



COMUNE DI ROBECCHETTO CON INDUNO
Provincia di Milano

ORIGINALE

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N. 1 DEL 31/01/2011

OGGETTO: ADEGUAMENTO DEL REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI DEL COMUNE DI ROBECCHETTO CON INDUNO.

L'anno **duemilaundici**, il giorno **trentuno** del mese di **gennaio** alle ore **14.00** presso la Residenza Municipale, previa l'osservanza di tutte le formalità prescritte dalla legislazione vigente, si è riunita la Giunta Comunale per deliberare sulle proposte di deliberazione iscritte all'ordine del giorno.

Dei Signori Assessori assegnati a questo Comune risultano presenti:

Misci Maria Angela	Sindaco	Si
Foieni Alessandro	Vice Sindaco	Si
Izeni Enzo	Assessore	Si
Vignati Luisa	Assessore	No
Marangoni Marco	Assessore	No
Lange' Patrizia	Assessore	Si
Barbaglia Maria Catia	Assessore	Si

Presenti n. 5 Assenti n. 2

Presiede il Sindaco, Misci Maria Angela

Assiste il Segretario Comunale Dr. Barberi Frandanisa Giovanni

Essendo legale il numero degli intervenuti, il Presidente dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'argomento posto all'ordine del giorno di cui all'oggetto.

Deliberazione della Giunta Comunale n. 1 del 31/01/2011 avente per oggetto:

Adeguamento del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Robecchetto con Induno.

LA GIUNTA COMUNALE

Visto il D.Lgs. 27/10/2009 n. 150 noto "Decreto Brunetta", il quale ha introdotto delle importanti novità in materia di organizzazione del lavoro e di gestione del personale, soprattutto con riferimento alla valutazione delle performance, alla trasparenza ed ai compiti dell'Organismo Indipendente di Valutazione;

Visto il vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi approvato dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 152 del 20/07/1999 e successive modifiche ed integrazioni;

Considerato che si rende necessario adeguare il suddetto Regolamento alle nuove disposizioni normative vigenti in materia e, segnatamente, al D.Lgs. n. 150/2009;

Ritenuto di provvedere all'integrazione del vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi come da allegato al presente atto;

Visti i pareri favorevoli espressi, sotto il profilo tecnico e contabile, ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267 del 18/8/2000;

Con voti unanimi espressi nei modi e nelle forme previste dallo Statuto;

D E L I B E R A

- 1) Di integrare il vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi alle nuove disposizioni normative vigenti in materia e, segnatamente, al D.Lgs. n. 150/2009 secondo l'allegato "A" facente parte integrante e sostanziale del presente atto.

Successivamente, stante l'urgenza di dare esecuzione alla presente deliberazione, si dichiara la stessa immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del Decreto Legislativo 18/08/2000 n. 267.

Adeguamento regolamento di organizzazione Uffici e servizi del Comune di Robecchetto con Induno

Articolo 1. Finalità del regolamento	1
Articolo 2. La performance.	2
Articolo 3. Il ciclo di gestione della performance.....	3
Articolo 4 La valutazione individuale e la premialità.....	3
Articolo 5. Nucleo di valutazione	3
Articolo 6. Trasparenza	4
Articolo 7. Qualità dei servizi	5
Articolo 8. Struttura tecnica di supporto	5
Articolo 9. Responsabile Piano triennale per la trasparenza.....	5
Articolo 10. Responsabilità dati e informazione	5

Articolo 1. Finalità del regolamento

1. Il presente regolamento è espressione della potestà normativa esclusiva attribuita al comune in tema di organizzazione e svolgimento delle funzioni comunali, dall'articolo 117, sesto comma, della Costituzione. Esso ha la finalità di recepire i principi contenuti nel d. lgs 27 ottobre 2009, n. 150 (in seguito definito "decreto"), adeguando ad essi la propria organizzazione come evidenziato nelle caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della performance. (allegato 1)
2. L'attività amministrativa e di diritto privato nonché le mere azioni materiali del comune sono ispirate, oltre che ai principi contenuti nei Trattati dell'Unione Europea, nella Costituzione e nell'articolo 1 della legge 7 agosto 1990 n. 241, altresì ai seguenti principi e sono declinate attraverso gli istituti di cui al decreto, come recepiti nel presente regolamento:
 - a) misurazione e valutazione dei risultati prodotti dall'organizzazione nel suo complesso, nelle sue articolazioni e dai dipendenti,
 - b) trasparenza, intesa quale accessibilità totale da parte dell'intera collettività a tutte le informazioni pubbliche, secondo il paradigma della libertà di informazione, nel rispetto della normativa sulla tutela e trattamento dei dati personali;
 - c) legalità e sviluppo della cultura della promozione dell'integrità, della responsabilità e della buona fede nella gestione degli affari pubblici e dei beni pubblici;
 - d) individuazione delle differenti capacità e dei differenti risultati prodotti dai dipendenti.

Articolo 2. La performance.

1. La performance è il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita come definito dai criteri generali del sistema di misurazione e valutazione della performance (allegato 1).
2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (**performance del Comune**) e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e la **performance individuale** con riferimento ai singoli dipendenti.
3. La misurazione e valutazione della **performance organizzativa** può abbracciare uno o più dei seguenti ambiti:
 - a) l'impatto delle politiche attivate in funzione dei bisogni della collettività rilevati;
 - b) l'attuazione di piani e programmi (rispetto di fasi, tempi, consumo risorse, standard previsti);
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (customer satisfaction);
 - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
 - e) 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;
 - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - h) la promozione di obiettivi di tutela delle pari opportunità sia internamente che esternamente.
4. La misurazione e la valutazione della **performance individuale** si suddivide in:
 - misurazione e la valutazione della **performance individuale del Segretario Generale e delle Posizioni organizzative** collegata:
 - a) alla performance generale del Comune per il 10%;
 - b) al raggiungimento di obiettivi individuali per il 60%; suddividendoli in strategici (di mandato) o innovativi o di miglioramento e di mantenimento attribuendo i seguenti punteggi:

descrizione obiettivo	peso
Mantenimento	25 punti
Strategico/innovativo/miglioramento	75 punti
Totale	100

- c) alle competenze comportamentali , professionali e manageriali dimostrate anche nel lavoro intersettoriale per il 25% ;
 - d) alla capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori per il 5%
- misurazione e la valutazione della performance individuale dei dipendenti collegata:
Dipendenti fascia D
 - a) alla performance generale del Comune per il 10%;
 - b) alla performance generale del gruppo di appartenenza per il 10%;
 - c) al raggiungimento di obiettivi individuali per il 60%;
 - d) alle competenze e ai comportamenti dimostrati per il 20%.

Dipendenti fascia C – B3

- a) alla performance generale del gruppo di appartenenza per il 10%;
- b) al raggiungimento di obiettivi individuali per il 65%;
- c) alle competenze e ai comportamenti dimostrati per il 25%.

Dipendenti fascia B -A

- a) alla performance generale del gruppo di appartenenza per il 10%;
- b) al raggiungimento di obiettivi individuali per il 65%;
- c) alle competenze e ai comportamenti dimostrati per il 25%.

Il bonus annuale legato alla performance individuale dei dipendenti sarà così suddiviso:

Fascia di merito	%personale	% risorse da attribuire
Alta	30% > =90/100	40%
Medio – Alta	40% >= 80/100 <90/100	39%
Media	20% >=70/100 <80/100	17%
Bassa	10% >=40/100 <70/100	4%
Insufficiente	Dipendenti con meno di 40/100	0%

- 5. Il Comune adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

Articolo 3 Il ciclo di gestione della performance.

- 1. Le finalità indicate all'articolo 1 sono perseguite e gli strumenti specificati all'articolo 2 sono attuati attraverso la messa in atto di una sequenza di attività tra esse coordinate definita ciclo di gestione della performance (**Allegato 3**).
- 2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle fasi di pianificazione, attuazione, controllo, rendicontazione, valutazione e premialità.
- 3. L'ente definisce il proprio ciclo di gestione della performance nel provvedimento **“Sistema di misurazione e valutazione della performance”**, adottato dalla Giunta.

Articolo 4 La valutazione individuale e la premialità.

- 1. La misurazione e valutazione della performance individuale sono volte alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità, di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate e delle risorse impiegate per il loro conseguimento.
- 2. La valutazione della performance individuale e il sistema premiante sono disciplinati da apposito Allegato al **“Sistema di misurazione e valutazione della performance” (allegato 2)**.

Articolo 5. Nucleo di valutazione

1. L'Ente si avvale della facoltà prevista dalla deliberazione CIVIT n. 121 del 09/12/2010 – profilo 6 di non nominare l'Organismo Indipendente di Valutazione, ma di individuare nel nucleo di valutazione previsto dall'art. 14 del regolamento di organizzazione degli uffici e servizi vigente il soggetto idoneo all'applicazione del presente articolato.

2. Sono affidate al Nucleo di Valutazione i seguenti compiti:
 - a) collaborare nella predisposizione e nell'adeguamento del Sistema di misurazione, valutazione della performance secondo quanto stabilito nel DLgs 150 e in linea con le linee guida Civit;
 - b) monitorare il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione della performance, promuovere e attestare altresì l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza. A questo fine trasmette alla Giunta, almeno ogni sei mesi, una relazione sull'attività di monitoraggio svolta evidenziando funzionalità e criticità rilevate;
 - c) validare la proposta di Piano della Performance;
 - d) validare la Relazione annuale sulla performance, nonché gli eventuali risparmi ivi documentati, attestando che i risultati presentati rispecchiano l'effettiva situazione dell'Ente;
 - e) comunicare tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco;
 - f) garantire correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente regolamento, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - g) proporre al Sindaco la proposta annuale di valutazione della performance individuale del Segretario Generale, delle posizioni organizzative e la relativa attribuzione dell'indennità di risultato;
 - h) sulla base delle valutazioni compilare la graduatoria dei dipendenti posizioni organizzative distinti per differenti livelli di performance così come definito dall'Ente;
 - i) verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
 - j) assolvere ai compiti previsti all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale;
 - k) stabilire le modalità per il proprio efficace funzionamento, fermo restando l'obbligatoria compresenza in tutte le fasi decisionali.

inoltre:

 - l) esprimere un parere sulla proposta di metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative e i correlati valori economici ;
 - m) supporta il Segretario Generale nella graduazione delle posizioni organizzative effettuata sulla base della metodologia approvata dalla Giunta e delle risorse disponibili.

Articolo 6. Trasparenza

1. La trasparenza è intesa come accessibilità anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, delle informazioni concernenti l'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

2. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'amministrazione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione e consente di rendere visibile e controllabile dall'esterno il proprio operato (inerente al rapporto tra governanti e governati) e permette la conoscibilità esterna dell'azione amministrativa (motivazione, responsabile del procedimento, avvio del procedimento, partecipazione, accesso, ecc.).

3. L'amministrazione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.
4. La pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente di quanto previsto dai commi del presente articolo, deve essere effettuata con modalità che ne garantiscano la piena accessibilità e visibilità ai cittadini.

Articolo 7. Qualità dei servizi

1. Il comune definisce, adotta e pubblicizza gli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, nonché i casi e le modalità di indennizzo automatico e forfettario all'utenza per il mancato rispetto degli standard di qualità.
2. Le azioni previste dal comma 1 sono esercitate secondo quanto stabilito nel sistema di valutazione della performance nel rispetto degli atti di indirizzo e coordinamento adottati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri d'intesa con la Conferenza unificata di cui al decreto legislativo 28 agosto 1997, n.281, su proposta della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità nelle amministrazioni pubbliche.

Articolo 8. Struttura tecnica di supporto

1. Il Comune individua nella Responsabile dell'Area Amministrativa-Contabile la struttura tecnica di supporto al Nucleo di Valutazione.
2. La struttura tecnica di supporto predispose il Piano della performance attenendosi alle linee guida allegate al presente regolamento (allegato 2 – Linee guida per la realizzazione del Piano della Performance) e la Relazione sulla performance.
3. L'ente si avvale dell'opportunità prevista dalla deliberazione CIVIT n. 121/2010 di utilizzare il Peg quale strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance trasformando il Peg in documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, vengono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i relativi target.

Articolo 9. Responsabile Piano triennale per la trasparenza

1. Il comune individua il responsabile del Piano triennale per la trasparenza.
2. Il responsabile del Piano triennale per la trasparenza predispose annualmente il Piano.

Articolo 10. Responsabilità dati e informazione

1. Il singolo dirigente e/o il personale appositamente individuato, è responsabile delle informazioni (dati) forniti.

Allegato 1

Caratteristiche del Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Robecchetto Con Induno

Sommario

1.	Il Comune di Robecchetto con Induno	2
2.	Caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione della performance	2
3.	I principi guida della performance organizzativa	4
4.	Misurazione e valutazione della performance organizzativa	4
4.1	Il grado di attuazione della strategia	6
4.2	Il portafoglio delle attività e dei servizi	6
4.3	Lo stato di salute dell'amministrazione	7
4.4	Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome)	7
4.5	I confronti interni e con altre Amministrazioni (Benchmarking)	7
5.	I principi guida della performance individuale	8
5.1	L'Indicatore di performance Individuale (IPI) e il collegamento con la valutazione della performance organizzativa	8
5.2	Le linee guida per la valutazione della performance individuale	9
6.	Performance e trasparenza	9
7.	L'adeguamento dei sistemi informativi	10
8.	Le rilevazioni annuali del Nucleo di Valutazione: benessere organizzativo e sviluppo del sistema	10
9.	Il ciclo della gestione della performance	11

1. Il Comune di Robecchetto con Induno

Al fine di descrivere il contesto esterno ed interno si farà riferimento nella stesura del Piano delle Performance alle statistiche annuali relative alla popolazione e ai dati raccolti per rappresentare la salute economico finanziaria e organizzativa.

