



CITTA' DI IMPERIA

Giunta Municipale

Deliberazione n. 0158 del 14/06/2011

OGGETTO: D.LGS. 27.10.2009 N.150 – AVVIO SPERIMENTAZIONE DIRETTA ALLA GRADUALE INTRODUZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.

L'anno 2011, e questo dì 14 del mese di giugno alle ore 12:00 in Imperia nella sala delle adunanze posta nella Sede comunale, si è riunita la GIUNTA MUNICIPALE per trattare gli affari posti all'ordine del giorno.

Sono presenti i seguenti Assessori:

dott. Rodolfo Leone	Assente
dr. Nicola Falciola	Presente
rag. Luca Volpe	Assente
dott. Claudio Baudena	Assente
dr. Antonello Ranise	Presente
dott. Giovanni Amoretti	Presente
dott. Alessandro Falciola	Presente
geom. Gianfranco Gaggero	Presente
geom. Emilio Broccoletti	Presente
sig. Antonio Gagliano	Presente

Quindi sono presenti Assessori N. 7

Sono assenti Assessori N. 3.

Presiede l'adunanza il Dott. Paolo Strescino Sindaco

Assiste il sottoscritto Dott. Antonino Scarella V. Segretario Generale del Comune, incaricato della redazione del verbale.

Il Presidente, riconosciuta la sussistenza del numero legale degli intervenuti per poter deliberare dichiara aperta la seduta.

LA GIUNTA MUNICIPALE

Richiamato il Decreto Legislativo 27.10.2009 n. 150 e, in particolare, le disposizioni contenute negli articoli 4 e seguenti – che disciplinano il “Il ciclo di gestione della Performance” - e l'articolo 16, recante modalità e termini entro cui gli Enti Locali debbono adeguare i propri ordinamenti;

Considerato che, in esecuzione dei criteri generali stabiliti dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 22 del 22.03.2011, il vigente Regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi è in corso di revisione ed adeguamento ai principi contenuti nel D.Lgs. n. 150/2009;

Dato atto che la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (Civit), istituita ai sensi dell'articolo 13 del D.Lgs. n. 150, in merito alla definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance ha rilevato, con delibera n. 104/2010, l'opportunità di una distinzione tra fase di avvio e fase a regime secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo;

Atteso che l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) ha fornito ai Dirigenti una specifica illustrazione delle disposizioni normative e delle indicazioni formulate dalla Civit in materia di performance in occasione di un incontro formativo in data 20.12.2010;

Visti gli elaborati prodotti dall'O.I.V. consistenti in:

- a) nota metodologica;
- b) scheda degli obiettivi di performance;

Dato atto che tali elaborati formeranno oggetto di confronto in sede di conferenza dei Dirigenti al fine di fornire ai Settori un supporto nella fase di definizione degli obiettivi di performance;

Ritenuto opportuno dare corso, per l'esercizio 2011 e in coerenza con la citata delibera Civit n. 104/2010, ad una sperimentazione della metodologia in parola onde testarne la congruità e l'adeguatezza rispetto all'organizzazione e verificare l'eventuale esigenza di correttivi al fine di pervenire ad una graduale introduzione del sistema;

Dato atto che con nota in data 30.05.2011 è stata effettuata la comunicazione alle Organizzazioni Sindacali;

Visto il parere favorevole formulato dall'Avv. Antonino Scarella, Vice Segretario Generale, in ordine alla regolarità tecnica della proposta, ai sensi dell'articolo 49, 1° comma, del T.U. 18.08.2000, n° 267;

Ritenuto di dover provvedere per quanto di competenza e sulla base degli elementi di istruttoria predisposti dall'Ufficio competente;

Richiamato il T.U. 18.08.2000, n° 267;

Ritenuta, nella fattispecie, la specifica competenza della Giunta Comunale;

