



CONSULENZA | FORMAZIONE | RICERCA  
via Donatello, 9 - Milano | [www.farepa.it](http://www.farepa.it) | [info@farepa.it](mailto:info@farepa.it)

# *Come rappresentare la performance attesa*

**Pinerolo, 27 marzo 2024**

**Luca Bisio – Partner farePA s.r.l.  
Esperto di programmazione, contabilità e controllo negli EE.LL.,  
componente di OIV e NDV ([l.bisio@farepa.it](mailto:l.bisio@farepa.it))**

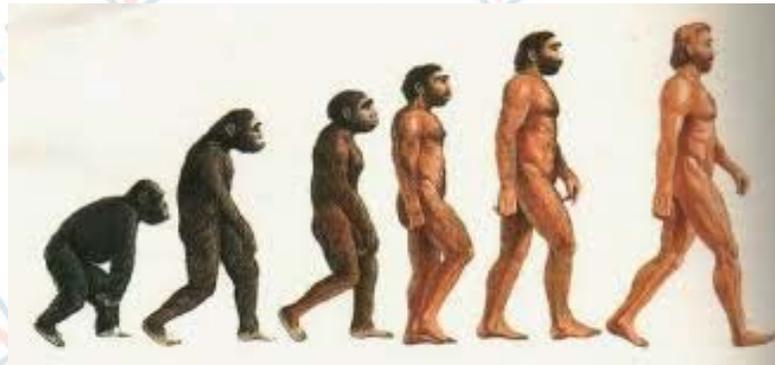


*I contenuti di questa presentazione e delle slide che la costituiscono sono protetti ai sensi della Legge del 22/04/1941 n. 633 e s.m.i..  
È tassativamente vietata qualsiasi riproduzione e ogni rielaborazione, diffusione, distribuzione o comunicazione al pubblico mediante qualsiasi piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica, in assenza di previa autorizzazione scritta da parte di farePA s.r.l.*

# Temi dell'incontro

| N.       | Sommario   | Pag.      |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>L'evoluzione degli strumenti di programmazione degli EELL</b>           | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Obiettivi orientati agli stakeholder e creazione di valore pubblico</b> | <b>18</b> |
| <b>3</b> | <b>Come rappresentare gli obiettivi esecutivi</b>                          | <b>26</b> |

