulteriormente queste indicazioni, chiarendo che “*tale ambito programmatico va predisposto secondo le logiche di performance management, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione di cui all’articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto legislativo. La sottosezione si può costruire, a titolo esemplificativo, rispondendo alle seguenti <u>domande</u>:*

a) *Cosa prevediamo di fare per favorire l’attuazione della strategia? (Obiettivo)*
b) *Chi risponderà dell’obiettivo (dirigente/posizione responsabile)?*
c) *A chi è rivolto (stakeholder)?*
d) *Quali unità organizzative dell’ente e/o quali soggetti esterni contribuiranno a raggiungerlo (contributor)?*
e) *Entro quando intendiamo raggiungere l’obiettivo?*
f) *Come misuriamo il raggiungimento dell’obiettivo (dimensione e formula di performance di efficacia e di efficienza)?*
g) *Da dove partiamo (baseline)?*
h) *Qual è il traguardo atteso (target)?*
i) *Dove sono verificabili i dati (fonte)?*

Tra le <u>dimensioni oggetto di programmazione</u>, si possono identificare le seguenti:

- *obiettivi di semplificazione (coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionale in materia in vigore);*
- *obiettivi di digitalizzazione;*
- *obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure, il Piano efficientamento ed il Nucleo concretezza;*

- *obiettivi correlati alla qualità dei procedimenti e dei servizi*
- *obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione;*
- *obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.*

Gli obiettivi specifici non devono essere genericamente riferiti all'amministrazione, ma vanno specificamente programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico".

L'approccio alla creazione del valore pubblico adottato dall'ente garantisce il rispetto delle indicazioni normative sopra richiamate, strutturando la sottosezione "Performance" sulla base dei seguenti principi:

1. visione a 360° della programmazione;
2. articolazione della programmazione per centri di responsabilità;
3. selettività e rilevanza della programmazione;
4. raccordo con le risorse finanziarie, umane e strumentali
5. rispetto dei tempi di pagamento.

1. Visione a 360° della programmazione

L'approccio innovativo proposto dalla normativa sul PIAO impone di considerare la programmazione dell'ente in un'ottica integrata, secondo una visione a 360° che vada oltre le programmazioni settoriali che confluivano nei diversi documenti che ora confluiscono nel PIAO.

L'approccio alla creazione del valore pubblico adottato dall'ente garantisce la visione a 360° attraverso l'articolazione di ognuna delle 4 dimensioni del valore pubblico su tre livelli più dettagliati (Tabella 6)

Tabella 6 - L'articolazione delle dimensioni del valore pubblico

Livello 1	Dimensione valore pubblico	Livello 2	Sottodimensione valore pubblico	Livello 3	Articolazione valore pubblico
1	Mission istituzionale	*1.1*	*Mission istituzionale*	1.1.1	Mission istituzionale
			Mission istituzionale Totale		
	Mission istituzionale Totale				
2	Capacità operativa	*2.1*	*Sana gestione finanziaria*	2.1.1	Sana gestione finanziaria
			Sana gestione finanziaria Totale		
		2.2	*Organizzazione, processi e lavoro agile*	2.2.1	Struttura organizzativa
				2.2.2	Semplificazione e digitalizzazione
				2.2.3	Lavoro agile
			Organizzazione, processi e lavoro agile Totale		
		2.3	Accessibilità fisica e digitale	2.3.1	Accessibilità fisica e digitale
			Accessibilità fisica e digitale Totale		
		2.4	Sviluppo capitale umano	2.4.1	Programmazione e copertura dei fabbisogni
				2.4.2	Formazione e sviluppo competenze
				2.4.3	Pari opportunità ed equilibrio di genere
			Sviluppo capitale umano Totale		
		2.5	Trasparenza e anticorruzione	2.5.1	Trasparenza
				2.5.2	Prevenzione della corruzione
			Trasparenza e anticorruzione Totale		
		2.6	Sicurezza informatica e protezione dati personali	2.6.1	Sicurezza informatica e protezione dati personali
			Sicurezza informatica e protezione dati personali Totale		
		2.7	Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro	2.7.1	Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro
			Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro Totale		
	Capacità operativa Totale				
3	Qualità delle relazioni	3.1	Coinvolgimento degli utenti nella valutazione dei servizi	3.1.1	Coinvolgimento degli utenti nella valutazione dei servizi
			Coinvolgimento degli utenti nella valutazione dei servizi Totale		
		3.2	Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle politiche dell'ente	3.2.1	Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle politiche dell'ente
			Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle politiche dell'ente Totale		
	Qualità delle relazioni Totale				
4	Legittimazione	*4.1*	Rilievi degli organismi di controllo interni	4.1.1	Rilievi degli organismi di controllo interni
			Rilievi degli organismi di controllo interni Totale		
		4.2	Rilievi degli organismi di controllo esterno	4.1.2	Rilievi degli organismi di controllo esterno
			Rilievi degli organismi di controllo esterno Totale		
	Legittimazione Totale				