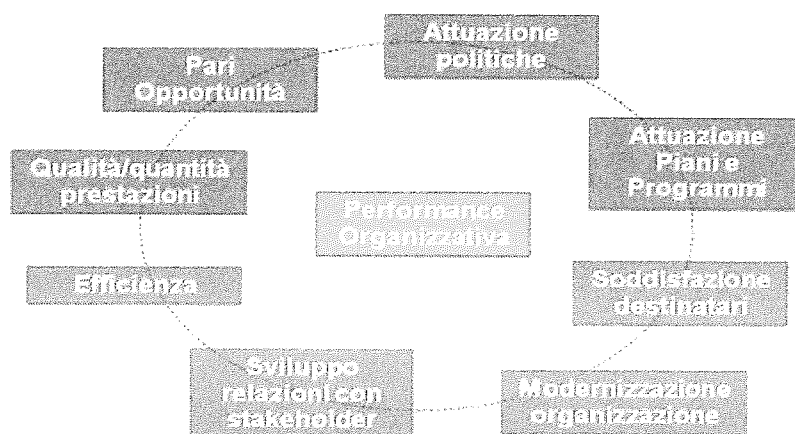
1. Per quanto concerne le statistiche, si indicherà:
 - l'andamento demografico
 - nati, deceduti e saldo naturale
 - immigrati, emigrati e saldo migratorio
 - la composizione della popolazione per sesso
 - nuclei familiari totali e per numero di componenti
 - la composizione della popolazione per fasce di età
 - gli indici di struttura (vecchiaia, invecchiamento, dipendenza, ricambio popolazione attiva, mascolinità, età media
 - popolazione straniera
 - popolazione straniera per classi di età
2. Per quanto concerne i dati relativi alla situazione economico finanziaria si indicherà:
 - Rispetto dei parametri di non deficitarietà dell'Ente.
3. Per quanto concerne i dati relativi alla struttura organizzativa si indicherà:
 - Organigramma
 - Dotazione organica

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

Gli ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa (del Comune e delle UUOO) fanno riferimento a:

- a) l'impatto delle politiche attivate in funzione dei bisogni della collettività rilevati;
- b) l'attuazione di piani e programmi (rispetto di fasi, tempi, consumo risorse, standard previsti);
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (customer satisfaction);
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- e) 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) la promozione di obiettivi di tutela delle pari opportunità sia internamente che esternamente (Figura 1).

Figura 1 Gli ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa



La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e/o delle Posizioni organizzative è collegata:

- a) alla performance generale del Comune;
- b) al raggiungimento di obiettivi individuali;
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori (significativa differenziazione dei giudizi).

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dipendenti è collegata:

- a) alla performance generale dell'UO di appartenenza;
- b) al raggiungimento di obiettivi individuali;
- c) alle competenze e ai comportamenti dimostrati.

Annualmente, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono:

- a) entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi 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) un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato Relazione sulla performance 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 è 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 può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Il DLgs 150/2009 prevede inoltre che la trasparenza è da intendersi come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello

essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

Il Comune garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance e ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione e denominata "Trasparenza, valutazione e merito":

- a) il Piano e la Relazione sulla performance.

Alla luce del quadro delineato e tenuto conto delle linee guida Civit in tema di misurazione e valutazione della performance e delle trasparenza, di seguito si illustrano le caratteristiche del Sistema di misurazione e valutazione definito per il Comune di Robecchetto Con Induno.

2. I principi guida della performance organizzativa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Robecchetto Con Induno deve:

- a) rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di performance organizzativa e individuale atteso (che il Comune si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- b) assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- c) promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- d) uniformarsi ai principi previsti dalle delibere Civit;
- e) esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi di performance, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla performance attesa e realizzata;
- f) assicurare la piena trasparenza della performance organizzativa e individuale;
- g) individuare forme di consultazione con gli stakeholder esterni e interni.

Nei successivi punti saranno illustrate le caratteristiche fondamentali del sistema con riferimento alla:

- misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- misurazione e valutazione della performance individuale;
- valutazione della performance e trasparenza.

3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, in linea con i principi sopra indicati, deve rappresentare in modo completo, integrato, immediato e di facile comprensione:

- *ex-ante*, la performance che il Comune intende realizzare;
- *ex-post*, quella effettivamente realizzata, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

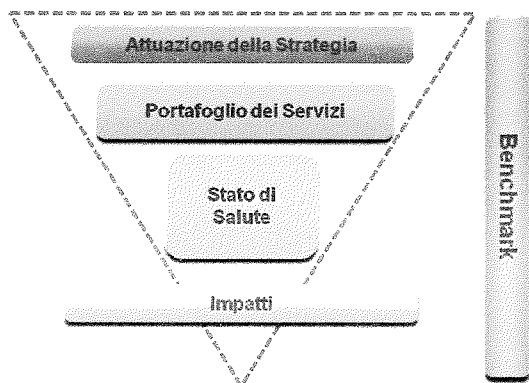
In particolare il sistema deve assicurare la rappresentazione di:

- alcuni elementi sintetici di valutazione d'insieme dell'andamento dell'amministrazione;
- una loro successiva articolazione per aspetti di sempre maggiore dettaglio.

Inoltre, il sistema a regime deve garantire una un'agile consultazione e selezione dei contenuti da parte dei soggetti che intendono avere informazioni relative alle performance programmate ed effettivamente realizzate.

A partire dagli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art.8 del D.lgs. 150/09 e delle indicazioni derivanti dalla delibera Civit 104/2010, il modello di rappresentazione delle performance organizzative si fonda sui seguenti macro-ambiti (Figura 2):

Figura 2 Il modello di valutazione della performance organizzativa



Macro-ambito 1. Il grado di attuazione della strategia (performance individuale e di ente). Il Comune identifica, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale macro-ambito è quello di consentire *ex ante* di rappresentare quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare *ex post* se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Macro-ambito 2. Il portafoglio delle attività e dei servizi identifica le attività e i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse di riferimento. Attraverso questo macro-ambito viene data indicazione *ex ante* dello stock programmato di attività e servizi che saranno messi a disposizione di cittadini e utenti ed *ex post* del livello e della qualità di attività e servizi effettivamente realizzati.

Macro-ambito 3. Lo stato di salute dell'amministrazione identifica a quali condizioni si svolge l'attività con l'obiettivo di garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvengano in modo tale da assicurare la continuità di produzione di risultati nel tempo. L'Amministrazione deve fornire elementi utili a valutare *ex ante* ed *ex post* se è in grado effettivamente di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder).

Macro-ambito 4. Gli impatti dell'azione amministrativa (grado di soddisfazione) (outcome). Il Comune identifica gli impatti che produce nell'ambiente esterno e in particolare in termini di risposta ai bisogni. *Ex ante* sono identificati gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. *Ex post* vengono forniti elementi utili a valutare se gli impatti previsti si sono realmente prodotti.

Macro-ambito 5. I confronti interni e con altri comuni (Benchmarking). Il Comune promuove un costante confronto di performance tra le sue articolazioni organizzative ed identifica i soggetti esterni rispetto ai quali intende svolgere una comparazione delle proprie performance. Mediante l'articolazione di tale macro-ambito l'amministrazione definisce il quadro di confronto delle performance dei diversi ambiti organizzativi e il proprio posizionamento rispetto ad altre amministrazioni e a soggetti che svolgono attività simili. *Ex post* i confronti interni e l'analisi del posizionamento consentono di valutare quali sono i punti di forza e i principali gap da recuperare.

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopra indicate, il Comune dovrà definire obiettivi, indicatori e valori-target che si propone *ex-ante* di raggiungere. Questi elementi

troveranno compiuta rappresentazione nel Piano della Performance assumendo, in linea con quanto previsto dal D.lgs. 150/09, un orizzonte triennale ed una logica di aggiornamento annuale.

A posteriori i risultati effettivamente conseguiti troveranno compiuta rappresentazione all'interno della Relazione sulla performance.

Aspetto qualificante del sistema di valutazione della performance organizzativa deve essere l'immediatezza e la facile leggibilità. In questa direzione, il sistema deve essere costruito sulla base di una logica di rappresentazione "a cannocchiale", così come definita nella delibera CIVIT 104/2010. Ovvero lo stesso deve assicurare una rappresentazione dei risultati aggregati per ogni macro-ambito e consentire, poi, un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici e di dettaglio.

Con riferimento ai singoli macro-ambiti, di seguito si esplicitano i requisiti che il sistema di valutazione deve rispettare.

3.1 Il grado di attuazione della strategia

Il fine è quello di comprendere quali sono gli obiettivi strategici fondamentali del Comune, nonché il grado di relativo conseguimento

Il Comune deve:

- a) individuare gli obiettivi strategici;
- b) dotarsi di un indicatore sintetico relativo al grado di attuazione della strategia, quale sommatoria del grado di attuazione degli obiettivi strategici identificati e opportunamente ponderati in base al rilievo e alla complessità;
- c) articolare, qualora significativo, gli obiettivi strategici per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area e progetto strategico, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di attuazione;
- d) definire per ogni obiettivo strategico fasi e tempi di attuazione e indicatori quali-quantitativi di performance attesa e realizzata.

Semplici e immediati strumenti di rappresentazione devono garantire un'immediata comprensione dello stato di attuazione della strategia ai diversi livelli di disaggregazione della stessa.

3.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi

La performance del Comune non è solamente collegata alla qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse, ma è altresì riconducibile alla quantità e qualità di attività, prestazioni e servizi assicurati.

Il Comune deve:

- a) identificare gli elementi qualificanti del proprio portafoglio di attività e servizi;
- b) dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto alle attività e ai servizi;
- c) articolare, qualora significativo, attività e servizi per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi;
- d) definire per ogni attività e servizio, indicatori di quantità, qualità, efficienza e di customer satisfaction;
- e) individuare, per ogni indicatore selezionato, valore-target, trend storico e, qualora rilevabile, benchmark di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un agevole accesso alle informazioni fondamentali riguardanti le singole attività e servizi, oltre che assicurare una rappresentazione del portafoglio nel suo insieme.

3.3 Lo stato di salute dell'amministrazione

La performance del Comune, la qualità dell'amministrare e del gestire, deve essere anche valutata rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo.

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:

salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;

salute organizzativa, collegati alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;

salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli stakeholder, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

Il Comune deve:

dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto a ciascuna delle tre aree di salute;

declinare ciascuna area di salute in dimensioni qualificanti, considerando, tra l'altro:

per l'area di salute finanziaria, l'equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l'indebitamento;

per l'area di salute organizzativa, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell'innovazione tecnologica;

per l'area di salute delle relazioni, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali, nella gestione e produzione dei servizi, il coinvolgimento di cittadini e utenti;

definire, rispetto a ciascuna dimensione, obiettivi, indicatori, valori target, trend e, qualora rilevabile, benchmark di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

3.4 Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome)

Per quanto nella definizione degli obiettivi strategici sia opportuno individuare specifici indicatori di outcome, si ritiene importante riepilogare in modo sintetico le principali aree di impatto collegate all'attività del Comune.

Il Comune deve:

- a) individuare i principali outcome;
- b) articolare, qualora rilevante, gli outcome per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi.
- c) definire per ogni specifico outcome indicatori quali-quantitativi di performance attesa e realizzata, attraverso l'identificazione di valori target, trend e, ove significativo, benchmark;
- d) individuare l'eventuale ruolo di altri soggetti e le principali interazioni con gli stessi ai fini della produzione degli outcome.

Il sistema di valutazione deve rappresentare i principali outcome prodotti dall'amministrazione.

3.5 I confronti interni e con altre Amministrazioni (Benchmarking)

Un compiuto apprezzamento della performance richiede il confronto interno tra ambiti organizzativi e con altre organizzazioni, ovvero, ove significativo, l'analisi del posizionamento in termini relativi dei livelli di performance attesi e conseguiti rispetto a quelli di organizzazioni similari.

In particolare, tale confronto è significativo con riferimento ai tre macro-ambiti del portafoglio di attività e servizi, dello stato di salute e degli outcome.

Il Comune deve:

- a) individuare i benchmark di riferimento;
- b) evidenziare il posizionamento rispetto ai benchmark selezionati, sia a livello di macro-ambito nell'insieme, sia che con riferimento a singole attività e servizi, aree dello stato di salute e outcome.

Nel caso di confronto esterno dovranno essere adottati semplici e immediati strumenti di rappresentazione tali da garantire un'immediata comprensione del posizionamento relativo dell'amministrazione rispetto ai benchmark.

