



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica  
Ufficio per la valutazione della *performance*

# **Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche**

**Sperimentazione 2019**

**Versione 1.0**

## INDICE

1	Riferimenti .....	3
2	Definizioni .....	4
3	Finalità della proposta: la sperimentazione per l'anno 2019 .....	4
4	Gli indicatori: uno schema di sintesi .....	5
5	Gli indicatori: descrizione.....	6
5.1	Gestione delle risorse umane.....	6
5.2	Gestione degli approvvigionamenti e di gestione immobiliare .....	8
5.3	Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione .....	10
5.4	Gestione della comunicazione e della trasparenza.....	11

## 1 Riferimenti

Il presente documento è il frutto di un'attività di analisi e selezione di indicatori utili a misurare la performance delle amministrazioni nella gestione di alcuni processi trasversali comuni. Tale attività è maturata nell'ambito dell'esperienza *CoWorkingLab*, un percorso laboratoriale intrapreso dal Dipartimento della Funzione Pubblica (di seguito DFP) assieme ad alcune amministrazioni nel corso dell'anno 2018.

Per la selezione degli indicatori si è fatto precipuo riferimento alla dimensione di performance organizzativa come definita nelle Linee guida n. 1/2017 e n. 2/2017 con particolare riferimento agli aspetti individuati dall'art. 8 del d.lgs 150 del 2009, comma 1, lettera d) sulla modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e lettera f) sull'efficienza nell'impiego delle risorse.

A rendere più completa l'elaborazione ha contribuito un lavoro di ricerca intrapreso internamente al Dipartimento nel quale sono stati analizzati i casi di applicazioni analoghe in altri Paesi (in particolare Regno Unito e Stati Uniti) ed alcune applicazioni settoriali in Italia.

Si è tenuto conto, infine, degli orientamenti espressi dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato che ha individuato alcuni indicatori (riportati nella nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS n. 17/2018 e già prima nella nota metodologica 2015) per misurare le performance delle attività ricondotte al programma 32.3 *"Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"* in maniera tale da consentire alle amministrazioni di utilizzare gli stessi dati per entrambe le finalità informative (ciclo della performance e ciclo del bilancio). Un riferimento viene fatto anche al bilancio di genere e ai relativi indicatori di cui alla circolare RGS n. 15/2018 per quanto riguarda, in particolare, quelli relativi alle politiche per il personale delle amministrazioni<sup>1</sup>. Al fine di integrare le attività di indirizzo e coordinamento nei confronti dei Ministeri, infatti, il 15 settembre 2016 il DPF ha stipulato un protocollo d'intesa con RGS- Ispettorato generale del bilancio con l'obiettivo, fra gli altri, di sviluppare e affinare le metodologie di definizione e quantificazione degli indicatori da associare ai programmi e/o alle azioni del bilancio.

---

<sup>1</sup> In tal senso, l'art. 8, comma 1, lettera h) del d.lgs 150 del 2009 fa un esplicito riferimento alle politiche di promozione della parità di genere come ulteriore dimensione di performance organizzativa.

## 2 Definizioni

Gli indicatori di performance sono misure quantificabili, critiche, sintetiche, significative e prioritarie che permettono di misurare l'andamento di una organizzazione nei suoi più svariati aspetti. Per le finalità del presente documento si indica con il concetto di "indicatori comuni" quel set di misure selezionate utili a misurare l'andamento di un'amministrazione per quanto riguarda non la gestione delle proprie attività tipiche di missione (cd. attività *core*), ma le funzioni di supporto ad esse, che sono comuni a tutte le organizzazioni (quali ad esempio la gestione degli acquisti, la gestione del personale, la comunicazione, la digitalizzazione, la trasparenza, etc). L'individuazione degli indicatori è stata realizzata seguendo un criterio selettivo, di misurabilità e di rilevanza rispetto all'esistenza di un benchmark normativo o amministrativo che ne determina la priorità.

## 3 Finalità della proposta: la sperimentazione per l'anno 2019

Al fine di promuovere il progressivo miglioramento della performance delle amministrazioni pubbliche, nell'ambito delle proprie attività di indirizzo e coordinamento, il DFP propone di implementare un sistema per misurare e confrontare la performance delle amministrazioni centrali su un campo di attività comuni relative alle funzioni di supporto. Le principali finalità della proposta possono essere così sintetizzate:

- 1) accrescere la cultura della misurazione nelle amministrazioni;
- 2) incentivare le amministrazioni ad implementare politiche organizzative mirate ad incidere sugli aspetti misurati;
- 3) implementare il monitoraggio al fine di creare un set informativo munito di serie storiche;
- 4) supportare i processi decisionali del DFP.

