

La performance organizzativa

1. Presentazione piano ed indice

Come è noto, Il piano della performance è disciplinato dall'articolo 10 del d.lgs 150/2009 e rappresenta un documento triennale coerente con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Esso individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale apicale ed i relativi indicatori.

Appare opportuno premettere che - in ottemperanza al modello "dell'albero della performance", che costituisce elemento fondamentale della gestione del ciclo della performance - il Piano contiene sia gli obiettivi strategici che quelli operativi e tende a distinguere, quando ciò è possibile, tra obiettivi finali (da raggiungere nell'arco del triennio) e quelli intermedi (cui pervenire nel corso dell'anno).

Di conseguenza, il Piano contiene gli elementi sia per poter misurare la performance organizzativa sia quella individuale dei singoli dipendenti apicali (Dirigenti) e ciò avviene attraverso la definizione di un appropriato sistema di indicatori di performance ed attraverso l'assegnazione agli stessi del valore obiettivo (o target), prestando massima attenzione alla coerenza alle risorse economiche, umane e strumentali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

La Commissione Nazionale per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità della Pubblica Amministrazione (oggi Anac) ha fornito, nel tempo, con specifici atti deliberativi, dettagliate indicazioni al fine di definire i Piani della performance:

- Occorre descrivere l'identità dell'Amministrazione ed il contesto nel quale opera, evidenziando gli stakeholder i cui bisogni, diretti e indiretti, devono essere soddisfatti attraverso l'attività dell'Amministrazione.
- Occorre descrivere ed analizzare il contesto interno dell'organizzazione dell'Amministrazione ed illustrare il processo seguito per la realizzazione del piano e le modalità per la pianificazione ed il monitoraggio delle azioni di miglioramento atteso dall'attuazione del ciclo di gestione della performance.
- Nel Piano bisogna inserire gli obiettivi, gli indicatori ed i target ed è necessario migliorare costantemente la qualità della descrizione degli obiettivi e la coerenza degli stessi con i vincoli dettati dal legislatore.
- Bisogna precisare il metodo seguito per pervenire alla assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti.
- Bisogna rappresentare la performance, precisando obiettivi e bisogni della collettività, specificando la missione istituzionale dell'Ente, le priorità politiche, le strategie, gli indicatori dell'Amministrazione, provvedendo a giustificarne l'attendibilità.

- E' necessario assicurare il rispetto dell'obiettivo della trasparenza, attraverso la pubblicazione del Piano e dei risultati periodici sul sito istituzionale informatico dell'Amministrazione.
- I dati contenuti nel Piano devono essere verificabili. Esso deve essere attuabile, al fine di garantirne la coerenza, sia con il processo esterno sia con gli strumenti e le risorse disponibili ed essere coerente con tutti gli documenti di programmazione dell'Ente.

In attuazione con i principi sopra individuati, lo sviluppo del piano avviene attraverso le seguenti cinque fasi:

- definizione dell'identità dell'Organizzazione;
- analisi del contesto;
- definizione degli obiettivi strategici;
- definizione degli obiettivi operativi;
- comunicazione all'interno ed all'esterno dell'Ente.

La struttura del piano è, quindi, la seguente:

1. presentazione piano ed indice;
2. sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni ed identità (amministrazione in cifre e mission);
3. analisi del contesto;
4. sistema degli obiettivi strategici;
5. sistema degli obiettivi operativi;
6. processo seguito ed azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance:
 - 6.1 fasi, soggetti e tempi del processo di redazione;
 - 6.2 coerenza con la programmazione finanziaria;
 - 6.3 attuazione del ciclo di gestione della performance ed azioni di miglioramento;
 - 6.4 processo di pianificazione;
 - 6.5 albero della performance;
 - 6.6 il controllo di gestione;
 - 6.7 il controllo strategico;
7. indicatori

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni - amministrazione in cifre e mission

Il Comune di Frattamaggiore ha una popolazione pari a 30.329 abitanti, di cui 14.605 maschi e 15,724 femmine. I nuclei famigliari sono 10.540. I nati dell'anno 2015 sono stati 240 ed i morti 291.

La superficie territoriale è pari a qk 5,32 Le strade comunali sono pari a km 60. Il Comune è dotato di Piano Regolatore, adottato con deliberazione consiliare numero 4 del 16 gennaio 1999; di un Piano di Edilizia Economica e Popolare adottato con deliberazione del Commissione Straordinaria n. 67 del 9 marzo 2005. Sono presenti sul territorio numero 10 scuole materne, 10 elementari 3 medie e 7 superiori Il territorio è interamente servito di impianti fognari ed acquedottistici. Il comune fa parte del consorzio cimiteriale con i comuni di Frumo Nevano e Frattaminore, del consorzio Ato 2, Napoli Volturno, del consorzio unico delle province di Napoli e Caserta, del consorzio ASI e del Consorzio Asmez.

Sono stati affidati in esternalizzazione i servizi di raccolta e trasporto della nettezza urbana la distribuzione del gas metano e la mensa scolastica, mentre gli altri servizi vengono gestiti dall'Ente in economia.