Nell'Allegato 1 si riportano le schede generali di rappresentazione dei diversi ambiti della performance, in linea con i principi di trasparenza, completezza e immediatezza sopra delineati.

4. I principi guida della performance individuale

Il Comune è chiamato a valutare la performance individuale delle proprie posizioni organizzative e dei propri dipendenti in modo da assicurare:

- a) la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze;
- b) il pieno riconoscimento del contributo assicurato e dei risultati conseguiti;
- c) l'attuazione del principio di meritocrazia.

A tal fine il Comune deve:

- a) identificare le linee guida e qualificanti della propria politica del personale, assicurandone adeguata comunicazione a tutti i dipendenti;
- b) definire ed adottare il metodo di valutazione;
- c) disegnare il sistema premiante, di natura monetaria e non monetaria;
- d) collegare gli esiti della valutazione al sistema premiante;
- e) definire il processo di valutazione con riguardo ai tempi, le fasi, gli attori e le responsabilità.

4.1 L'Indicatore di performance Individuale (IPI) e il collegamento con la valutazione della performance organizzativa

Il sistema di valutazione del Comune si fonda sulla costruzione di un Indicatore di Performance Individuale (IPI).

L'indicatore, nelle sue componenti, può essere a "geometria variabile", in modo da tenere conto delle caratteristiche del soggetto valutato (ruolo ricoperto nell'organizzazione), delle possibili finalità della valutazione e del relativo orizzonte temporale, e della correlazione tra performance organizzativa e performance individuale.

L'Indicatore di Performance Individuale (IPI), differenziabile per ruoli e famiglie professionali, prevede:

- a) l'identificazione degli ambiti fondamentali ai quali collegare la valutazione della performance individuale;
- b) l'attribuzione di un peso relativo ai singoli ambiti, in ragione degli obiettivi di politica del personale. Di regola, quanto più ampia è la responsabilità dei soggetti valutati, tanto maggiore deve essere il collegamento tra performance organizzativa e individuale.

Per assicurare la confrontabilità delle valutazioni e la costruzione di graduatorie di merito, è preferibile che l'Indicatore di Performance Individuale si traduca in un punteggio finale (o in un rapporto percentuale) assegnato al singolo dipendente.

4.2 Le linee guida per la valutazione della performance individuale

In applicazione delle indicazioni sopra riportate, le caratteristiche fondamentali del sistema di valutazione della performance individuale e del collegamento tra questa, la performance organizzativa e il sistema premiante, sono definite, così come gli aspetti relativi alle procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa, nell'ambito della "misurazione e valutazione della performance di ente ed individuale".

In una logica di progressiva evoluzione del sistema, tali documenti potranno conoscere sviluppi, modifiche e adattamenti, sempre finalizzati al miglioramento delle capacità del Comune di valutazione della performance individuale e al collegato riconoscimento dei meriti.

5. Performance e trasparenza

L'adozione e la pubblicazione del modello di misurazione e valutazione della performance costituisce per il Comune un aspetto qualificante dell'operazione trasparenza. In particolare la trasparenza relativamente alla performance organizzativa e individuale si propone di:

- a) qualificare il rapporto con i cittadini e con gli stakeholder, favorendo il controllo sociale e la promozione della partecipazione democratica;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre in assenza dei meccanismi tipici del mercato;
- c) qualificare l'attività di programmazione favorendo uno sforzo di rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione *ex ante*, di progetti strategici, obiettivi e indicatori significativi e credibili;
- d) promuovere la responsabilità attraverso l'introduzione della consuetudine a rendere conto e la promozione dell'integrità.

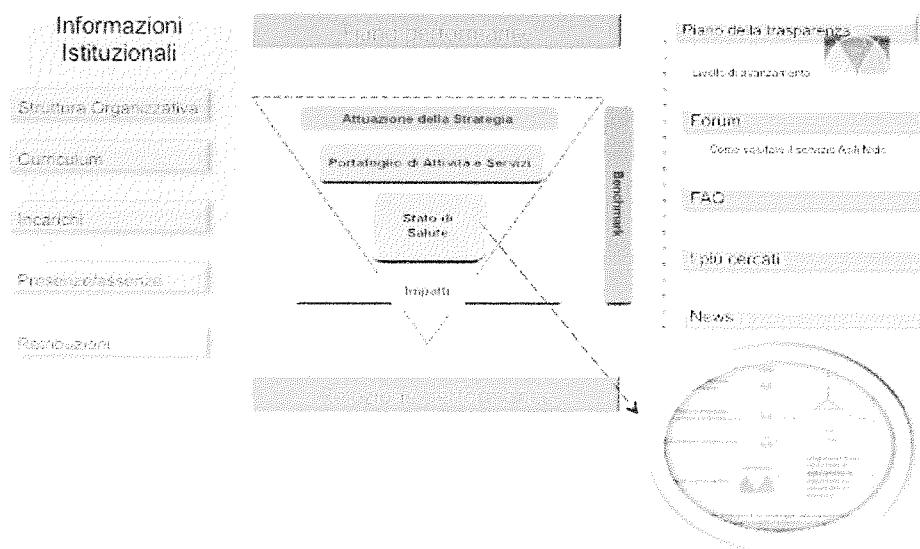
La performance attesa e quella realizzata devono essere rese fruibili sul sito del Comune attraverso la pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance.

La traduzione dei documenti di rappresentazione della performance in termini interattivi, la facile accessibilità e consultabilità, l'immediatezza e la chiarezza delle informazioni fruibili, costituiscono aspetti qualificanti del modello di misurazione e valutazione della performance a regime.

Nella *home page* del sito web dell'Ente è inserito il rinvio alla sezione Trasparenza, valutazione e merito.

Tale sezione deve vedere in primo piano la valutazione della performance attraverso un sistema di rappresentazione indicato, in via meramente esemplificativa, nello schema seguente (Figura 4).

Figura 4 Esempio pagina sito web



Il programma triennale della trasparenza, che l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, definisce entro il 31 gennaio – così come previsto dall'art. 15 comma 2 lettera d) del DLgs 150/2009 – deve porsi in relazione al ciclo di gestione e della performance; deve, infatti, consentire la piena conoscibilità di ogni componente del piano della performance e dello stato della sua attuazione. Il processo di definizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità potrà estrinsecarsi in una forma di "regia" condivisa con il Nucleo di Valutazione che eserciterà, con l'ausilio della Struttura permanente, anche azioni di impulso e di attestazione dell'adozione del programma stesso.

6. L'adeguamento dei sistemi informativi.

Ai fini di garantire la piena operatività del sistema di misurazione e valutazione e lo sviluppo qualitativo dello stesso nel tempo, il Comune deve assicurare l'adeguamento dei sistemi informativi esistenti a supporto:

- a) della raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni necessarie ad un pieno apprezzamento della performance;
- b) del collegamento tra le procedure e i pacchetti gestionali esistenti e gli indicatori di valutazione della performance;

7. Le rilevazioni annuali del Nucleo di Valutazione : benessere organizzativo e sviluppo del sistema

Il Nucleo di Valutazione promuove un'indagine annuale volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema fra i dirigenti e i dipendenti del Comune. I risultati dell'indagine sono illustrati annualmente nell'ambito di incontri tra gli Organi e le Posizioni organizzative, oltre che resi fruibili sul sito.

Inoltre annualmente il Nucleo di Valutazione o l'OIV se istituito:

- a) esamina lo stato e i risultati prodotti dal sistema di valutazione della performance;

- b) attiva un confronto con gli organi istituzionali e i vertici dell'ente in merito a possibili ambiti di sviluppo e miglioramento del sistema stesso;
- c) definisce obiettivi di adeguamento del sistema che costituiscono parte integrante del piano della performance del Comune.

8. Il ciclo della gestione della performance

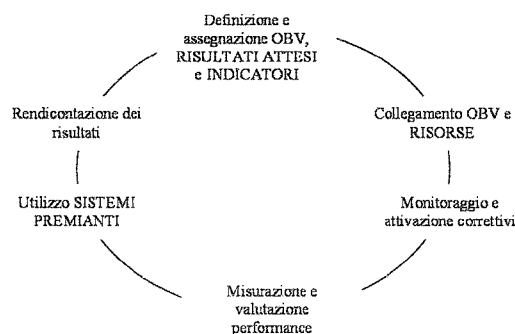
La definizione del ciclo di gestione della performance si pone i seguenti obiettivi fondamentali:

- a) garantire una maggiore intellegibilità della performance e delle sue articolazioni;
- b) valorizzare il sistema di performance management realizzato in coerenza con il modello di governo;
- c) innovare e semplificare i processi e gli output;
- d) integrare il ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio.

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

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- 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 indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (Figura 5).

Figura 5 Il ciclo di gestione della performance



La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione :

- a) le linee programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) la Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai centri di costo;

- c) il Piano esecutivo di gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai centri di costo.

Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

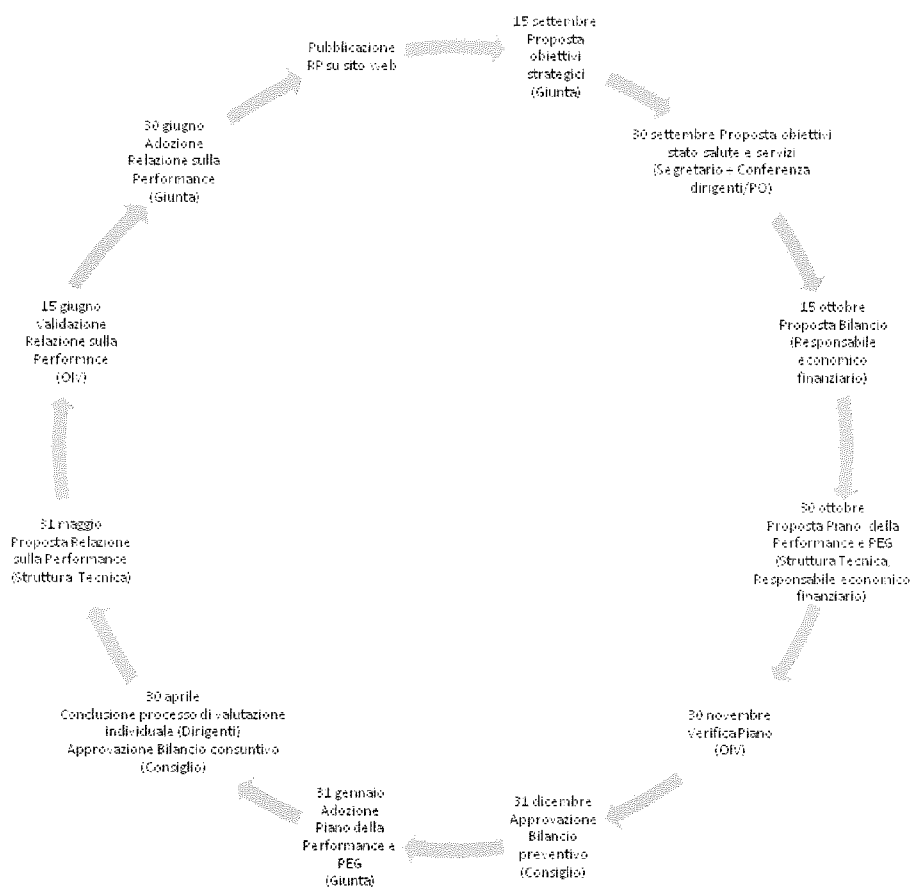
Il collegamento obiettivi risorse si ottiene integrando il ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio (Figura 6).

Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente dalla struttura organizzativa preposta, attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi, a cura della Giunta, necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi.

Il ridisegno del ciclo di gestione della performance si fonda sui seguenti aspetti qualificanti:

- unificazione ed integrazione in un unico ciclo della pianificazione e della programmazione economico finanziaria;
- il PEG potrà costituire un collegato al Piano della Performance, ciò al fine di semplificare ed integrare i documenti di bilancio e renderli maggiormente intellegibili come previsto dalla deliberazione CIVIT n. 121/2010

Figura 6 L'integrazione tra performance e risorse



Allegato 2

La misurazione e la valutazione della performance individuale

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e le politiche di People Strategy dell'Ente Locale
2. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance
3. Il sistema degli obiettivi
4. Le competenze e le performance individuali
5. Finalità del sistema di valutazione
6. Caratteristiche di un efficace processo di valutazione
7. I soggetti valutatori
8. Valutazione Performance generale del Comune
9. La costruzione dell'indice di Performance Individuale (IPI)
10. La differenziazione delle valutazioni : le politiche di correlazione tra gli esiti della valutazione e la distribuzione della quota incentivante.

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e le politiche di People Strategy dell'Ente Locale

La misurazione e la valutazione della performance individuale è ambito di progettazione da collocare nella «People Strategy» del Comune in quanto è quella componente della Strategia di mandato dell'Ente che guarda le risorse umane e consiste "in un mix integrato di politiche, di programmi e prassi quotidiane ispirato ad un valore-guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi dei grandi obiettivi di riferimento".