Visto il disposto dell'articolo 134, comma 4, del T.U. 18.08.2000, n. 267, che disciplina l'immediata eseguibilità delle deliberazioni;

Visto lo Statuto del Comune;

Con votazione unanime, espressa nei modi di legge,

DELIBERA

- 1) Di approvare gli elaborati prodotti dall'Organismo Indipendente di Valutazione consistenti in:
 - a) "Nota Metodologica", che viene allegata al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale;
 - b) "Scheda obiettivi di performance", conservata agli atti del Servizio Personale.
- 2) Di dare mandato all'O.I.V. di dar corso nell'esercizio 2011 ad una sperimentazione diretta alla graduale introduzione del sistema di valutazione della performance, in coerenza con le disposizioni di cui alla delibera Civit n. 104/2010 citata in premessa.
- 3) Di memorizzare il documento originale elettronico nell'archivio documentale della Città di Imperia.
- 4) Di dichiarare con voti unanimi palesi la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi dell'articolo 134, comma 4, del T.U. 18.08.2000, n. 267.

Nota metodologica

La metodologia che nel seguito si va ad illustrare applica il principio definito dall'art. 3 del D.Lgs.150/09 di misurazione e valutazione della performance con riferimento alle unità organizzative apicali o aree di responsabilità in cui si articola un'Amministrazione Locale e ai singoli dipendenti. La finalità del metodo proposto consiste nel misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

La logica di fondo sta nel collegamento logico tra performance-risultati (rappresentati in termini di Sistema degli Obiettivi di Performance o Piano delle Performance) e i diversi livelli di responsabilità.

Si dovrà prevedere che per ogni Unità Org.va di livello apicale si predisponga:

- almeno una scheda (a livello di prima applicazione e avvio del Sistema) di **Obiettivo di Performance** - riconducibile ad un'Area Strategica come previsto dall'Albero delle Performance – relativa quando l'ambito di riferimento lo permettesse ad uno dei Servizi/Output mappati di rilevante importanza per l'utenza oppure trasversale ed
- una correlata scheda del Piano di Miglioramento (**Piano Operativo**) necessario per perseguire l'Obiettivo di Performance.

L'accennata mappatura dei Servizi, prevista dalla Delibera CIVIT n. 88/2010, permette di individuare i Servizi erogati dall'Ente che prioritariamente necessitano di un gestione strategica, quindi di un possibile miglioramento in termini di qualità effettiva.

Cosicché, se la misurazione, valutazione e valorizzazione premiale del livello di *performance* raggiunto (**Obiettivo di Performance** – v. Foglio 1 e relativi **Indicatori** e **Valori programmati**, la cui significatività e correttezza deve soddisfare i requisiti di Legge oltrechè quanto indicato dalle Delib. CIVIT n. 88/2010, n. 89/2010 p. 4.2 e n. 112/2010 p.3.5 e 3.6) è direttamente riconducibile ai lavoratori (variamente inquadrati) di *livello apicale*, ai *lavoratori in posizioni di dipendenza-collaborazione* sia, invece, unicamente riconducibile la *responsabilità* (**Piano Operativo**– v. Foglio 2): *a) di aver o meno contribuito indirettamente, in termini qualitativi e quantitativi, al perseguimento della performance relativa, in conseguenza del perseguimento di Obiettivi strumentali all'obiettivo di performance, cioè di PiO; b) di aver maturato un certo grado di conseguimento di Obiettivi specifici (di gruppo o individuali).*

Come detto, l'obiettivo di performance è a sua volta sia riconducibile a uno o + ambiti - ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs 150/09 –, sia trasversale oppure riconducibile ad uno o + Servizi/Prodotti/Output dell'entità organizzativa di riferimento.