Le funzioni sociali di cui alla legge numero 328/2000 sono gestite dall'ambito territoriale-Napoli 17- insieme ai Comuni di S.Antimo, Grumo Nevano, Casandrino e Frattaminore.

Gli insediamenti produttivi ed artigianali sono

Gli esercizi del settore commerciale alimentare sono

Gli esercizi commerciali, del settore non alimentare sono

I pubblici esercizi di tipo A, B e C risultano essere in numero di .

3. Analisi del contesto

Il Comune di Frattamaggiore è un Ente locale con una consistenza di personale di unità pari a 107 a fronte di una dotazione organica di 165 unità.

I Dirigenti a tempo indeterminato e determinato sono 3, (di cui 1 con incarico esterno a tempo determinato, con rapporto ex art. 110 del T.U.EE.LL).

Per quanto attiene alle caratteristiche strutturali del personale comunale si evidenzia che il 40,91 % del personale è compreso nelle fasce di età fino a cinquanta anni, mentre 5 unità hanno tra 0 e 5 anni di anzianità di servizio.

Il livello di istruzione risulta medio – i dipendenti in possesso del diploma di laurea sono 32, hanno il diploma di laurea breve 2 dipendenti e sono in possesso del diploma di scuola media superiore 70.

L'Ente opera nelle seguenti policy: infrastrutture viarie, pianificazione territoriale, sviluppo economico, sostenibilità e qualità ambientale, supporto alle politiche dell'istruzione pubblica, polizia locale.

Sono Organi del Comune il Sindaco, la Giunta comunale, il Consiglio comunale, il Collegio dei revisori dei conti e l'Oiv.

L'organizzazione dell'Ente prevede la presenza di un Segretario generale, Settori, Servizi.

L'organigramma è suddiviso come segue:

1° SETTORE -AFFARI GENERALI – SOCIALI - SCOLASTICI

SERVIZI DEMOGRAFICI

-Ufficio Anagrafe –Autentiche -Ufficio Statistica – Stato Civile -Ufficio Elettorale

SERVIZIO AFFARI GENERALI

-Ufficio Segreteria Organi Collegiali – Notifiche – Albo Pretorio – Protocollo Informatico
-Ufficio Contratti

SERVIZIO PERSONALE

-Ufficio Gestione del Personale -Ufficio per la gestione dei procedimenti disciplinari

SERVIZI SOCIALI

- Ufficio Programmazione -Servizi sociali e territoriali - Ufficio Politiche Sociali – area minori
- Ufficio Politiche Sociali – area anziani

SERVIZI CULTURALI

-Ufficio Biblioteca – Informagiovani -Ufficio Politiche educative -Cultura – Eventi - Sport

DIRIGENTE DI RUOLO

n.	Profilo professionale	Ctg.	P.E.
1.	Funzionario Amministrativo	n. 2 D3	D6
2.	Istruttore direttivo	D1	D6
3.	Assistente Sociale	D1	D6
4.	Istruttore direttivo	D1	D4
5.	Assistente Sociale	D1	D4
6.	Istruttore direttivo	n. 3 D1	D1
7.	Istruttore amministrativo	C1	C5
8.	Istruttore amministrativo	C1	C4
9.	Istruttore amministrativo	C1	C3
10.	Istruttore amministrativo	C1	C1
11.	Collaboratore amministrativo	B3	B3
12.	Esecutore	n. 3 B1	B7
13.	Autista	B1	B6
14.	Esecutore	B1	B4
15.	Esecutore	B1	B3
16.	Esecutore	B1	B1
17.	Autista	A1	A5
18.	Operatore	A1	A5

RIEPILOGO

n. 2 Funzionari Amministrativi	Ctg. D3
n. 5 istruttori direttivi	Ctg. D
n. 2 assistenti sociali	Ctg. D
n. 4 istruttori amministrativi	Ctg. C
n. 1 collaboratore amministrativo	Ctg. B3
n. 6 esecutori	Ctg. B
n. 1 autista	Ctg. B
n. 1 autista	Ctg. A
n. 1 operatori	Ctg. A

Totale n. 23 posti

**2° SETTORE
ECONOMICO - FINANZIARIO**

SERVIZIO ECONOMICO - FINANZIARIO

-Ufficio Gestione Bilancio – Contabilità -Ufficio Controllo di gestione
-Ufficio Paghe – Adempimenti fiscali - Economato

SERVIZIO GESTIONE ENTRATE

-Ufficio Patrimonio -Ufficio Gestione Tributi

DIRIGENTE DI RUOLO

n.	profilo professionale	Ctg.	P.E.
1.	Funzionario Amministrativo	D3	D3
2.	istruttore direttivo	n. 2 D1	D6
3.	Istruttore amministrativo	n 8 C1	C5
4.	Istruttore amministrativo	C1	C4
5.	Collaboratore amministrativo	n. 2 B3	B3
6.	Esecutore	B1	B6

RIEPILOGO

n.1 Funzionario Amministrativo	Ctg. D3
n.2 istruttori direttivi	Ctg. D
n.9 istruttori amministrativi	Ctg. C
n. 2 collaboratori amministrativi	Ctg. B3
n. 1 esecutore	Ctg. B

Totale n. posti 1

3° SETTORE
LL,PP – GESTIONE DEL TERRITORIO

SERVIZIO LL,PP.