Il monitoraggio degli indicatori qui definiti rappresenterà uno stimolo ad un progressivo miglioramento dei processi gestionali delle amministrazioni a vantaggio degli utenti e del sistema amministrativo nel suo complesso. Essendo le amministrazioni molto eterogenee fra loro, gli indicatori che più si prestano allo scopo sono quelli di efficacia, economicità ed efficienza con riguardo appunto a processi comuni quali la gestione delle risorse umane, l'approvvigionamento, la comunicazione, la trasparenza, l'IT e la comunicazione.

La definizione del set di indicatori passa per una prima fase di sperimentazione cui il presente documento è finalizzato. Viene pertanto qui definito un primo set di indicatori sperimentali proposto alle amministrazioni per l'anno 2019 affinché ne testino la funzionalità e l'utilità.

La sperimentazione, in particolare, avviene attraverso le seguenti fasi:

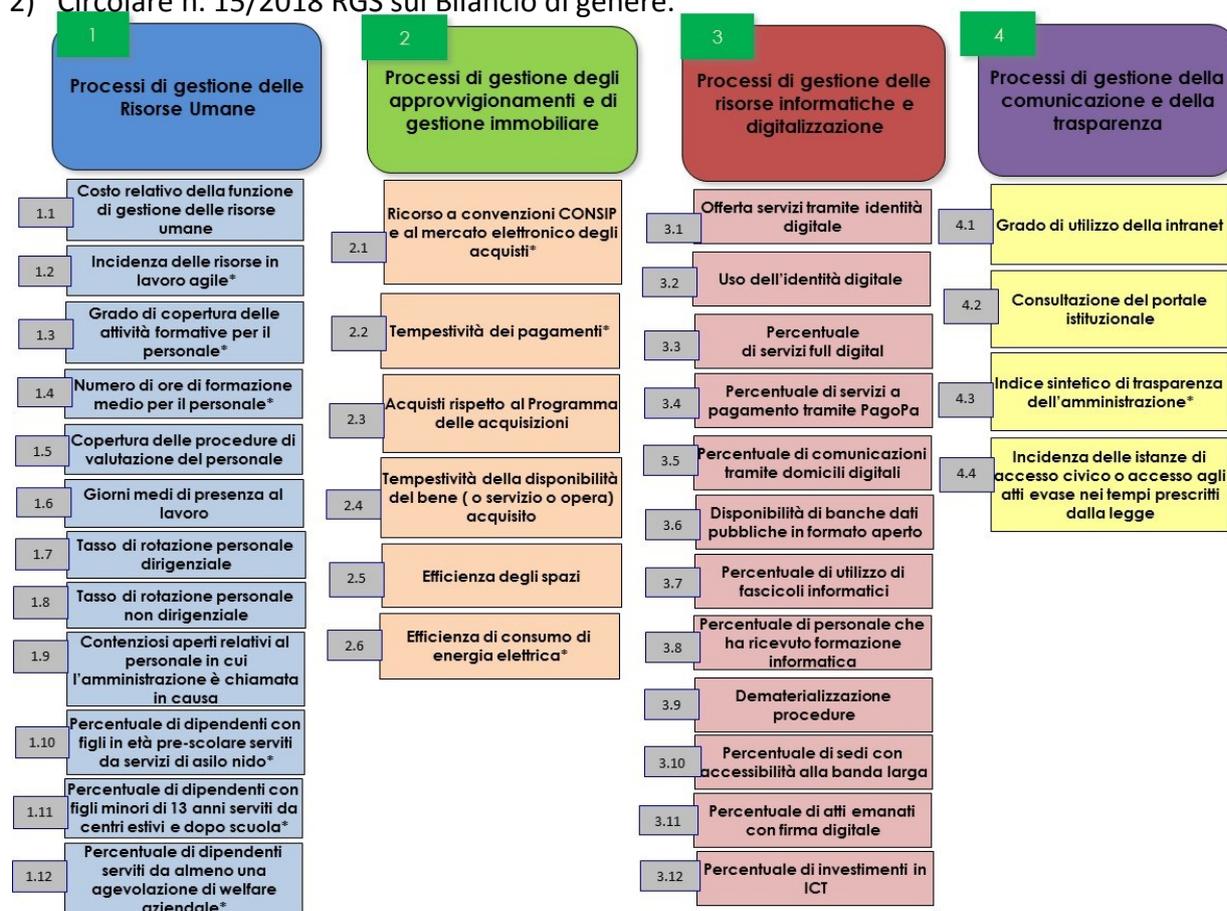
- 1) Dicembre 2018 – Condivisione del set di indicatori con le amministrazioni e rilevazione di un primo feedback su possibili correzioni e miglioramenti;
- 2) Gennaio 2019 – Inizio del periodo di riferimento per la rilevazione dei dati. Possibile utilizzo degli indicatori nel Piano della Performance 2019-2021 o, comunque, nei sistemi direzionali e relativa programmazione di attività per il progressivo miglioramento;
- 3) Giugno 2019 – Prima rilevazione semestrale degli indicatori e prima trasmissione dei dati al DFP;

