

# IL BILANCIO E LA PROGRAMMAZIONE

## ARTT. 117 -119 COSTITUZIONE

Con la programmazione le amministrazioni concorrono al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica nazionale in coerenza con i principi fondamentali di coordinamento della finanza pubblica

# LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E CONTABILE

La programmazione di bilancio è un processo di analisi e valutazione che consente di organizzare le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile della comunità.

La programmazione si attua nel rispetto dei principi contabili generali contenuti nell'allegato 1 del D.Lgs. n. 118 del 23/06/2011

I caratteri qualificanti della programmazione sono:

- valenza pluriennale del processo
- valenza contabile, politica e gestionale dei documenti di programmazione
- coerenza ed interdipendenza dei documenti di bilancio

# STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

- Documento Unico di Programmazione – DUP – con eventuale nota di aggiornamento
- Bilancio di Previsione Finanziario
- Piano Esecutivo di Gestione e della Performance
- Delibera di assestamento e le variazioni di bilancio
- Il Rendiconto della Gestione

# PRINCIPI GENERALI

## ART. 151 TUEL

Gli enti locali presentano il DUP entro il 31 luglio di ogni anno e deliberano il bilancio di previsione finanziario entro il 31 dicembre, riferiti ad un orizzonte temporale almeno triennale.

Le previsioni del bilancio sono elaborate sulla base delle linee strategiche contenute nel DUP, osservando i principi contabili allegati al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni.

Il DUP è composto dalla Sezione strategica, della durata pari a quelle del mandato amministrativo, e dalla Sezione operativa di durata pari a quello del bilancio di previsione finanziario.

Il bilancio di previsione finanziario comprende le previsioni di competenza e di cassa del primo esercizio del periodo considerato e le previsioni di competenza degli esercizi successivi.

Le previsioni riguardanti il primo esercizio costituiscono il bilancio di previsione finanziario annuale.

Il sistema contabile degli enti locali garantisce la rilevazione unitaria dei fatti gestionali sotto il profilo finanziario, economico e patrimoniale, attraverso l'adozione:

- a) della contabilità finanziaria, che ha natura autorizzatoria e consente la rendicontazione della gestione finanziaria;
- b) della contabilità economico-patrimoniale ai fini conoscitivi, per la rilevazione degli effetti economici e patrimoniali dei fatti gestionali e per consentire la rendicontazione economica e patrimoniale.

I risultati della gestione finanziaria, economica e patrimoniale sono dimostrati nel rendiconto comprendente il conto del bilancio, il conto economico e lo stato patrimoniale.



Al rendiconto è allegata una relazione della Giunta sulla gestione che esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti, e gli altri documenti previsti dall'articolo 11, comma 4, del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118.

Il rendiconto è deliberato dall'organo consiliare entro il 30 aprile dell'anno successivo.

Entro il 30 settembre l'ente approva il bilancio consolidato con i bilanci dei propri organismi e enti strumentali e delle società controllate e partecipate, secondo il principio applicato n. 4/4 di cui al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118.

# DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

## ART. 170

Entro il 31 luglio di ciascun anno la Giunta presenta al Consiglio il DUP per le conseguenti deliberazioni.

Entro il 15 novembre di ciascun anno, con lo schema di delibera del bilancio di previsione finanziario, la Giunta presenta al Consiglio la nota di aggiornamento del DUP.

Il DUP ha carattere generale e costituisce la guida strategica ed operativa dell'ente; è atto presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio di previsione.

Si compone di due sezioni:

- Sezione strategica - SES - con orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo (5 anni)
- Sezione operativa – SEO - con orizzonte temporale di riferimento pari a quello del bilancio di previsione (es. 2020 -2021 -2022)

Per i comuni con popolazione inferiore ai 5000 abitanti sono previste semplificazioni per la predisposizione del DUP.

## Sezione Strategica del DUP

Sviluppa e concretizza le linee programmatiche e di mandato individuando gli indirizzi strategici:

- Principali scelte caratterizzanti il programma dell'amministrazione
- Politiche di mandato e di governo delle proprie funzioni fondamentali
- Indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato
- Strumenti attraverso i quali l'Ente intende rendicontare il proprio operato

L'analisi strategica richiede la definizione di:

organizzazione e modalità di gestione dei servizi pubblici locali, tenendo conto dei fabbisogni e dei costi standard

indirizzi generali in merito ai seguenti aspetti, quali ad esempio:

- Opere pubbliche ed investimenti pubblici
- Tariffe e tributi dei servizi pubblici
- Funzioni fondamentali (qualità dei servizi resi ed obiettivi di servizio)
- Gestione del patrimonio
- Risorse straordinarie in conto capitale
- Indebitamento
- Equilibri di bilancio

risorse umane, struttura organizzativa ed articolazione

rispetto dei vincoli di finanza pubblica

Nel DUP semplificato l'analisi strategica può limitarsi agli indirizzi generali ed alle risorse umane.

