



COMUNE DI ALPIGNANO
Provincia di Torino

**VERBALE DI DELIBERAZIONE
DELLA GIUNTA COMUNALE**

N. 101 / 2012

OGGETTO: UFFICIO PERSONALE
D.LGS. 27/10/2009, N. 150. ADOZIONE 'PIANO DELLA
PERFORMANCE'

L'anno **duemiladodici** il giorno **ventotto** del mese di **giugno** alle ore **14:00** nella solita Sala delle adunanze, regolarmente convocata, in prima convocazione, si e' riunita la Giunta Comunale della quale, attualmente, sono componenti i Signori:

1 - DA RONCO dottor GIANNI	SINDACO	P
2 - AGRIMANO GIOVANNI	ASSESSORE	P
3 - ARENELLA VITTORIO	ASSESSORE	P
4 - TUCCI LEONARDO	ASSESSORE	P
5 - ZIO MARIA CONCETTA	ASSESSORE	P
6 - MALACRINO arch. CLAUDIO	ASSESSORE	A

Totale presenti **5**

Totale assenti **1**

Presiede il Sindaco Signor GIANNI DA RONCO.

Partecipa alla seduta il Segretario Generale D.ssa Ilaria GAVAINI.

Il Presidente, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta.

LA GIUNTA COMUNALE

VISTA LA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE AVANZATA DALL'UFFICIO PERSONALE - RELATIVA AL SEGUENTE OGGETTO: D.LGS. 27/10/2009, N. 150. ADOZIONE 'PIANO DELLA PERFORMANCE'

Ritenuto di dover provvedere in merito;

Dato atto che sono stati acquisiti i pareri previsti dall'articolo 49 del TUEL 267/2000 e smi – circa la regolarità tecnica e contabile;

Visto l'articolo 48 del TUEL approvato con Decreto Legislativo in data 18.08.2000 n. 267 e smi;

CON VOTAZIONE UNANIME, PALESEMENTE ESPRESSA;

D E L I B E R A

Di approvare la proposta di deliberazione presentata, avente

OGGETTO: UFFICIO PERSONALE D.LGS. 27/10/2009, N. 150. ADOZIONE 'PIANO DELLA PERFORMANCE'

Successivamente, la Giunta Comunale, con votazione unanime, palesemente espressa,

D E L I B E R A

Di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi dell'articolo 134 – 4° comma – del TUEL approvato con Decreto Legislativo in data 18.08.2000 n. 267.

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE ALLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: UFFICIO PERSONALE. D.LGS. 27/10/2009, N. 150. ADOZIONE “PIANO DELLA PERFORMANCE”.

Ricordato che il D.Lgs. n. 150/2009 ha introdotto nell'ordinamento norme per ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e migliorare l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

Viste le tabelle seguenti suddivise in:

A) NORME APPLICABILI OBBLIGATORIAMENTE DAL 15.11.09;

B) PRINCIPI GENERALI A CUI GLI ENTI LOCALI DEVONO ADEGUARSI ENTRO IL 31.12.10; C) ALTRE NORME che riportano l'elenco delle disposizioni contenute nel D.lgs. 27.10.2009 n. 150 (c.d. riforma Brunetta) illustrando le caratteristiche dei singoli articoli sotto la voce “Contenuto”, mentre il “Tipo di norma” viene distinto in S = norma rientrante nella potestà esclusiva dello Stato; PG = norma rientrante nei principi generali inderogabili; C = norme di interesse per i Comuni

A) NORME APPLICABILI OBBLIGATORIAMENTE DAL 15.11.09;

TITOLO I – PRINCIPI GENERALI

Art.	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 1	Oggetto e finalità	C	

TITOLO II-MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE

Capo I – Disposizioni generali

Art.	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 11	Trasparenza: occorre garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance	S (c. 1 e 3)	*
Art. 28 c. 3	Qualità dei servizi pubblici: per gli Enti Locali si prevede che per i servizi erogati direttamente o indirettamente la pubblicizzazione degli standard di qualità sarà effettuata secondo gli indirizzi e gli atti di coordinamento che saranno adottati d'intesa con la conferenza unificata, su proposta della commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche	S	*
Art. 29	Merito e premio: le norme contenute nel decreto Brunetta relative al merito e premio hanno carattere imperativo	S	*

TITOLO IV
NUOVE NORME SULL'ORDINAMENTO DEL LAVORO ALLE DIPENDENZE DELLE
AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Art.	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 30 cc. 2 e 3	Organismo indipendente di valutazione della performance: definiti i tempi per la costituzione di tale organo (da parte delle amministrazioni statali)	S	Art. intitolato "norme transitorie ed abrogazioni"
Art. 33	Fonti di regolamentazione del rapporto di lavoro: modifiche all'art. 2 del D.Lgs. 165/2001	S	
Art. 34	Principi generali: agli organismi preposti alla gestione del rapporto di lavoro competono tutte le decisioni inerenti la direzione e l'organizzazione degli uffici (modifiche all'art. 2 del D.Lgs. 165/2001)	S	
Art. 35	Programma triennale fabbisogno personale: il documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale ed i suoi aggiornamenti sono elaborati dai dirigenti/responsabili dei servizi (modifiche all'art. 2 del D.Lgs. 165/2001)	S	
Art. 36	Partecipazione sindacale: eliminata la possibilità di definire nei contratti integrativi decentrati dei percorsi partecipativi relativi agli atti interni di organizzazione che possono avere dei riflessi sul rapporto di lavoro (modifiche all'art. 2 del D.Lgs. 165/2001)	S	
Art. 54	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'articolo 40 del D.Lgs. 165/2001		
Art. 57	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'art. 45 D.Lgs. 165/2001 in materia di competenze sulla definizione del trattamento economico (normale e accessorio)	S	
Art. 61	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: nei casi di controversie	S	

	sull'interpretazione dei contratti collettivi, le parti che li hanno sottoscritti si incontrino per definire consensualmente il significato della clausola controversa. L'eventuale accordo di interpretazione autentica sostituisce la clausola in questione sin dall'inizio della vigenza del contratto		
Art. 62 c. 1	Mansioni del dipendente: il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto, o alle mansioni equivalenti nell'ambito dell'area di inquadramento o alle mansioni corrispondenti alla qualifica superiore, ma solo se queste sono state acquisite attraverso procedure selettive	S	
Art. 64	Aran: modifiche all'art. 46 D.Lgs. 165/2001	S	
Art. 65	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: definiti i termini per adeguamento ed efficacia dei contratti collettivi vigenti	S	
Art. 66	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa: elencate le norme abrogate	S	
Art. 68	Ambito di applicazione: modificato l'art. 55 del D.Lgs. 165/2001 stabilendo che le norme sulle sanzioni disciplinari hanno carattere imperativo e si applicano alle amministrazioni pubbliche	S	
Art. 69	Sanzioni disciplinari: aggiunti una serie di nuovi articoli al D.Lgs. 165/2001 in materia di sanzioni disciplinari. Gli articoli vanno dal 55 bis al 55 octies	S	
Art. 73	Norme transitorie: definito il periodo transitorio per l'applicazione delle norme in materia di sanzioni disciplinari	S (cc. 1 e 3)	

B) NORME CONTENENTI PRINCIPI GENERALI

Art.	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 3	Misurazione, valutazione e trasparenza della performance: definiti i principi generali	PG	
Art. 4	Ciclo di gestione della performance: definito il ciclo di gestione della performance	PG	
Art. 5	Gli obiettivi e indicatori: definiti i criteri per la definizione degli obiettivi. Il comma 2 costituisce norma di principio generale	PG (c.2)	
Art. 7 cc.1 e 3	Sistema di misurazione e valutazione della performance: definito il contenuto del sistema di misurazione e valutazione della performance	PG	
Art. 9	Performance individuale: definiti gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale	PG	
Art. 15 c. 1	Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo: costituisce l'altro organo rientrante nel sistema di misurazione e valutazione. Definite le relative competenze e modalità di costituzione	PG (c.1)	

C) ALTRE NORME

TITOLO II-MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE

Capo I – Disposizioni generali

Art.	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 6	Monitoraggio: attribuito all'organo di indirizzo politico-amministrativo il compito del monitoraggio tra performance e obiettivi assegnati	C	
Art. 7 c.2	Soggetti partecipanti al processo di valutazione: definiti i soggetti partecipanti al processo di valutazione	PG	
Art. 8	Performance organizzativa: definiti gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa	C	
Art. 10	Piano della performance e relazione sulla performance: definito il sistema di relazione tra il piano della performance con i relativi documenti amministrativi e contabili da adottare	C	
Art. 12	Soggetti partecipanti al processo di valutazione: definiti i soggetti partecipanti al processo di valutazione	C	

Art. 13	Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche: è uno dei soggetti rientranti nell'ambito del processo di valutazione. Vengono definite le competenze e modalità per la sua costituzione	C	
Art. 14	Organismo indipendente di valutazione della performance: costituisce l'altro organo rientrante nel sistema di misurazione e valutazione. Definite le relative competenze e modalità di costituzione	C	
Art. 16	Norme di attuazione delle disposizioni contenute negli articoli da 3 a 15 per gli Enti Locali: definiti termini e articoli applicabili agli Enti Locali	C	

TITOLO III – MERITO E PREMI

Art.	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 19	Criteri per la differenziazione delle valutazioni: definiti i criteri	C	
Art. 20	Strumenti per merito e premi: definiti gli strumenti per premiare il merito e la professionalità	C	
Art. 21	Bonus annuale delle eccellenze: costituisce uno strumento per premiare il merito e la professionalità	C	
Art. 22	Premio annuale per l'innovazione: costituisce uno strumento per premiare il merito e la professionalità	C	
Art. 30 c. 1	Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche: definiti i tempi per la costituzione di tale organo	C	
Art. 31 cc 1 e 2	Norme per gli Enti Locali per il sistema misurazione, merito e premi: gli Enti Locali devono destinare il trattamento economico ed accessorio collegato alla performance individuale al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e le fasce di merito devono essere non inferiori a tre	C	
Art. 31 c. 3	Norme per gli Enti Locali per il sistema di misurazione, merito e premi: per premiare il merito e la professionalità, gli Enti Locali, oltre a quanto autonomamente stabilito nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa, utilizzando gli strumenti di cui all'art. 20, comma 1	C	
Art. 31 cc. 4 e 5	Norme per gli Enti Locali per il sistema misurazione, merito e premi: definiti i tempi per l'adeguamento per gli Enti Locali	C	
Art. 32	Norme sull'ordinamento del lavoro: definiti	C	