- Ufficio Progettazione – Espropri – Valutazione Ambientale Strategica
- Ufficio Gare lavori e servizi- Servizi amministrativi

SERVIZIO GESTIONE DEL TERRITORIO

- Ufficio Urbanistica - Sportello Unico per Edilizia
- Ufficio Provvedimenti amministrativi in materia di abusivismo
- Ufficio Sportello Unico per le Imprese –Commercio *

SERVIZIO TUTELA DEL TERRITORIO

- Ufficio Politiche ambientali - Ecologia

SERVIZI TECNOLOGICI

- Ufficio Manutenzione Immobili – strade – verde -Ufficio Sviluppo Informatico

DIRIGENTE = attualmente coperto con incarico ai sensi dell'art. 110 del TUEL, con contratto a tempo determinato

n.	profilo professionale	Ctg.	P.E.
1.	Ingegnere	D3	D6
2.	Funzionario Amministrativo	D3	D3
3.	Ingegnere	n. 2 D1	D6
4.	Architetto	D1	D6
5.	Istruttori direttivi	n.2 D1	D4
6.	Ingegnere Informatico	D1	D3
7.	Istruttori direttivi	n. 2 D1	D1
8.	Geometra	n. 3 C1	C5
9.	Istruttore amministrativo	C1	C4
10.	Istruttore amministrativo	C1	C3
11.	Geometra	C1	C1
12.	Istruttore amministrativo	C1	C1
13.	Collaboratore Amministrativo	B3	B3
14.	Esecutore	n. 1 B1	B6
15.	Esecutore	n. 3 B1	B4
16.	Esecutore	B1	B1

RIEPILOGO

n.1 Ingegnere	Ctg. D3
n. 1 Funzionario amministrativo	Ctg. D3
n. 2 Ingegnere	Ctg. D
n. 1 Architetto	Ctg. D
n. 4 istruttori direttivi	Ctg. D
n. 1 Ingegnere Informatico	Ctg. D

n. 4 Geometri	Ctg. C
n. 3 istruttori amministrativi	Ctg. C
n. 1 collaboratore amministrativo	Ctg. B3
n. 5 esecutore tecnico	Ctg. B

Totale n. posti 23

UNITA' DI STAFF

- Ufficio Gabinetto del Sindaco
- Ufficio Relazione con il Pubblico

SERVIZIO AVVOCATURA COMUNALE

- Ufficio Avvocatura
- Ufficio Servizi Amministrativi

SERVIZIO POLIZIA MUNICIPALE E ANNONARIA

- Ufficio Polizia Municipale – Protezione Civile - Ufficio Polizia Amministrativa e Annonaria
- Ufficio Servizi Amministrativi e Contravvenzioni
- Ufficio Polizia Giudiziaria e Controlli per Abusivismo edilizio

n.	profilo professionale	Ctg.	P.E.
1-	Funzionario Amministrativo	D3	D3
2-	Comandante	D1	D4
3-	Vice Comandante	D1	D4
4-	Istruttori direttivi	D1	D4
5-	Coordinatore Avvocato	D1	D4
6-	Avvocato	n.2 D1	D1
7-	Vigile Urbano	n. 10 C1	C5
8-	Vigile Urbano	n. 10 C1	C4
9-	Vigile Urbano	n. 3 C1	C1
10-	Istruttore amministrativo	n. 3 C1	C1
11-	Esecutore	B1	B7
12-	Esecutore	B1	B6

RIEPILOGO

n. 1 Funzionario amministrativo	Ctg. D3
n. 1 Comandante	Ctg. D
n. 1 Vice Comandante	Ctg. D
n. 1 istruttori direttivi	Ctg. D
n. 1 Coordinatore Avvocato	Ctg. D
n. 2 Avvocati	Ctg. D

n. 23 Vigili Urbani	Ctg. C
n. 3 istruttore amministrativo	Ctg. B
n. 2 esecutore tecnico	Ctg. B

Totale n. posti 36

4. Obiettivi strategici;

Gli obiettivi "strategici" sono quelli definiti al massimo livello decisionale (Consiglio comunale) attraverso l'approvazione delle linee quinquennali di mandato, mentre quelli definiti a livello decisionale intermedio (Giunta comunale) sono definiti "operativi" e sono inseriti nel Peg/pdo annuale.

Gli obiettivi strategici hanno le seguenti caratteristiche:

- Sono, di norma, riferiti all'Ente nel suo complesso, a politiche generali dell'Ente e/o a grandi progetti;
- Hanno, generalmente, un arco temporale pluriennale;
- Richiedono, quasi sempre, l'apporto operativo di più Settori.

Gli obiettivi strategici vengono definiti nelle linee programmatiche quinquennali di mandato e declinati nel DUP.

Gli obiettivi strategici possono essere relativi ai seguenti aspetti:

- miglioramento di indicatori di benessere o di qualità della vita dei cittadini;
- miglioramento della situazione economica-finanziaria dell'Ente;
- miglioramento del livello di soddisfazione degli utenti dei servizi offerti;
- miglioramento del livello di soddisfazione del personale o di altri indicatori sempre riferiti al personale;
- utilizzo dei sistemi informativi, tecnologici e di comunicazione ;
- capacità di portare a termine grandi progetti strategici in tempi programmati.