Il termine People Strategy è il superamento della più tradizionale «politica delle risorse umane» orientata a soddisfare i fabbisogni individuali (identità, stabilità, sviluppo), affermando che la dimensione della «People» è parte integrante della strategia complessiva dell'Ente Locale e genera Valore organizzativo puntando sulle specificità delle risorse a disposizione che creano «vantaggio competitivo» facendo leva su competenze essenziali per raggiungere un vantaggio sostenibile nel tempo rispetto ai servizi offerti e alla soddisfazione dell'utente.

La realizzazione di una People Strategy comunale è funzione di due dimensioni:

- *il Contesto strategico*, ovvero le diverse tipologie di situazioni strategiche che caratterizzano i segmenti di attività o le tipologie di utenza servita e che sono determinati dalla mission del comune;
- *il Contesto della specificità*, ossia il capitale umano dell'Ente locale inteso come insieme di competenze, attitudini, esperienze e valori della persona. Si tratta quindi del profilo dei comportamenti esistenti e delle dimensioni che li influenzano.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevista dalla Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance e della Delibera 104/2010 – Definizione dei Sistemi di misurazione della performance - in applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, introduce il concetto di performance organizzativa e di performance individuale.

L'attività di monitoraggio, la funzione di misurazione e valutazione della performance individuale e la rendicontazione dei risultati sono affidati, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico amministrativo, gli OIV/ nucleo di valutazione , i dirigenti secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lett. e-bis) del D. Lgs. n. 165/2001.

Performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, 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'articolo 9 del decreto opera una distinzione tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative responsabili di unità organizzativa e la misurazione e la valutazione individuale del personale di livello non dirigenziale.

Per i primi sono:

1. gli indicatori di performance generale del Comune per il 10%
2. il raggiungimento di obiettivi individuali per il 60%
3. alle competenze comportamentali, professionali e manageriali dimostrate anche nel lavoro intersettoriale 25%
4. la capacità di valutazione dei propri collaboratori per il 5% Si attribuiscono i seguenti valori :
 - scarsa una differenza minore o uguale a 1
 - buona una differenza superiore a 1
 - ottima una differenza maggiore di 3

Per i secondi invece sono

Dipendenti Fascia D:

1. gli indicatori di performance generale del Comune per il 10%
2. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo 10%
3. il raggiungimento di obiettivi individuali 60%
4. alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi 20%

Dipendenti Fascia C – B3 / B-A

1. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo 10%
2. il raggiungimento di obiettivi individuali 65%
3. alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi 25%

3. Il sistema degli obiettivi

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa fanno riferimento a obiettivi complessivi e strategici dell'amministrazione comunale nei quali sono coinvolte le direzioni, gli uffici e gruppi di operatori (questi ultimi, per esempio, qualora si lavori su determinati progetti); la misurazione e valutazione della performance individuale discende da questa e si applica al singolo individuo .

In coerenza con tale legame di fondo la performance del singolo individuo è misurabile in quanto è possibile declinare obiettivi di natura organizzativa per ciascun dipendente a cui venga assegnato un determinato livello di responsabilità.

In ogni Comune il sistema degli obiettivi attribuiti al personale può essere variamente integrato al sistema di misurazione della performance organizzativa, ovvero può avere:

- uno scarso livello di correlazione, ovvero pochi collegamenti coerenti con le finalità perseguite a livello operativo e strategico dall'amministrazione comunale;
- un parziale livello di correlazione, ovvero il collegamento di parte degli obiettivi individuali con gli obiettivi dell'amministrazione comunale,
- una correlazione totale tra le performance degli individui e gli obiettivi strategici dell'amministrazione comunale.

Il miglioramento della performance avviene grazie ad interventi mirati e tempestivi che interessano ogni area strategicamente rilevante dell'organizzazione e risultano coerentemente sviluppati rispetto alle esigenze di gestione dell'amministrazione comunale.

Uno dei principi importanti del Sistema è certamente l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti (non più di quattro), prioritari e coerenti con la posizione occupata dalla posizione organizzativa, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Qualora il Servizio di afferenza della posizione organizzativa o del personale non fosse direttamente coinvolto nella realizzazione di progetti strategici, a queste figure saranno attribuiti obiettivi annuali innovativi, di miglioramento. Il peso dei singoli obiettivi sarà definito a seguito di proposta delle posizioni organizzative al Nucleo di Valutazione sentito il Sindaco come definito nella seguente tabella:

descrizione obiettivo	peso
Mantenimento	25 punti
Strategico/innovativo/miglioramento	75 punti totali
Totale	100

Il processo di declinazione degli obiettivi sia dai livelli più alti dell'amministrazione comunale fino alle unità organizzative e agli individui viene definito a "cascata", con modalità diverse a seconda che si tratti di dirigenza, posizione organizzativa, oppure personale dei livelli distinguendo tra la categoria D, C e la categoria A e B,

4. Le competenze e le performance individuali

La misurazione della performance individuale prevede che, per il raggiungimento dei target stabiliti, il personale abbia le necessarie competenze, cioè le conoscenze, le capacità e le attitudini che permettono i comportamenti che determinano l'effettiva qualità dell'erogazione di un servizio.

Per competenze s'intende una caratteristica intrinseca di un individuo che risulta legata causalmente a una performance individuale osservata che sia nella media attesa o superiore ai livelli desiderati. Tali competenze sono definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative e devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità dell'interessato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e della gestione interna al Comune.

Nella tabella seguente sono riportate le principali capacità utilizzate per la costruzione di un sistema delle competenze lavorative, **dieci** delle quali devono essere selezionate in virtù delle responsabilità esercitate dai ruoli operanti nel Comune (posizioni organizzative, personale delle categorie), indicando il valore atteso dal profilo che sarà annualmente oggetto di valutazione secondo le metodologie in uso nell'Ente Locale.

Il modello delle competenze : il set delle capacità

Titolo	Valore atteso	Posizione Organizzativa (senza dirigente)	Valore atteso	D	Valore atteso	C-B3	B - A
Area: CAPACITA' EMOZIONALI							
Autocontrollo e gestione dello stress	1	x	1	x	2	x	x
Gestione dei conflitti	1	x	1	x	1	x	x
Area: CAPACITA' RELAZIONALI							
Disponibilità ai rapporti interpersonali	1	x	1	x	1	x	x
Comunicazione verbale	1	x	1	x	2	x	x
Lavorare in gruppo			1	x	1	x	x
Parlare in pubblico	1	x	1	x	1	x	x
Gestione delle risorse umane	2	x					
Leadership	1	x					
Individuazione di iniziative e opportunità	1	x	1	x	2	x	x
Area: CAPACITA' GESTIONALI							
Programmazione del proprio lavoro	1	x	1	x	2	x	x
Organizzazione del proprio lavoro	1	x	1	x	2	x	x
Iniziativa	1	x	1	x	2	x	x
Tenacia/realizzazione	1	x	1	x	1	x	x
Programmazione nella gestione	1	x					
Organizzazione nella gestione	1	x	1	x			
Controllo operativo	1	x	1	x			
Orientamento ai risultati	2	x					
Area: CAPACITA' INTELLETTUALI							
Risoluzione/individuazione dei problemi operativi	1	x	1	x	2	x	x
Raccolta ed elaborazione di informazioni	1	X	1	x	1	x	x
Applicazioni di soluzioni problematiche	1	x	1	x	1	x	x
Stesura di rapporti e relazioni	1	x	1	x			
Formulazioni di piani e strategie	1	x	1	x			
Area: CAPACITA' INNOVATIVE							
Adattabilità/flessibilità	1	x	1	x	2	x	x
Propensione al nuovo	1	x	1	x	2	x	X
	25		20		25		

5. Finalità del sistema di valutazione

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che l'agire umano organizzato sia sempre migliorabile nelle procedure come nei risultati a vantaggio sia di chi è direttamente coinvolto nell'azione, sia dell'utenza, sia della società nel suo complesso e che tale miglioramento possa essere conseguito utilizzando tecniche, procedure e strumenti di valutazione scientificamente fondati, ripetibili e controllabili. La valutazione si configura quindi come strumento in grado di favorire la capacità da parte dell'organizzazione comunale, nonché di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali.

La valutazione deve essere intesa non come mero adempimento contrattuale, ma come processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione dell'ente e più responsabili dei successi e dei limiti collettivi e individuali.

Per l'importanza e la completezza del compito il Comune non può lasciare la valutazione del personale all'iniziativa dei singoli tramite modalità saltuarie, non omogenee e sostanzialmente soggettive. E'

necessario che la valutazione del personale sia effettuata in maniera formalizzata, prevedendo gli obiettivi, i metodi e gli strumenti più adatti all'ambito valutativo.

La valutazione del personale, una volta formalizzata, si trasforma da un parere soggettivo ad una tecnica organizzativa che consente di rilevare e misurare le prestazioni e le caratteristiche professionali dei dipendenti con modalità comparabili e quindi omogeneizzabili.

Il sistema di valutazione all'interno dell'organizzazione del Comune ha una valenza formativa poiché si propone:

- il miglioramento dei servizi resi dall'Ente Locale;
- lo sviluppo del ruolo professionale dei dipendenti nei diversi ruoli e competenze.

Il sistema ha altresì una valenza organizzativa perché permette di rendere chiari e trasparenti i ruoli e le responsabilità degli attori; ha un carattere negoziale poiché si fonda sul confronto e il dialogo tra valutatori e valutati.

6. Caratteristiche di un efficace processo di valutazione

1. **Progettazione di sistemi e metodologie di valutazione orientati allo sviluppo professionale e all'incentivazione del merito, dotati di strumenti evoluti di raccolta e gestione delle informazioni.** La scelta del metodo di valutazione deve essere fatta in funzione delle caratteristiche tecniche dei vari metodi e della capacità potenziale degli stessi a soddisfare le specifiche esigenze organizzative.
2. **Conoscenza e consapevolezza chiara** da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori) dei criteri e delle regole che disciplinano i sistemi di valutazione adottati. I parametri di valutazione, ossia i parametri ai quali rapportare i risultati e/o giudizi espressi (che cosa valutare) devono essere definiti in via preliminare ed in modo inequivocabile.
Deve comunque essere data la possibilità al valutatore di modificare la propria valutazione in funzione di necessità organizzative ben documentate.
3. **Preventiva definizione dei valutatori** con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico - funzionali e alla conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore. La responsabilità della valutazione deve essere affidata alla P.O. o al diretto superiore del valutato se delegato. Regola fondamentale a questo riguardo è che la responsabilità della valutazione sia affidata alle persone che meglio conoscono i dipendenti da valutare e che sono state a contatto con loro e con il loro lavoro abbastanza a lungo e vicino per poter formulare un giudizio su ogni fattore che si desidera includere nel piano di valutazione. La regola della sovrapposizione tra "continuità valutativa" e "catena delle responsabilità gerarchiche" deve naturalmente essere rivista nel momento in cui la struttura organizzativa aziendale preveda, per esempio, la presenza di due capi per alcuni ruoli organizzativi.
4. **Trasparenza e chiarezza delle procedure e dei meccanismi di valutazione** e loro applicazione puntuale ed equa. L'equità comporta la necessità di trattare in modo differenziato situazioni diverse, come ad esempio il personale in prova con criteri ad hoc o chi è assente per motivi giustificati rispetto al raggiungimento degli obiettivi;
5. **Definizione iniziale e presentazione formale a tutto il personale degli obiettivi da raggiungere.** Va garantita la capillarità della valutazione, ovvero l'informazione a tutti i livelli organizzativi;
6. **Assegnazione formale di obiettivi individuali gestionali e di obiettivi individuali professionali, sulla scorta del principio della "declinazione a cascata"** degli obiettivi aziendali, di struttura, di gruppi professionali, o individuali.

Assegnazione formale di obiettivi individuali gestionali e qualitativi al personale titolare di posizione organizzativa: in questo segmento la componente relativa agli aspetti gestionali dovrà risultare prevalente.

Gli **obiettivi individuali** devono essere:

- coerenti con gli obiettivi generali e con le linee strategiche dell'ente;
- raggiungibili in rapporto al tempo e alle risorse assegnate;
- misurabili sulla base di indicatori di tempo, qualità e quantità;
- chiari, ovvero facilmente identificabili;
- impegnativi e proporzionati alle caratteristiche e al livello di responsabilità del valutato;
- definiti congiuntamente tra valutato e valutatore.

E' indispensabile l'utilizzo di uno strumento di "certificazione" di obiettivi/risultati costituito da una **scheda individuale**, nella quale riportare gli obiettivi assegnati e "pesati", gli esiti, i comportamenti organizzativi e/o professionali da considerare sia ai fini di una valutazione complessiva che del curriculum professionale del valutato. La valutazione dei comportamenti tende a bilanciare il pericolo insito in questa metodologia che potrebbe indurre il personale a raggiungere gli obiettivi al di là della condotta organizzativa attesa e cioè trasgredendo le regole di una corretta gestione delle risorse affidate, siano umane, tecniche finanziarie;

7. **Monitoraggio costante** delle condizioni organizzative esistenti nel momento di assegnazione degli obiettivi e dello stato di avanzamento degli stessi: è opportuno l'utilizzo di strumenti quali **report quantitativi e qualitativi** da far conoscere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione. Nell'impostazione del piano di valutazione è indispensabile stabilire anche una periodicità di valutazione, allo scopo di garantire il continuo aggiornamento degli esiti della valutazione su ogni dipendente, senza che queste siano troppo frequenti o troppo diluite nel tempo da farne perdere la significatività e l'interesse dei valutatori. Inoltre deve esser consentita la possibilità di modifica della valutazione da parte del dirigente o della posizione organizzativa in funzione di necessità del Comune ben documentate;
8. **Consuntivazione** a fine anno di tutti i risultati raggiunti, sia a livello di gruppo che individuale, mediante momenti di verifica congiunta e personalizzata nel corso dei quali motivare le valutazioni finali espresse.