	l'oggetto, l'ambito e le finalità di applicazione delle disposizioni inerenti le modifiche apportate sull'ordinamento del lavoro	
Art. 37	Dirigenza pubblica: definite l'oggetto, l'ambito di applicazione e le finalità delle norme di modifica alla dirigenza pubblica	C
Artt. 38 e 39	Ampliamento delle funzionali dirigenziali: integrati rispettivamente gli artt. 16 e 17 del D.Lgs. 165/2001 relativamente all'elenco delle funzioni spettanti al personale di qualifica dirigenziale	C
Art. 40 lettera a)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: modificato l'art. 19 del D.Lgs. 165/2001 relativo ai requisiti per il conferimento di incarichi dirigenziali	C
Art. 40 lettera b)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: modificato l'art. 19 del D.Lgs. 165/2001 introducendo una serie di limitazioni alle ipotesi di revoca degli incarichi di funzioni dirigenziali	C
Art. 40 lettere c) e d)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: norme di interesse solo per le amministrazioni statali	C
Art. 40 lettera e)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: requisiti per il conferimento incarichi extra dotazione	C
Art. 40 lettera f)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: esteso l'ambito di applicazione dell'art. 19 e 6 del D.Lgs. 165/2001 relativo al conferimento di incarichi fuori dotazione a tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1 e 2 del D.Lgs. 165/2001	C
Art. 41	Responsabilità dirigenziale: modificato l'art. 21 del D.Lgs. 165/2001 relativo al sistema delle responsabilità in capo ai dirigenti	C
Art. 42	Comitato dei garanti: modificato l'art. 22 D.Lgs. 165/2001	Norma non di interesse per i Comuni
Art. 43	Ruolo dei dirigenti: modificato l'art. 23 del D.Lgs. 165/2001	Norma non di interesse per i Comuni
Art. 44	Mobilità intercompartimentale tra dirigenti: modificato l'art. 23 bis del D.Lgs. 165/2001 in materia di mobilità del personale dirigenziale tra il settore pubblico ed il settore privato	C
Art. 45	Dirigenza pubblica – trattamento economico: ai dirigenti il trattamento economico accessorio collegato ai risultati deve essere almeno pari al 30% della retribuzione complessiva	C
Artt. 46 e 47	Accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia: modificato l'art. 28 del D.Lgs. 165/2001	Norma non di interesse per i Comuni
Art. 48	Mobilità intercompartimentale: verrà definita una tabella di equiparazione fra i livelli di inquadramento	C

	previsti dai contratti collettivi relativi ai diversi comparti di contrattazione		
Art. 49	Mobilità volontaria: le amministrazioni possono ricoprire posti vacanti in organico mediante cessione del contratto di lavoro di dipendenti appartenenti alla stessa qualifica in servizio presso altre amministrazioni, che facciano domanda di trasferimento	C	
Art. 50	Responsabilità dirigenziale: i dirigenti che omettono di individuare le eccedenze di personale all'interno degli uffici di propria competenza rispondono a titolo di danno erariale	C	
Art. 51	Procedure concorsuali: legittima la possibilità di prevedere nei bandi di concorso l'inserimento della clausola della residenza dei concorrenti	C	
Art. 52	Disciplina delle incompatibilità: introdotta una nuova ipotesi di incompatibilità per gli incarichi di direzione	C	
Art. 53	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: definito l'ambito di applicazione (rivolta a tutte le pubbliche amministrazioni) e le finalità delle modifiche	C	
Art. 55	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'articolo 40 bis del D.Lgs. 165/2001 n materia di controlli sulla contrattazione integrativa decentrata e nazionale	C	
Art. 56	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'articolo 41 del D.Lgs. 165/2001 relativo ai poteri di indirizzo nei confronti dell'ARAN	C	
Art. 58	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'art. 46 del D.Lgs. 165/2001 relativo ai compiti dell'ARAN	C	
Art. 59	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modifica all'articolo 47 del D.Lgs. 165/2001 relativo al procedimento di contrattazione collettiva	C	
Art. 60	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: definite le modalità di finanziamento degli oneri derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale, i quali continuano ad essere posti a carico dei bilanci degli Enti Locali	C	
Art. 67	Sanzioni disciplinari: definite le finalità del Decreto Brunetta in materia di riforma delle sanzioni disciplinari	C	
Art. 70	Comunicazioni sentenze: le sentenze penali sono tempestivamente comunicate all'amministrazione	C	

	interessata		
Art. 71	Ampliamento poteri ispettivi		Norma non di interesse per i Comuni
Art. 72	Norme abrogate: elencate le norme abrogate dal Decreto Brunetta	C	
Art. 74	Ambito di applicazione ed entrata in vigore: l'articolo suddivide l'ambito di applicazione del decreto in disposizioni che rientrano nella potestà esclusiva dello Stato e disposizioni che costituiscono principi generali. Il D.Lgs. 150/2009 entra in vigore il 15/11/2009 (15 giorni successivi alla pubblicazione in G.U.)	C	

Dato atto che – secondo la suddivisione sopra proposta - alcune di queste norme costituiscono principi generali (tabella B) ai quali gli EE.LL. dovranno adeguarsi, altre (tabella C) concernono l'organizzazione del lavoro in rapporto alla contrattazione collettiva, al personale ed alle responsabilità relative (per lo più, intervenendo sul D.Lgs. 165/2001), altre ancora costituiscono potestà legislativa esclusiva esercitata dallo Stato e, quindi, di immediata applicazione anche per gli enti locali (tabella A):

- art. 11: trasparenza;
- art. 28: qualità dei servizi;
- artt. 29 e 30: inderogabilità, norme transitorie e abrogazioni varie;
- titolo IV: modifiche varie al D.Lgs. n. 165/2001;
- artt. 65 e 66: adeguamento ed efficacia dei contratti collettivi vigenti e contrattazione collettiva nazionale integrativa;
- artt. 68 e seguenti: sanzioni disciplinari e responsabilità dei dipendenti pubblici;

Visto che gli articoli recanti principi generali ai quali Regioni ed Enti locali si devono adeguare sono contenuti nel tit. II e nel tit. III del Decreto e concernono, rispettivamente (tab. B):

- misurazione, valutazione e trasparenza della "performance";
- merito e premi, riferiti al personale comunale, in rapporto al contributo da esso fornito alla suddetta prestazione.

Considerato che, per l'attuazione di quanto sopra evidenziato, il Comune deve:

- modificare ed integrare il Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi;
- adottare un sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale;

Dato atto che si provvederà alla adozione di un nuovo Regolamento mentre il sistema di valutazione - eventualmente modificabile dopo l'approvazione del presente atto avente contenuto programmatico- al momento è quello risultante dal contratto integrativo decentrato anno 2009 che sarà sostituito da una nuova metodologia per l'anno 2012;

Considerato che, una volta approvato il Piano, si procederà con la collaborazione del "Nucleo di valutazione" all'elaborazione di parametri di efficacia, efficienza ed economicità, nonché di indicatori e dati di rilevazione che possano effettivamente condurre ad utilizzare - secondo i principi recati dalle norme sul "ciclo della performance" e relativi obiettivi e

indicatori (artt. 4 e 5, comma 2, D.lgs. n. 150/2009) – la documentazione che costituisce il “Piano”, così come più innanzi descritta, in funzione della valutazione non solo dell’avvenuta realizzazione di progetti ed obiettivi dell’amministrazione comunale ma, soprattutto, - secondo lo scopo del “ciclo della performance” - della valutazione della qualità di tale perseguimento, per realizzare un controllo di gestione e di qualità dell’attività dell’amministrazione comunale e del lavoro dei propri dipendenti, con ciò realizzando compiutamente il piano delle performance: la “performance” infatti costituisce una prestazione valutata sotto il punto di vista della qualità della sua esecuzione;

Viste le finalità ed il contenuto del “Piano delle Performance” indicate nella delibera CiVIT n 112/2010 “*Linee guida per gli enti locali nelle more dell’adeguamento, entro il 31/12/2010, dei rispettivi ordinamenti ai principi di cui al comma 2, art. 16, del D.Lgs. n. 150/2009*”;

Dato atto che – in assenza di esplicita definizione normativa – il “ciclo della performance” può essere definito come il “*processo*” che collega la pianificazione e la definizione degli obiettivi con la misurazione dei risultati e la valutazione della prestazione dell’Ente nella sua globalità con riferimento alle unità organizzative ed ai singoli dipendenti e che tale processo è collegato a un sistema premiante dei dipendenti, articolato in premi e incentivi, in cui sono coinvolti gli organi politici per gli indirizzi loro spettanti, il vertice direzionale per il controllo di gestione e i funzionari e, infine, i cittadini/utenti;

Ritenuto che “il sistema premiante” sopra menzionato possa essere costituito - fatte salve eventuali, future, modificazioni che saranno proposte dal Nucleo di Valutazione - dagli attuali strumenti di valutazione e di incentivazione dei dipendenti di Alpignano;

Visto che normativa e prassi di riferimento per l’assunzione del presente atto sono contenute - oltre che nell’art. 10 del D.lgs.n.150/2009 e nella Delibera CiVIT n._112/2010, nella successiva Delibera CiVIT n. 121/2010 e nelle “Linee guida bis” dell’ANCI;

Considerato che il Piano della Performance è finalizzato all’avvio del “Ciclo di gestione della performance” (art. 4 D.Lgs. n. 150/2009) ed è costituito da un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i “Target” (cioè il “traguardo” o – laddove esista un utente - la “fascia di mercato”) a cui l’ente deve indirizzarsi;

Visto che il Piano definisce gli elementi fondamentali su cui si baseranno misurazione, valutazione e rendicontazione della “performance”, cioè della “prestazione” che il Comune di Alpignano intende ed è in grado di fornire attraverso la propria organizzazione;

Dato atto che per l’art. 10, comma 1, del D.Lgs. n.150/2009, il Piano dovrà essere redatto con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l’attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, in quanto lo stesso – che deve essere di facile lettura e comprensione da parte dei cittadini – deve essere pubblicato sul sito del Comune (art. 11 comma 3 del D.Lgs. n. 150/2009);

Visto che – essendo il Piano uno strumento fondamentale per la corretta attuazione del ciclo di gestione delle performance - il D.Lgs. n. 150/2009 prevede, in caso di mancata

adozione o mancato aggiornamento annuale, sanzioni a livello sia di amministrazione nel suo complesso che di singoli individui: in particolare, è previsto il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla sua mancata adozione, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, nonché il divieto per l'amministrazione di procedere all'assunzione di personale ed al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati, ex art. 10, comma 5, D.Lgs. N 150/2009, seppur sia ancora discusso se tali sanzioni siano applicabili anche agli enti locali;

Considerato che - secondo quanto previsto dall'art. 10, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009 - all'interno del Piano delle Performance dovranno essere indicati:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Visto che le indicazioni della CiVIT costituiscono linee guida per gli enti locali -come peraltro sottolineato dalla stessa CiVIT e dalle linee guida bis dell'Anci in materia di Ciclo di gestione delle performance - sicchè gli enti locali possono utilizzare, oltre al Piano delle performance, come da delibera CiVIT n. 112/2010, anche uno dei seguenti strumenti di programmazione già esistenti per dare avvio al ciclo di gestione di quest'ultima:

- la Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.);
- il Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) e/o il Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O);

Considerato che lo strumento prescelto dovrà essere però adattato al Piano delle Performance sulla base dei principi espressi dal D.Lgs. n. 150/2009, effettuando le seguenti modifiche/integrazioni:

- dovrà essere un documento programmatico triennale;
- in coerenza con le risorse assegnate, dovranno essere esplicitati obiettivi, indicatori e relativi "target" (nel senso sopra indicato di quest'ultima parola);
- dovranno essere definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance;
- dovrà consentire la verifica interna ed esterna della qualità del sistema degli obiettivi e della coerenza che deve caratterizzare gli stessi obiettivi;
- dovrà essere di facile comprensione, esplicitando il legame tra i bisogni degli utenti/cittadini, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'ente;
- dovrà consentire una verifica a consuntivo della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target);

Dato atto che, come esplicitato nelle *linee guida bis* dell'Anci in materia di ciclo di gestione della performance, qualunque sia la scelta operata da ciascun ente locale, è opportuno che nel Piano siano inseriti in premessa i seguenti elementi:

- sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per i portatori di interesse esterni: "chi siamo", "cosa facciamo (aree di intervento, relative attività e risultati desiderati di interesse per i destinatari esterni)", "come operiamo";
- identità: l'amministrazione "in cifre";
- analisi del contesto, esterno e interno al Comune;

Ritenuto pertanto possibile e ragionevole – in base a quanto sin qui riepilogato - utilizzare la Relazione Previsionale e Programmatica, il P.E.G. e la predisposizione di obiettivi particolari in capo ai Direttori, strumenti già in uso nel Comune di Alpignano, affinché la documentazione rappresentata da tali elaborati costituisca nel suo complesso - con gli opportuni collegamenti, miglioramenti ed adattamenti che nel corso del 2012 potranno essere apportati, con la collaborazione dei direttori e del nucleo di valutazione – il "piano della performance" per il Comune;

Dato atto che occorrerà provvedere a che tale documentazione nel suo complesso possa essere letta attraverso i seguenti elementi:

- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi;
- processo e azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance:
 - fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano,
 - coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio,
 - azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance;
- rilevazione per il consolidamento dei conti pubblici;
- considerazioni finali sulla coerenza dei programmi rispetto ai piani regionali di sviluppo, ai piani regionali di settore e agli atti programmatici della Regione;
- allegati tecnici, per il cui contenuto si rimanda alle "Carte di lavoro per la redazione degli allegati tecnici" allegate alla delibera CiVIT n. 112/2010;

Visto che, nell'ambito della Relazione previsionale programmatica, i "programmi" corrispondono agli *obiettivi strategici (a)*, in quanto già ora, così come costruiti, consentono una definizione della strategia derivante dall'integrazione di indirizzi di carattere politico e di obiettivi di carattere amministrativo (intendendo, con tale "carattere", la realizzazione degli scopi di funzionamento ordinario dell'ente locale), nonché una individuazione di obiettivi strategici di risultato, con relativi indicatori e target.

Visto che – sempre nell'ambito della suddetta relazione – i "progetti" costituiscono *(b) obiettivi operativi*, i quali già ora consentono:

- la graduazione delle risorse dell'entrata e degli interventi dell'uscita in "capitoli" (recanti una chiara individuazione – rispettivamente – dei tipi di entrate e di spese);
- la graduazione dei servizi in "centri di costo" (attraverso i quali accorpate specifici interventi, con l'assegnazione di tali "centri" ad un soggetto quale "responsabile" della realizzazione degli interventi medesimi);
- collegamenti con il Piano Esecutivo di Gestione;

Considerato che - poiché il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance - devono individuare fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del "Piano" in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nonché azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance - lo schema della "Relazione previsionale programmatica" attualmente utilizzato dovrà essere integrato con appositi paragrafi che facciano riferimento specifico a come si inseriscono sia "fasi, soggetti e tempi" sia le "azioni", all'interno dei documenti costituenti il "Piano" - come sopra precisato costituito dall'insieme della Relazione stessa, del P.E.G. e degli eventuali, ulteriori, specifici obiettivi in capo ai direttori - mentre il documento che approva il piano esecutivo di gestione dovrà essere integrato con uno specifico rimando alla coerenza con la complessiva programmazione economico-finanziaria e di bilancio;

Visto che con delibera n. 121/2010 la CiVIT ribadisce la necessità sullo stretto collegamento tra l'approvazione del bilancio e la predisposizione del Piano della performance ma, non essendo il termine del 31/01 per l'approvazione del Piano delle Performance tassativo per gli enti locali, questa potrà intervenire unitamente al bilancio di previsione od anche successivamente a tale data, unitamente al Piano Esecutivo di Gestione in quegli enti che utilizzano tale strumento di programmazione;

Richiamata la deliberazione della Giunta Comunale n. 80/2003 e smi di approvazione del "Regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi - dotazione organica norme di accesso" nel cui Titolo V - Disposizioni diverse, transitorie e finali art. 91 è previsto il "Nucleo di Valutazione interno" per l'anno 2011;

Considerato che è volontà dell'Amministrazione prevedere, previa modificazione del Regolamento suddetto, il "Nucleo di valutazione" per il 2012 sopprimendo l'art.35 e ssgg. di istituzione dell'OIV;

Ricordato che il "Nucleo" è necessario - oltretutto per quanto stabilito dai principi contenuti nel citato D. Lgs. 286/99, ora trasposti nell'art. 147 del T.U. n. 267/2000 - per effettuare la valutazione del personale comunale titolare di "posizione organizzativa", in adempimento del CCNL per i dipendenti EE.LL 31/03/1999, artt. 6 e 9 cc. IV e VI, nonché del CCNL per i medesimi dipendenti in data 1/04/1999 (per il periodo 1998-2001), artt. 15 c. IV e 18.

Ritenuto che "la valutazione ed il controllo strategico" di cui alla lettera d) dell'art. 147 del del D.Lgs. n. 267/00, possono facilmente trovare il proprio contenuto secondo il D.Lgs.n.286/99, il quale definisce all'art. 6 gli scopi di verifica e la consistenza di tali attività: *"L'attività di valutazione e controllo strategico mira a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei competenti organi, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico. L'attività stessa consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi"*.

Visto che la definizione formulata dalla suddetta norma di questo quarto tipo dei

controlli interni, potrebbe attagliarsi – con buona approssimazione - a spiegare finalità e consistenza della “Relazione sulla performance” contemplata dall’art. 10, I comma, lett. b) del D. Lgs.n. 150/2009.

Vista la somiglianza tra il concetto di “valutazione e controllo strategico” ed il contenuto della “Relazione” suddetta e ricordato che pur non esistendo uno specifico obbligo per gli enti locali di dare attuazione al suddetto articolo 10, questi ultimi devono comunque adeguare i propri ordinamenti ai principi contenuti negli artt. 3, 4 e 7 del Decreto n.150/2009 (in cui si prevedono – rispettivamente - la misurazione e la valutazione della performance, lo sviluppo del “ciclo di gestione” di quest’ultima, nonché la valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale) ed intendendo la Giunta comunale di Alpignano inserire nel “Regolamento degli uffici e dei servizi” – in capo al “Nucleo di Valutazione” - l’attribuzione del compito di realizzare la valutazione ed il controllo strategico, attivando e rendendo operative le attività inerenti quest’ultimo, il Comune di Alpignano adempirebbe così all’obbligo di adeguare le proprie procedure e normative ai principi suddetti in materia di misurazione e valutazione della “performance/prestazione” e, contemporaneamente, realizzerebbe il tipo di controllo voluto dalla lett. d) dell’art. 147: attraverso di esso, l’organo di indirizzo politico avrebbe su ogni bilancio, e in confronto con il precedente consuntivo, un parere preventivo circa la congruenza tra le scelte che intende effettuare, gli obiettivi da affidare ed i programmi da compiere, rispetto alle risorse disponibili ed agli eventuali fattori ostativi; lo stesso parere dovrà essere espresso a posteriori sulla congruenza - cioè la “corrispondenza” tra gli obiettivi predefiniti dall’Amministrazione ed i risultati conseguiti, nonché tra le direttive emanate ed i comportamenti tenuti;

Considerato che “la valutazione ed il controllo strategico” – come in precedenza descritti utilizzando il contenuto dell’art. 6 del D.Lgs. n. 286/99 – si sovrappongono, coincidendo per la maggior parte dei propri contenuti, alla “relazione sulla performance” (voluta dall’art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 ma non specificatamente richiesta in capo agli enti locali dal D.L. n. 150/09, in quanto l’art. 10 che la contempla non rientra tra le norme alle quali gli enti locali devono conformarsi) e che “valutazione e controllo” sono previsti dal citato art. 147 del T.U.EE.LL. n. 267/2000, c. 1, lett. d) ma non sono stati sinora specificatamente affrontati sotto questa veste concettuale all’interno del Comune di Alpignano, sia a livello regolamentare che a livello attuativo, nel senso che dette attività da attribuire al “Nucleo di valutazione” nel Regolamento degli uffici e dei servizi, non sono previste nel loro contenuto o nella loro modalità di svolgimento, né tantomeno affrontate specificatamente da parte del Collegio dei revisori dei conti (attraverso le loro relazioni su bilanci e rendiconti comunali) o dal Regolamento di Contabilità.

Visto che i controlli interni contemplati dal D.Lgs. n.267/2000, art. 147 (già art. 1 del D.Lgs. 286/1999, comma 1) sono riepilogati nella seguente tabella:

ART. 147 DEL D.LGS. 267/2000	TIPO DI CONTROLLO/ ORGANO CHE LO ESERCITA	FUNZIONE DI CONTROLLO
Lett. a)	<ul style="list-style-type: none"> - Controllo di regolarità amministrativa e contabile - Responsabile Servizio Finanziario e Collegio dei Revisori 	Garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa
Lett. b)	<ul style="list-style-type: none"> - Controllo di gestione - Nucleo di valutazione 	Verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati
Lett. c)	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazione della dirigenza - Nucleo di valutazione 	Valutare le prestazioni del personale con qualifica o funzioni dirigenziali
Lett. d)	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazione e controllo strategico - Nucleo di valutazione 	Valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti
Art. 3, 4 e 7 del D.Lgs. 165/2001	Può costituire la "valutazione annuale della performance organizzativa dell'Ente"	

Ricordato che la "valutazione ed il controllo" possono costituire – la "relazione sulla performance" di cui all'art. 10, 1 c., lett. b), del D.Lgs n. 150/2009 e che quest'ultimo Decreto, nel tentativo di ottenere un miglioramento dell'organizzazione e della gestione delle amministrazioni pubbliche, ha richiesto a queste ultime di impostare la loro capacità progettuale sul concetto di "performance", facendo con ciò riferimento ad una impostazione "aziendalistica", sviluppatasi in Italia alla fine degli anni ottanta e inizio anni novanta, nei diversi ambiti amministrativi e di pubblico servizio attraverso provvedimenti e disegni di riforma amministrativa, in un contesto ancora in evoluzione.