All'interno degli obiettivi strategici è compresa anche la dimensione dell'efficienza e dell'efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia quella parte che riveste carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo uno specifico e diretto legame con le priorità politiche. In essa sono compresi anche i processi che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. L'Amministrazione può scegliere se assegnare specifici obiettivi strategici, relativi all'attività ordinaria all'interno di diversi settori o (ipotesi particolarmente difficile in considerazione della attuale situazione del personale ridotto sempre di più a causa delle politiche di grande rigore che, da anni, sono state adottate dal Governo relativamente alle assunzioni negli Enti locali.)

Al controllo degli obiettivi strategici è deputata la funzione del controllo strategico assegnata, a partire dall'anno corrente, all'OIV.

5. Obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi sono quelli assegnati ai singoli Dirigenti.

Essi hanno un arco temporale annuale o coincidente con la durata del progetto e sono, di solito, affidati alla responsabilità di un solo settore.

Gli obiettivi operativi vengono definiti nel DUP e specificati nel Peg/Pdo.

La funzione di controllo di gestione, affidata dal corrente anno all'OIV, è chiamata a monitorare gli obiettivi operativi, mentre quella del controllo strategico, come specificato sopra, anch'essa affidata dal corrente anno all'OIV, deve monitorare gli obiettivi strategici. Agli obiettivi operativi è collegato il budget, ovvero le dotazioni economico-finanziarie assegnate a ciascun Dirigente attraverso il Peg.

Al fine di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi dell'Amministrazione, si fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione dei piani e dei programmi, ossia la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto dell'assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (customer satisfaction);
- d) il costante miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione dei piani e dei programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

Al fine di verificare se un obiettivo è stato o meno raggiunto, è necessario:

- selezionare degli indicatori per raccogliere ed analizzare dati che permettano di monitorare i progressi conseguiti nel perseguimento dell'obiettivo, definire, attraverso la determinazione dei target, i livelli di performance richiesti per considerare l'obiettivo pienamente raggiunto.

Confrontando i livelli di performance conseguiti con i target predefiniti si può valutare se l'obiettivo è stato raggiunto ed in quale percentuale. Al contrario, un obiettivo, senza indicatori e target associati, rimarrebbe, invece, una semplice dichiarazione di intenti, inutile dal punto di vista della misurazione e valutazione della performance.

Il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si vuole ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto è rappresentato dal target.

Vi è, dunque, una evidente distinzione tra obiettivo, indicatore e target, come viene meglio chiarito nella tabella di seguito riportata:

6. Processo seguito per l'attuazione del ciclo della performance ed azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione ed attuazione del piano

FASI ED ATTIVITA'	RESPONSABILI	STRUMENTI	TEMPI
1. pianificazione- rilevazione dei bisogni dei cittadini e degli utenti- definizione strategie di medio- lungo periodo	Organi di indirizzo politico (Sindaco- Giunta- Consiglio)	Linee programmatiche- relazione previsionale e programmatica- bilancio - piano strategico	Entro il mese di dicembre - (compatibilmente con la legge annuale di stabilità)
2. programmazione strategica- definizione obiettivi triennali di performance	Dirigenti con il supporto dell'OIV- giunta comunale	Peg, Pdo, piano della performance, indicatori di performance e target	Prima e dopo l'adozione della manovra annuale di bilancio
3. controllo- verifica almeno semestrale sullo stato di avanzamento dei progetti e delle attività e valutazione- analisi degli scostamenti e definizione degli interventi correttivi	OIV, Dirigenti e Giunta comunale	Reporting di gestione, piani di miglioramento	Almeno ogni semestre
4. rendicontazione dei risultati e delle performance	OIV - Segretario generale e Giunta comunale	Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance	Fine esercizio
5. Premialità erogazione istituti premialità	Dirigenti- OIV - Sindaco	Relazione sulle performance complessive dell'Ente, relazione sulla performance organizzativa, schede di valutazione sulla performance individuale	Entro mese di maggio anno successivo
6. trasparenza- redazione ed adozione programma trasparenza ed integrità	Segretario generale- Giunta comunale	programma	Entro il mese di dicembre di ogni anno

6.2 Coerenza con la programmazione finanziaria

Il piano delle performance è stato redatto utilizzando, con le necessarie ed opportune modifiche, gli strumenti di programmazione esistenti;

- Il DUP (documento unico di programmazione) deve illustrare le caratteristiche generali e comprendere, per la parte delle entrate, una valutazione generale sui mezzi finanziari e, per la spesa, essere redatta per programmi e per progetti ed impostata in modo tale che ciascun programma specifichi le finalità che si intendono conseguire sia in termini di bilancio che di efficacia, efficienza ed economicità del servizio;
- Il PEG/PDO/(all'interno del quale è inserito il presente Piano) deve contenere una ulteriore graduazione delle risorse dell'entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli equivalenti capitoli- In esso sono declinati gli obiettivi operativi(Pdo).