Questi saranno scelti per la rilevanza strategica (politico-amministrativa) e organizzativa in base alle risorse assorbite e alle aspettative dell'utente in termini di livello di bisogno insoddisfatto rispetto alle dimensioni di analisi della qualità, e origineranno la determinazione - a cura del responsabile dell'Obiettivo di Performance medesimo - di un **Piano Operativo (PiO)** articolato in **Sub-Obiettivi** (v. Foglio 2), in grado di perseguire la performance identificata e, quindi, di migliorare in termini quali-quantitativi il servizio erogato o il funzionamento dell'organizzazione.

La presenza dei molteplici ambiti/dimensioni della Performance, di cui all'art.8 del Decreto 150/09, consente di poter coinvolgere nel processo di misurazione, programmazione e, quindi, valutazione delle Performance anche lavoratori - di diverso livello e inquadramento - non necessariamente di *front-line*, ma anche impegnati nel *back-office*, cioè di *staff*, proficuamente ingaggiabili su ambiti di "processo" e di "input", riconoscendone così la potenziale utilità, indiretta, per il miglioramento continuo dei Servizi al cittadino/utente.

Peraltro, a conferma di ciò si ricorda l'istituto innovativo del c.d. "Premio di efficienza", previsto dall'art. 27 del D. Lgs. 150/09, che potrebbe proprio essere "alimentato" da quota parte dei risparmi di costi perseguiti e raggiunti-certificati riconducibili ad una performance di tipo "lett. f"; cosicché la quota massima del 30% dei risparmi di costo che identificano l'Obiettivo di Performance, sia destinata in misura fino a due terzi, a premiare, proprio i lavoratori coinvolti nell'OdP e nel connesso PiO ("secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva

integrativa”) e “per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.”

Pertanto, nel caso l’ambito della Performance, ai sensi del citato art. 8, fosse quello qualitativo (ex lett. c, e, g) si ritiene congruo, in relazione alle dimensioni dell’Ente, riferirsi - per il processo di misurazione, valutazione e miglioramento delle performance - alle diverse dimensioni della qualità in termini di progressiva considerazione di tutte e quattro, lo stesso dicasi per le rispettive sotto-dimensioni (vedasi l’*Allegato Tecnico* più oltre).

Nel caso, invece, l’ambito della Performance, ai sensi del medesimo art. 8, fosse quello ex lett. f) e d) l’Obiettivo di Performance e il relativo PiO dovranno anche mettere in evidenza (conformemente all’art. 27 del D.Lgs. 150/09) i “risparmi sui costi di funzionamento derivanti dai processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione” non solo ai fini di determinare il target da raggiungere, ma anche al fine di poter destinare i medesimi risparmi – previa validazione a consuntivo da parte dell’OIV - in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto, così come indicato in Foglio 2 del corrispondente PiO, e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

Ipotizzando una struttura organizzativa articolata in: livello dirigenziale, livello delle P.O. e insieme dei lavoratori del comparto non incaricati di P.O.:

- dell’Obiettivo di performance sarà responsabile individualmente il Responsabile del Servizio – Dirigente o I.P.O. - oltrechè di alcuni eventuali Obiettivi Specifici;
- ciascun incaricato di P.O. sarà individualmente responsabile rispettivamente del presidio di uno o + Obiettivo/i di Piano/i Operativo/i e di alcuni eventuali Obiettivi Specifici;
- ciascuno dei restanti lavoratori si considererà responsabilizzato (individualmente o in gruppo) su uno o + Sub-Obiettivo/i che li vede/ono coinvolti, in base alla decisione assunta dalla persona individuata a presidio dell’Obiettivo di PiO, concordemente con il Responsabile dell’OdP (Obiettivo di Performance) e su alcuni eventuali Obiettivi Specifici.