Considerato che valutare le "performances" – cioè le "prestazioni" - di una pubblica amministrazione, comporta che quest'ultima abbia posto a monte delle attività in cui tali prestazioni si estrinsecano, degli obiettivi, perseguibili attraverso i beni (mobili ed immobili) e le dotazioni finanziarie e di personale di cui si dispone, valutando le prestazioni di quest'ultimo e dell'amministrazione nel suo complesso, sia durante l'esercizio delle attività che tali obiettivi perseguono, che a consuntivo: in sostanza, non è importante soltanto l'obiettivo che ci si pone ma conta, altresì, l'attività svolta per conseguirlo, intesa come "prestazione" (performance), sicché la pubblica amministrazione, pur non dovendo comportarsi come un'impresa – l'azienda ha finalità economiche o lucrative – deve però fondare tale attività su una logica economico-aziendale, indirizzandosi verso la ricerca di

criteri di efficienza, efficacia ed economicità;

Ritenuto che l'estensione del concetto di *aziendalizzazione* agli enti pubblici, non modifichi le finalità tipiche dell'Ente Locale, in quanto il richiamo alla gestione aziendale non deve essere inteso con riferimento alle regole del mercato e delle imprese – operanti secondo valutazioni di convenienza economica particolare –, bensì come richiamo all'applicazione di sistemi di gestione più efficaci nel realizzare i fini e più efficienti nell'utilizzo di risorse sempre più scarse: infatti, ciò che viene definito con il termine "azienda" non necessariamente corrisponde al succitato concetto di "impresa", potendo essa perseguire finalità extraeconomiche, come nel caso della "azienda composta pubblica"* le cui finalità sono esclusivamente erogative;

Ricordato che per *efficienza* s'intende il rapporto tra input ed output da cui risulta l'efficienza del sistema quando a parità di risorse impiegate si realizza il massimo risultato, l'*efficacia* verifica che l'azione del sistema abbia dato luogo a risultati coerenti con gli obiettivi programmati ed i risultati siano stati in grado di soddisfare i bisogni (efficacia sociale) e, infine, per *economicità* s'intende la capacità di soddisfare i bisogni d'interesse pubblico sulla base di un flusso di ricchezza "economicamente sopportabile e socialmente accettabile";

Dato atto, infine, che la logica economica aziendale della "prestazione", pur non dovendo in astratto rifuggire da finalità economico-lucrative, deve integrarsi con una logica giuridico-istituzionale, in cui sono coinvolti aspetti e problematiche inerenti quelli che possono essere definiti il "sistema istituzionale" ed il "sistema politico":

1. il "sistema aziendale" corrisponde al primo tipo di "logica" menzionata ed è costituito dall'insieme di regole di funzionamento dettate dai principi dell'economia, ossia dalla scarsità delle risorse in rapporto ai bisogni, mirando a realizzare e mantenere un equilibrio tra le prime ed i secondi, con regole, principi e criteri di scelta che devono guidare sotto questo punto di vista i processi di acquisizione e di impiego delle risorse, nonché di cessione dei servizi; sotto questo profilo, sono espressione di conoscenze tecniche, organizzative ed economiche;
2. il "sistema istituzionale" è l'insieme delle regole generalmente accettate da una società, consolidate in norme di diritto, a loro volta costituenti una determinata forma di Stato, con i suoi principi ed il proprio sistema di funzionamento;
3. il "sistema politico" è da intendersi quale insieme di regole attraverso le quali perseguire ed ottenere il consenso della società, essenziale per la funzionalità delle amministrazioni pubbliche, considerando che proprio dal consenso politico trae legittimazione chi ha il potere di amministrare la cosa pubblica.

Considerato, pertanto, che la qualità di una buona amministrazione deriva dal bilanciamento delle diverse esigenze miranti a garantire l'equilibrio del sistema aziendale nonché gli altri equilibri che si rivelano fondamentali per il corretto svolgimento delle attività,

* Così è definito dalla dottrina l'Ente Pubblico in cui si riscontra la contemporanea presenza di processi di consumo – ovvero cessione di risultati dell'attività senza corrispettivo diretto – e di produzione, aventi però prevalentemente un ruolo strumentale e servente rispetto alle finalità erogative, tipiche degli Enti Pubblici.

sicché le amministrazioni pubbliche dovrebbero attrezzarsi al fine di garantire un contemporaneo equilibrio tra sistema aziendale, sistema istituzionale e sistema politico.

Ritenuto che, per quanto sopra, il significato del tipo di controllo di cui si tratta consiste nell'esprimere un giudizio "a consuntivo" sulla prestazione/performance dell'Amministrazione esaminata, che concili le tre logiche, espressione dei tre sistemi sopra definiti, cercando di non sovrapporlo al "controllo di gestione" e non replicando i contenuti del giudizio sulla "performance individuale" del personale: per far ciò, il "Nucleo di Valutazione" dovrà considerare i programmi della relazione previsionale e programmatica ed i dati statistici, demografici, sociali ed economici disponibili sul territorio, nonché le indicazioni generalmente riassumibili degli esiti del controllo di gestione e della performance del personale;

Acquisiti i pareri ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000;

IL SEGRETARIO GENERALE PROPONE ALLA GIUNTA COMUNALE DI

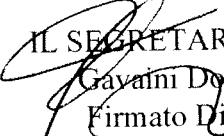
DELIBERARE

1. Di approvare la premessa quale parte integrante e sostanziale del dispositivo.
2. Di utilizzare la Relazione Previsionale e Programmatica, il P.E.G. e la predisposizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) in capo ai direttori titolari di posizione organizzativa, affinché la suddetta documentazione costituisca nel suo complesso – con gli opportuni collegamenti, miglioramenti ed adattamenti che nel corso del 2012 e per gli anni futuri, potranno essere apportati con la collaborazione dei direttori e del "Nucleo di valutazione" – il "Piano della Performance" per il Comune di Alpignano.
3. Di approvare la relazione "Scopo e caratteristiche del Piano della "Prestazione" ex D.Lgs. n. 150/2009 qui unita sub lett. A), nonché il documento "Piano delle Performance" costituente l'allegato B) al presente atto deliberativo.
4. Di esprimere direttiva affinché la "valutazione" e il "controllo strategico" di cui alla lettera d) comma 1 dell'art. 147 del D.lgs. 267/2000 – ritenuta dall'Amministrazione comunale equivalente alla "valutazione annuale della performance organizzativa" di cui agli artt. 3, 4 e 7 del D.lgs. 150/2009 – venga effettuata dal "Nucleo di Valutazione" di Alpignano.
5. Di dichiarare la presente deliberazione immediatamente esecutiva, ai sensi dell'art. 134 T.U.E.L.

**OGGETTO: UFFICIO PERSONALE
D.LGS. 27/10/2009, N. 150. ADOZIONE “PIANO DELLA PERFORMANCE”.**

Ai sensi e per gli effetti dell'articolo 49 – del TUEL approvato con Decreto Legislativo in data 18/08/2000 n. 267 – vengono espressi i seguenti pareri dai Responsabili dei servizi, in ordine alla regolarità tecnica:

FAVOREVOLE


IL SEGRETARIO GENERALE
Gavaini Dottssa Ilaria
Firmato Digitalmente.

In data 28/06/2012

- Alla deliberazione G. C. n. _____ del _____

IL SEGRETARIO GENERALE

SCOPO E CARATTERISTICHE DEL PIANO DELLA "PRESTAZIONE" EX
D.LGS N. 150/2009.

(da: Arturo Bianco – Consulente EE.LL.)

Tutte le pubbliche amministrazioni devono individuare i propri obiettivi, sia come *performance* organizzative che come *performance* individuali. Per le amministrazioni statali essi vanno individuati nell'ambito del piano delle *performance*; per gli enti locali e le regioni è sufficiente adattare i documenti programmatici previsti dai propri ordinamenti ai principi fissati dal Dlgs n. 150/2009, c.d. legge Brunetta.

Ricordiamo che questi documenti sono, sulla base delle previsioni dettate dal Dlgs n. 267/2000, testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, per i comuni e le province la Relazione previsionale e programmatica, il Programma esecutivo di gestione ed il Piano dettagliato degli obiettivi

Siamo in presenza di un vincolo che ha una rilevante importanza, essendo uno dei primi passaggi attraverso il quale si concretizzano le prescrizioni di tale riforma. Peraltro, si deve sottolineare che in questo documento dovranno essere trasfuse le novità dettate dal legislatore in materia di contenuto minimo obbligatorio che devono avere gli obiettivi e si dovranno dare gambe concrete alla *performance* organizzativa.

Non sono previste sanzioni a carico degli enti inadempienti di questo obbligo alla data del 31 gennaio 2011, mentre per le amministrazioni statali matura il divieto di effettuare assunzioni di personale e di conferire incarichi di collaborazione. Si arriva a tale conclusione in considerazione dei seguenti due fattori: per gli enti locali non siamo in presenza di un vincolo, in quanto l'art. 10 che disciplina questa materia, non è tra le disposizioni per essi vincolanti e comunque nel 2011 questa scadenza non può essere rispettata perché il termine per l'approvazione dei bilanci preventivi 2011 è stato spostato dal 31 dicembre alla fine del mese di marzo, ed è ovvio che tali documenti debbano essere redatti unitamente (la Relazione previsionale e programmatica) e successivamente (il Piano esecutivo di gestione ed il Piano dettagliato degli obiettivi) all'adozione del bilancio preventivo.

Ma l'assenza di specifiche sanzioni non toglie comunque nulla alla rilevante importanza di questo documento. Si deve comunque ricordare che, sulla base delle previsioni di cui al Dlgs n. 150/2009, la mancata assegnazione degli obiettivi, in modo coerente con le nuove regole, e la mancata attivazione di tutte le fasi del ciclo di gestione delle *performance* previste dalla legge cd Brunetta, al pari della mancata adozione di un sistema di valutazione ancorato ai principi dettati dallo stesso Dlgs n. 150/2009, determina come conseguenza il divieto dell'erogazione del trattamento economico accessorio collegato alle *performance*, cioè sia dell'indennità di risultato per i dirigenti ed i titolari di posizione organizzativa che di quella di produttività per il personale. Conseguenza che opera non retroattivamente per le indennità relative al 2010, ma per quelle che matureranno per l'anno 2011.

L'entrata in vigore al 1° gennaio 2011 delle nuove regole non produce infatti conseguenze sulla valutazione delle attività 2010, anche se essa viene effettuata nel corso di quest'anno, in quanto i criteri di valutazione devono essere stati adottati e comunicati prima del periodo a cui si riferiscono.