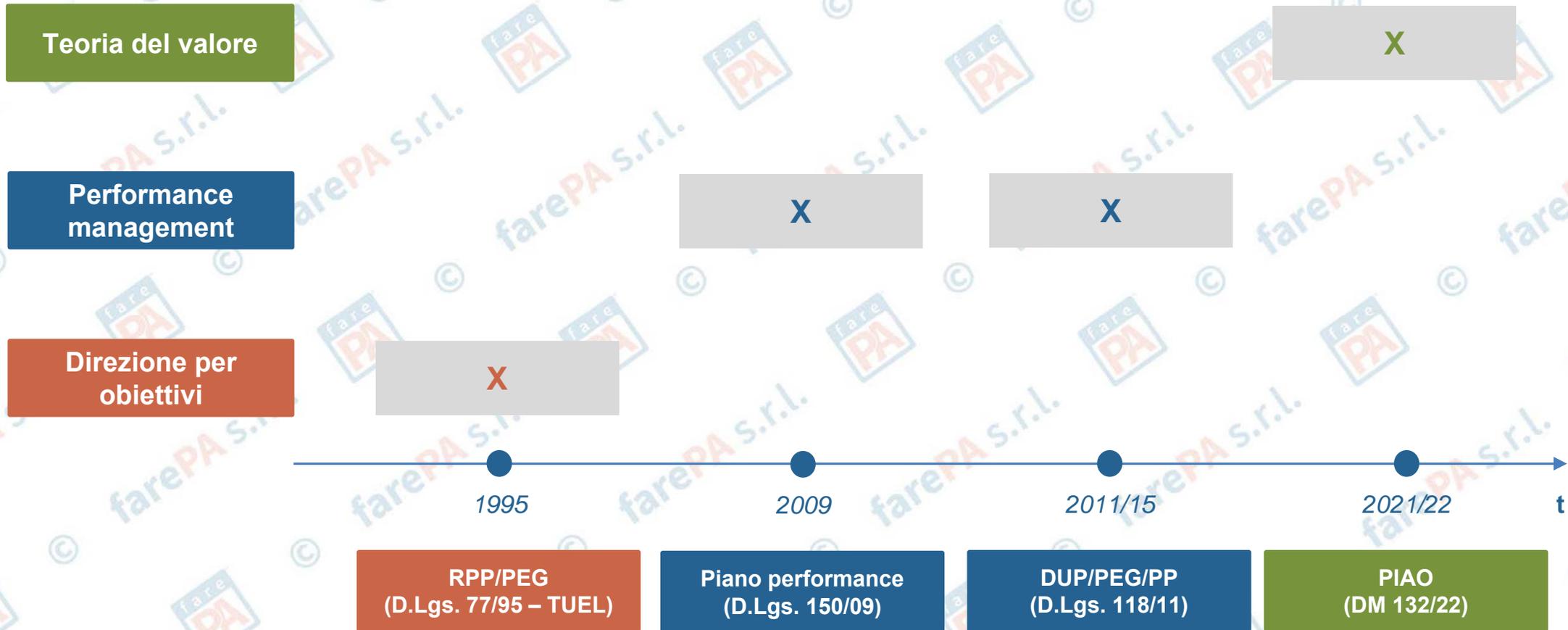
# 1. L'evoluzione degli strumenti di programmazione degli EELL





**Come è evoluta la dottrina della  
programmazione?**

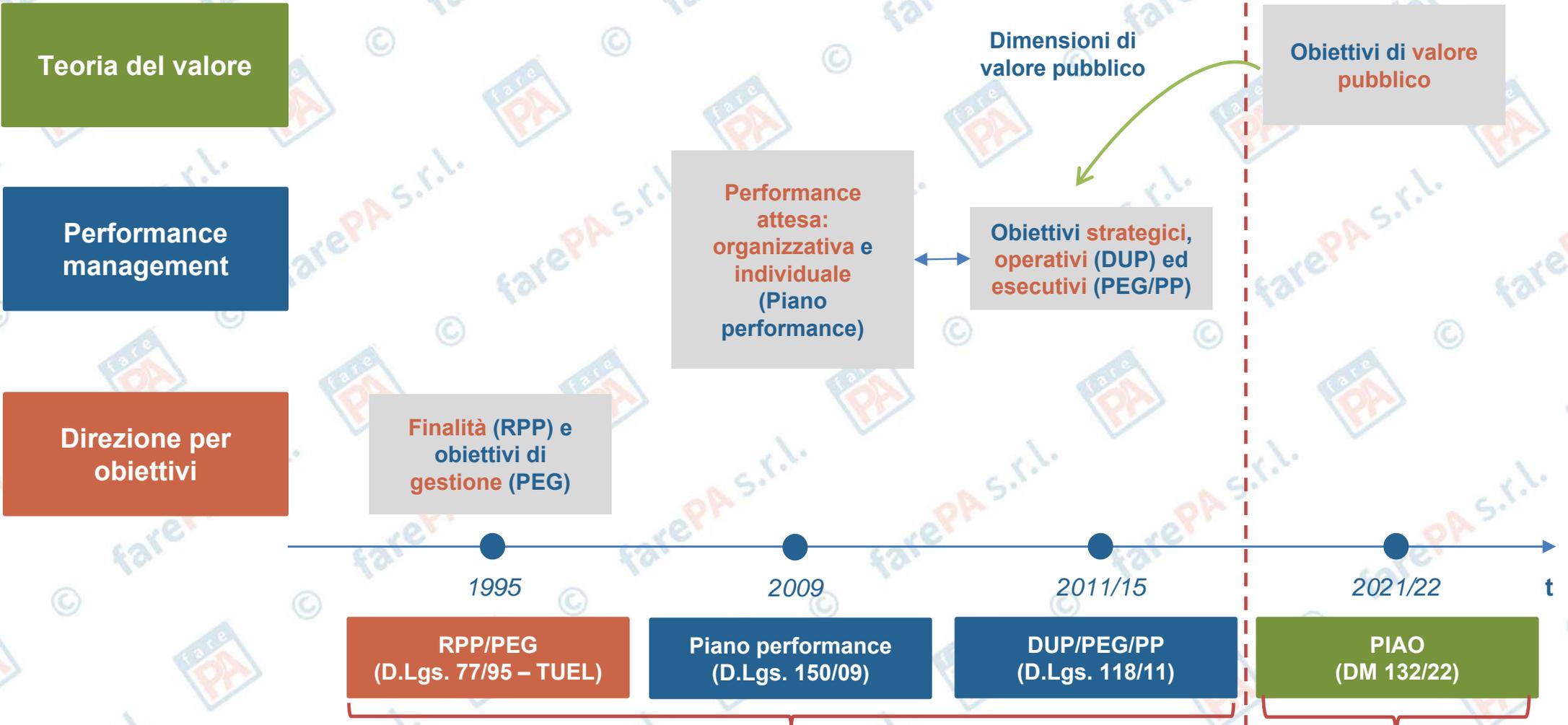
# Evoluzione «dottrinale» degli strumenti di programmazione