- 4) Novembre 2019 - Rilevazione degli indicatori per l'anno 2019 e comunicazione dei dati al DFP;
- 5) Dicembre 2019 – Elaborazione conclusiva dei dati da parte del DFP, feedback su possibili correzioni e miglioramenti e scelta del set definitivo di indicatori da utilizzare;
- 6) Gennaio 2020 – Fine della sperimentazione e primo utilizzo del set definitivo di indicatori nell'ambito del ciclo della performance 2020-2022.

## 4 Gli indicatori: uno schema di sintesi

Come accennato in premessa, il set di indicatori che si propone costituisce il frutto delle esperienze maturate nel corso del *Co-working Lab* gestito dal DFP nel corso dell'anno 2018. Tuttavia alcuni di essi sono stati mutuati da ulteriori fonti con l'obiettivo di rendere meno oneroso il processo di rilevazione dei dati in quanto le stesse informazioni possono essere utilizzate da più sistemi di misurazione. Nel presente documento vengono evidenziati gli indicatori che trovano la propria fonte nei seguenti sistemi del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato:

- 1) nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS n. 17/2018 e nota metodologica 2015 su "Proposte di indicatori per il programma di spesa 32.3 "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza" redatte da RGS nel 2015;
- 2) Circolare n. 15/2018 RGS sul Bilancio di genere.



\*Indicatori richiamati nella nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS n. 17/2018 e nota metodologica 2015 su "Proposte di indicatori per il programma di spesa 32.3 "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza" redatte da RGS nel 2015 o nella Circolare n. 15/2018 RGS su "Bilancio di genere".

## 5 Gli indicatori: descrizione

Gli indicatori sopra definiti sono riconducibili alle seguenti funzioni di supporto:

1. Gestione delle risorse umane;
2. Gestione degli approvvigionamenti e gestione immobiliare;
3. Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione;
4. Gestione della comunicazione e della trasparenza.

Nei paragrafi che seguono gli indicatori vengono descritti attraverso la loro formula di calcolo. Nel campo note viene fornito un approfondimento interpretativo laddove necessario o l'eventuale rinvio a fonti esterne.

### 5.1 Gestione delle risorse umane

Gli indicatori selezionati per il monitoraggio dei processi di gestione delle risorse umane sono presentati nella tabella che segue.

N.	Nome indicatore	Formula di calcolo	Note
1.1	Costo relativo della funzione di gestione delle risorse umane	Costo della funzione gestione risorse umane / n. totale dei dipendenti in servizio	Per "costo della funzione risorse umane" si intende il costo della struttura organizzativa che gestisce tutti gli aspetti relativi alla gestione del personale incluso il costo delle persone ad essa dedicate, i costi dei servizi diretti acquistati all'esterno ed i costi indiretti imputati a tale unità organizzativa (criterio del <i>full costing</i> ).
1.2	Incidenza delle risorse in lavoro agile	N. di dipendenti in lavoro agile / n. totale dei dipendenti in servizio	Nel caso di attivazione di lavoro agile in corso d'anno la risorsa umana oggetto della procedura viene ponderata considerando il numero di mesi dell'anno nei quali è risultata in lavoro agile.
1.3	Grado di copertura delle attività formative per il personale	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / n. totale dei dipendenti in servizio	Tale indicatore viene riportato nella nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS n. 17/2018 e nella nota metodologica 2015 su "Proposte di indicatori per i programmi di spesa 32.2 "Indirizzo politico" e 32.3 "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"
1.4	Numero di ore di formazione medio per il personale	Ore di formazione erogate / n. totale dei dipendenti in servizio	Tale indicatore viene riportato nella nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS n. 17/2018 e nella nota metodologica 2015 su "Proposte di indicatori per i programmi di spesa 32.2 "Indirizzo politico" e 32.3 "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"