Occorre prestare particolare attenzione sia ai contenuti innovativi che gli enti locali devono inserire in tali documenti, in modo da adattarli ai vincoli innovativi dettati dal legislatore, sia alle metodologie da utilizzare per la redazione, in modo da coinvolgere i cittadini, gli utenti ed i soggetti interessati, sia alla necessità di garantire la massima trasparenza ed accessibilità.

IL CONTENUTO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della *performance* è disciplinato dall'art. 10 del Dlgs n. 150/2009. Esso stabilisce il termine di approvazione entro il 31 gennaio di ciascun anno.

Nel merito chiarisce che siamo in presenza di un documento che ha una proiezione triennale e che, *"in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, 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 delle performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori"*.

Per cui, da queste indicazioni possiamo trarre le conseguenze che il legislatore definisce con sufficiente precisione il contenuto ed i requisiti che deve avere questo documento. In particolare, per il contenuto, si deve evidenziare la necessità che esso contenga sia gli obiettivi strategici che quelli operativi. Ed ancora, occorre distinguere al suo interno tra gli obiettivi finali, quindi i livelli da raggiungere nell'arco del triennio, che quelli intermedi, quindi le fasi a cui pervenire nel corso dell'anno. Strettamente collegata in termini logici è la considerazione che il documento deve contenere gli elementi per la misurazione sia della performance organizzativa dell'ente e delle sue articolazioni organizzative che di quella individuale dei singoli dirigenti. Ovviamente tali obiettivi devono essere accompagnati dagli indicatori che li rendono misurabili. Ed ancora, la norma richiede espressamente che l'assegnazione degli obiettivi sia accompagnata dalla allocazione delle risorse necessarie.

LE INDICAZIONI DELLA CIVIT

La Commissione nazionale per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle PA (Civit) ha dettato utili indicazioni per il piano delle performance. Esso deve contenere gli obiettivi, gli indicatori e il target. In primo luogo, deve garantire la qualità della rappresentazione degli obiettivi, il che vuol dire la loro coerenza con i vincoli dettati dal legislatore. In tale ambito si deve indicare il metodo che si è utilizzato per pervenire alla assegnazione degli obiettivi. Occorre inoltre garantire la comprensibilità della rappresentazione della performance. Al riguardo il documento deve contenere gli obiettivi, nonché i bisogni della collettività, la missione istituzionale dell'ente, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Questo documento deve essere redatto in modo da garantire la massima leggibilità delle scelte compiute dall'amministrazione. Occorre infine garantire che la rappresentazione della performance sia attendibile, esito che si raggiunge solamente se essa è verificabile ex post sia nei suoi contenuti che nel metodo utilizzato.

Appare necessario, nel giudizio della Civit, che venga descritta l'identità dell'amministrazione, cioè gli elementi che consentono di identificare chi è l'ente e cosa fa. Ed ancora, esso deve contenere le evidenze delle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno e l'evidenza del processo seguito per la realizzazione del piano e delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*.

L'obiettivo della trasparenza si ottiene nel seguente modo: pubblicazione sul sito internet dell'ente, presentazione ai soggetti portatori di interessi e loro coinvolgimento, chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari, pubblicità e trasparenza del processo di formulazione del piano. Al fine di

garantirne la massima leggibilità, viene suggerito di prestare la massima attenzione a che il nucleo essenziale del documento sia redatto in modo immediatamente comprensibile da parte dei soggetti interessati, mentre i dettagli e gli approfondimenti tecnici possono essere contenuti nei suoi allegati. Oltre ai portatori di interessi, c.d. stakeholder, viene suggerito di garantire il coinvolgimento dei dirigenti nella formazione del documento.

Tutti i dati contenuti nel documento devono essere verificabili. Viene inoltre suggerito di indicare sia la metodologia seguita per la sua redazione, che per la sua eventuale modifica, nonché vengano indicati gli attori coinvolti ed i loro ruoli.

Il piano deve essere attuabile, il che ne garantisce anche la coerenza, sia con il processo esterno, sia con gli strumenti e le risorse disponibili. Ovviamente esso deve essere pienamente coerente con i documenti di bilancio, coerenza che si deve verificare sui contenuti, sul calendario, sui soggetti coinvolti e sulla reportistica che le amministrazioni devono utilizzare.

Nella redazione viene consigliato di prevedere le seguenti 5 fasi: definizione della identità dell'organizzazione; analisi del contesto interno ed esterno; definizione degli obiettivi strategici; definizione degli obiettivi operativi; comunicazione all'interno ed all'esterno dell'ente.

Per la stessa Civit la struttura del Piano tipico dovrebbe essere la seguente: Presentazione del Piano ed indice; Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni (chi siamo, cosa facciamo, come operiamo); Identità (amministrazione in cifre, mandato istituzionale e missione, albero delle performance); Analisi del contesto (esterno ed interno); Obiettivi strategici; Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi (obiettivi assegnati ai dirigenti); Processo seguito ed azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance (fasi, soggetti e tempi del processo di redazione, coerenza con la programmazione finanziaria, azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle *performance*); Allegati tecnici.

Nella individuazione degli obiettivi, viene suggerita l'adozione dello strumento dell'albero della performance. Con tale nozione si intende *"una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. Tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione"*.

Di notevole rilievo la considerazione che, all'interno degli obiettivi strategici, deve essere compresa anche *"la dimensione dell'efficienza e dell'efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo direttamente un legame diretto con le priorità politiche"*. In essa vanno compresi anche i processi che *"hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. Le amministrazioni possono autonomamente scegliere se assegnare specifici obiettivi strategici relativi all'attività ordinaria all'interno di diverse aree strategiche o creare una specifica area strategica a cui associare tutti gli obiettivi relativi all'attività ordinaria stessa"*.

L'APPLICAZIONE NEGLI ENTI LOCALI

Il piano delle *performance* negli enti locali deve essere redatto utilizzando, con tutte le opportune modifiche, gli strumenti di programmazione esistenti.

La Relazione previsionale e programmatica ha, come è noto, un carattere generale. Essa, sulla base dell'art. 170 del Tuel, illustra *"le caratteristiche generali"*, *"comprende, per la parte entrata, una valutazione generale sui mezzi finanziari"* e per la spesa *"è redatta per programmi e per eventuali progetti"*. Si prevede inoltre che per *"ciascun programma è data specificazione della finalità che si intende conseguire e delle risorse umane e strumentali ad esso destinate"*. Essa deve indicare *"anche gli obiettivi che si intendono raggiungere, sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio"*.

Il Programma esecutivo di gestione, sulla base dell'art. 169 del Dlgs n. 267/2000. *“contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell'entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli”*.

Il Piano dettagliato degli obiettivi è previsto dall'art. 197, comma 2, lett. a), e sulla base delle previsioni di cui all'art. 109 deve essere predisposto dal direttore generale. Come si vede è questo il documento i cui contenuti sono meno definiti, tanto che numerose amministrazioni lo includono nell'ambito del Peg.

L'Anci evidenzia che l'insieme di questi tre documenti corrisponde alle esigenze che il legislatore ha posto a base del piano delle *performance*, senza dimenticare che questi documenti non devono limitarsi esclusivamente alle indicazioni di carattere finanziario, ma devono contenere gli elementi necessari per la valutazione della *performance* organizzativa dell'ente e delle sue articolazioni organizzative ed individuale dei singoli dirigenti. E che, in tale ambito, il Peg costituisce il documento di importanza centrale, in quanto appare come il *“contenitore omnibus capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatorio e del conseguente controllo”*.

Per rendere i propri documenti coerenti con le prescrizioni legislative dettate per il piano delle *performance*, nel giudizio dell'Anci, è necessario che:

a) tutti questi documenti, e non solo la Relazione previsionale e programmatica, abbiano una dimensione triennale;

b) gli obiettivi siano pianificati, nel rispetto dei vincoli fissati dal legislatore, su base triennale;

c) gli obiettivi siano distinti tra quelli individuati annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale, e quelli strategici pluriennali, che devono essere *“esplicitati nella loro declinazione annuale”*:

d) la programmazione operativa, cioè il Peg ed il Pdo, deve contenere gli obiettivi operativi, le *“attività gestionali da gestire per raggiungere determinati target”*, gli *“obiettivi collegati alle priorità strategiche”*, il *“sistema di misurazione ed i relativi indicatori, con l'indicazione della misura/standard di partenza e la misura/target attesa”*, il *“sistema di raccordo tra i risultati misurati e la struttura organizzativa”*, i *“fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali”*, gli *“obiettivi ed i relativi indicatori coerenti con il piano dei conti e con il piano dei centri di costo/ricavo”*.

Nella valutazione della Civit, il Peg deve essere adattato alle indicazioni dettate per il piano delle *performance* in modo da:

- 1) rendere evidenti i collegamenti tra indirizzi politici, strategia ed operatività;
- 2) esplicitare la gestione degli *outcome*, intesa come l'individuazione degli impatti di politiche ed azioni;
- 3) esplicitare le azioni volte al miglioramento continuo dei servizi pubblici;
- 4) essere predisposto in maniera tale da potere essere facilmente comunicato e compreso;
- 5) essere trasformato in un documento programmatico triennale in cui sono *“esplicitati obiettivi, indicatori e relativi target”*.

Sul terreno applicativo si suggerisce che gli enti locali prevedano che il Peg contenga tanto gli obiettivi di *performance* organizzativa della intera struttura e delle sue articolazioni organizzative, che gli obiettivi di *performance* individuale da assegnare ai singoli dirigenti ovvero, negli enti sprovvisti di dirigenti, ai titolari di posizione organizzativa.

Diciamo che tendenzialmente gli obiettivi strategici possono essere individuati nell'ambito della *performance* organizzativa. Occorre inoltre che siano indicate anche le altre componenti in cui si articola la *performance* organizzativa: gli indicatori della qualità della gestione, la valutazione degli utenti, gli effetti delle politiche delle pari opportunità e l'eventuale ricorso a strumenti di autovalutazione.

Sul terreno della struttura questo documento deve contenere una proiezione triennale: ovviamente rimane fermo il principio per cui la sua durata è annuale, ma è opportuno che vengano indicati anche gli elementi caratterizzanti dell'attività dell'ente nel biennio successivo. In altri termini, il primo anno è immediatamente produttivo di effetti, mentre gli altri 2 hanno carattere programmatico.

Il Peg deve essere strettamente e direttamente raccordato, in misura ben maggiore di quanto oggi non avvenga, con la Relazione previsionale e programmatica, la quale deve contenere l'indicazione delle priorità strategiche che l'ente assume. Talché il Peg deve contenere le indicazioni attraverso le quali dare attuazione alle prescrizioni dettate in tale documento ed i singoli obiettivi in esso indicati devono essere raccordati con le priorità strategiche assunte dall'ente nella Relazione previsionale e programmatica. In questo modo si può dare una immediata attuazione alla distinzione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi.