**Come è cambiato il contenuto degli strumenti di programmazione?**

# Evoluzione «lessicale» degli strumenti di programmazione



Fino al D.Lgs. 118/11

Dopo il DM 132/22



Quali sono gli strumenti per **rappresentare**  
**la performance?**



## Art. 10, c. 1 del D.Lgs. 150/09



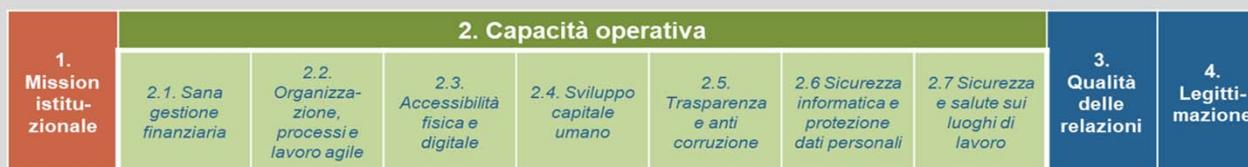
1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei **documenti di rappresentazione della performance**, le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno:
- a) il Piano performance
  - b) la Relazione sulla performance

# La scelta del Comune di Pinerolo

LA SOLUZIONE



MAPS  
SHARING KNOWLEDGE



# La scelta del Comune di Pinerolo: focus sulla performance



La performance è rappresentata mediante:

- **obiettivi esecutivi, indicatori e target di performance individuale**
- **servizi erogati, indicatori e standard di performance organizzativa**



**Che differenza c'è tra target di performance individuale e standard di performance organizzativa?**



Target di performance individuale

È il **valore atteso per l'indicatore di risultato di un dato obiettivo esecutivo**, in base al quale si ritiene soddisfacente il livello di performance, dati il contesto di riferimento e le risorse disponibili

# Lo standard di performance organizzativa (correlato a servizi erogati/indicatori)<sup>14</sup>



Standard di performance organizzativa

È il **valore atteso** per gli indicatori di un dato **servizio erogato** in base ai quali si ritiene soddisfacente il livello di performance, dati il contesto di riferimento e le risorse disponibili