L'insieme dei tre documenti sopra indicati corrisponde alla esigenza che il legislatore ha posto a base del piano delle performance, ricordando, comunque, che essi non si limitano alle sole indicazioni di carattere finanziario, ma contengono anche gli elementi necessari per la valutazione della performance organizzativa dell'Ente e che il Peg, in particolare, è il documento centrale dell'intero sistema, in quanto capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatico.

Al fine di rendere i propri documenti maggiormente coerenti con le prescrizioni legislative dettate è, poi, necessario che, nei prossimi anni, tutti i documenti e non solo il DUP, abbiano una valenza triennale e che gli obiettivi siano pianificati su base triennale, che siano distinti tra quelli annuali, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale e quelli strategici pluriennali, che dovranno essere esplicitati sempre nella loro declinazione annuale; la programmazione operativa (PEG e PDO) deve contenere gli obiettivi operativi, le attività gestionali da porre in essere al fine di 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 risultati misurati e la struttura organizzativa.

Il PEG/PDO deve rispettare le indicazioni dettate dal presente piano, in modo da rendere evidenti i collegamenti tra indirizzi politici, strategia ed operatività, esplicitare le azioni volte al miglioramento dei servizi offerti, essere predisposto in modo da poter essere facilmente comunicato, compreso e trasformato in un documento programmatico triennale, nel quale sono indicati obiettivi, indicatori e relativi target:

Il PEG deve, pertanto, contenere tanto gli obiettivi di performance organizzativa dell'intera struttura, che gli obiettivi di performance individuale da assegnare ai Dirigenti e, come precisato, una proiezione triennale, pur mantenendo fermo il principio della sua durata annuale. In altri termini, tendenzialmente il primo anno può essere indicato come quello immediatamente produttivo di effetti, mentre gli altri due potranno avere un carattere programmatico.

Il PEG deve essere strettamente raccordato, in misura ben maggiore di quanto oggi non avvenga con il DUP, il quale deve contenere l'indicazione delle priorità strategiche che l'Ente assume.

Conseguentemente, esso deve contenere le indicazioni, attraverso le quali, dare attuazione alle prescrizioni dettate ed i singoli obiettivi indicati devono essere raccordati con le priorità strategiche assunte dall'Ente nel DUP, in modo tale da dare attuazione alla distinzione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi.

Il documento sulle performance deve contenere, inoltre, anche la indicazione dei risultati che si vogliono raggiungere, non solo in termini di output ma anche di outcome.

E' necessario, in altri termini, che siano previsti i risultati esterni, le conseguenze per i cittadini ed i soggetti interessati oltre ad evidenziare indicatori, sulla cui base, misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi da parte dei Dirigenti.

6.3 Attuazione del ciclo di gestione delle performance ed identificazione delle azioni di miglioramento

Il ciclo della performance, come sopra precisato, inizia con la mission e gli obiettivi definiti a tale scopo, rappresentati nel programma di mandato quinquennale, approvato dal Consiglio comunale con deliberazione n. 11 in data 21 luglio 2015, ad oggetto "art. 46 del D.Lgs. 18 luglio 2000, 267 ed art. 23 del vigente Statuto di autonomia del Comune: presentazione delle linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato del Sindaco".

Si compone delle fasi della rilevazione e misurazione dei risultati, valutazione della performance e conseguente utilizzo dei sistemi premianti il merito e la professionalità; nel ciclo della performance sono definiti: il DUP, che indica gli obiettivi strategici dell'Ente; il PEG/PDO che indica gli obiettivi operativi assegnati ai Dirigente.

A tal fine, sono individuate:

Una funzione di controllo di gestione finalizzata a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi con cadenza almeno semestrale e di controllare, a consuntivo, il grado di attuazione degli stessi, rilevando gli scostamenti rispetto ai risultati attesi. Tale funzione, come precisato in precedenza, dal corrente anno, è stata affidata all'OIV.

Una funzione di controllo strategico, finalizzata a monitorare i programmi (da intendersi come obiettivi strategici) e la coerenza degli stessi con bisogni e priorità strategiche individuate, rilevando gli eventuali scostamenti e le eventuali criticità, con la predisposizione di eventuali proposte di rimodulazione. Anche tale funzione, da quest'anno, è affidata all'OIV.

Un sistema di parametri ed indicatori- strumenti attraverso i quali vengono attuati il controllo di gestione ed il controllo strategico.

Un sistema di valutazione della performance individuale dei Dirigenti, attraverso il quale verificare la performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità, nonché collegata alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori. La valutazione in questione compete al Sindaco su specifica proposta da parte dell'OIV.

Un sistema di valutazione della performance individuale del restante personale collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance del settore di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

Un sistema di incentivi collegati alla retribuzione ed allo sviluppo professionale, basati sulle risultanze dei sistemi di valutazione della performance individuale.