Il documento sulle *performance* deve contenere la indicazione dei risultati attesi non solo in termini di *output*, ma anche di *outcome*. In altri termini, è necessario che siano previsti i risultati esterni, le conseguenze per i cittadini, gli utenti ed i soggetti interessati, che si vogliono realizzare, oltre alla previsione degli indicatori sulla cui base misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi da parte dei dirigenti.

Ovviamente si deve garantire il concreto rispetto del vincolo a che il documento risulti facilmente leggibile da parte dei soggetti esterni ed a che sia i dirigenti che i soggetti esterni interessati siano coinvolti nella sua formazione.

Piano della performance

1. Presentazione del Piano

1.1 Introduzione

La parola “*PERFORMANCE*” in italiano significa “esecuzione”, “assolvimento”, “rendimento” e viene qui intesa sotto quest’ultimo significato, cioè come “prestazione”.

Il Piano della Performance ovvero – il piano di “*ciò che si intende conseguire*” è il documento programmatico con cui il Comune di Alpignano individua:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici che guideranno la sua azione nei successivi tre anni
- gli obiettivi operativi/piano delle azioni assegnati al personale dirigenziale o facente funzioni nel 2012
- i relativi indicatori che permettono la misurazione e la valutazione della performance ottenuta.

Il Piano è costituito dagli strumenti di pianificazione, programmazione, controllo e valutazione dell’ente:

- Bilancio annuale e pluriennale
- Relazione previsionale programmatica
- Piano esecutivo di gestione (PEG)
- Piano dettagliato degli obiettivi
- Sistema generale di valutazione del personale.

Il presente Piano, onde garantire la coerenza tra le linee strategiche (di Consiglio e Giunta) pluriennali, gli obiettivi annuali e il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune, richiama in questo documento i dati gestiti dagli strumenti sopra elencati ed è rivolto sia al personale, sia ai cittadini. Esso persegue quindi obiettivi di leggibilità e di affidabilità dei dati: il primo aspetto si rispecchia nella scelta di adottare un linguaggio il più possibile comprensibile e non burocratico, il secondo è garantito dalla seguente dichiarazione.

1.2 Dichiarazione di affidabilità dei dati

Tutti i dati contenuti derivano dai documenti pubblici del Comune sopra elencati. Tali documenti sono stati elaborati e pubblicati nel rispetto della vigente normativa in materia di certezza, chiarezza e precisione dei dati.

1.3 Processo seguito per la predisposizione del Piano

In data 30/05/2011 l’attuale Amministrazione si è insediata, dopo aver vinto le elezioni sulla base di un programma elettorale, tradotto nell’atto consiliare n. 9 del 16 giugno 2011: “*Nomina da parte del Sindaco dei componenti la Giunta comunale. Comunicazione. Indirizzi generali di Governo. Discussione e approvazione*”.

Per l’anno 2012 - declinati nella relazione previsionale e programmatica - gli scenari strategici e operativi - la Giunta con apposita deliberazione approva il piano esecutivo di gestione 2012 e il piano dettagliato degli obiettivi assegnati alle strutture e ai direttori. Tale operazione è frutto di un

dialogo tra il vertice ed il personale incaricato di “Posizione Organizzativa” che avrà presentato le proprie proposte.

Gli obiettivi delle strutture e dei dipendenti saranno definiti in modo da essere:

- rilevanti e pertinenti
- specifici e misurabili
- tali da determinare un significativo miglioramento delle attività
- annuali (salve eccezioni)
- commisurati agli standard
- confrontabili almeno al triennio precedente
- correlati alle risorse disponibili.

I Direttori di area comunicano ai loro collaboratori gli obiettivi della struttura di appartenenza al fine di garantire la partecipazione di tutto il personale assegnato al perseguimento degli obiettivi stessi.

In ogni momento del “Ciclo di gestione della performance” è diritto-dovere degli attori coinvolti nel processo di aggiornare gli obiettivi e i relativi indicatori in presenza di novità importanti ai fini della loro rilevanza e raggiungibilità, curandone la formalizzazione e la relativa sottoposizione alla Giunta.

Entro il 30 settembre dell’anno finanziario di competenza, contestualmente alla delibera di salvaguardia degli equilibri di bilancio, ogni “Posizione organizzativa” relaziona alla Giunta sul grado di raggiungimento degli obiettivi di pertinenza e sullo stato d’avanzamento del “Ciclo della performance”. In vista di tale scadenza, purché in tempo utile, l’Amministrazione potrà modificare parte degli obiettivi assegnati, di concerto con le “Posizioni Organizzative” medesime.

La data del 31 dicembre è il termine ultimo per il raggiungimento degli obiettivi annuali.

Nei mesi successivi il “Nucleo di Valutazione” ed il Responsabile dell’Area Economico Finanziaria elaborano la Relazione sulla Performance, da validare e trasmettere non oltre il 30 giugno dell’anno successivo a quello esaminato.

1.4 Principio di miglioramento continuo

Il presente documento è redatto per la prima volta in questa forma nell’anno 2012. Il Comune persegue il fine di migliorare continuamente e affinare progressivamente il sistema di raccolta e comunicazione dei dati di performance: pertanto, nel corso del 2012 saranno rilevati ulteriori dati che andranno a integrare il presente documento, aggiornato tempestivamente anche in funzione della sua visibilità al cittadino (ved. oltre il capitolo dedicato alla trasparenza).

2. Identità

2.1 L'ente “Comune di Alpignano”

Il Comune di Alpignano è un Ente locale dotato di rappresentatività generale, secondo i principi della Costituzione italiana e nel rispetto delle leggi dello Stato. Assicura l'autogoverno della comunità che vive nel territorio comunale, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo e il pluralismo civile, sociale, politico, economico, educativo, culturale e informativo. Cura e tutela inoltre il patrimonio storico, artistico, culturale, linguistico, ecologico, paesaggistico, urbanistico e strutturale in cui gli abitanti di Alpignano vivono e lavorano. Promuove il miglioramento costante delle condizioni di vita della comunità in termini di salute, pace e sicurezza.

Per approfondire il ruolo, le finalità e i principi generali di funzionamento del Comune, è disponibile sul sito all'indirizzo: www.comune.alpignano.to.it lo Statuto comunale.

2.2 Il Comune in cifre

Alla data di predisposizione del Piano i principali dati dimensionali sono i seguenti:

			trend
Territorio	km ²	11,95	---
Altitudine media sul liv. del mare	m	314	---
Abitanti	n°	17097	in aumento
Abitanti per km ²	n°	1424	in aumento
<i>Fasce d'età della popolazione</i>	<i>anni</i>	<i>n.ro</i>	<i>percentuale</i>
Età prescolare	0 - 6	969	5,66
Età scuola dell'obbligo	7 - 16	1107	6,47
In forza lavoro 1 [^] occupazione	fino a 29	2514	14,7
In età adulta	30 - 65	9166	53,61
In età senile	oltre 65	3341	19,54

Ulteriori dati del Comune sono riportati nella Relazione Previsionale e Programmatica 2012-2013-2014 approvata con atto C.C. n. 34 in data 29/05/2012.

2.3 Come operiamo

Nella propria azione, il Comune si conforma ai seguenti principi e criteri:

1. agire in base a processi di pianificazione, programmazione, realizzazione e controllo distinguendo con chiarezza il ruolo di indirizzo, controllo e governo degli organi politici dal ruolo di gestione della dirigenza;
2. garantire legittimità, regolarità, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, nonché la congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti dagli organi politici;
3. favorire la partecipazione dei cittadini alle scelte politiche e amministrative, garantire il pluralismo e i diritti delle minoranze;
4. garantire la trasparenza e l'imparzialità dell'Amministrazione e dell'informazione dei cittadini sul suo funzionamento;
5. riconoscere e promuovere i diritti dei cittadini-utenti, anche attraverso adeguate politiche di snellimento dell'attività amministrativa;
6. cooperare con soggetti privati nell'esercizio di servizi e per lo svolgimento di attività economiche e sociali, garantendo al Comune adeguati strumenti di indirizzo e di controllo e favorendo il principio di sussidiarietà;
7. cooperare con gli altri enti pubblici, anche appartenenti ad altri Stati, per l'esercizio di funzioni e servizi, mediante tutti gli strumenti previsti dalla normativa italiana, comunitaria e internazionale.

2.4 Cosa facciamo: Albero della performance

Secondo la definizione formulata dalla delibera 112/2010 "CIVIT": "L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale" (compiti affidati per legge o statuto), "missione" (scopi che l'amministrazione si è posta) e "aree strategiche", obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione".

L'attività del Comune di Alpignano si articola nella realizzazione e nella gestione di interventi ripartiti - secondo il "Regolamento Comunale degli uffici e dei servizi" di Alpignano - nelle seguenti suddivisioni di competenze - definibili "profili di competenze per materia" - , che costituiscono l'impianto dell' Albero della performance per l'anno 2012 e seguenti, salvo eventuali modificazioni ed aggiustamenti:

AREA	SERVIZIO	UFFICIO	
COMUNICAZIONE URP	Segreteria del Sindaco e supporto agli organi politici		1
	Urp ProtocolloArchivio corrente, Sport, Promozione territorio		2
LAVORI PUBBLICI	Progettazione e realizzazione lavori pubblici		3
	Manutenzione		4
	Protezione civile		5
FINANZIARIA	Finanziaria e controllo		6
	Economato		7
	Tributi		8
URBANISTICA E TERRITORIO	Edilizia privata		9
	Ambiente		10
	Patrimonio		11

POLIZIA MUNICIPALE	Polizia municipale e servizio operativo		12
	Amministrativo e contenzioso		13
	Polizia amministrativa		14
	Notificazioni		15
	Scolastici	Ufficio scuola	16
SERVIZI ALLA PERSONA	Politiche sociali	Lavoro, casa, giovani, pari opportunità	17
	Biblioteca, cultura, archivio storico		18
	Asilo nido		19
	Segreteria generale	Segreteria/contratti	20
AFFARI GENERALI	Demografici	Demografici, statistici, elettorale, leva	21
	Personale		22
	CED		23

Dei suddetti servizi i nn. 2, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21 sono prevalentemente servizi esterni, rivolti ai cittadini, alla collettività, al territorio e all'ambiente, mentre i nn.1, 7, 20, 22 e 23 svolgono prevalentemente attività interne di supporto e funzionamento dell'Ente.

Gli aspetti finanziari dell'albero della performance sono tenuti sotto controllo attraverso il monitoraggio reso possibile dall'adozione dei «Centri di costo» all'interno del Piano Esecutivo di Gestione del bilancio comunale, quali riportati in fase di previsione ed in fase di consuntivo, nei due rispettivi elaborati, approvati una volta all'anno (dopo l'approvazione del bilancio preventivo il primo, preliminarmente all'approvazione del rendiconto dal Consiglio Comunale, il secondo). A tal fine vedasi anche il riferimento a tali «Centri di costo» alla successiva pag.