Nella fase di **valutazione finale** devono essere garantite, nell'individuazione dei soggetti e dei metodi, imparzialità, trasparenza ed equità. La modalità di comunicazione dei risultati individuali della valutazione ai singoli interessati dipende dagli obiettivi del piano di valutazione. Il metodo di comunicazione più idoneo per conseguire questi scopi è quello della comunicazione verbale diretta da parte del capo che ha effettuato la valutazione, che comunica e discute la valutazione al collaboratore in apposito colloquio, concordando con quest'ultimo un programma di miglioramento verificabile con la successiva valutazione.

Individuazione concordata di azioni organizzative, professionali e formative, che favoriscano il **miglioramento di ambiti o modalità di svolgimento dell'attività lavorativa** non conformi alle aspettative.

I criteri generali dei sistemi di valutazione sono oggetto di concertazione con le rappresentanze sindacali.

7. I soggetti valutatori

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dal nucleo di valutazione , che valuta la performance di ente, dei settori e formula al sindaco la proposta annuale di valutazione della performance individuale del Segretario Generale, delle posizioni organizzative e la relativa attribuzione dei premi;

- dai titolari di posizione organizzativa che valutano le performance individuali del personale assegnato .

- dal Segretario generale, che integra il nucleo di valutazione per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa.

La metodologia, gli strumenti e i ruoli di valutazione della performance individuale

Il Sistema di valutazione della performance individuale indica quali metodologie e quali strumenti utilizza nonché quali ruoli organizzativi coinvolge.

Nella tabella seguente, accanto ad ogni ambito valutativo, sono indicate le fonti da cui attingere le informazioni per completare il percorso valutativo e i ruoli da coinvolgere.

Ambiti di costituzione della performance individuale	Fonte del dato	Soggetto valutatore
Performance di ente	I criteri di verifica del raggiungimento dell'obiettivo sono definiti dal Piano della performance.	nucleo di valutazione .
Performance di Gruppo	I criteri sono inseriti nel Peg o nel piano delle attività/ azioni assegnato dal titolare di posizione organizzativa	Organismo valutazione performance per i titolari di posizione organizzativa . Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti
Performance individuale:	I criteri sono inseriti nel Peg o nel piano delle attività/ azioni assegnato dal titolare di posizione organizzativa	Organismo valutazione performance per i titolari di posizione organizzativa . Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti
Competenze:	Scheda di valutazione individuale, in base alla categoria di appartenenza	-Sindaco per segretario comunale -Segretario Comunale per i titolari di posizione organizzativa -Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti
Capacità di valutare i collaboratori:	Verifica della distribuzione forzata, unitamente all'analisi documentale della valutazione individuale	Nucleo di valutazione

Il processo di valutazione è gestito con il supporto di una scheda di valutazione e mediante appositi colloqui.

Sono previste tre schede di valutazione che contengono le informazioni essenziali sulla persona e i dati oggetto di valutazione, distinte:

- Una per il segretario ed i titolari di posizione organizzativa
- Una per il personale di categoria D
- Una per il personale di categoria C e B3
- Una per il personale di categoria A e B.

Il ciclo di valutazione è annuale .

Il percorso di valutazione è strutturato su un colloquio iniziale, su un eventuale intermedio e su un colloquio di fine periodo.

- Colloquio iniziale: Il segretario generale per i titolari di posizione organizzativa e i titolari di posizione organizzativa per i dipendenti effettuano il colloquio presentando la scheda per l'anno di riferimento .Il colloquio può essere sostituito da un incontro per ambiti organizzativi. Viene effettuato entro 30 giorni dall'adozione del PEG.
- Colloquio intermedio : a metà del periodo di valutazione può avere luogo il colloquio di valutazione intermedio . A questo stadio è possibile modificare la scheda per effetto di condizioni non preventivabili a priori.
- Colloquio finale: è preceduto dall'autovalutazione del dipendente. Viene comunicata la valutazione finale ed eventualmente la proposta di miglioramento della prestazione. Vengono sottoscritte dal valutatore e dal valutato le schede. Viene effettuato entro il mese di febbraio dell'anno successivo.

Fermo restando il diritto in prima istanza di adire il nucleo di valutazione , entro 8 giorni dalla consegna della scheda possono essere attivati percorsi di conciliazione con le seguenti modalità:

- I dipendenti non titolari di posizione organizzativa possono inoltrare ricorso al segretario
- Il segretario ed i titolari di posizione organizzativa possono proporre ricorso al nucleo di valutazione il quale può richiedere il riesame della valutazione al sindaco.

8. Valutazione Performance generale del Comune.

Per la valutazione della Performance del Comune si individuano, sulla base delle priorità individuate dagli organi istituzionali, i seguenti ambiti di misurazione tra i quali si ripartisce la percentuale massima in maniera omogenea:

- percezione dell'erogazione dei servizi e livello di soddisfacimento dell'utenza attraverso rilevatori informatici e questionari e rilevazioni statistiche poste all'attenzione della cittadinanza applicando la seguente graduazione:
 1. per una valutazione positiva da parte della maggioranza dell'utenza (superiore all'80%) = massimo punteggio disponibile (es. 5%)
 2. per una valutazione positiva espressa dal 60% all'80% dell'utenza= punteggio medio (es. 3%)
 3. per una valutazione positiva espressa fino al 59% dell'utenza= punteggio basso (es. 1%)
- salute finanziaria dell'Ente in relazione agli obiettivi assegnati applicando la seguente graduazione:
 1. Parametri antideficitari DM24.09.2009 per il triennio 2010/2012.
 2. altro eventuale parametro da indicare in sede di approvazione del piano delle performance.

9. La costruzione dell'Indice di Performance Individuale (IPI)

La valutazione della performance individuale deve essere preceduta dalla definizione del peso di ogni suo ambito per poter poi calcolare l'Indice di Performance Individuale di ogni dipendente del Comune in funzione di categoria e profilo.

L'IPI è costruito in funzione:

- agli ambiti a cui collegare la valutazione della performance individuale in relazione al ruolo o alla competenza professionale e a cui ci si riferisce,

- il peso da attribuire ad ogni ambito di costituzione della Performance individuale, ricordando che si sono previste delle percentuali massime sulla base della relazione esistente tra ambito e ruolo esercitato nell'organizzazione.

Nella tabella seguente si presentano alcune ipotesi valide per le posizioni organizzative, i dipendenti delle fasce D – fasce C e B3 – fasce B – A.

Ambiti di costituzione della performance individuale	Posizioni organizzative	Dipendenti D	Dipendenti C- B3	Dipendenti B - A
Performance di ente	10	10	-	-
Performance di gruppo	0	10	10	10
Performance individuale	60	60	65	65
Competenze	25	20	25	25
Capacità di valutare i collaboratori	5	0	0	0

Al fine di rendere confrontabili e quindi omogenee le graduatorie di merito è fondamentale che l'IPI si traduca in un rapporto percentuale o in un punteggio al dipendente nell'ambito di una scheda:

Posizioni organizzative senza dirigente

Ambiti di costituzione della performance individuale	% sul totale	Contenuto dell'ambito rispetto ad un "target" di riferimento	Indicatore	% di raggiungimento indicatore	% valutazione conseguita	Valutazione numerica conseguita					
Performance di ente	10										
Performance individuale	60										
Competenze	25	<table border="1"> <tr> <td>1. Area capacità emozionali</td> </tr> <tr> <td>2. Area capacità relazionali</td> </tr> <tr> <td>3. Area capacità gestionali</td> </tr> <tr> <td>4. Area capacità intellettuali</td> </tr> <tr> <td>5. Area capacità innovative</td> </tr> </table>	1. Area capacità emozionali	2. Area capacità relazionali	3. Area capacità gestionali	4. Area capacità intellettuali	5. Area capacità innovative				
1. Area capacità emozionali											
2. Area capacità relazionali											
3. Area capacità gestionali											
4. Area capacità intellettuali											
5. Area capacità innovative											
Capacità di valutare i collaboratori	5										
Totale punteggio conseguito	100										
IPI											

Dipendenti: D

Ambiti di costituzione della performance individuale	% sul totale	Contenuto dell'ambito rispetto ad un "target" di riferimento	Indicatore	% di raggiungimento indicatore	% valutazione conseguita	Valutazione numerica conseguita					
Performance di ente	10										
Performance di gruppo	10										
Performance individuale	60										
Competenze	20	<table border="1"> <tr> <td>1. Area capacità emozionali</td> </tr> <tr> <td>2. Area capacità relazionali</td> </tr> <tr> <td>3. Area capacità gestionali</td> </tr> <tr> <td>4. Area capacità intellettuali</td> </tr> <tr> <td>5. Area capacità innovative</td> </tr> </table>	1. Area capacità emozionali	2. Area capacità relazionali	3. Area capacità gestionali	4. Area capacità intellettuali	5. Area capacità innovative				
1. Area capacità emozionali											
2. Area capacità relazionali											
3. Area capacità gestionali											
4. Area capacità intellettuali											
5. Area capacità innovative											
Totale	100										
IPI											

Dipendenti: C –B3

Ambiti di costituzione della performance individuale	% sul totale	Contenuto dell'ambito rispetto ad un "target" di riferimento	Indicatore	% di raggiungimento indicatore	% valutazione conseguita	Valutazione numerica conseguita					
Performance di gruppo	10										
Performance individuale	65										
Competenze	25	<table border="1"> <tr> <td>1. Area capacità emozionali</td> </tr> <tr> <td>2. Area capacità relazionali</td> </tr> <tr> <td>3. Area capacità gestionali</td> </tr> <tr> <td>4. Area capacità intellettuali</td> </tr> <tr> <td>5. Area capacità innovative</td> </tr> </table>	1. Area capacità emozionali	2. Area capacità relazionali	3. Area capacità gestionali	4. Area capacità intellettuali	5. Area capacità innovative				
1. Area capacità emozionali											
2. Area capacità relazionali											
3. Area capacità gestionali											
4. Area capacità intellettuali											
5. Area capacità innovative											
Totale	100										
IPI											

Dipendenti: A – B

Ambiti di costituzione della performance individuale	% sul totale	Contenuto dell'ambito rispetto ad un "target" di riferimento	Indicatore	% di raggiungimento indicatore	% valutazione conseguita	Valutazione numerica conseguita					
Performance di gruppo	10										
Performance individuale	65										
Competenze	25	<table border="1"> <tr> <td>1. Area capacità emozionali</td> </tr> <tr> <td>2. Area capacità relazionali</td> </tr> <tr> <td>3. Area capacità gestionali</td> </tr> <tr> <td>4. Area capacità intellettuali</td> </tr> <tr> <td>5. Area capacità innovative</td> </tr> </table>	1. Area capacità emozionali	2. Area capacità relazionali	3. Area capacità gestionali	4. Area capacità intellettuali	5. Area capacità innovative				
1. Area capacità emozionali											
2. Area capacità relazionali											
3. Area capacità gestionali											
4. Area capacità intellettuali											
5. Area capacità innovative											
Totale	100										
IPI											

10. La differenziazione delle valutazioni: le politiche di correlazione tra gli esiti della valutazione e la distribuzione della quota incentivante

L'articolo 19 del decreto legislativo, "Criteri per la differenziazione delle valutazioni", prevede che ogni comune costruisca la sua scala di distribuzione degli esiti delle valutazioni utilizzando almeno tre fasce e destinando la quota prevalente del fondo alla prima fascia.

Per tutto il personale dipendente del comune, escluso il titolare di posizione organizzativa, sono individuate le seguenti fasce di merito

Fascia di merito	%personale	% risorse da attribuire
Alta	30% > =90/100	40%
Medio – Alta	40% > =80/100 <90/100	39%
Media	20% > =70/100 <80/100	17%

Bassa	10% \geq 40/100 <70/100	4%
Insufficiente	Dipendenti con meno di 40/100	0%

Per le prime quattro fasce è previsto l'ingresso di un numero di dipendenti pari alla percentuale definita secondo l'ordine decrescente del punteggio conseguito. In caso di punteggio uguale accedono coloro che hanno conseguito maggior anni di servizio nell'Ente, in caso di ulteriore parità minore età anagrafica.

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale definita non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore o inferiore, in modo da non dare resti o eccedenze.