Target di performance individuale

Indicatori non anagrafati



Standard di performance organizzativa

Indicatori anagrafati

# Un esempio del Comune di Pinerolo



**Obiettivo esecutivo**  
(1 anno)



**Ufficio di prossimità**

Descrizione obiettivo  
**Gestione attività di segreteria**

Indicatore di risultato  
**Monitoraggio semestrale**



**Non è un obiettivo**



**Vengono messi insieme indicatore (monitoraggio) e target (semestrale)**



**EXAMPLE**

# Un esempio del Comune di Pinerolo



**Servizio erogato**



**256 - Ufficio di prossimità**



**Indicatore  
Frequenza monitoraggi**

**Standard  
Semestrale**

**EXAMPLE**

## 2. Obiettivi orientati agli stakeholder e creazione di valore pubblico





Quali sono i **concetti chiave** da cui partire?



**Insieme di relazioni** tra gli amministratori che governano l'ente e gli stakeholder interni ed esterni (adattamento da OCSE: Principi di corporate governance)



**Individui, gruppi o organizzazioni che possono influenzare o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione**

(Freeman, 1984)

**Soggetti che partecipano «al processo condiviso di creazione del valore»**

(Freeman, 1994)

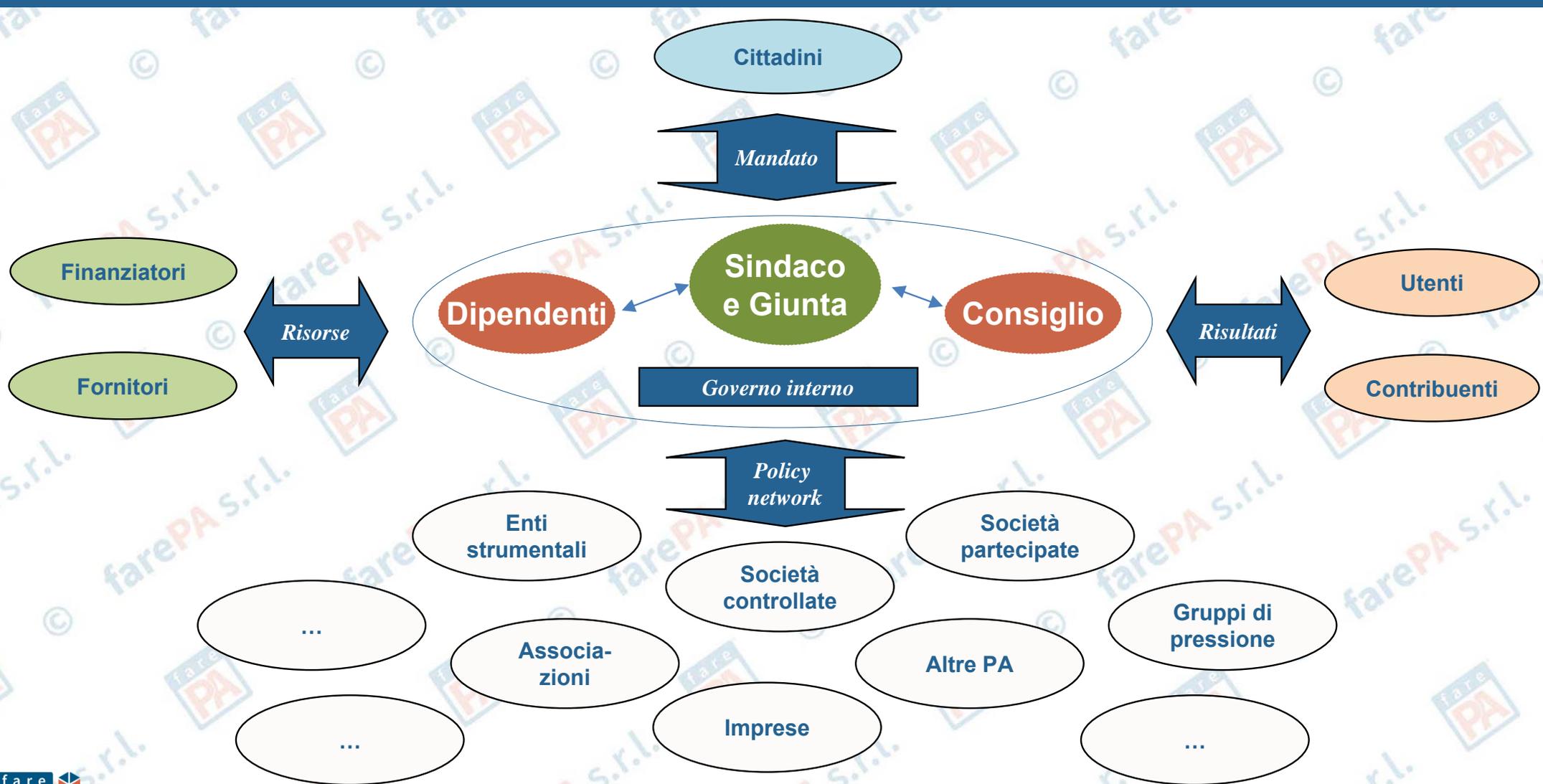


**Capacità di una organizzazione di rendere il conto del proprio operato, non solo dal punto di vista contabile**  
(Pezzani, 2003)



**Come definire un modello di governance orientato agli stakeholder?**

# Un modello per la governance locale...



## *Stakeholder e sistema di bilancio*

Il sistema di bilancio e, in particolare, i documenti di programmazione e rendicontazione che ne fanno parte è funzionale al supporto delle relazioni di governance interne ed esterne all'ente. In particolare, tale sistema:

- regola le relazioni tra organi di governo e tra questi ed i responsabili della gestione;
- permette di veicolare ai portatori di interesse esterni all'ente informazioni relative alla programmazione, alla gestione ed alla rendicontazione.



Regolamento di contabilità

# 3. Come rappresentare gli obiettivi esecutivi





**Che cos'è un obiettivo esecutivo di performance?**

# Definizione di obiettivo



Obiettivo

**Risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse** nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio, relativamente al periodo di riferimento per la programmazione

# Diversi approcci a confronto



Obiettivo



**Fine**  
che mi  
pongo

Favorire l'efficacia dell'uso degli strumenti di programmazione e rendicontazione a supporto della governance nonché la corretta gestione delle fasi dell'entrata e della spesa **attraverso** la redazione del regolamento di contabilità

Esecutivo

**Redigere il regolamento di contabilità**

**Mezzo** che  
uso per  
raggiungere  
il fine



**Come va rappresentato un obiettivo  
esecutivo per la normativa vigente e per la  
Corte dei conti?**



## Art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09

### Requisiti degli obiettivi:

- **rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni** della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
- **significativo miglioramento della qualità dei servizi** e degli interventi;
- riferibili ad un **arco temporale determinato**;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da **standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da benchmarking;
- confrontabili con le **tendenze della produttività** con riferimento, ove possibile, almeno **al triennio precedente**;
- **correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**





## Piano Tipo per le AAPP (Allegato DM 132/22)

La sottosezione si può costruire, a titolo esemplificativo, rispondendo alle seguenti domande:

- 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)?





CORTE DEI CONTI

## Obiettivi, indicatori e target quali presupposto per la distribuzione della premialità

«L'erogazione del compenso aggiuntivo è, quindi, subordinata alla sussistenza di determinati presupposti, non altrimenti surrogabili:

- i) l'assegnazione da parte del Direttore Generale, ex ante, anno per anno, ai singoli direttori, di specifici obiettivi da raggiungere;
- ii) l'accertamento ex post dei risultati di gestione ottenuti da ciascuno di essi;
- iii) la fissazione di parametri per la misurazione dei risultati medesimi».