1.5	Copertura delle procedure di valutazione del personale	N. di dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione / n. totale dei dipendenti in servizio	
1.6	Giorni medi di presenza al lavoro	N. medio di giornate di presenza dei dipendenti / n. di giornate lavorative	I periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale devono essere considerati giorni di presenza.
1.7	Tasso di rotazione personale dirigenziale	Personale dirigenziale sottoposto a rotazione/n. totale di personale dirigenziale in servizio	Tale indicatore e il suo andamento negli anni deve misurare la capacità dell'amministrazione di realizzare una pianificazione della rotazione equilibrata ed il più possibili inclusiva che, fatto salvo il principio del buon andamento, contribuisce alla formazione del personale e ad elevare il livello di professionalità dello stesso in relazione alle capacità potenziali e future.
1.8	Tasso di rotazione personale non dirigenziale	Personale non dirigenziale sottoposto a rotazione/n. totale di personale non dirigenziale in servizio	Tale indicatore e il suo andamento negli anni deve misurare la capacità dell'amministrazione di realizzare una pianificazione della rotazione equilibrata ed il più possibili inclusiva che, fatto salvo il principio del buon andamento, contribuisce alla formazione del personale e ad elevare il livello di professionalità dello stesso in relazione alle capacità potenziali e future.
1.9	Contenziosi pendenti relativi al personale in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa	N. contenziosi pendenti relativi al personale in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa/ n. totale dei dipendenti in servizio	
1.10	Percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido	N. di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido/ n. di dipendenti in servizio con figli in età pre-scolare	Per numero di dipendenti serviti si fa riferimento a coloro che hanno beneficiato di servizi diretti convenzioni, rimborsi, voucher e altre forme di agevolazioni.
1.11	Percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola	N. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola/ n. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni	Per numero di dipendenti serviti si fa riferimento a coloro che hanno beneficiato di servizi diretti convenzioni, rimborsi, voucher e altre forme di agevolazioni.

1.12	Percentuale di dipendenti serviti da almeno da una agevolazione di welfare aziendale	N. di dipendenti serviti da almeno da uno strumento di <i>welfare</i> aziendale/ n. totale dei dipendenti in servizio	Per servizi di <i>welfare</i> aziendale si intendono agevolazioni fornite sotto forma di servizi diretti, convenzioni, voucher o altre forme di agevolazioni che riguardano: assistenza sanitaria integrativa, servizi di trasporto casa-lavoro, <i>housing</i> , assicurazioni rischio non autosufficienza e malattia, contributi previdenziali e assistenziali, mutui o finanziamenti, assistenza a familiari anziani o non autosufficienti, borse di studio per familiari, previdenza complementare (si escludono i servizi e le agevolazioni per asilo nido, centri estivi e dopo scuola).
------	--	---	--

## 5.2 Gestione degli approvvigionamenti e di gestione immobiliare

Gli indicatori selezionati per il monitoraggio dei processi di gestione degli approvvigionamenti e di gestione immobiliare sono presentati nella tabella che segue.

N.	Nome indicatore	Formula di calcolo	Note
2.1	Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	Spesa per l'acquisto di beni, servizi ed opere effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (lordo iva) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere	Tale indicatore viene riportato nella nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS n. 17/2018 e nella nota metodologica 2015 su "Proposte di indicatori per i programmi di spesa 32.2 "Indirizzo politico" e 32.3 "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"
2.2	Tempestività dei pagamenti	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)	Tale indicatore viene riportato nella nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS n. 17/2018 e nella nota metodologica 2015 su "Proposte di indicatori per i programmi di spesa 32.2 "Indirizzo politico" e 32.3 "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"
2.3	Percentuale di acquisti effettuati già previsti nel programma delle acquisizioni	N. di acquisti realizzati già previsti nel programmi delle acquisizione / n. totale di acquisti realizzati nell'anno	Tale indicatore mira a misurare la capacità di programmazione dell'ente. Acquisizioni pianificate per tempo hanno maggiore probabilità di risultare più economiche e tempestive.

2.4	Tempestività della disponibilità del bene (o servizio o opera) acquisito	N. medio di giorni di ritardo di consegna del bene o dell'opera (o di conclusione del servizio) rispetto alla data pianificata per la consegna in sede di programma acquisizioni (ponderato per l'importo della fornitura).	Nel caso di acquisto non previsto nel programma acquisizioni, i giorni di ritardo considerati per tale acquisto vengono calcolati dalla data in cui l'ufficio approvvigionamenti riceve indicazione di procedere all'acquisizione dalla direzione responsabile.
2.5	Efficienza degli spazi	N. di metri quadrati disponibili / n. di postazioni di lavoro	Il numero di metri quadrati disponibili viene ottenuto sommando i metri quadrati di tutti gli immobili utilizzati (di proprietà o in locazione) accatastati come B4 o A10. Per postazioni di lavoro si intendono le postazioni di lavoro fornite di PC e/o telefono realmente occupate da un dipendente dell'amministrazione.
2.6	Efficienza di consumo di energia elettrica	Spesa per energia elettrica / metri quadrati degli spazi	Tale indicatore viene descritto nel documento di RGS di gennaio 2015 "Proposte di indicatori per i programmi di spesa 32.2 "Indirizzo politico" e 32.3 "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza" e nota metodologica. A tale nota si rimanda per gli opportuni approfondimenti.