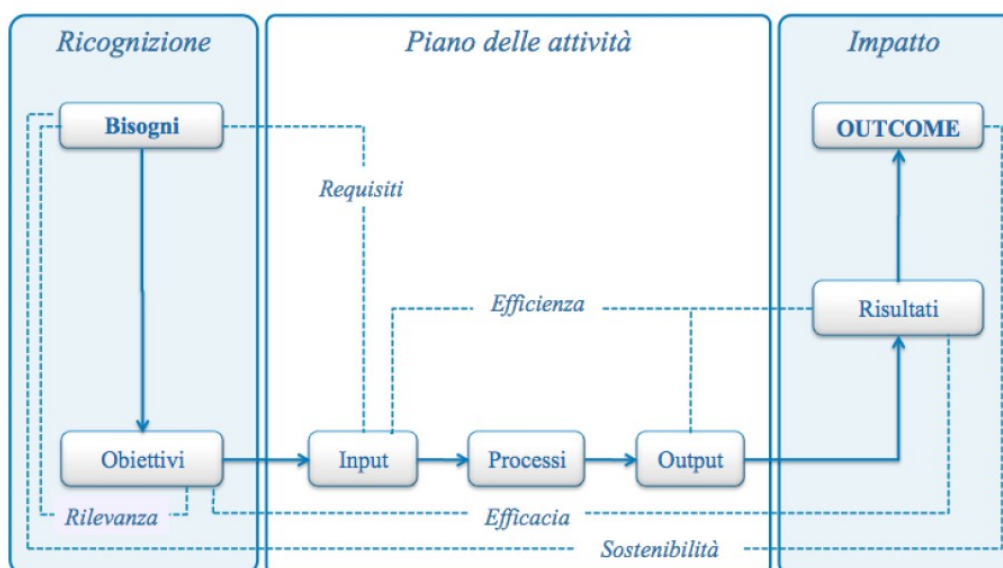
Stante la finalità del sistema delle performance di motivare i lavoratori sfruttando l’effetto psicologico del *goal setting* e dei connessi sistemi di *pay for performance*, la politica del Personale dell’Ente dovrebbe prevedere un generale coinvolgimento dei lavoratori del comparto nel sistema delle performance e nella determinazione dei pertinenti valori di target (dell’Obiettivo di Performance e dei Sub-Obiettivi del PiO), purchè ciò non costituisca una forzatura.

Tale condizione potrebbe, quindi, prevedere la definizione di più di un obiettivo di performance per ogni unità organizzativa di livello apicale, tendendo così a “coprire”, inizialmente, almeno un ambito di performance (ai sensi dell’art. 8 del D. Lgs. 150/09) di tipo organizzativo, ma progressivamente - come è indicato dalla Delibera n. 104/2010 - “tutti gli ambiti indicati dall’articolo 8 del decreto, in termini del livello di performance sia atteso (che l’amministrazione si impegna a conseguire), sia realizzato (effettivamente conseguito).”

Come la stessa Delibera n. 89/2010 ricorda, “l’ordine di elencazione delle varie dimensioni della performance non è casuale. Si può individuare, infatti, una gerarchia di tali ambiti, tenendo conto che il primo ambito riguarda il “fine ultimo” (*outcome* o soddisfazione finale dei bisogni della collettività) e che gli altri ambiti attengono più ai “mezzi” o comunque alle “tappe intermedie” che possono consentire di avvicinarsi a tale traguardo.”

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	risultati
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e)	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	processi

Il seguente diagramma, estratto dalla medesima Delibera n. 89/2010, illustra graficamente il suddetto concetto. I Piani Operativi (**PiO**) non sono altro che gli strumenti per perseguire un certo livello di Performance, inerente sia l'esecuzione delle attività amministrative, sia in ultima analisi i risultati e gli esiti delle stesse.



In termini valutativi, oltrechè di controllo, lo Score di una Performance sarà determinato dalla media ponderata degli Score degli Indicatori relativi (v. Foglio 3), come tipicamente accade nei modelli multidimensionali + diffusi nel campo del *performance management*, peraltro citati a riferimento dalla Delib. CIVIT n. 89/2010 al punto 3.

Lo Score di un PiO sarà determinato dalla media ponderata degli Score di ciascun Indicatore di Sub-Obiettivo (v. Foglio 3).