# LA SEZIONE OPERATIVA DEL DUP

- Ha carattere generale e programmatico
- Guida e vincola i processi di redazione dei documenti contabili di previsione
- Rispetto agli obiettivi strategici fissati nella SES costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione
- Contiene la programmazione operativa nel periodo annuale e pluriennale

Per ogni singola missione: i programmi che si intendono realizzare (SES)

Per ogni programma: gli obiettivi operativi annuali da raggiungere, gli aspetti finanziari di competenza per il periodo considerato e di cassa per la prima annualità del triennio considerato

La SEO è composta da due parti:

- la prima parte individua i programmi operativi che l'Ente intende realizzare; per ogni programma devono definirsi le finalità, gli obiettivi, la motivazione delle scelte e le risorse umane, finanziarie e strumentali
- la seconda parte dettaglia le opere pubbliche, il fabbisogno di personale, alienazioni e valorizzazioni del patrimonio.

Fra i contenuti del DUP devono essere inseriti gli strumenti di programmazione relativi all'attività istituzionale: Programma triennale LL.PP., Piano triennale del fabbisogno del personale, Piano triennale di contenimento della spesa, Programma biennale di forniture e servizi, Piano di valorizzazione del patrimonio.



# IL BILANCIO DI PREVISIONE

Gli enti locali deliberano annualmente il bilancio di previsione finanziario riferito ad almeno un triennio, comprendente le previsioni di competenza e di cassa del primo esercizio del periodo considerato e le previsioni di competenza degli esercizi successivi.

Il totale delle entrate finanzia indistintamente il totale delle spese, salvo le eccezioni di legge.

L'unità temporale della gestione è l'anno finanziario, che inizia il 1° gennaio e termina il 31 dicembre dello stesso anno; dopo tale termine non possono più effettuarsi accertamenti di entrate e impegni di spesa in conto dell'esercizio scaduto.

Tutte le entrate sono iscritte in bilancio al lordo delle spese di riscossione a carico degli enti locali e di altre eventuali spese ad esse connesse. Parimenti tutte le spese sono iscritte in bilancio integralmente, senza alcuna riduzione delle correlative entrate.

La gestione finanziaria è unica come il relativo bilancio di previsione: sono vietate le gestioni di entrate e di spese che non siano iscritte in bilancio.

Il bilancio di previsione è redatto nel rispetto dei principi di veridicità ed attendibilità, sostenuti da analisi riferite ad un adeguato arco di tempo o, in mancanza, da altri idonei parametri di riferimento.

La situazione economica non può presentare un disavanzo.

Le previsioni di competenza relative alle spese correnti non possono essere complessivamente superiori a quelle dei primi tre titoli dell'entrata (tributarie, per contributi ed extratributarie) e non possono avere altra forma di finanziamento.

Gli enti assicurano ai cittadini ed agli organismi di partecipazione, di cui all'articolo 8 del TUEL, la conoscenza dei contenuti significativi e caratteristici del bilancio annuale e dei suoi allegati con le modalità previste dallo statuto e dai regolamenti.

Le previsioni di entrata del bilancio di previsione sono classificate in:

- a) titoli, definiti secondo la fonte di provenienza delle entrate;
- b) tipologie, definite in base alla natura delle entrate, nell'ambito di ciascuna fonte di provenienza.

Ai fini della gestione, nel Piano esecutivo di gestione, le tipologie sono ripartite in categorie, in capitoli ed eventualmente in articoli.

Le previsioni di spesa del bilancio di previsione sono classificate in:

- a) missioni, che rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dagli enti locali, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate;
- b) programmi, che rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell'ambito delle missioni. I programmi sono ripartiti in titoli.

# CARATTERISTICHE

L'unità di voto del bilancio per l'entrata è la tipologia e per la spesa è il programma, articolato in titoli.

Il bilancio di previsione finanziario ha carattere autorizzatorio, costituendo limite, per ciascuno degli esercizi considerati:

- a) agli accertamenti e agli incassi riguardanti le accensioni di prestiti;
- b) agli impegni e ai pagamenti di spesa. Non comportano limiti alla gestione le previsioni riguardanti i rimborsi delle anticipazioni di tesoreria e le partite di giro.