### 5.3 Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione

L'elaborazione e la selezione del set di indicatori è il frutto di un gruppo di lavoro formato da DFP e AGID, prendendo in considerazione il documento illustrativo delle "modalità di identificazione degli obiettivi e i relativi indicatori" per il monitoraggio dei contratti di cui alla Circolare AgID n. 4/2016, nonché alcuni indicatori individuati in relazione alla "Strategia per la crescita digitale 2014-2020", al "Codice dell'amministrazione digitale" e al "Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione" in corso di aggiornamento.

Gli indicatori selezionati per il monitoraggio dei processi di gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione sono presentati nella tabella che segue.

	Nome indicatore	Formula	Nota
3.1	Offerta servizi tramite identità digitale	N. servizi online accessibili esclusivamente con SPID / n. totale servizi erogati	
3.2	Uso identità digitale	Numero di accessi unici tramite SPID su servizi digitali collegati a SPID/Numero di accessi totali su servizi digitali collegati a SPID	
3.3	Percentuale di servizi <i>full digital</i>	N. servizi interamente online, integrati e <i>full digital</i> / n. totale servizi erogati	
3.4	Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa	N. servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / n. totale servizi erogati a pagamento	
3.5	Percentuale di comunicazioni tramite domicilia digitali	N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicilia digitali /n. totale di comunicazioni inviate a imprese e PPAA	
3.6	Disponibilità di banche dati pubbliche in formato aperto	<i>Dataset</i> pubblicati in formato aperto/ n. di <i>dataset</i> previsti dal paniere dinamico per il tipo di amministrazione	Il paniere dinamico di <i>dataset</i> è definito ed aggiornato da Agid al seguente indirizzo <a href="https://www.dati.gov.it/content/rapporto-annuale-disponibilit-banche-dati-pubbliche-formato-aperto-paniere-dinamico-dataset">https://www.dati.gov.it/content/rapporto-annuale-disponibilit-banche-dati-pubbliche-formato-aperto-paniere-dinamico-dataset</a>

3.7	Percentuale di utilizzo di fascicoli informatici	N. fascicoli informatici alimentabili dalle P.A. e consultabili da cittadini e imprese / n. totale fascicoli per procedimenti con destinatari cittadini e imprese	
3.8	Percentuale di personale che ha ricevuto formazione informatica	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali/ n. totale dei dipendenti in servizio	
3.9	Dematerializzazione procedure	Procedura di gestione presenze, assenze, ferie, permessi e missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (si/no)	
3.10	Percentuale di sedi con accessibilità alla banda larga	Percentuale di sedi che hanno accesso ad internet con banda ultra larga (sopra i 100 mega) / totale sedi	
3.11	Percentuale di atti adottati con firma digitale	Atti firmati con firma digitale / totale atti protocollati in uscita	
3.12	Percentuale di investimenti in ICT	Costi sostenuti in investimenti per ICT/ costi totali per ICT	

#### 5.4 Gestione della comunicazione e della trasparenza

Gli indicatori selezionati per il monitoraggio dei processi di gestione della comunicazione e della trasparenza sono presentati nella tabella che segue.

N.	Nome indicatore	Formula di calcolo	Note
4.1	Grado di utilizzo della intranet	N. di accessi alla intranet / n. postazioni	Per postazioni di lavoro si intendono le postazioni di lavoro fornite di PC realmente occupate da un dipendente dell'amministrazione.

4.2	Consultazione del portale istituzionale	N. di accessi unici assoluto / n. postazioni	Il dato al numeratore può essere ricavato attraverso gli strumenti di <i>google analytics</i> . Al fine di relativizzare il dato, esso viene ponderato sul numero di postazioni quale indicatore di dimensione dell'ente.
4.3	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	L'indicatore si calcola sulla base delle attestazioni rilasciate dall'OIV	Tale indicatore viene riportato nella nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS n. 17/2018 e nella nota metodologica 2015 su "Proposte di indicatori per i programmi di spesa 32.2 "Indirizzo politico" e 32.3 "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"
4.4	Incidenza delle istanze di accesso civico o accesso agli atti evase nei tempi prescritti dalla legge	N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della L. 241/90 evasi entro i termini di legge / n. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della L. 241/90 protocollate nell'anno	