Lo Score di Obiettivo (di Perf.) o di Sub-Ob. si determina dopo aver predefinito il Valore atteso/programmato (*target*) del/i relativo/i Indicatore/i, aver completato la griglia di *Grading* (fasce) e del relativo *Scoring* ed inserendo, quindi, il valore effettivo dell'Indicatore nella medesima griglia.

In termini valutativi, l'Ambito Quantitativo per l'IPO e per il Personale relativamente coinvolto ricomprende i risultati riconducibili sia all'Obiettivo del Piano Operativo (Tipo A – Foglio 2), sia ad eventuali Obiettivi Specifici assegnati, ad esempio di PEG/PDO, (Tipo B – Foglio 2) in termini della loro media aritmetica (eventualmente ponderata). Nel senso che normalmente, in assenza di dirigenza, Responsabile di un PiO dovrebbe essere un IPO, mentre responsabile di ciascuno dei diversi Sub-Obiettivi di PiO dovrebbe essere un Funzionario con "incarico di particolari/specifiche responsabilità", infine i restanti lavoratori inerenti il PiO possono essere motivati al suo raggiungimento essendo abbinati, a fini valutativi, a uno o + Sub-Obiettivi.

Quindi, con riferimento all'ambito della valutazione relativa, direttamente e indirettamente, ai Risultati:

- Un lavoratore del Comparto - senza specifiche responsabilità - sarà valutato: I) con riferimento al "raggiungimento di obiettivi specifici di gruppo o individuali" se formalmente a lui associati (Foglio 2 - Tipo B) e II) con riferimento alla qualità del contributo assicurato per raggiungere i Sub-Obiettivi di pertinenza a lui formalmente associati (Foglio 2 – Tipo A).
- un lavoratore del comparto con specifiche responsabilità sarà valutato oltrechè in base agli elementi quantitativi di cui sopra, anche con riferimento al grado di raggiungimento di un PiO (Score di PiO), se ne risultasse eccezionalmente responsabile (Presidio), o al raggiungimento di un Sub Obiettivo di PiO se formalmente assegnatogli, come Presidio (vedasi Foglio 2 – Piano delle Responsabilità Individuali). Nei quali casi, la prevalenza della Responsabilità quantitativa potrebbe escludere di valutare la relativa "qualità del contributo ...".
- Un IPO (non apicale) sarà valutato con riferimento: I) al raggiungimento di ciascuno degli Obiettivi di PiO (Foglio 3 - Score Medio Ponderato) di sua Responsabilità (Foglio 2 – Tipo A) e II) al "raggiungimento di obiettivi specifici individuali" (Foglio 3 - Score Medio Ponderato) se formalmente a lui associati (Foglio 2 - Tipo B), come responsabilità principale, oltrechè alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di appartenenza.
- Un dirigente o un IPO apicale sarà valutato con riferimento al raggiungimento delle Performance attribuitegli (Foglio 3 - Score Medio di Performance) e al "raggiungimento di obiettivi specifici individuali", che potrebbe anche costituire per l'IPO i PiO di competenza relativi alle Performance attribuitegli e non assegnati ad un lavoratore con specifiche responsabilità, (Foglio 3 - Score Medio Ponderato) a lui formalmente associati (Foglio 2 - Tipo B) in termini di responsabilità principale; oltrechè alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente.

Con riferimento, invece, alla valutazione complessiva, le tre versioni del Foglio 4 si riferiscono ai Dirigenti, agli IPO e al Personale (del comparto) e gli "n" fattori previsti saranno pesati al fine di determinare la valutazione complessiva. La pesatura dei fattori può essere soggettiva, permettendo di "tarare" la ponderazione dei vari fattori in funzione di esigenze di prescrittività specifiche e individuali.

Un'ipotesi di distribuzione dei pesi dei diversi fattori di valutazione per le tre tipologie di lavoratori considerate può essere la seguente.