# STRUTTURA PARTE ENTRATA

TITOLO I: Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa

TITOLO II: Trasferimenti correnti

TITOLO III: Entrate extratributarie

TITOLO IV: Entrate in conto capitale

TITOLO V: Entrate da riduzione di attività finanziarie

TITOLO VI: Accensione di prestiti

TITOLO VII: Anticipazioni da istituto tesoriere/cassiere

TITOLO IX: Entrate per conto di terzi e partite di giro

# STRUTTURA PARTE SPESA

TITOLO I: Spese correnti

TITOLO II: Spese in conto capitale

TITOLO III: Spese per incremento per attività finanziarie

TITOLO IV: Rimborso di prestiti

TITOLO V: Chiusura anticipazione da istituto tesoriere /cassie re

TITOLO VII: Spese per conto terzi e partite di giro

Il bilancio di previsione ha, quindi, natura:

- giuridica: carattere autorizzatorio
- programmatico-politica: indirizzo dell'amministrazione

## FONDO DI RISERVA – Art. 166 TUEL

Nella missione "Fondi e Accantonamenti", all'interno del programma "Fondo di riserva", gli enti locali iscrivono un fondo di riserva non inferiore allo 0,30 e non superiore al 2 per cento del totale delle spese correnti di competenza inizialmente previste in bilancio.

Il fondo è utilizzato, con deliberazioni dell'organo esecutivo da comunicare all'organo consiliare nei tempi stabiliti dal regolamento di contabilità, nei casi in cui si verificano esigenze straordinarie di bilancio o le dotazioni degli interventi di spesa corrente si rivelino insufficienti.

La metà della quota minima è riservata alla copertura di eventuali spese non prevedibili, la cui mancata effettuazione comporta danni certi all'amministrazione.



# FONDO CREDITI DUBBIA ESIGIBILITA'

## Art. 167 TUEL

Il FCDE è una sorta di assicurazione interna per far fronte ad eventuali insolvenze dei debitori, il cui ammontare è determinato in considerazione dell'importo degli stanziamenti di entrata di dubbia e difficile esazione.

# PRINCIPIO DELLA COMPETENZA FINANZIARIA POTENZIATA

Le previsioni di competenza finanziaria da inserire nel bilancio di previsione sono elaborate in coerenza con il principio generale n. 16 per il quale:

*“le obbligazioni giuridicamente perfezionate attive e passive, che danno luogo ad entrate e spese per l’ente, devono essere registrate nelle scritture contabili quando l’obbligazione è perfezionata, con imputazione all’esercizio in cui l’obbligazione viene a scadenza.”*

# LE VARIAZIONI DI BILANCIO

L'art. 175 del TUEL disciplina le variazioni al bilancio di previsione ed al piano esecutivo di gestione, stabilendo le diverse competenze fra il Consiglio Comunale, la Giunta Comunale (comma 5 bis) ed i responsabili della spesa (comma 5 quater).

Nel corso dell'esercizio, la Giunta può effettuare variazioni delle unità di voto del bilancio:

- in via d'urgenza, dandone opportuna motivazione, salvo ratifica, a pena di decadenza, da parte dell'organo consiliare entro i sessanta giorni seguenti e comunque entro il 31 dicembre dell'anno in corso (art. 175, comma 4, TUEL);
- non aventi natura discrezionale, che si configurano come meramente applicative delle decisioni del Consiglio, senza modificare l'articolazione in titoli (art. 175, comma 5-bis, TUEL ):
  - le variazioni relative agli stanziamenti di cassa;
  - le variazioni riguardanti l'utilizzo del fondo di riserva, del fondo di riserva di cassa e dei fondi spese potenziali;

# VARIAZIONE ASSESTAMENTO GENERALE

art. 175, comma 8, TUEL

Mediante la variazione di assestamento generale, deliberata dall'organo consiliare dell'ente entro il 31 luglio di ciascun anno, si attua la verifica generale di tutte le voci di entrata e di uscita, compreso il fondo di riserva e il fondo di cassa, al fine di assicurare il mantenimento del pareggio di bilancio

Le variazioni di bilancio possono disporre l'utilizzo del risultato di amministrazione:

1. vincolato (sempre consentito);
2. accantonato (per l'importo risultante dall'ultimo rendiconto approvato);
3. libero (solo dopo l'approvazione del rendiconto).

# IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE

## ART. 169 TUEL

La giunta delibera il piano esecutivo di gestione (PEG) entro venti giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, in termini di competenza.

Con riferimento al primo esercizio il PEG è redatto anche in termini di cassa.

Il PEG è riferito ai medesimi esercizi considerati nel bilancio, individua gli obiettivi della gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.