Allegato 3

Linee guida per la realizzazione del Piano della Performance

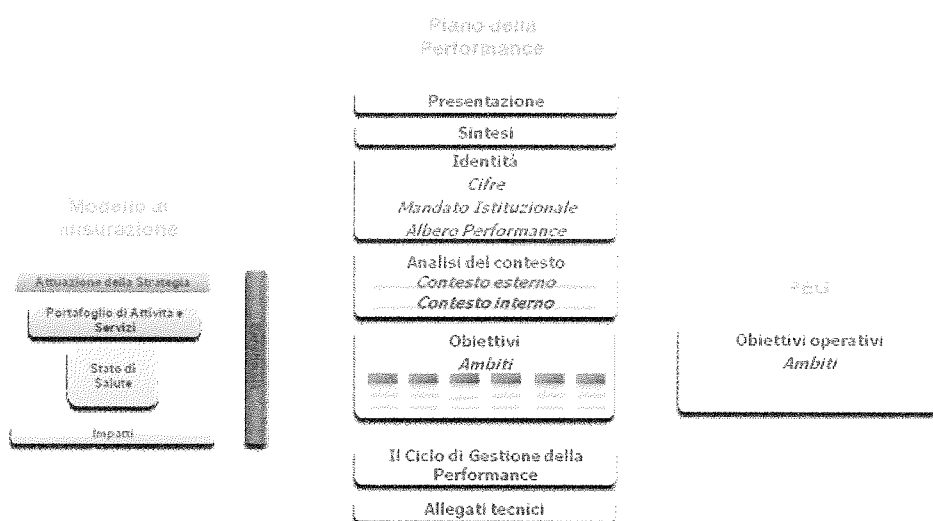
Premessa.....	2
Ambito strategico: Quantità e qualità dei servizi.....	3
Servizio di assistenza domiciliare anziani (SAD).....	3
Servizio di asili nido	7
Sicurezza strade.....	10
Servizio biblioteche.....	13
Servizio Rifiuti.....	17
Demografici.....	19
Ambito strategico: Salute economico finanziaria	20
Entrate	20
Spese.....	21
Indebitamento.....	22
Patrimonio	22
Ambito strategico: Salute organizzativa.....	24
Ambito strategico: Relazione con gli stakeholder.....	26

Premessa

Il presente documento contiene le prime indicazioni utili alla costruzione del Piano della Performance nelle parti riguardanti gli ambiti del Portafoglio Servizi e dello Stato di Salute dell'ente. Quanto sviluppato in materia di servizi rappresenta inoltre un primo supporto al tema della qualità dei servizi e della relativa individuazione degli standard.

Di seguito (Figura 1) lo schema che sintetizza la struttura del Piano della Performance, il modello di misurazione della performance da cui origina e il collegamento con il PEG. Maggiori dettagli sono contenuti nel documento relativo al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Figura 1 Modello di misurazione, Piano e PEG



Si precisa che per quanto concerne il Portafoglio dei Servizi ne sono stati presi come campione 6 incrementabili di volta in volta in concomitanza con l'approvazione del Piano delle Performance;

Si precisa che al fine di descrivere il Contesto esterno ed interno è possibile far riferimento alle statistiche annuali relative alla popolazione e ai dati raccolti per rappresentare la salute economico finanziaria e organizzativa. Per quanto concerne le statistiche, in sede di prima stesura, potrebbe essere utile indicare:

- l'andamento demografico
- nati, deceduti e saldo naturale
- immigrati, emigrati e saldo migratorio
- la composizione della popolazione per sesso
- nuclei familiari totali e per numero di componenti
- la composizione della popolazione per fasce di età
- gli indici di struttura (vecchiaia, invecchiamento, dipendenza, ricambio popolazione attiva, mascolinità, età media)
- popolazione straniera
- popolazione straniera per classi di età

1. Ambito strategico: campione servizi analizzati per quantità e qualità

Servizio di assistenza domiciliare anziani (SAD)

IMPATTO

$$\text{Domanda potenziale} = \frac{\text{n° domande di accesso}}{\text{popolazione >65}}$$

Per N° domande di accesso (numeratore), si intende le richieste di attivazione del servizio pervenute al Comune con riferimento ad un determinato anno solare. Per popolazione > 65 (denominatore), si intende il numero di anziani (≥ 65 anni) residente al 31/12 dell'anno cui si riferisce la rilevazione.

$$\text{Pressione} = 1 - \frac{\text{n° nuovi casi in carico}}{\text{n° domande di accesso}} \times 100$$

Per N° nuovi casi in carico (numeratore), si intende il numero di nuovi casi presi in carico nel corso dell'anno solare (a prescindere dalla durata del periodo di assistenza). Per N° domande di accesso (denominatore), si intende le richieste di attivazione del servizio pervenute al Comune con riferimento al medesimo anno.

$$\text{Domanda soddisfatta} = \frac{\text{n° anziani in carico}}{\text{popolazione >65}}$$

Per N° di anziani in carico (numeratore), si intende il numero complessivo di anziani assistiti nel corso dell'anno (a prescindere dalla durata del periodo di assistenza). Qualora ci si avvalga di società di servizi, devono essere esclusi dal computo gli anziani che pagano integralmente la retta coprendo il costo del servizio (e che dunque si rivolgono alla Società "da privati"). Per popolazione > 65 (denominatore), si intende il numero di anziani (≥ 65 anni) residente al 31/12 dell'anno cui si riferisce la rilevazione.

QUANTITA'

N. anziani in carico

Per N° di anziani in carico si intende il numero complessivo di anziani assistiti nel corso degli ultimi 3 anni (dati per singolo anno).

QUALITA'

$$\text{Ore pro capite} = \frac{\text{ore SAD effettive}}{\text{n° anziani in carico}}$$

Le ore SAD effettive (numeratore) sono quelle erogate presso il domicilio dell'utente dagli operatori, ricompresi nei Piani assistenziali, nel corso dell'anno solare di riferimento. Per N° di anziani in carico (denominatore), si intende il numero complessivo di anziani assistiti nel corso dell'anno (a prescindere dalla durata del periodo di assistenza).

Standard tempi di attivazione = n° giorni medio tra risposta attivazione SAD e prima uscita operatore

Sbarramento all'accesso: SI/NO

Indicare il livello di reddito ISEE, se presente, al di sopra del quale non si può accedere al servizio.

$$\text{Durata media} = \frac{\sum \text{settimane SAD effettive per anziano}}{\text{n° anziani in carico}}$$

Per \sum settimane SAD effettive per anziano (numeratore) si intende il numero di settimane di accesso al servizio per ogni anziano avuto in carico durante l'anno solare di riferimento. Per N° di anziani in carico (denominatore), si intende il numero complessivo di anziani assistiti nel corso dell'anno (a prescindere dalla durata del periodo di assistenza).

TRASPARENZA

n° livelli di tariffa

Indicare il numero di tariffe differenti previste considerando anche la gratuità.

n° anziani in carico a tariffa minima

Indicare il numero di anziani in carico nel corso dell'anno che non hanno pagato il servizio (tariffa 0) o nel caso di un minimo di compartecipazione che hanno pagato la tariffa più bassa.

n° anziani in carico a tariffa massima

Indicare il numero di anziani in carico nel corso dell'anno che hanno pagato la tariffa massima prevista.

$$\text{Morosità} = 1 - \frac{\text{Entrate effettive}}{\text{Entrate previste}} \times 100$$

Per entrate effettive (numeratore) si intendono le entrate SAD effettivamente riscosse nel corso dell'anno solare di riferimento. Per entrate previste (denominatore) si intendono le entrate SAD accertate nel corso dell'anno solare di riferimento.

$$\text{Compartecipazione media} = \frac{\text{entrate effettive}}{\text{n° anziani in carico}}$$

Per entrate effettive (numeratore) si intendono le entrate SAD effettivamente riscosse nel corso dell'anno solare di riferimento. Per N° di anziani in carico (denominatore), si intende il numero complessivo di anziani assistiti nel corso dell'anno (a prescindere dalla durata del periodo di assistenza).

Indicatori 2011

CUSTOMER

Customer 2010-2011

Si procederà alla rilevazione statistiva volta a misurare il livello di soddisfazione dell'utenza (es.: questionario, indagine telefonica, ecc. ...)

EFFICIENZA

Costo medio per ora di assistenza

Si procederà alla quantificazione del costo medio da riportare in una serie storica

Schede Piano Performance

AREA 1

Servizi

Livello

Servizio SAD

Descrizione

Orari di apertura

Contatti

Descrizione servizio

Quantità	Indicatore	2008	2009	2010
	Anziani in carico			

Qualità	Indicatore	2008	2009	2010
	Ore pro capite			
	Standard tempi di attivazione			
	Sbarramento all'accesso			
	Durata media			

Customer	Indicatore	2008	2009	2010
	Trend			

Trasparenza	Indicatore	2008	2009	2010
	Morosità			
	Compartecipazione media			
	Utenti a tariffa min.			
	Utenti a tariffa max			

Impatto	Indicatore	2008	2009	2010
	Pressione			
	Domanda soddisfatta			
	Domanda potenziale			

Efficienza	Indicatore	2008	2009	2010
	Costo medio ora assistenza			

Servizio di asili nido (NIDO)

IMPATTO

$$\text{Domanda potenziale} = \frac{\text{n}^\circ \text{ domande di accesso}}{\text{popolazione } <3}$$

Per N° domande di accesso (numeratore), si intende le domande di iscrizione pervenute al Comune con riferimento ad un determinato anno scolastico (somma di bambini già frequentanti e bambini ex novo). Per popolazione < 3 (denominatore), si intende il numero di bambini (< 3 anni) residente al 31/12 dell'anno di attivazione del servizio (ad es. anno scolastico 2009-2010, si prenderà la popolazione relativa al 2009).

$$\text{Pressione} = 1 - \frac{\text{n}^\circ \text{ posti messi a disposizione nell'anno}}{\text{n}^\circ \text{ domande nuove di accesso}} \times 100$$

Per N° posti messi a disposizione nell'anno (numeratore) si intende il numero di nuovi posti asilo nido (e dunque i posti ex novo) messi a disposizione nel corso dell'anno scolastico di riferimento. Per N° domande nuove di accesso (denominatore), si intende le richieste di attivazione del servizio pervenute al Comune da parte di utenti non precedentemente iscritti, con riferimento al medesimo anno scolastico.

$$\text{Domanda soddisfatta (3)} = \frac{\text{n}^\circ \text{ posti}}{\text{popolazione } <3}$$

Per N° posti (numeratore) si intende il numero di posti asilo nido messi a disposizione nel corso dell'anno scolastico di riferimento. Per popolazione < 3 (denominatore), si intende il numero di bambini (< 3 anni) residente al 31/12 dell'anno di attivazione del servizio (ad es. anno scolastico 2009-2010, si prenderà la popolazione relativa al 2009).

N. domande

Per N° domande si intende il numero complessivo di nuove domande pervenute nel corso degli ultimi 3 anni.

QUANTITA

N. posti

Per N° posti si intende il numero complessivo di posti messi a disposizione nel corso degli ultimi 3 anni (dati per singolo anno).

$$\text{Copertura comunale (3)} = \frac{\text{n}^\circ \text{ posti nidi comunali}}{\text{n}^\circ \text{ posti nidi nel Comune}}$$

Per numero posti nidi comunali (numeratore) si intende il numero di posti messi a disposizione dal Comune direttamente o attraverso convenzioni con privati accreditati (posti convenzionati), nel corso dell'anno scolastico di riferimento. Per numero posti nidi nel Comune (denominatore) si intende il n° dei posti messi a disposizione dal Comune (direttamente e tramite convenzioni) sommato al numero di posti del privato accreditato, nel corso dell'anno scolastico di riferimento.

QUALITA'

$$\text{Continuità educativa (1)} = \frac{\text{n° ore annuo educatori in presenza}}{\text{n° posti}}$$

Per N° ore annuo educatori in presenza (numeratore) si intendono le ore effettive educatori (da timbratura), nel corso dell'anno scolastico di riferimento. Per N° posti (denominatore) si intende il numero di posti asilo nido ai quali si riferiscono gli educatori presi in considerazione nel corso dell'anno scolastico di riferimento.

Continuità educativa (2) = Tasso di assenteismo

Per tasso di assenteismo si intende il tasso di assenteismo medio mensile dell' anno scolastico di riferimento, calcolato con la metodologia Brunetta.

$$\text{Turn-over utenza} = \frac{\text{n° rinunce}}{\text{n° posti}}$$

Per N° rinunce (numeratore) si intende il numero di bambini ritirati nel corso dell'anno scolastico di riferimento. Per N° posti (denominatore) si intende il numero di posti asilo nido messi a disposizione nel corso dell'anno scolastico di riferimento.

Ore di apertura giornaliera = tot. Ore (+ dalle ... alle ...)

Per Orario di apertura si intende il numero di ore di apertura giornaliero.

N° annuo giorni di apertura effettivi

Per N° annuo giorni di apertura effettivi si intende il numero di giorni in cui il nido è stato effettivamente aperto (compresi eventuali prolungamenti estivi).