	Dirigenti/Resp.	IPO	Personale
Ambito quantitativo	50	60	40
Contributo (Qualità del ...)	10	10	30
Competenze/Comportamenti	30	20	30
Capacità Valutazione collaboratori	10	10	

Nel caso di assenza della dirigenza si trascurerà di considerare la colonna IPO, assimilando gli stessi lavoratori alla colonna Dirigenti/Resp.

In termini di prima applicazione "la qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente" può sicuramente approssimarsi con la valutazione di alcuni risvolti organizzativi di stretta attinenza, quali: disponibilità e favorire il prestito temporaneo di risorse umane ad altri Settori di Responsabilità, il contributo dato a gruppi intersettoriali per affrontare criticità e o contingenze impreviste, *commitment* nei confronti degli Organi dell'Ente per sviluppare attività propedeutiche all'attività di Programmazione o di definizione di accordi programmatici.

In termini di trasparenza, l'insieme delle Schede di Obiettivo di Performance - adeguatamente pubblicizzate per ciò che riguarda i valori programmati (*target*) degli indicatori e i corrispondenti Score, oltrechè prevalentemente rappresentanti l'insieme dei maggiormente rilevanti servizi/output dell'Ente – può soddisfare anche la determinazione degli standard della qualità del servizio, ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010 (punti 2.4 e 2.5).

Nota Bene: La determinazione degli elementi del sistema delle performance (in termini di misurazione) implica, secondo un personale approccio, o un accentramento o un decentramento selettivo nella fissazione di: ambito della performance, servizio relativamente al quale identificare la performance, obiettivo di performance, indicatore/i di performance e pesi relativi, valore programmato (target), data di riferimento, grading e fasce, PiO, dimensioni e sotto-dimensioni coinvolte, Sub-obiettivi e pesi relativi, obiettivo/i specifici e Indicatori relativi.

Albero della Performance

L'Amministrazione comunale/provinciale, ai sensi della Delibera CIVIT n. 112/2010, ritiene che il proprio mandato possa essere strategicamente identificato dalle seguenti Aree.

Area Strategica 1. - **Miglioramento quali-quantitativo dei Servizi e della soddisfazione dei seguenti Stakeholders:** cittadini e altre Amministrazioni.

Area Strategica 2. - **Miglioramento qualitativo dei Servizi alle Imprese.**

Area Strategica 3. - **Miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale dell'Ente-Azienda e della suo territorio di riferimento.**

Area Strategica 4. - **Miglioramento e modernizzazione dell'organizzazione (dell'attività ordinaria- ambito lett. b, d, f dell'art. 8 D.Lgs.150/09).**

Con riferimento all'Area Strategica 1 per l'anno **2011** sono stati identificati i seguenti obiettivi di performance:

- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”

Con riferimento all'Area Strategica 2 per l'anno **2011** sono stati identificati i seguenti obiettivi di performance:

- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”

Con riferimento all'Area Strategica 3 per l'anno **2011** sono stati identificati i seguenti obiettivi di performance:

- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”

- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____

Con riferimento all'Area Strategica 4 per l'anno 2011 sono stati identificati i seguenti obiettivi di performance:

- Codice: _____ “ _____”
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____
- Codice: _____ “ _____

Osservazioni:

Allegato tecnico – Indicatori, Dimensioni e Sottodimensioni della qualità di un Servizio
(estratto della Delibera CIVIT n. 88/2010)

Mappa esemplificativa dei servizi di sportello-anagrafe

<i>Principali caratteristiche del servizio erogato</i>	Il servizio prevede il rilascio degli atti che le leggi in materia affidano ai Comuni e l'aggiornamento dei registri della popolazione residente
<i>Modalità di erogazione</i>	Il servizio viene effettuato tramite attività di sportello secondo orari prestabiliti per l'accesso del pubblico
<i>Tipologia di utenza che usufruisce del servizio</i>	Tutti i cittadini residenti nel territorio di riferimento