Nel PEG:

- le entrate sono articolate in titoli, tipologie, categorie, capitoli, ed eventualmente in articoli, secondo il rispettivo oggetto.
- le spese sono articolate in missioni, programmi, titoli, macroaggregati, capitoli ed eventualmente in articoli.

La predisposizione del PEG è facoltativa per gli enti locali con popolazione inferiore a 5.000 abitanti.

Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione.

Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del TUEL e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel PEG.



Negli enti locali la Giunta approva il piano esecutivo di gestione (PEG) e le relative variazioni, salvo le variazioni attribuite alla competenza del responsabile finanziario e dei dirigenti.

## FINALITA' INFORMATIVE DEL PEG

- Budget finanziario (fabbisogno finanziario di ciascun servizio)
- Strumento di programmazione a breve termine (che inizia con il programma elettorale del Sindaco, a seguire D.U.P., Bilancio pluriennale e si conclude con l'approvazione del PEG)
- Strumento gestionale per i responsabili dei servizi (centri di responsabilità, centri di costo e/o spesa)

Strumento di controllo di gestione:

per i politici = verifica conseguimento obiettivi

per i responsabili dei servizi = razionalità  
economica delle scelte assunte

per il nucleo di valutazione/OIV= misurazione del  
conseguimento dei risultati

per i cittadini= valutazione dell'operato degli eletti

Strumento di valutazione delle prestazioni dei dirigenti e dei responsabili dei servizi in funzione della capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati

Strumento di informazione

# ELEMENTI DI COSTRUZIONE

Le schede di supporto.

Gli obiettivi gestionali dei vari servizi.

Gli indicatori per verificare modalità e grado del conseguimento degli obiettivi.

Il processo di negoziazione in cui si definiscono: obiettivi gestionali, indicatori per la loro misurazione, le risorse necessarie per conseguire gli obiettivi.

# CONTRATTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

derivano dai programmi e dalle scelte strategiche dell'amministrazione;

devono indicare precise linee di azione, senza peraltro essere così dettagliati da confondersi o sostituirsi con scelte operative;

devono essere non solo misurabili in termini oggettivi, ma anche chiari, precisi e completi;

devono coinvolgere i responsabili dei servizi in maniera attiva su aspetti gestionali complessi e non adempimenti che competono alla normale attività del servizio o del settore;

trovano la loro naturale espressione in semplici e sintetici rapporti o indicatori di efficacia e di efficienza.

# INDICATORI

Gli indicatori sono strumenti indispensabili per misurare il grado di realizzazione degli obiettivi di gestione e quindi per valutare l'efficienza, l'efficacia e la produttività di un ente locale e dei suoi servizi.

In ordine alle finalità abbiamo due grandi categorie di indicatori: riferiti al Bilancio e funzionali al controllo di gestione.

Fra gli indicatori riferiti al Bilancio si indicano: i finanziari, i patrimoniali, quelli obbligatori (parametri di deficitarietà e parametri gestionali).

Fra quelli funzionali al controllo di gestione: indicatori di attività, di efficienza, di produttività, di efficacia quantitativa, di efficacia qualitativa.

# VALUTAZIONE ATTIVITA'

Il controllo di gestione si conclude con tre fasi:

1. analisi degli scostamenti e cioè il confronto fra i risultati e gli obiettivi fissati con relativa valutazione del grado di realizzazione di questi e l'individuazione delle cause;
2. la valutazione dei dirigenti e del personale in ordine ai risultati di gestione per definire la quota di retribuzione legata agli obiettivi ed alle prestazioni;
3. l'individuazione delle azioni correttive in caso di scostamento al fine di riallineare l'attività amministrativa con gli obiettivi programmati.



# ELABORAZIONE REPORT

Il sistema di reporting è la fase conclusiva del processo relativo al controllo di gestione. Esso consiste nella messa a disposizione dei risultati che si osservano nei diversi uffici presenti nell'ente locale, al fine di adottare decisioni suffragate da opportuni elementi conoscitivi.

Il report deve essere periodico e deve fornire agli interessati : dati utili, attendibili e tempestivi.