**Corte dei conti – Sezione giurisdizionale per la regione Lazio: sentenza 6 febbraio 2018, n. 71.**



**Come va rappresentato un obiettivo  
esecutivo, nel rispetto della norma e della  
posizione della Corte dei conti?**

# Come rappresentare gli obiettivi esecutivi

**Fine**  
che mi  
pongo

| Stakeholder finale<br>(A chi?) | Obiettivo (Perché e Cosa?)   | Stakeholder<br>intermedio<br>(Con chi?)      | Modalità di attuazione<br>(Come?)          | Tempi<br>(Quando?) |
|--------------------------------|--|--|--|--------------------|
| Ragazzi delle scuole<br>medie  | Prevenire comportamenti scorretti<br>nella circolazione stradale<br><u>ATTRAVERSO</u> iniziative di<br>sensibilizzazione e formazione<br>degli studenti delle scuole medie | Dirigente<br>scolastico<br>scuola media<br>X | Definizione piano di<br>formazione         | Marzo              |
|                                |  |  | Esecuzione degli<br>interventi formativi   | Aprile/<br>Maggio  |
|                                |  |  | Rilevazione della<br>customer satisfaction | Maggio             |

**Mezzo**  
che  
uso per  
raggiungere  
il fine

# Come rappresentare gli obiettivi esecutivi

**Fine**  
che mi  
pongo

| Stakeholder finale<br>(A chi?) | Obiettivo (Perché e Cosa?)  | Stakeholder<br>intermedio<br>(Con chi?) | Modalità di attuazione<br>(Come?)   | Tempi<br>(Quando?) |
|--------------------------------|---|---|---|--------------------|
| Disabili e loro<br>famiglie    | Favorire il raggiungimento di strutture a<br>carattere assistenziale, educativo,<br>formativo/socio-sanitario o centri di cura<br>e riabilitazione, superando le barriere di<br>movimento e di accesso <u>ATTRAVERSO</u><br>il potenziamento del servizio di<br>trasporto | Cooperative<br>del territorio           | Verifica del bisogno di<br>ulteriore copertura della<br>domanda di servizio di<br>trasporto | Febbraio           |
|                                |   |   | Stesura del capitolato e<br>pubblicazione del<br>bando di gara                              | Aprile             |
|                                |   |   | Aggiudicazione  | Luglio             |
|                                |   |   | Avvio del servizio<br>trasporti potenziato  | Settembre          |

**Mezzo** che uso per  
raggiungere il fine



## LA SOLUZIONE



1. Identifico lo stakeholder finale  
(A CHI?)

5. Definisco gli indicatori di risultato e i relativi target  
(QUANTO?)

2. Definisco l'obiettivo esecutivo  
(PERCHÉ e COSA?)

4. Definisco le modalità e tempi di attuazione dell'obiettivo  
(COME? e QUANDO?)

3. Definisco lo stakeholder intermedio  
(CON CHI?)

## Partner, consulente e formatore - farePA

www.farepa.it  
l.bisio@farepa.it

- Consulente e formatore dal 1987;
- Componente di OIV, Nuclei di valutazione e Organismi di vigilanza;
- Esperto di programmazione, contabilità e controllo nella PA;
- Già consulente della Corte dei conti.
- Collaboro con:





I contenuti di questa presentazione e delle slide che la costituiscono sono protetti ai sensi della Legge del 22/04/1941 n. 633 (Protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio) e successive modificazioni.

L'utilizzo di tali contenuti per uso personale, di studio e di ricerca, sono consentiti nell'ambito e con i limiti stabiliti dalla normativa in tema di opere dell'ingegno.

È invece tassativamente vietata qualsiasi altra utilizzazione, totale o parziale dei contenuti della presentazione e delle slide che la costituiscono, ivi inclusa la riproduzione e ogni rielaborazione, diffusione, distribuzione o comunicazione al pubblico mediante qualsiasi piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica, in assenza di previa autorizzazione scritta da parte di **farePA s.r.l.**