TRASPARENZA

n° livelli di tariffa

Indicare il numero di tariffe differenti previste considerando anche la gratuità.

n° utenti a tariffa minima

Indicare il numero di utenti che, nel corso dell'anno scolastico di riferimento, non hanno pagato il servizio o hanno pagato la tariffa più bassa (somma delle due tipologie).

n° utenti a tariffa massima

Indicare il numero di utenti che, nel corso dell'anno scolastico di riferimento, hanno pagato la tariffa massima prevista.

$$\text{Compartecipazione media} = \frac{\text{entrate effettive}}{\text{n° utenti}}$$

Per entrate effettive (numeratore) si intendono le entrate NIDO effettivamente riscosse nel corso dell'anno solare di riferimento. Per N° utenti (denominatore) si intende il numero di utenti complessivi nel corso dell'anno scolastico di riferimento (quindi considerando anche i ritiri) sia con riferimento ai posti asilo nido messi a disposizione dal Comune direttamente che attraverso convenzioni con privati accreditati (posti convenzionati).

Indicatori 2011

EFFICIENZA

Costo medio orario per bambino

CUSTOMER

Customer 2010-2011

Si procederà alla rilevazione statistiva volta a misurare il livello di soddisfazione dell'utenza (es.: questionario, indagine telefonica, ecc. ...)

Schede Piano Performance

AREA 1 Servizi Livello

Servizio NIDO				
Descrizione				
Orari di apertura				
Contatti				
Descrizione servizio				
Quantità	Indicatore	2008	2009	2010
	Posti			
Qualità	Indicatore	2008	2009	2010
	Copertura comunale			
Customer	Indicatore	2008	2009	2010
	Trend			
Trasparenza	Indicatore	2008	2009	2010
	Compartecipazione media			
	Utenti a tariffa mini.			
Impatto	Indicatore	2008	2009	2010
	Utenti a tariffa max			
	Pressione			
	Domanda soddisfatta			
Efficienza	Indicatore	2008	2009	2010
	Domanda potenziale			
	Domande			
Efficienza	Indicatore	2008	2009	2010
	Costo medio ora assistenza			

Sicurezza strade

IMPATTI

$$\text{Sicurezza} = \frac{\text{n° incidenti}}{\text{Km di strade}}$$

N° incidenti (numeratore) è un dato da costruirsi con la collaborazione di soggetti esterni (Prefettura) e consiste nel numero di incidenti totali, nel corso dell'anno solare, con e senza feriti. Per km di strade (denominatore) si intende il N. di km riportato nel conto annuale.

QUANTITA'

$$\text{Dimensioni 1} = \frac{\text{n° addetti}}{\text{popolazione residente}} * 1000$$

Il numero di addetti (numeratore) fa riferimento non al numero di agenti (teste), ma al numero di agenti TPE (Tempo Pieno Equivalente calcolato sulle 35 ore), effettivamente in servizio (no da dotazione organica) al 31/12 . La popolazione residente (denominatore) deve far riferimento a quella presente al 31/12 dell'anno di riferimento.

$$\text{Dimensioni 2} = \frac{\text{n° addetti}}{\text{Km di strade}}$$

Il numero di addetti (numeratore) fa riferimento non al numero di agenti (teste), ma al numero di agenti TPE (Tempo Pieno Equivalente calcolato sulle 35 ore), effettivamente in servizio (no da dotazione organica) al 31/12 . Per km di strade (denominatore) si intende il N. di km riportato nel conto annuale.

$$\text{Attività di pattuglia} = \frac{\text{n° ore annue pattuglia}}{\text{n° ore annue totali}}$$

Per numero ore pattuglia (numeratore) si intende il numero annuo di ore di pattuglia effettive (per servizi di polizia stradale, di viabilità scolastica, di mercati e per servizio appiedato per il controllo del territorio) sia del singolo agente che di coppie di agenti (in questo caso i tempi sono doppi o tripli nel caso di presenza di 3 unità), compresi i turni serali. Sono esclusi dal calcolo visite nei cantieri, residenze e notifiche, sopralluoghi, TSO, udienze presso Giudice di Pace, controlli commerciali ecc.. Per ore totali (denominatore) si intende il numero annuo di ore agenti effettivo da timbratura.

$$\text{Presidio del territorio} = \frac{\text{n° ore annue pattuglia}}{\text{Km di strade}}$$

Per numero ore pattuglia (numeratore) si intende il numero annuo di ore di pattuglia effettive (per servizi di polizia stradale, di viabilità scolastica, di mercati, scorte a cortei e per servizio appiedato per il controllo del territorio) sia del singolo agente che di coppie di agenti (sono escluse visite nei cantieri, residenze e notifiche, sopralluoghi, TSO, udienze presso Giudice di Pace, controlli commerciali ecc.).

QUALITA'

$$\text{Presidio serale} = \frac{\text{n° ore annue per servizio serale}}{\text{n° ore annue totali}}$$

Per n° ore annue per servizio serale si intendono le ore annuali complessive per attività serali, oltre le 12 ore (terzo turno). Per ore totali (denominatore) si intende il numero annuo di ore agenti effettivo da timbratura.

TRASPARENZA

$$\text{Sanzioni per reati CDS} = \frac{\text{n° sanzioni per reati CDS}}{\text{n° sanzioni totali}}$$

Per N° sanzioni per reati CDS (numeratore) si intendono gli accertamenti per violazioni del CDS nel corso dell'anno di riferimento ad esclusione delle sanzioni per parcheggi irregolari. Per N° sanzioni totali (denominatore) si intende il totale delle sanzioni nel corso dell'anno.

Indicatori 2011

CUSTOMER

Customer 2010-2011

Si procederà alla rilevazione statistiva volta a misurare il livello di soddisfazione dell'utenza (es.: questionario, indagine telefonica, ecc. ...)

EFFICIENZA

Costo medio ora di pattuglia

Schede Piano Performance

AREA 1 Servizi Livello

Servizio SICUREZZA STRADE

Descrizione
Orari di apertura uffici
Contatti

Descrizione servizio

	Indicatore	2008	2009	2010
Quantità	Dimensioni 1			
	Dimensioni 2			
	Attività di pattuglia			
	Presidio del territorio			

	Indicatore	2007	2008	2009
Trasparenza	Sanzioni reati CDS			

	Indicatore	2008	2009	2010
Customer	Trend			

	Indicatore	2008	2009	2010
Qualità	Presidio serale			

	Indicatore	2008	2009	2010
Impatto	Sicurezza strade			

Servizio biblioteche

IMPATTI

$$\text{Domanda} = \frac{\text{N. iscritti attivi}}{\text{Popolazione residente}}$$

Per N. iscritti attivi (numeratore) indicare il numero di iscritti che ha avuto accesso ad almeno 1 prestito nel corso dell'anno solare di riferimento. Per Popolazione residente (denominatore) si intende la popolazione al 31/12 dell'anno considerato.

I prestiti fanno esclusivo riferimento ai libri.

$$\text{Inclusione} = \frac{\text{N. iscritti attivi non italiani}}{\text{N. iscritti attivi}}$$

Per N. iscritti attivi non italiani (numeratore) indicare il numero di iscritti di nazionalità diversa da quella italiana, che ha avuto accesso ad almeno 1 prestito nel corso dell'anno solare di riferimento. Per N. iscritti attivi (denominatore) indicare il numero di iscritti che ha avuto accesso ad almeno 1 prestito nel corso dell'anno solare di riferimento.

$$\text{Età media iscritti attivi} = \frac{\sum \text{età iscritti attivi}}{\text{N. iscritti attivi}}$$

Per \sum età iscritti attivi (numeratore) sommare le età degli iscritti attivi nell'anno solare di riferimento. Per N. iscritti attivi (denominatore) indicare il numero di iscritti che ha avuto accesso ad almeno 1 prestito nel corso dell'anno solare di riferimento.

QUANTITÀ

N. iscritti ultimi 3 anni

Indicare il numero di iscritti annuale con riferimento ultimi 3 anni (dati per singolo anno).

N. iscritti attivi ultimi 3 anni

Indicare il numero di iscritti annuale, con riferimento ultimi 3 anni, che ha avuto accesso ad almeno 1 prestito nel corso dell'anno.

I prestiti fanno esclusivo riferimento ai libri.

N. prestiti ultimi 3 anni

I prestiti fanno esclusivo riferimento ai libri e ricomprendono gli interprestiti (dati per singolo anno).

Dotazione ultimi 3 anni

	2008	2009	2010
1. dotazione libraria			
2. abbonamenti a riviste			
3. abbonamenti a quotidiani			
4. n. postazioni internet gratuite (PC)			
5. n. postazioni internet gratuite (Accessi)			
6. n. posti di lettura			

1 Dotazione: Si fa riferimento al numero di volumi messi a disposizione DIRETTAMENTE (e dunque ad esclusione dell'interprestito), annualmente negli ultimi 3 anni

2 e 3 Abbonamenti: si fa riferimento al n. di abbonamenti attivi nel corso dell'anno

4 e 5 Postazioni internet: si fa riferimento a quanti PC mette a disposizione la biblioteca per accedere ad internet o a quanti accessi di rete per accedere gratuitamente con PC proprio dell'utente

5 Posti di lettura: si intende il n. di posti a sedere effettivi.

N. interprestiti totale

Ricorso alla rete = $\frac{\text{N. interprestiti totale}}{\text{N. prestiti totale}}$

Per N. interprestiti totale (numeratore) si intende il numero di prestiti (con riguardo ai libri) realizzato tramite interprestito nel corso dell'anno solare di riferimento. Per N. prestiti totale (denominatore) si intende l'ammontare di prestiti (con riguardo ai libri) realizzati nel corso dell'anno solare di riferimento.

N. prestiti totale

Accesso medio = $\frac{\text{N. prestiti totale}}{\text{N. iscritti attivi}}$

Per N. prestiti totale (numeratore) si intende l'ammontare di prestiti (con riguardo ai libri) realizzati nel corso dell'anno solare di riferimento. Per N. iscritti attivi (denominatore) indicare il numero di iscritti che ha avuto accesso ad almeno 1 prestito nel corso dell'anno solare di riferimento.

Categoria di libri maggiormente richiesta

Per Categoria maggiormente richiesta si intende la categoria rispetto alla quale sono stati effettuati più prestiti (anche Interprestiti), rispetto all'anno solare di riferimento.

QUALITA'

N° giorni di apertura annuale

N° ore di apertura giornaliere

$$\text{Tasso di rinnovamento} = \frac{\text{N. nuovi volumi}}{\text{N. volumi totale}}$$

Per N. nuovi volumi (numeratore) si intende il numero di libri acquistati nel corso dell'anno solare di riferimento. Per N. volumi totali (denominatore) si intende il numero di volumi messi a disposizione DIRETTAMENTE (e dunque ad esclusione dell'interprestito) nel medesimo anno.

$$\text{Internazionalizzazione} = \frac{\text{N. volumi in lingua NON italiana}}{\text{N. volumi totale}}$$

Per N. volumi in lingua non italiana (numeratore) si intende il numero di libri presenti in biblioteca nel corso dell'anno solare di riferimento, scritti NON in italiano. Per N. volumi totali (denominatore) si intende il numero di volumi messi a disposizione DIRETTAMENTE (e dunque ad esclusione dell'interprestito), nel corso dell'anno solare di riferimento.

N. iniziative in biblioteca

Indicare il numero totale, il nome, la durata e il target di riferimento per le iniziative realizzate nel corso dell'anno di riferimento.

Indicatori 2011

CUSTOMER

Customer 2010-2011

Si procederà alla rilevazione statistica volta a misurare il livello di soddisfazione dell'utenza (es.: questionario, indagine telefonica, ecc. ...)

EFFICIENZA

Costo medio prestito

QUANTITA'

Dati su dotazioni e prestiti anche con riguardo al multimediale

Schede Piano Performance

AREA 1 Servizi Livello

Servizio BIBLIOTECA
Descrizione
Orari di apertura uffici
Contatti

Descrizione servizio

	Indicatore	2008	2009	2010		Indicatore	2008	2009	2010
Quantità	Iscritti				Qualità	Orario apertura			
	Iscritti attivi					Giorni di apertura annui			
	Ricorso alla rete					Tasso di rinnovamento			
	Accesso medio					Internazionalizzazione			
	Indicatore	2008	2009	2010		N° iniziative			
Impatto	Domanda				Efficienza	Indicatore	2008	2009	2010
	Inclusione					Costo medio prestito			
	Età media iscritti								
Customer	Indicatore	2008	2009	2010					
	Trend								

Servizio Rifiuti

QUANTITA'

$$\text{Kg di rifiuti urbani per abitante l'anno} = \frac{\text{Rifiuti urbani raccolti}}{\text{Popolazione residente}}$$

Per rifiuti urbani raccolti (numeratore) si intendono i kg annui di rifiuti differenziati e non differenziati, con riguardo all'anno solare di riferimento. La popolazione residente (denominatore) è quella al 31/12 dell'anno considerato.