Nel sistema di gestione della performance del Comune di Frattamaggiore si deve intendere per:

- Performance organizzativa – il livello di risultato conseguito dall'Ente nel suo complesso o da singoli Dirigenti, misurato e valutato sulla base del grado di conseguimento di obiettivi definiti nei documenti di programmazione e delle qualità delle attività e dei progetti realizzati;
-
- Performance individuale – il livello di prestazione di ciascun lavoratore, nell'ambito del proprio ruolo organizzativo, valutato sulla base del grado di conseguimento di obiettivi individuali o dell'apporto individuale alla performance organizzativa e dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in rapporto al ruolo ricoperto;
-
- Obiettivo – risultato atteso, espresso in modo chiaro, sintetico, concreto e specifico con riferimento ad un periodo determinato, coincidente con l'anno o con l'arco temporale coperto da un progetto;
-
- Obiettivo strategico- obiettivo generalmente pluriennale, collegato ad impatti sul territorio e sulla comunità amministrata, riferito, generalmente, a progetti pluriennali strategici per il territorio e per il suo sviluppo;
-
- Obiettivo operativo – obiettivo annuale di mantenimento, di miglioramento o di sviluppo, di norma riferito a specifici processi correnti o progetti;
-
- Processo corrente – attività dell'Ente, svolte in via ordinaria e continuativa, identificabili con servizi rivolti a specifici segmenti di utenza; sui processi correnti sono, in genere, sviluppati gli obiettivi operativi;
-
- Progetto – attività svolte in un arco temporale determinato, aventi inizio e termine, identificati, finalizzate al conseguimento di specifici obiettivi;
-
- Indicatore di risultato – misura utilizzata per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo;
-
- Sistemi di verifica del risultato – tecniche utilizzate per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo; oltre agli indicatori di risultato, si utilizzano, a tal fine, schede analitiche e descrittive possibilmente compilate sulla base delle risposte e dei giudizi espressi da utenti esterni ed interni;
-
- Target – livello dell'obiettivo, rispetto al quale si valuta la bontà del risultato conseguito;
-
- Parametro – misura riferita a processi correnti o attività, non collegata ad un specifico obiettivo, ma, comunque, utile in ottica informativa e di supporto alle decisioni da assumere.

In conformità con quanto previsto dai principi di cui al decreto legislativo numero 150 del 2009 e dal Regolamento vigente presso questo Ente, la performance organizzativa è misurata e valutata con riferimento all'Ente nel suo complesso ed ai Settori in cui si articola.

La performance organizzativa esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione.

La sua misurazione richiede una preventiva individuazione di indicatori di risultato che esprimono il livello di conseguimento dell'obiettivo; richiede, inoltre, ove possibile, la indicazione di target, ovvero di livelli di risultato che indichino preventivamente il traguardo da raggiungere e/o da superare perché l'obiettivo possa considerarsi pienamente raggiunto.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono, dunque, strettamente correlate al ciclo di pianificazione dell'Ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (documento unico di programmazione, piano esecutivo di gestione, piano dettagliato degli obiettivi).

Gli obiettivi sono tra loro collegati. Ad esempio, il miglioramento della qualità di un servizio – riduzione dei tempi di attesa- richiede il conseguimento di obiettivi di efficienza interna- riduzione tempi di lavoro per fase di processo -.

Gli obiettivi operativi sono identificarsi, di volta in volta, nel conseguimento di prestabiliti livelli di efficienza su specifici processi correnti; nel raggiungimento di determinati standard di qualità dei servizi erogati; nella capacità di portare a termine progetti nei tempi programmati; nella soddisfazione degli utenti nell'ambito di un determinato servizio.

6.4 Processo di pianificazione

Il processo di pianificazione parte dall'individuazione, nel programma quinquennale di mandato, di specifiche aree strategiche che corrispondono ai programmi inseriti nel DUP : qualità dell'ambiente, equilibri economici finanziari dell'Ente, innovazione e sviluppo organizzativo.

In ognuna delle aree individuate sono definite le priorità, gli obiettivi strategici, gli indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati ed i target.

L'insieme delle priorità ed obiettivi strategici costituisce la strategia dell'Ente, mentre la declinazione operativa degli obiettivi strategici definisce gli obiettivi operativi.

Gli obiettivi operativi sono assegnati ai Dirigenti, insieme ai relativi budget.

L'individuazione degli obiettivi è stata preceduta da appositi incontri e confronti tra Dirigenti ed Assessori competenti, il Sindaco ed il Segretario generale, attraverso i quali si è verificata la compatibilità degli obiettivi individuati con le risorse generali esistenti ed hanno determinato la definitiva scelta di quelli da inserire nel PEG-PDO, oltre ad effettuare una specifica verifica della programmazione generale dell'Ente.

6.7 Il controllo strategico

Il controllo strategico ha lo scopo di offrire ai “*decisori*” dell’Ente le informazioni sull’andamento degli obiettivi strategici.

La funzione del controllo strategico è affidata, come sopra precisato, all’OIV.

Gli utenti del controllo strategico sono il Consiglio comunale, il Sindaco e gli Assessori, il Segretario generale ed i Dirigenti.

Il controllo strategico è deputato a raccogliere dati ed informazioni sugli indicatori di risultato correlati agli obiettivi strategici ed i parametri sulle aree di bisogno e sui contesti ambientali.

Per ciascun indicatore devono essere definite informazioni analoghe a quelle già indicate per il controllo di gestione.