3. Linee strategiche 2012/2014

L'Amministrazione considera il proprio programma elettorale come un impegno assunto nei confronti dei cittadini di Alpignano: pertanto, fin dal proprio insediamento lo ha tradotto in una serie di linee strategiche che trovano di anno in anno la propria esposizione puntuale nei "Programmi" contenuti nella Relazione previsionale programmatica: essi sono espressi da un numero d'ordine e da un titolo che ne riassume il contenuto.

La Relazione vigente riguardante il periodo 2012-2013 - 2014 può essere letta e scaricata dal sito del Comune.

Per il 2012 l'articolazione dei programmi in cui è suddivisa la gestione delle spese correnti e delle spese di investimento del bilancio comunale – strumento principale attraverso il quale l'Amministrazione comunale persegue le proprie finalità, unitamente alle proprie risorse umane e alle dotazioni aziendali già in essere al 31 dicembre dell'anno precedente – è la seguente:

Programma	Spese correnti	Spese per investimento
1 – EDILITA'	14.981,69	675.874,00
2 - FINANZE	39,50	0,00
3 – SERVIZI ALLA PERSONA	3.642.537,00	0,00
4 –POLIZIA MUNICIPALE	886.937,00	21.000,00
5 – AFFARI GENERALI	1.584.754,00	6.000,00
6 – TERRITORIO	2.759.297,00	20.000,00
7 - COMUNICAZIONE E URP	641.501,00	90.090,00

4. Dalle linee strategiche alle attività operative

Ogni Programma individuato nella Relazione è stato collegato alle risorse disponibili e tradotto in una serie di Progetti; singolarmente individuati da un numero di codice progressivo e da un titolo che ne riassume il contenuto; quest'ultimo è ulteriormente esplicitato in una o più "Finalità da conseguire" ed ognuna di esse è brevemente descritta nel testo della relazione. I progetti del triennio 2012/2014 sono i seguenti:

PROGRAMMA EDILITA'	SPESE CORRENTI	SPESE DI INVESTIMENTO
1- progetto manutenzione ordinaria e straordinaria asilo nido	€ 6.200,00	---
2- progetto manutenzione ordinaria e straordinaria scuola materna	€ 17.500,00	---
3- progetto manutenzione ordinaria e straordinaria scuola elementare	€ 19.500,00	---
4- progetto manutenzione ordinaria e straordinaria scuola media	€ 12.500,00	---

5 - progetto manutenzione straordinaria cimitero	€ 23.671,00	€ 25.000,00
6 progetto manutenzione straordinaria campi sportivi	---	---
7 -progetto manutenzione ordinaria e straordinaria strade vie e piazze	€ 212.540,00	---
8- progetto manutenzione ordinaria e straordinaria sedi comunali	€ 54.000,00	---
9- progetto manutenzione ordinaria e straordinaria giardini e aree verdi	€ 170.475,00	---
10- progetto realizzazione opere pubbliche	€ 129.915,00	€ 650.874,00
11- progetto manutenzione ordinaria e straordinaria fognature	€ 108.876,00	---
11-progetto gestione ufficio edilizia pubblica	€ 792.031,00	---
12-progetto protezione civile	€ 6.661,00	---
TOTALE PROGRAMMA	€ 1.498.169,00	€ 675.874,00

PROGRAMMA FINANZE

13-progetto gestione servizi finanziari e di controllo	€ 398.372,00
14- progetto gestione tributi	€ 353.606,00
15-progetto gestione economato	€ 100.598,00
TOTALE PROGRAMMA	€ 852.576,00

PROGRAMMA SERVIZI ALLA PERSONA

16 - progetto nido	€ 586.617,00
17 - progetto scuola dell'infanzia	€ 137.938,00
18 - progetto scuola primaria	€ 281.282,00
19 - progetto scuola secondaria 1°	€ 168.318,00
20 - progetto assistenza scolastica e giovani	€ 1.165.787,00
21 - progetto politiche sociali e lavoro, ufficio casa	€ 981.879,00
22 - progetto archivio e biblioteca	€ 259.216,00
23 - progetto attività culturali e territorio	€ 61.500,00
TOTALE PROGRAMMA	€ 3.642.537,00

PROGRAMMA POLIZIA MUNICIPALE

24 - progetto servizi polizia locale	€ 886.937,00
TOTALE PROGRAMMA	€ 886.937,00

PROGRAMMA AFFARI GENERALI

25 - progetto servizi demografici e elettorale	€ 240.220,00	
26 - progetto servizio cimiteriale	€ 115.850,00	
27 - progetto CED	€ 147.299,00	€ 6.000,00
28 - progetto segreteria generale e contratti	€ 614.439,00	
29 - progetto gestione amministrativa del personale	€ 430.946,00	
TOTALE PROGRAMMA	€ 1.548.754,00	€ 6.000,00

PROGRAMMA URBANISTICA E TERRITORIO

30 - progetto gestione edilizia privata	€ 169.325,00	
31 - progetto ambiente e patrimonio	€ 2.526.555,00	€ 20.000,00
32 - progetto attività economiche	€ 63.417,00	
TOTALE PROGRAMMA	€ 2.759.297,00	€ 20.000,00

PROGRAMMA COMUNICAZIONE URP

33 - progetto promozione del territorio e urp	€ 641.501,00	€ 9.009,00
TOTALE PROGRAMMA	€ 641.501,00	€ 9.009,00

A loro volta, i singoli “progetti” sono articolati in “centri di costo”, assegnati – ognuno – a singoli direttori, come segue:

CENTRO DI RESPONSABILITA'**INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

AREA AFFARI GENERALI	Franco FERRETTI
SETTORE SEGRETERIA GENERALE, CONTRATTI E PERSONALE	Ilaria GAVAINI – Segretario comunale incaricato dal Sindaco con decreto n. 17/2011
AREA COMUNICAZIONE - URP	Maria LAUTIERI
AREA FINANZIARIA	Massimo CANGINI
AREA LAVORI PUBBLICI	Vincenzo LOCURATOLO
AREA POLIZIA MUNICIPALE	Mario MACADDINO
AREA SERVIZI ALLA PERSONA	Marinella GAMBAIANI
AREA URBANISTICA E TERRITORIO	Sergio DEPETRIS

“Progetti” e “Centri di responsabilità” sono costruiti su una base essenzialmente finanziaria – possono a loro volta essere collegati a obiettivi particolari, che l’Amministrazione comunale pone annualmente in capo ai Direttori. Il perseguimento di tali obiettivi (uno o più), viene concordato previamente tra il vertice amministrativo e quello politico e stabilito, poi, con specifica deliberazione della Giunta Comunale, dopo l’approvazione della Relazione e del bilancio di previsione (annuale e triennale di riferimento) da parte del Consiglio Comunale (solitamente tale deliberazione ha per oggetto “Approvazione piano esecutivo anno “...” – Progetti Obiettivi generali e particolari Responsabili Uffici e Servizi” e gli obiettivi in essa contenuti non sono perlopiù costruiti con indicatori di risultato di carattere finanziario).

Gli incaricati di “Posizione Organizzativa” sono responsabili di concorrere al perseguimento di uno o più dei progetti qui di seguito elencati (con suddivisione per ognuno, tra spesa corrente e spesa in

conto capitale). attraverso l'imputazione in capo ad esso di uno o più dei "centri di costo" da cui sono costituiti i progetti medesimi:

PROGETTI	CENTRI DI RESPONSABILITA'	SPESA CORRENTE
1- progetto manutenzione ordinaria e straordinaria asilo nido	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 6.200,00
2-progetto manutenzione ordinaria e straordinaria scuola materna	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 17.500,00
3 -progetto manutenzione ordinaria e straordinaria scuola elementare	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 19.500,00
4 -progetto manutenzione ordinaria e straordinaria scuola media	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 12.500,00
5- progetto manutenzione straordinaria campi sportivi	AREA LAVORI PUBBLICI	-----
6 progetto manutenzione ordinaria e straordinaria cimitero	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 23.671,00
7 progetto manutenzione ordinaria e straordinaria strade vie e piazze	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 212.540,00
8-progetto manutenzione giardini e aree verdi	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 170.475,00
9 -progetto realizzazione opere pubbliche	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 129.915,00
10-progetto manutenzione ordinaria e straordinaria fognature	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 108.876,00
11- progetto gestione ufficio edilizia pubblica	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 792.03,00
12-progetto protezione civile	AREA LAVORI PUBBLICI	€ 6.661,00
13-progetto gestione servizi finanziari e di controllo	AREA FINANZIARIA	€ 398.372,00 € 353.306,00
14- progetto gestione tributi	AREA FINANZIARIA	€ 100.598,00
15-progetto gestione economato	AREA FINANZIARIA	€ 586.617,00
16-progetto nido	AREA SERVIZI ALLA PERSONA	€ 137.938,00
17- progetto scuola dell'infanzia	AREA SERVIZI ALLA PERSONA	€ 281.282,00
18- progetto scuola primaria	AREA SERVIZI ALLA PERSONA	

19-progetto scuola secondaria 1°	AREA SERVIZI ALLA PERSONA	€ 168.318,00
20-progetto assistenza scolastica e giovani	AREA SERVIZI ALLA PERSONA	€ 1.165.787,00
21-progetto politiche sociali e lavoro, ufficio casa	AREA SERVIZI ALLA PERSONA	€ 981.879,00
22- progetto archivio e biblioteca	AREA SERVIZI ALLA PERSONA	€ 259.216,00
23- progetto attività culturali e territorio	AREA SERVIZI ALLA PERSONA	€ 61.500,00
24 - progetto servizi polizia locale	AREA POLIZIA MUNICIPALE	€ 886.937,00
25-progetto servizi demografici e elettorale	AREA AFFARI GENERALI	€ 240.220,00
26 – progetto servizio cimiteriale	AREA AFFARI GENERALI	€ 115.850,00
27- progetto CED	AREA AFFARI GENERALI	€ 147.299,00
28- progetto segreteria generale e contratti	AREA AFFARI GENERALI	€ 614.439,00
29-progetto gestione amministrativa del personale	AREA AFFARI GENERALI	€ 430.946,00
30-progetto gestione edilizia privata	AREA URBANISTICA E TERRITORIO	€ 169.325,00
31- progetto ambiente e patrimonio	AREA URBANISTICA E TERRITORIO	€ 2.526.555,00
32-progetto attività economiche	AREA URBANISTICA E TERRITORIO	€ 63.417,00
33-progetto promozione del territorio e urp	AREA COMUNICAZIONE URP	€ 641.501,00

Nel complesso si può, pertanto, osservare come la visione strategica dell'Amministrazione si traduce in programmi (definibili altresì come linee strategiche) e progetti ed obiettivi (che contengono ed esprimono attività operative).