Dimensioni	Sottodimensioni	Descrizione Indicatore	Formula Indicatore	Valore programmato (*)
Accessibilità	Accessibilità fisica	Accesso agli uffici/sportelli	Numero di giornate lavorative con apertura assicurata dello sportello / Numero totale di giornate lavorative (ufficiali)	90%
	Accessibilità multicanale	Informazioni (web) su come accedere più agevolmente ai servizi	Numero di servizi erogati via web, fax o <u>call center</u> / Numero totale dei servizi erogati	80%
Tempestività	Tempestività	Tempo massimo dalla presentazione della richiesta per l'erogazione della prestazione	Numero di prestazioni effettuate entro il tempo previsto / Numero totale di richieste di prestazione pervenute	90%
Trasparenza	Responsabilità	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti il responsabile del servizio	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	5
	Procedure di contatto	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti le modalità di contatto	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	8
	Tempistiche di risposta	Pubblicazione su sito web della tempistica programmata	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	8
	Eventuali spese a carico dell'utente	Pubblicazione su sito web delle eventuali spese a carico dell'utente	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web del tariffario delle spese a carico dell'utente	1
Efficacia	Conformità	Regolarità della prestazione erogata	Numero di pratiche evase conformemente alla norma di riferimento / Numero totale di pratiche	94%
	Affidabilità	Pertinenza della prestazione erogata	Numero di reclami accolti sulla base di un giudizio di pertinenza rispetto al servizio svolto	50
	Compiutezza	Esaustività della prestazione erogata	Numero di istanze concluse senza richiedere documentazione e certificazioni già in possesso della amministrazione / Numero totale di istanze pervenute	95%

Allegato Tecnico – Descrizione del Sistema
(estratto della Delibera CIVIT n. 104/2010)

- a) una sintetica descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione;
- b) la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione della performance organizzativa (facendo specifico riferimento agli indirizzi di cui alla delibera n. 89/2010);
- c) la metodologia che si intende adottare ai fini della valutazione della performance organizzativa. Tale metodologia dovrà essere coerente con i principi summenzionati, in particolare dovrà consentire l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione.
- d) la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale. Un primo elemento che va chiarito all'interno del Sistema è lo scopo che l'amministrazione intende perseguire a breve, medio e lungo termine tramite l'adozione dello stesso.
- e) le modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione (articolo II, comma 3, del decreto);
- f) le modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (articolo 14, comma 5, del decreto);
- g) le modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.);
- h) le modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema. In relazione ai diversi livelli di maturità del Sistema adottato dalle singole amministrazioni, potrebbe inoltre essere opportuna una distinzione tra fasi di avvio e fasi relative al Sistema a regime, secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

Appendice

(da documentazione di supporto alla Delibera CIVIT n. 112/2010)

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 fisico.

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 municipale;
- numero di richieste di supporto pervenute dagli amministratori al 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 locale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico locale;
- 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 quelli sociali e di sicurezza. 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 municipale, 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.

PARERE DI REGOLARITÀ CONTABILE

parere non necessario.

**F.to digitalmente dal Dirigente dei Servizi Finanziari
Dott. Alessandro NATTA o suo delegato**

(estremi del firmatario nella pagina iniziale)

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto Segretario Comunale certifica che l'avanti verbale verrà pubblicato all'Albo pretorio del Comune di Imperia contestualmente all'apposizione della firma digitale e vi rimarrà per 15 gg. Consecutivi divenendo pertanto esecutivo l'11° giorno successivo alla pubblicazione ai sensi dell'art.134 c.3 T.U.E.L.267/2000.

**F.to digitalmente dal Segretario Generale
Dott. Andrea MATARAZZO o suo delegato
(estremi del firmatario nella pagina iniziale)**