La sottosezione "Performance" riclassifica gli obiettivi e gli indicatori di performance organizzativa in base alle diverse articolazioni del valore pubblico. Ciò garantisce il presidio di tutti gli aspetti della programmazione che concorrono alla creazione di valore pubblico.

Inoltre, nella Sottosezione "Performance" sono rappresentati anche gli obiettivi elaborati partendo dai dati e dalle analisi presenti nelle altre sottosezioni del PIAO, ed in particolare nelle sottosezioni 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza", 3.1 "Struttura organizzativa", 3.2 "Organizzazione del lavoro agile" e 3.3 "Piano triennale dei fabbisogni di personale".

2. Articolazione della performance e delle risorse nella struttura organizzativa

Coerentemente con la struttura organizzativa dell'Ente, tutti gli obiettivi di performance sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore quale centro di responsabilità apicale, unitamente alla totalità delle risorse umane (dettagliate nella sezione 3 del presente PIAO), strumentali (dettagliate nel Piano Programma) e finanziarie, (dettagliate nel Bilancio e nel PEG finanziario).
Sulla base della struttura organizzativa dell'Ente, con specifici provvedimenti il Direttore provvede a:

- assegnare gli incarichi di Elevata Qualificazione (ex posizioni organizzative – art. 16 CCNL dipendenti Funzioni Locali 2019-2021) ai Responsabili di Area, e gli incarichi di Specifica Responsabilità (art. 84 CCNL dipendenti Funzioni Locali 2019-2021) ai Responsabili di taluni Uffici/Unità di Progetto/Unità Organizzativa Autonoma di particolare rilevanza strategica, secondo le norme regolamentari e la contrattazione nazionale e decentrata vigenti;
- approvare la microstruttura organizzativa, consistente nell'assegnazione della totalità dei dipendenti dell'Ente alle singole Aree Organizzative
- approvare la "matrice degli obiettivi" consistente in un prospetto che definisce l'apporto dei singoli dipendenti, previamente assegnati nelle competenti unità della struttura organizzativa, al raggiungimento dei singoli obiettivi di performance, sulla base di quote percentuali del tempo-lavoro secondo il sistema "cascading";
- individuare per ciascun obiettivo un soggetto referente scelto tra gli incaricati di elevata qualificazione (ex posizioni organizzative) e il direttore stesso
- sub-assegnare ai Responsabili di Area le risorse umane, strumentali e le risorse finanziarie, attraverso i capitoli del PEG contabile.

Questa soluzione valorizza la dimensione trasversale dell'azione amministrativa, propria dell'approccio multidisciplinare dell'attività istituzionale del Consorzio consistente nell'erogazione di servizi sociali alla popolazione portatrice di bisogni e criticità complesse e consente di mantenere un forte presidio su ciascun obiettivo, in attuazione della strategia complessiva di creazione del valore pubblico

3. Selettività e rilevanza della programmazione

L'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09 stabilisce che gli obiettivi devono essere "*rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione*".
Lo Schema-tipo di PIAO, come già visto, stabilisce che "*gli obiettivi specifici non devono essere genericamente riferiti all'amministrazione, ma vanno specificamente programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico*".
Ciò significa anche, come affermato dal Consiglio di Stato nel proprio parere n. 506/22, "*evitare la autoreferenzialità, minimizzare il lavoro formale, valorizzare il lavoro che produce risultati utili verso l'esterno, migliorando il servizio dell'amministrazione pubblica*".
Ne consegue che la sottosezione "Performance" non debba riportare tutte le attività che l'ente prevede di realizzare nel triennio di riferimento del PIAO, e nemmeno la performance attesa di tutti i servizi erogati.
La programmazione dell'ente definita nella sottosezione "Performance" si focalizza, invece, su:

- gli obiettivi e gli indicatori di performance organizzativa strettamente funzionali all'attuazione della strategia di creazione del valore pubblico;
- gli indicatori di performance dei servizi erogati più rilevanti per l'ente.