Il controllo strategico definisce annualmente un rapporto finale sull’attuazione delle linee strategiche che espone in forma sintetica l’andamento degli obiettivi strategici e l’evoluzione del quadro ambientale di riferimento.

Coerentemente con quanto precedentemente riportato, nel Comune di Frattamaggiore, dunque, l’attuazione operativa del ciclo delle performance avviene secondo le modalità riassunte nello schema che segue:

6.8 ciclo delle performance

Sono stati individuati obiettivi strategici, operativi (funzionali al raggiungimento dell’obiettivo strategico) per tutti i Settori dell’Ente, sono stati definiti gli indicatori, cercando di individuare solo quelli strettamente necessari, al fine di poter meglio e più rapidamente verificare il percorso di raggiungimento dell’obiettivo programmato e la misura del suo conseguimento, il peso ed il valore target degli indicatori individuati e riportati nelle schede allegate al piano dettagliato degli obiettivi, secondo lo schema sotto riportato :

Obiettivi operativi funzionali al perseguimento dell'obiettivo strategico	Indicatori per la misura del conseguimento dell'obiettivo operativo	Valore target degli indicatori
		<hr/>

INDICATORI DI PERFORMANCE

La Civit (oggi Anao) ha dettato utili indicazioni per il piano della performance, precisando che esso deve contenere gli obiettivi, gli indicatori ed i target, garantendo, in primo luogo, la qualità della rappresentazione degli obiettivi, il che vuol dire, in primo luogo, la loro coerenza con i vincoli dettati dal legislatore.

Tutti i dati contenuti nel documento devono essere verificabili ed il piano deve essere attuabile e pienamente coerente con i documenti di bilancio.

Il Peg/Pdo è stato adattato secondo le indicazioni dettate per il piano della performance in modo tale da evidenziare i collegamenti tra indirizzi politici – strategia ed operatività – esplicitare la gestione degli outcome – esplicitare le azioni volte al raggiungimento di un miglioramento continuo dei servizi pubblici- renderlo comunicabile e comprensibile- farlo tendere ad una valenza triennale ed inserire l'indicazione dei risultati attesi non solo in termini di output ma anche in termini di outcome (le conseguenze per i cittadini, gli utenti, gli stakeholder che si vogliono realizzare), oltre chiaramente a prevedere gli indicatori sulla cui base misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi, da parte dei Dirigenti. Per ogni obiettivo, viene inserito, ove possibile, un solo indicatore (o, comunque, un numero minimo di indicatori).

Nel 2016, l'attenzione sarà diretta soprattutto alla comprensione e condivisione più profonda dell'importanza di una chiara individuazione dell'indicatore, stabilendo, per ognuno, il valore obiettivo che si intende conseguire.

La tipologia di indicatore è informazione secondaria che aiuta a comprendere a quale parte del processo dell'azione dell'Ente si riferisce l'obiettivo: se si riferisce direttamente alle attività svolte dalla Amministrazione (ad esempio indicatori di realizzazione finanziaria, fisica o di volume di attività) o alle aspettative sulle sue immediate conseguenze (indicatori di output/risultato) o agli effetti ultimi che si vorrebbero provocare (indicatori di outcome/impatto).

La tipologia di indicatore richiede una qualificazione che potrebbe risultare difficile senza conoscere in dettaglio sia l'attività ordinaria dell'Amministrazione che i fenomeni economico sociali sul territorio.

Per svolgere un esercizio completo di programmazione, per ciascun obiettivo che ci si vogliono raggiungere, è necessario individuare indicatori di outcome, di output e di realizzazione e, soprattutto, occorre individuare la catena di eventi che, presumibilmente, li lega. E' proprio tale catena ad individuare la relazione di causa ed effetto su cui si basa l'intervento.

Pertanto, gli obiettivi dovranno essere collegati con una specifica misurazione in termini di output (beni o servizi da erogare) e, qualora possibile, di outcome (risultati che si vogliono raggiungere).

Le indicazioni suddette pur facendo comprendere la necessità di un graduale passaggio verso indicatori più rilevanti in termini di quantità di servizi erogati ed effetti auspicati delle scelte intraprese, lasciano, all'Amministrazione la possibilità di ricorrere ad indicatori di ogni tipologia.

Inizialmente si utilizzano indicatori di realizzazione finanziaria, che sono quelli di più immediato reperimento e di facile quantificazione.

Si tratta di una scelta di misurazione semplice in quanto lo stato dell'attuazione finanziaria è disponibile nel sistema gestionale dell'Amministrazione.

Generalmente, l'indicatore, oltre a recare un valore obiettivo – percentuale di avanzamento della spesa- deve essere intergrato, individuando se ci troviamo in presenza di quota di impegni o di spesa erogata.

Si è cercato di inserire anche indicatori di realizzazione fisica, soprattutto in corrispondenza di obiettivi legati al rafforzamento di attività ispettive- numero delle verifiche e/o dei controlli effettuati.