Ovviamente, ogni incaricato di "Posizione organizzativa" ha prima di tutto l'obiettivo basilare di garantire la continuità e la qualità di tutti i servizi di sua competenza, sulla base delle risorse - economiche, finanziarie, di personale e tecniche - assegnate. Si tratta di una funzione di base connaturata al ruolo dirigenziale.

Tale funzione dovrà essere interpretata tenendo presente le linee strategiche del punto 3) e le attività operative descritte nel punto presente: esse definiscono le priorità e le direzioni di interpretazione del ruolo dirigenziale per il 2012 e gli anni successivi qui delineati.

Ai fini della corresponsione degli strumenti premiali previsti dall'attuale normativa, infine, ogni direttore sarà valutato dal Nucleo di valutazione sulla base degli obiettivi riportati nel P.E.G.

5. Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

E' evidente che la correlazione tra lo scenario strategico e gli obiettivi legati alla premialità è presente ed evidente, grazie all'opera di dialogo tra l'Amministrazione e le posizioni organizzative, ma può essere aumentata.

È obiettivo dell'Amministrazione, del Segretario comunale e dei dipendenti apicali nelle singole "Aree di attività" di cui sono ripartiti i servizi e gli uffici comunali, quello di lavorare con il Nucleo di valutazione per effettuare un miglioramento di tale correlazione a partire dall'anno in corso in vista della definizione degli obiettivi per l'anno del 2012.

6. Il cittadino come risorsa

Come previsto dall'art 118 della Costituzione e dallo Statuto comunale, il Comune di Alpignano favorisce il ruolo di sussidiarietà del cittadino singolo o associato per lo svolgimento di attività di interesse generale.

Volontariato, associazionismo privato e sociale hanno un ruolo importante sul versante delle politiche integrate (pubblico-privato) che permettono di realizzare importanti risultati in ordine a numerosi settori, quali la protezione sociale, la salute, il sostegno ai disabili e ai soggetti svantaggiati, la cultura, lo sport, la protezione civile.

7. Trasparenza e comunicazione del Ciclo di gestione delle performance

Il presente Piano e la Relazione relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi (che verrà redatta nel 2013 a consuntivo del 2012) sono comunicati ai dipendenti e ai cittadini del Comune.

In aggiunta a quanto da esso previsto, è compito assegnato ad ogni titolare di Posizione organizzativa quello di informare i propri collaboratori in merito al presente Piano e alla relativa Relazione, rendendosi disponibili a soddisfare eventuali esigenze di chiarimenti al fine di migliorare la comprensione e facilitare e supportare il raggiungimento degli obiettivi.

8. Allegati tecnici

Oltre agli "strumenti" elencati nel III capoverso del paragrafo 1.1, potranno essere utilizzati dagli uffici – qualora ciò sia richiesto dall'Amministrazione - quali parti integranti del Piano i seguenti allegati, aventi due funzioni principali:

- a) facilitare l'elaborazione del Piano fornendo gli strumenti di supporto alla redazione di contenuti dello stesso;
- b) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero compromettere la immediata comprensibilità ed intelligibilità.

Tali sono:

- 1) la scheda analisi SWOT;
- 2) le schede di analisi quali-quantitativa delle risorse umane;
- 3) la scheda di rilevazione obiettivi/indicatori;
- 4) la scheda "tipo" per il Piano delle azioni (le quali, a loro volta, costituiscono i singoli "Progetti" di cui al precedente paragrafo 4. primo capoverso), che la CIVIT definisce "piani operativi";
- 5) la scheda "descrizione gruppo di lavoro";

- 6) La scheda di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti (per i contenuti e la struttura di questa scheda si rimanda ad un successivo documento emanato dalla Commissione/CIVIT).

Infine, a seguire dopo la scheda n. 5) si riportano, per comodità di lettura ed interpretazione, come già allegato a delibera CIVIT n. 112/2010) termini e concetti chiave del piano della performance.

Alpignano,

IL SEGRETARIO COMUNALE

Ilaria Dott.ssa Gavaini

CARTE DI LAVORO PER REDAZIONE DEGLI ALLEGATI TECNICI
Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10 - CIVIT)

In questo allegato vengono presentati alcuni schemi in merito alla redazione degli allegati tecnici del Piano. Lo scopo non è quello di fornire dei modelli a cui conformarsi, ma offrire schemi esemplificativi, a cui ispirarsi, che la Commissione ritiene utili come strumenti di supporto alla realizzazione del Piano. Tali schemi dovranno essere adattati, ampliati o integrati a seconda delle specifiche esigenze organizzative.

Scheda n. 1 - Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

La scheda numero 1) riguarda l'analisi SWOT: essa sintetizza la rilevazione delle informazioni di contesto esterno in termini di minacce e opportunità e la rilevazione di dati e di informazioni attinenti il contesto interno nelle principali quattro dimensioni: organizzazione, risorse strumentali ed economiche, risorse umane e salute finanziaria.

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
		Punti di Forza	Punti di Debolezza
A N A L I S I D E L C O N T E S T O E S T E R N O	Opportunità		
	Minacce		

Si rimanda al documento CIVIT riportante le esemplificazioni nazionali e internazionali

Scheda n. 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

La scheda numero 2) sintetizza i risultati dell'analisi quali-quantitativa delle risorse umane; essa si compone di tre parti. Nella prima parte 2.1) si rilevano i valori degli indicatori quali- quantitativi relativi al personale, nella seconda parte 2.2) si rilevano gli indicatori di analisi del benessere organizzativo e, infine, nella terza 2.3) parte si rilevano gli indicatori di genere.

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	
Età media dei dirigenti (anni)	
Tasso di crescita unità di personale negli anni	
% di dipendenti in possesso di laurea	
% di dirigenti in possesso di laurea	
Ore di formazione (media per dipendente)	
<i>Turnover</i> del personale	
Costi di formazione/spese del personale	

2.2 Analisi Benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	
Tasso di dimissioni premature	
Tasso di richieste di trasferimento	
Tasso di infortuni	
Stipendio medio percepito dai dipendenti	
% di personale assunto a tempo indeterminato	

2.3 Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	
% di donne rispetto al totale del personale	
Stipendio medio percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile)	
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	

Scheda n. 3 - Rilevazione obiettivi/indicatori

La scheda numero 3) riguarda la rilevazione obiettivi/indicatori. Si tratta di un foglio di lavoro che sintetizza e migliora la rappresentazione, anche al fine del monitoraggio, degli indicatori presenti nel Piano. La scheda evidenzia, per ogni indicatore, l'obiettivo di riferimento, la formula dell'indicatore, l'unità di misura, il valore storico, ove possibile un valore di paragone (*benchmarking*), i valori *target* per il triennio considerato e la fonte di provenienza del dato (si veda delibera n. 89/2010, par. 4.2 CIVIT).

Nella scheda bisogna riportare tutti gli obiettivi e gli indicatori presenti nel Piano, in particolare il titolo dell'obiettivo, la formula dell'indicatore e l'unità di misura, un valore di riferimento considerato come "il migliore" (valore di *benchmark*), i *target* per le tre annualità del Piano (se si tratta di obiettivo infra-annuale bisogna riportare il relativo target di periodo) e la fonte da cui provengono i dati che alimentano gli indicatori. Serve per dare al lettore una idea complessiva, ma allo stesso tempo sintetica, di tutti gli indicatori utilizzati; per questo motivo si differenzia dalla scheda anagrafica dell'indicatore prevista nella delibera n. 89/2010, paragrafo 4.2.

Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Valore storico	Valore benchmark	Target anno X	Target anno X+1	Target anno X+2	Fonte dati

Scheda n. 4 – scheda “tipo” per il Piano delle azioni

PIANO DELLE AZIONI

Programma n. _____ / Progetto n. _____

Azione n. _____

Responsabile –

Risorse: *personale euro* _____, *servizi esterni euro* _____, *altre spese euro* _____

Obiettivo operativo del P.E.G. 2012 (triennio 2012/14)

Descrizione del progetto

Progetti cointeressati _____

Settori/Servizi coinvolti/di riferimento _____

Risorse umane assegnate

<i>Risultati attesi</i>	<i>Scadenze</i>	<i>Misuratori</i>	<i>Note esplicative</i>	<i>Monitoraggio al</i>

TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Allegato al Piano della performance (delibera n. 112/10 CIVIT)

Albero della performance

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

Aree strategiche

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il *benchmark* è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" e comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010: .

- Capitale informativo (*information capital*): in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a

disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.
- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.
- Capitale umano (*human capital*); la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

Indagine del benessere organizzativo

Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Indicatore o misura

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Indicatori di contesto

Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

Missione

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Organizzazione (assetto organizzativo)

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

Performance (ampiezza e profondità della)

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, 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'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di

input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Misura di input

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misura di processo

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività.

Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di output-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* - attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure di *outcome*

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Stakeholder (o portatori di interessi)

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

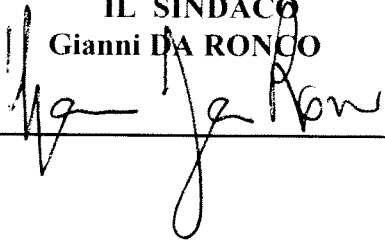
Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e suoi risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Obiettivo strategico e operativo

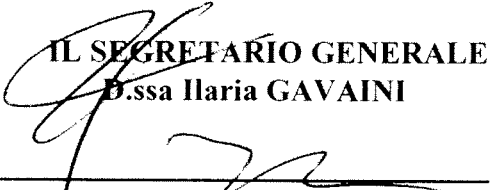
È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

Del che si è redatto il presente verbale.

IL SINDACO
Gianni DA RONCO



IL SEGRETARIO GENERALE
D.ssa Ilaria GAVAINI





CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

La presente deliberazione, viene pubblicata all'Albo Pretorio del Comune
per quindici giorni consecutivi con decorrenza dal 09 AGO. 2012

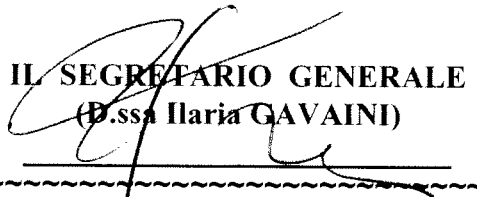
La deliberazione è stata contestualmente comunicata ai Capigruppo consiliari.

Alpignano,

09 AGO. 2012



IL SEGRETARIO GENERALE
(D.ssa Ilaria GAVAINI)



ATTESTAZIONE DELL'ESECUTIVITA'

La presente deliberazione è esecutiva in data: 28.06.2012 -

- ai sensi dell'art. 134 - comma 3 - T.U.E.L. 267/2000 -
per scadenza del termine di 10 giorni dalla pubblicazione.
- X ai sensi dell'art. 134 - comma 4 - T.U.E.L. 267/2000 -
perché è stata dichiarata immediatamente eseguibile e quindi è diventata
esecutiva a decorrere dalla data del presente verbale.



IL SEGRETARIO GENERALE
(D.ssa Ilaria GAVAINI)