QUALITA'

$$\text{Raccolta differenziata} = \frac{\text{Rifiuti oggetto di raccolta differenziata}}{\text{Rifiuti urbani raccolti}}$$

Per rifiuti oggetto di raccolta differenziata (numeratore) si intendono le tonnellate annualmente raccolte di rifiuti differenziati, con riguardo all'anno solare di riferimento. Per rifiuti urbani raccolti si intendono le tonnellate annue di rifiuti differenziati e non differenziati, con riguardo all'anno solare di riferimento.

$$\text{Rifiuti biodegradabili} = \frac{\text{Rifiuti biodegradabili}}{\text{Rifiuti urbani raccolti}}$$

Per rifiuti biodegradabili (numeratore) si intendono le tonnellate annualmente raccolte di rifiuti differenziati classificati come biodegradabili, con riguardo all'anno solare di riferimento. Per rifiuti urbani raccolti si intendono le tonnellate annue di rifiuti differenziati e non differenziati, con riguardo all'anno solare di riferimento.

TRASPARENZA

$$\text{Morosità} = 1 - \frac{\text{Entrate effettive}}{\text{Entrate percepite}} \times 100$$

Per entrate effettive (numeratore) si intendono le entrate per TARSU effettivamente riscosse dal gestore del servizio nel corso dell'anno solare di riferimento. Per entrate previste (denominatore) si intendono le entrate TARSU accertate dal gestore del servizio nel corso dell'anno di riferimento.

Indicatori 2011

CUSTOMER

Customer 2010-2011

Si procederà alla rilevazione statistica volta a misurare il livello di soddisfazione dell'utenza (es.: questionario, indagine telefonica, ecc. ...)

EFFICIENZA

Costo medio raccolta per abitante

QUALITA'

Quantità trattata per compostaggio

Schede Piano Performance

AREA 1 Servizi Livello

Servizio RIFIUTI
Descrizione
Orari di apertura uffici
Contatti

Descrizione servizio

Quantità	Indicatore	2008	2009	2010	Trasparenza	Indicatore	2007	2008	2009
		Kg di rifiuti urbani per abitante l'anno						Morosità	
Qualità	Indicatore	2008	2009	2010	Customer	Indicatore	2008	2009	2010
		Raccolta differenziata					Trend		
	Rifiuti biodegradabili								

Demografici

QUANTITA'

Indicare, per le diverse tipologie di output, le quantità erogate negli ultimi 3 anni.

QUALITA'

Standard tempi PRINCIPALI PROCEDIMENTI

Ore di apertura giornaliera

N. giorni di apertura all'anno

Indicatori 2011

CUSTOMER

Customer 2010-2011

Si procederà alla rilevazione statistica volta a misurare il livello di soddisfazione dell'utenza (es.: questionario, indagine telefonica, ecc. ...)

Schede Piano Performance

AREA 1

Servizi

Livello

Servizio DEMOGRAFICI

Descrizione

Orari di apertura uffici

Contatti

Descrizione servizio

Indicatore	2008	2009	2010
Quantità	N. Ci		
	N. Certificati		
		

Quantità

N. Ci

N. Certificati

.....

Indicatore	2008	2009	2010
Qualità	Orario apertura		
	Giorni di apertura annui		
	Standard rilascio		

Qualità

Orario apertura

Giorni di apertura annui

Standard rilascio

Efficienza

Indicatore	2008	2009	2010
Costo medio certificato			

Costo medio certificato

Customer

Indicatore	2008	2009	2010
Trend			

Trend

Ambito strategico: Salute economico finanziaria

	Consuntivo 2007	Consuntivo 2008	Consuntivo 2009	Consuntivo 2010
Titolo I Entrate Tributarie				
Titolo II Entrate derivanti da trasferimenti da altri enti pubblici				
Titolo III Entrate extratributarie				
Titolo IV Entrate derivanti da alienazioni, da trasferimenti di capitale e da riscossioni di crediti				
Titolo V Entrate derivanti da accensioni prestiti				
Titolo VI Entrate da servizi per conto terzi				
TOTALE ENTRATE				
Spese Correnti				
Spese in conto capitale				
Spese per rimborso prestiti				
Spese per servizi per conto terzi				
TOTALE USCITE				

Entrate

$$\text{Autonomia finanziaria} = \frac{\text{Entrate Titolo I} + \text{Entrate Titolo III}}{\text{Totale entrate correnti (Entrate Titolo I + Titolo II + Titolo III)}}$$

$$\text{Autonomia impositiva} = \frac{\text{Entrate Titolo I}}{\text{Totale entrate correnti (Entrate Titolo I + Titolo II + Titolo III)}}$$

Entrate tributarie

	2008	2009	2010	Previsioni
TARSU/TIA				
ICI				

Trasferimenti spese c/c

	2008	2009	2010	Previsioni
Trasferimenti regionali				
Trasferimenti statali				
Trasferimenti UE				
Altri trasferimenti				

Trasferimenti spese correnti

	2008	2009	2010	Previsioni
Trasferimenti regionali				
Trasferimenti statali				
Trasferimenti UE				
Altri trasferimenti				

Spese

Spese Titolo I

Incidenza spese correnti = $\frac{\text{Spese Titolo I}}{\text{Totale spese ordinaria amministrazione (Spese Titolo I + Titolo II + Titolo III)}}$

Incidenza personale = $\frac{\text{Spesa Personale}}{\text{Spese Titolo I}}$

La spesa del personale (numeratore) si compone dell'intervento 1 e 7.

Indebitamento

Mutui in essere alla data di rilevazione (31/12 dell'anno di riferimento)

Mutui accesi + relativa data estinzione (nel corso dell'anno di riferimento)

Elenco e valore primi 5 mutui per entità dell'indebitamento residuo in essere

Elenco e valore primi 5 mutui per entità dell'indebitamento residuo accesi dall'amministrazione in carica

$$\text{Durata media} = \frac{\sum \text{settimane all'estinzione per singolo mutuo}}{\text{N}^\circ \text{ mutui accesi}}$$

$$\text{Indebitamento pro capite} = \frac{\sum \text{debito residuo dei singoli mutui}}{\text{Popolazione}}$$

$$\text{Spesa annua per rimborso mutui} = \frac{\sum \text{spesa annuale dei singoli mutui}}{\text{Titolo III + Intervento 6 Titolo I}}$$

Patrimonio

Valore del patrimonio

Elenco e valore primi 5 beni immobili (ed eventualmente mobili) per entità del patrimonio

$$\text{Redditività del patrimonio} = \frac{\text{Categoria 2}}{\text{Valore patrimonio}}$$

Numeratore: Entrate titolo III, Categoria 2 (Proventi dei beni dell'ente)

Denominatore: Beni demaniali Terreni (patrimonio indisponibile) Terreni (patrimonio disponibile) Fabbricati (patrimonio indisponibile) Fabbricati (patrimonio disponibile) Macchinari, attrezzature e impianti Attrezzature e sistemi informatici Automezzi e motomezzi Mobili e macchine d'ufficio Universalità di beni (patrimonio indisponibile) Universalità di beni (patrimonio disponibile) Diritti reali su beni di terzi Immobilizzazioni in corso.

$$\text{Incidenza utili (az. speciali e partecipate)} = \frac{\text{Categoria 4}}{\text{Entrate Titolo III}}$$

Numeratore = Categoria 4 (utili netti delle aziende speciali e partecipate, dividendi di società)

Entrate Titolo III = Entrate extratributarie

$$\text{Redditività partecipazioni} = \frac{\text{Categoria 4}}{\text{Valore partecipazioni}}$$

Ambito strategico: Salute organizzativa

	2009	2010
N. dipendenti		
N. dipendenti a tempo indeterminato (TI)		
N. dipendenti a tempo determinato (TD)		
N. dipendenti tempo pieno (TI+TD)		
N. dipendenti part-time (TI+TD)		
N. Posizioni Organizzative		
Età media dipendenti (TI+TD)		
Anzianità media di servizio nella PA (TI+TD)		
Anzianità media di servizio nell'Ente (TI+TD)		
N. dipendenti donne (TI+TD)		
N. dipendenti laureati (TI+TD)		

$$\text{Turn over in entrata} = \frac{\text{n. nuovi assunti}}{\text{n. dipendenti}} * 100$$

Per n. nuovi assunti (numeratore), si intende il numero di nuovi assunti nel corso dell'anno solare di riferimento. Per n. dipendenti (denominatore) si intende il numero totale di dipendenti (TI + TD) al 31/12 dell'anno preso in considerazione.

$$\text{Turn over in uscita} = \frac{\text{n. dipendenti usciti}}{\text{n. dipendenti}} * 100$$

Per n. dipendenti usciti (numeratore), si intende il numero di dipendenti per i quali è cessato il rapporto di lavoro (sia a TD che TI) nel corso dell'anno solare di riferimento. Per n. dipendenti (denominatore) si intende il numero totale di dipendenti (TI + TD) al 31/12 dell'anno preso in considerazione.

$$\text{Ampiezza del controllo} = \frac{\text{n. dipendenti}}{\text{n. posizioni organizzative}}$$

Per n. dipendenti (numeratore) si intende il numero totale di dipendenti (TI + TD) al 31/12 dell'anno solare di riferimento. Per n. posizioni organizzative (denominatore), si intende il numero delle posizioni organizzative presenti al 31/12 del medesimo anno.

$$\text{Dipendenti formati} = \frac{\text{n. dipendenti formati}}{\text{n. dipendenti}}$$

Per n. dipendenti formati (numeratore) si intende il numero di dipendenti che hanno partecipato ad attività formative nel corso dell'anno solare di riferimento. Per n. dipendenti (numeratore) si intende il numero totale di dipendenti (TI + TD) al 31/12 dell'anno solare di riferimento.

$$\text{Investimento medio in formazione} = \frac{\text{spese per formazione}}{\text{n. dipendenti formati}}$$

Per spese per formazione (numeratore) si intendono le spese di formazione effettive (no impegnate, ma liquidate), con riguardo ad un determinato anno solare.

Per n. dipendenti formati (denominatore) si intende il numero di dipendenti che hanno partecipato ad attività formative nel corso dell'anno solare di riferimento.

Tasso assenteismo

Per tasso di assenteismo si intende il tasso di assenteismo medio mensile dell'anno solare di riferimento, calcolato con la metodologia Brunetta.

$$\text{Valutazione massima} = \frac{\text{n. dipendenti con valutazione fascia massima}}{\text{n. dipendenti}}$$

Per n. dipendenti con valutazione fascia massima (numeratore) si intende il numero di dipendenti che hanno conseguito una valutazione rientrante nella fascia di valutazione considerata massima (fascia di valutazione più elevata), con riferimento ad un determinato anno solare. Per n. dipendenti (denominatore) si intende il numero di dipendenti valutati in quell'anno.

$$\text{Dotazione informatica} = \frac{\text{n. postazioni informatiche}}{\text{n. dipendenti}}$$

Per N. postazioni informatiche (numeratore) si intende il numero di postazioni informatiche relative ad un determinato anno solare. Per n. dipendenti (numeratore) si intende il numero totale di dipendenti (TI + TD) al 31/12 dell'anno solare di riferimento.

$$\text{Valore strumenti informatici} = \frac{\text{Valore strumenti informatici (H + S)}}{\text{n. dipendenti}}$$

Indicatori 2011

BENESSERE

Benessere 2011

Si procederà alla somministrazione del relativo questionario

Ambito strategico: Relazione con gli stakeholder

N. servizi con carta dei servizi

N. servizi con customer satisfaction

N. partecipazioni societarie

N. bandi a cui si è partecipato

Dato annuale con riferimento agli ultimi 3 anni

N. bandi di sponsorizzazione

Dato annuale somma incassata per sponsorizzazioni

N. bandi a cui si è partecipato


Specificare: bandi regionali, bandi UE, bandi enti privati

Specificare destinazione (lavori o servizi)

	2007	2008	2009	2010
Bandi				
Bandi finanziati				
Di cui regionali				
Di cui UE				
Di cui enti privati				
Di cui per lavori/opere				
Di cui per servizi/attività				

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE
n. 1 del 31/01/2011 avente per oggetto:

"ADEGUAMENTO DEL REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI
DEL COMUNE DI ROBECCHETTO CON INDUNO."

<p>IL RESPONSABILE D'AREA</p>	<p>Si esprime PARERE FAVOREVOLE in ordine alla REGOLARITA' TECNICA della presente proposta di deliberazione, ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. n. 267 del 18/8/2000.</p> <p>Data 31-01-2011</p> <p> Il Responsabile d'Area Fernanda Borsa</p>
--	---

Il presente verbale è stato letto, approvato e sottoscritto

IL SINDACO
Misci Maria Angela



IL SEGRETARIO COMUNALE
Dr. Barberi Frandanisa Giovanni

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

La presente deliberazione sarà affissa all'Albo Pretorio del Comune il giorno **13 MAG. 2011**
e vi resterà in pubblicazione per quindici giorni consecutivi, ai sensi dell'art. 124, comma
1, del D.Lgs. 18/8/2000 n. 267.

Robecchetto con Induno, li **13 MAG. 2011**



IL SEGRETARIO COMUNALE

ESECUTIVITA'

La presente deliberazione è stata pubblicata all'Albo Pretorio del Comune senza riportare,
entro dieci giorni dall'affissione, denunce di vizi di legittimità.

La deliberazione è divenuta esecutiva in data, ai sensi dell'art. 134,
comma 3, del D.Lgs. 18/8/2000 n. 267.

Robecchetto con Induno, li _____

IL SEGRETARIO COMUNALE