Gli indicatori considerati di output/risultato, invece, sono quelli che recano una maggiore specificazione. Anche all'interno di tali indicatori si deve evitare di fare generico riferimento al raggiungimento dei risultati previsti o all'emanazione di atti e di provvedimenti, che può essere un sintomo di una scarsa capacità di identificare indicatori più significativi, ma anche di una incompleta comprensione delle tipologie di indicatori proposte.

Lo sforzo è stato diretto a misurare cosa viene prodotto con le risorse stanziare, cercando di giungere, (sempre di più nei prossimi anni) , ad una migliore descrizione, anche quantitativa, dell'attività svolta dalla Amministrazione e delle finalità degli interventi programmati.

Viene, comunque, definita una griglia di indicatori di performance che da la possibilità di verificare l'andamento della gestione e dei risultati raggiunti a fronte delle scelte effettuate.

Oggi è sempre più difficile “*navigare a vista*”, come avviene ancora oggi negli Enti locali, pur con tutti gli sforzi quotidiani che si pongono in essere al fine di riuscire a creare e sviluppare una oramai irrinunciabile politica di programmazione.

La stessa situazione socio economica che stiamo vivendo impone di costruire una mappa con strumenti che possano dare reali segnali di cambiamento e che evidenzino anomalie e criticità che possono essere corrette in itinere.

Il sistema degli indicatori presuppone la necessità di definire caratteristiche e metodi di impostazione.

E' fondamentale riuscire a realizzare coerenza, completezza e controllo del sistema di misurazione della produzione dei servizi da ottenere attraverso adeguati strumenti di raccolta e di classificazione dei dati ricavati dagli applicativi gestionali.

Il sistema complessivo degli indicatori deve essere orientato, quindi, verso la inclusione di indicatori di efficacia, efficienza, qualità e processo, impatto, output ed, ove possibile, anche di out come e contenere, a regime, il proprio/i propri indicatore/i di performance.

La scelta degli indicatori può anche mutare ed evolvere nel tempo a causa o a seguito della riattribuzione delle attività tra i diversi Settori, di una più attenta analisi delle peculiarità gestionali dei Settori stessi e/o dall'affinamento del sistema informativo e del conseguente ampliamento della base di dati disponibile.

Gli indicatori utilizzati sono e dovranno sempre di più essere:

SIGNIFICATIVI del processo di miglioramento dell'attività del Settore;
CONTROLLABILI – dai Dirigenti;
MISURABILI – nelle dimensioni indicate;
INDIPENDENTI – dall'apprezzamento soggettivo di colui che misura;

TEMPESTIVI E TRASPARENTI – nel processo di raccolta ed elaborazione dell'informazione.

La scelta è stata fatta coinvolgendo attivamente il soggetto al quale è stato assegnato l'obiettivo.

I criteri generali per la selezione degli indicatori possono, dunque, essere ricondotti alle seguenti opzioni:

- 1- Capacità di orientamento delle decisioni e dei comportamenti- capacità di restituire l'efficacia delle scelte ed immediatezza comunicativa;
- 2- Validità scientifica – sensibilità ai mutamenti nel tempo dei fenomeni rappresentati, sensibilità alle differenze di performance fra i Settori dell'Ente, capacità di mettere in evidenza le opportunità da valorizzare, attendibilità ed affidabilità dei metodi di misura e di raccolta dei dati e comparabilità di stime e misure effettuate nel tempo;
- 3- Applicabilità degli indicatori : esistenza, reperibilità ed affidabilità dei dati necessari, costi e tempi necessari alla elaborazione e raccolta dei dati e disponibilità nel tempo e frequenza di aggiornamento.

In sostanza gli indicatori, dunque, non devono rappresentare, di per se, un fine, ma essere lo strumento diagnostico, sulla base del quale, il processo identifica obiettivi e target quantitativi e verifica progressivamente l'efficacia delle strategie e delle linee di azione attivate per conseguire gli obiettivi. Inoltre, bisogna ricordare che i requisiti cui il sistema degli indicatori deve rispondere comprendono criteri di fattibilità di ogni singolo indicatore, di disponibilità e facilità di accesso dei dati necessari, di economia delle risorse necessarie a sviluppare l'intero sistema.

L'indicatore può essere considerato come un frammento di informazione che riflette lo stato di un sistema più ampio. E' come se volessimo esaminare un grande quadro attraverso suoi piccoli particolari. Attraverso di essi si tende a fotografare le condizioni attuali del sistema, o a monitorare la situazione per verificare in quale direzione sta andando il sistema.

Definire, quindi, liste di indicatori valide per tutte le situazioni non può ritenersi del tutto affidabile.

E', invece, importante consolidare il consenso intorno all'utilità di adottare dei quadri di riferimento concettuali e dei criteri di selezione degli indicatori il più possibile comuni almeno per quei gruppi di indicatori applicabili ai singoli obiettivi.

Si dovrà, poi, verificare quali indicatori dovranno essere considerati per studiare e/o valutare il nostro sistema e soprattutto interrogarsi su cosa si vuole sapere ed, ancora, quali indicatori possono essere considerati veramente utili.

In fase di valutazione, per ciascun indicatore verrà confrontato il risultato raggiunto, rispetto al target stabilito. Un risultato in linea con il valore target, entro uno scostamento non superiore al 20% - 30% determinerà una valutazione positiva.