IL CONTROLLO DI GESTIONE  
E  
LA PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

# IL CONTROLLO DI GESTIONE

art. 147 del TUEL “Tipologia dei controlli interni”

art. 196 del TUEL “Controllo di gestione”

art. 197 del TUEL “Modalità del controllo di gestione” che divide la procedura in tre fasi:

- predisposizione del PEG;
- rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti;
- valutazione dei dati precedenti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza ed il grado di economicità dell'azione intrapresa.

art. 198 del TUEL “Referto del controllo di gestione”

art. 193 del TUEL “Salvaguardia degli equilibri di bilancio”

E' un insieme di strumenti diretti a verificare – da parte dei dirigenti e dei responsabili dei servizi - lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità dell'attività di realizzazione degli obiettivi prefissati.

il Controllo di gestione:

- serve al controllo di legittimità
- è parte del controllo strategico
- condiziona l'attività di valutazione dei dirigenti

## Il controllo di gestione:

- non è separato dal controllo strategico e dagli altri controlli unitari;
- non è compito di alcune strutture, ma coinvolge l'intera organizzazione;
- non si limita all'efficienza/produttività, ma considera anche l'efficacia;
- non è solo un insieme di strumenti, considera altresì gli aspetti organizzativi e di processo.

# FISSAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Fissare gli obiettivi che si intendono perseguire è un aspetto basilare per potere effettuare il controllo di gestione.

La fissazione degli obiettivi è allo stesso tempo un compito politico e tecnico.

Dal punto di vista politico sono il Sindaco, la Giunta ed il Consiglio che fissano gli obiettivi (programma elettorale del Sindaco, DUP, Bilancio di previsione, PEG).

Per la dirigenza e per i responsabili dei servizi la fissazione degli obiettivi avverrà nell'ambito del PEG, nel Piano dettagliato degli obiettivi.

Per la fissazione degli obiettivi è bene che anche chi dirige un servizio o ne sia responsabile partecipi attivamente alla fase di formulazione, apportando consigli e suggerimenti per facilitare il loro l'effettivo conseguimento da parte di tutta la struttura.

Economicità: capacità di raggiungere il migliore obiettivo con i minori mezzi possibili.

Efficienza: Capacità di produrre beni e servizi ottimizzando il tempo e/o le risorse impiegate.

Produttività: rapporto fra la quantità di prodotto che può essere imputata a quel fattore ed il suo costo, cioè il rapporto inverso a quello dell'efficienza.

Efficacia: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati con il più alto grado di soddisfazione degli utenti. Gli strumenti di valutazione del grado di efficacia sono di ordine qualitativo (*customer satisfaction*: questionari, indagini, sondaggi...).

Qualità: concetto che oggi si tende a collegare, nella Pubblica amministrazione, all'efficacia.



# PERFORMANCE

Contributo che una entità apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi stabiliti.

Nel rispetto del principio generale della comprensibilità, i documenti della programmazione esplicitano con chiarezza, il collegamento tra:

- il quadro complessivo dei contenuti della programmazione;
- l'insieme dei portatori di interesse di riferimento;
- le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili;
- le correlate responsabilità di indirizzo, gestione e controllo.

Programmare significa definire:

- cosa si vuole realizzare (obiettivi)
- come ci si propone di farlo (mezzi), cioè con quali soluzioni economiche, organizzative/gestionali e strumentali
- quando (tempi), in un periodo futuro, breve (fino ad un anno), medio (fino a tre anni) o lungo (oltre i tre anni).

La programmazione è il processo che, una volta compiuto, deve guidare e responsabilizzare i comportamenti dell'Amministrazione.

Nel suo insieme, definisce un'ipotesi di futuro con la quale l'Amministrazione, nel rispetto delle regole applicabili, ha scelto di confrontarsi nella concreta operatività e rispetto alla quale è, nella sua interezza, responsabilizzata nei confronti della comunità amministrata e dei portatori di interesse interni (in particolare, le risorse umane) ed esterni (ovvero, gli stakeholders con il quale l'Ente si deve confrontare e per i quali esso agisce).

# Decreto Legislativo 27/10/2009 n. 150

## Art. 3

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Ogni amministrazione pubblica e' tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

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

Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo e' condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.



# Art 4 – Ciclo di gestione della performance

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

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

# Art. 5 – Obiettivi ed indicatori

a) Obiettivi generali;

b) Obiettivi specifici;

Gli obiettivi specifici sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, 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 definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici ... ..

Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi sono:

- 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

# Art. 7 – Sistema di misurazione e valutazione della performance

Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale ed adottano il sistema di misurazione e valutazione della performance.

La funzione è svolta da:

- Organismo Indipendente di Valutazione
- Dirigenti
- Cittadini ed utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione

## Art. 8

# Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

## Art. 9 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.



# Art. 10

## Piano della Performance e Relazione sulla Performance

Le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno:

a) entro il 31 gennaio, il Piano della performance, documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

b) entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che e' approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

In caso di mancata adozione del Piano della performance e' fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non puo' procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.