4. Raccordo con le risorse finanziarie, umane e strumentali

Un altro principio dell'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09 stabilisce che gli obiettivi devono essere "*correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili*".
Per tale motivo la sottosezione "Performance" del PIAO deve evidenziare un chiaro raccordo tra gli obiettivi e le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili per garantirne la realizzazione.

5. Rispetto dei tempi di pagamento (rif. Obiettivo 8 - Allegato 2.2.3)

L'art. 4 bis, comma 2 del DL 13/2023, convertito in Legge 41/2023, dispone che gli Enti comprendano nel proprio piano degli obiettivi, anche il rispetto dei termini di pagamento definiti in 30 giorni dalla data di ricevimento della fattura (o documento corrispondente) dal D. Lgs. 231/2002. A tal fine, nella presente sottosezione del PIAO si definisce quanto segue:

a) analogamente a quanto avviene per i restanti obiettivi, tutta la struttura organizzativa concorre al raggiungimento dell'obiettivo del rispetto dei termini di pagamento, a seconda del procedimento a cui ciascun lavoratore è preposto;
b) ogni azione, anche di carattere più semplice e operativo, infatti, si colloca all'interno di un procedimento complesso nel quale intervengono più lavoratori con funzioni differenti; si pensi alla rilevazione delle prestazioni erogate nei confronti degli utenti (es. assistenza domiciliare) che impattano sia rispetto alla corretta e puntuale elaborazione della fattura passiva da parte del fornitore del servizio ed alla conseguente tempestiva verifica interna in merito alla regolarità propedeutica alla sua liquidazione e pagamento, sia all'emissione di titoli di riscossione attraverso, il sistema PagoPa della quota di compartecipazione al costo del servizio a carico dell'utente e al conseguente incasso della somma maturata che genera una disponibilità liquida per l'Ente;
c) il Revisore dei Conti verifica, con il supporto dell'Area Amministrazione e Gestione Finanziaria, l'effettivo rispetto dei tempi di pagamento, attraverso l'applicazione degli algoritmi di calcolo definiti nella Piattaforma dei Crediti Commerciali della Ragioneria Generale dello Stato ed attesta tale rispetto o evidenzia l'eventuale scostamento rispetto al parametro definito dalla norma;
d) la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo è rimessa al giudizio del Nucleo di Valutazione che, sulla base dell'attestazione del Revisore di Conti, dovrà accertare le cause dello scostamento del valore consuntivo dell'indice di ritardo medio annuale sui tempi di pagamento di cui all'art. 1, cc. 859, lett. b), e 861, della Lg. 145/18, rilevato in PCC al 31/12 dell'esercizio precedente, rispetto al target (<=0);
e) qualora le cause fossero interamente imputate a fattori esogeni (es. mancati trasferimenti da altri Enti) i cui effetti non fossero altrimenti mitigabili, neppure in misura parziale, e l'ente dimostrasse di aver adottato tutte le misure tecniche ed organizzative a sua disposizione per favorire il rispetto dei termini di pagamento, il Nucleo di Valutazione potrà decidere di sterilizzare l'obiettivo, non considerandolo nella valutazione della performance organizzativa e individuale, unicamente ai fini del risultato valutativo finale, lasciando all'ente la verifica dei presupposti per applicare le sanzioni in base alla normativa vigente;
f) negli altri casi, il grado di raggiungimento dell'obiettivo viene valutato tenuto conto delle specifiche di seguito indicate, considerando l'entità (numero giorni) del ritardo, l'impatto del ritardo sull'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, i costi generati da tale ritardo (es. interessi di mora) e le azioni intraprese dall'Ente per ridurne gli effetti:

Casistica	Descrizione	Valutazione grado raggiungimento obiettivo
Indicatore ritardo medio annuale pagamenti <= 0	L'ente rispetta l'indicatore di ritardo medio ponderato annuale dei pagamenti	100% (10)
Indicatore ritardo medio annuale pagamenti > 0 e <=15 gg.	L'ente non rispetta l'indicatore di ritardo medio ponderato. Il ritardo è superiore a 0 gg. e fino a 10 gg. rispetto alla scadenza delle fatture	90% (9)
Indicatore ritardo medio annuale pagamenti > 10 e <=45 gg.	L'ente non rispetta l'indicatore di ritardo medio ponderato. Il ritardo è superiore a 10 gg. e fino a 45 gg. rispetto alla scadenza delle fatture	70% (7)
Indicatore ritardo medio annuale pagamenti > 45 gg.	L'ente non rispetta l'indicatore di ritardo medio ponderato. Il ritardo è superiore a 45 gg. rispetto alla scadenza delle fatture	50% (5)

g) la metodologia di valutazione individuata ai precedenti punti da d) ad f) è applicabile entro i limiti e le modalità previsti dalle norme nazionali specifiche emanate (es. Circolare n. 1 del 3/1/2024 della

Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica) ed emanande. Gli eventuali meccanismi sanzionatori del salario accessorio previsti dalla normativa si applicano esclusivamente nei confronti del Direttore e dei Responsabili di Area in quanto titolari dei procedimenti connessi alle fasi della spesa di cui agli artt. 183 e seguenti del TUEL D. Lgs. 267/2000. Per gli altri lavoratori trova applicazione il Manuale di valutazione.

Struttura della sottosezione

L'allegato A.2.2 al PIAO illustra gli obiettivi di performance con le seguenti aspetti:

a) Identificazione obiettivo, suddiviso in:
   - Codice obiettivo
   - Titolo obiettivo
   - Obiettivi strategico – operativi collegati
   - Dimensione del valore pubblico interessata
   - Aree Strategiche di riferimento
   - Stakeholders
   - Incidenza percentuale sul complesso del I anno (2025) della performance (anno oggetto di valutazione)
   - Anno di primo inserimento nel PIAO
b) Situazione di partenza, suddiviso in;
   - Situazione attuale
   - Criticità
c) Benefici attesi, suddiviso in:
   - Situazione attesa
   - Vantaggi per cittadino e/o Ente
d) Percorso e metodo generale, suddiviso in:
   - Descrizione sintetica delle azioni
   - Categorie di operatori coinvolti
   - Costi
   - Indicatore generale di raggiungimento
e) Sviluppo obiettivo per steps intermedi, suddiviso in:
   - Codice step
   - Descrizione step
   - Termine step
   - Key Performance Indicator (indicatore di performance) – KPI
   - Incidenza percentuale dello step sull'obiettivo
   - Incidenza percentuale dello step rispetto agli step con scadenza nel I anno

   Per semplicità, gli steps con cadenza periodica (annuale o altra ciclicità) sono stati indicati unicamente per il I anno (2025). Considerato che il PIAO copre l'intero triennio 2025/2027, negli anni successivi al I (2026 e 2027) gli obiettivi continueranno a mantenere validità in relazione al raggiungimento degli steps "ciclici" che potranno essere riconfermati o modificati nella stesura del PIAO del triennio seguente.

Ciascun obiettivo è soggetto a monitoraggio periodico e può essere oggetto di variazione con specifica delibera di CdA, in relazione a fattori che ne condizionano, in positivo o negativo, il raggiungimento.
In sede di verifica intermedia o finale, la struttura sopra descritta viene integrata da un'ulteriore dimensione così strutturata:

f) Verifica sviluppo obiettivo per steps intermedi, suddiviso in:
   - Codice step
   - Descrizione step
   - Termine
   - Key Performance Indicator (indicatore di performance) – KPI

- Verifica (indicazione del livello raggiunto del KPI)
- Percentuale di raggiungimento dello step

Allegati della sottosezione:

1. Allegato A.2.2: “Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025/2027 - Sezione 2 "Valore pubblico, performance e anticorruzione" - Sottosezione 2.2 – “Performance" – Piano degli Obiettivi”.