



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. INTRODUZIONE

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è adottato ai sensi dell'articolo 7, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito decreto), e sulla base degli indirizzi contenuti nelle Deliberazioni nn. 88 – 89 - 104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, al fine di dotare la presente Amministrazione di sistemi di misurazione delle performance essenziali per il miglioramento delle prestazioni organizzative, e dei servizi pubblici offerti dall'ente in generale, in un'ottica meritocratica diretta a premiare i casi virtuosi e di eccellenza, riducendo sprechi ed inefficienze. Il presente documento, inserito nell'ambito di un ciclo di gestione delle performance, si propone, ai sensi dell'art. 8 del decreto, di dare attuazione alle politiche attivate per rilevare il grado di soddisfazione finale dei bisogni della collettività, anche attraverso modalità interattive, nonché ai piani e programmi dell'Ente, accompagnati dalla 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 di assorbimento delle risorse; di rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; di modernizzare e migliorare qualitativamente l'organizzazione e le competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; di implementare, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, le relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; di potenziare l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; di migliorare la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, in un'ottica di promozione delle pari opportunità.

Il Sistema si compone di tre elementi fondamentali:

- 1) indicatori di performance, attraverso i quali è possibile acquisire le informazioni e decodificarle;
- 2) target, ossia il risultato desiderato e programmato;
- 3) le infrastrutture e le risorse di supporto, deputate all'acquisizione, confronto selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati raccolti.

Ai sensi dell'art. 9 del Decreto, la valutazione delle performance individuali dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

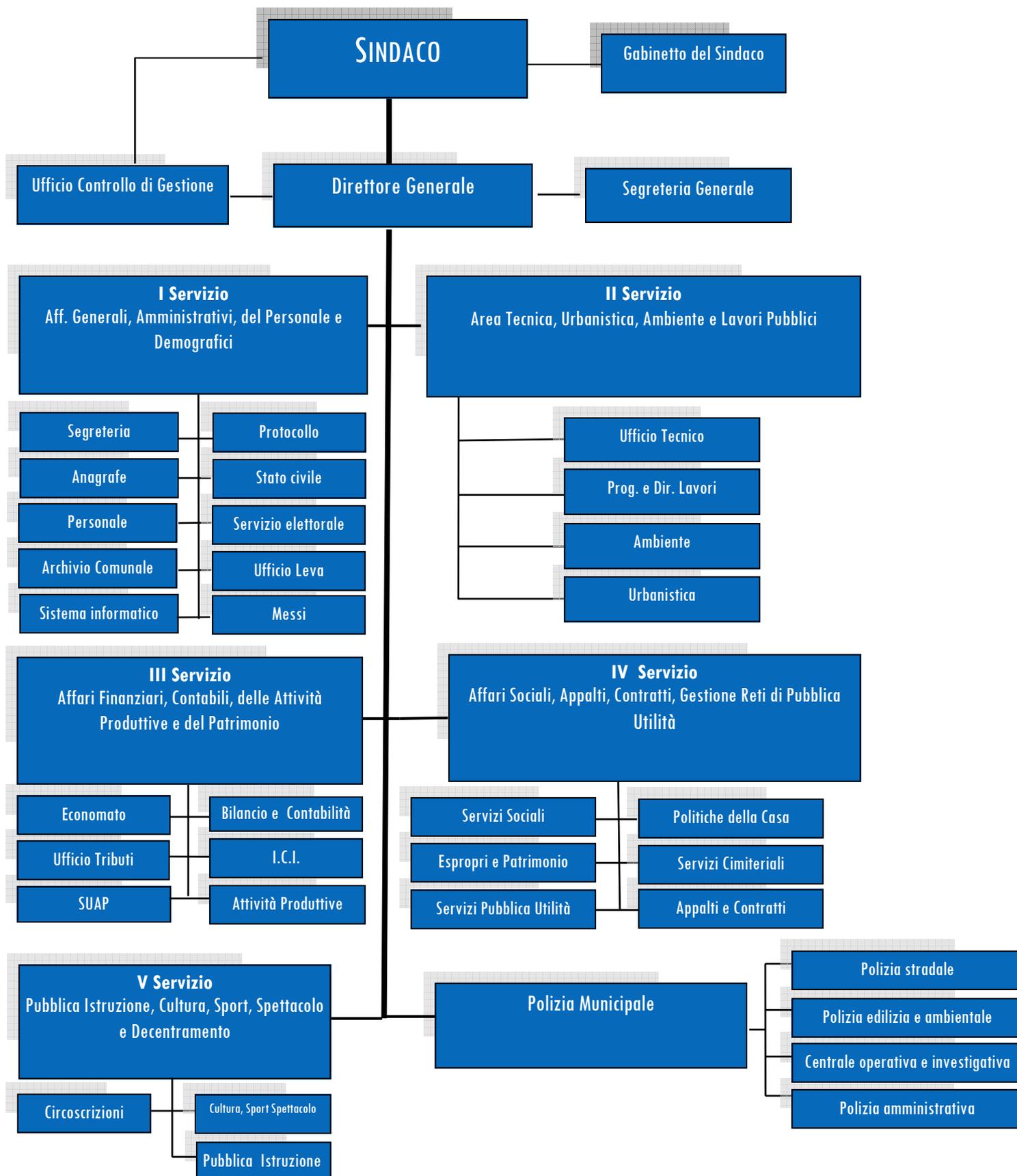
- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

ORGANIZZAZIONE

Il presente "Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa" è stato studiato in base alla struttura amministrativa dell'Ente, al fine di individuare uno strumento adeguato e funzionale di misurazione delle performance, il più possibile aderente alla struttura di riferimento. L'apparato burocratico dell'Ente è suddiviso in Servizi, la cui gestione è rimessa ai Dirigenti, che vanno a costituire le "macro – aree" sulle quali si sviluppa il Piano Esecutivo di Gestione. Gli obiettivi individuati nel Piano Esecutivo di Gestione, vengono, di fatto, raggruppati per macro-aree, in considerazione dell'area d'intervento, e assegnati ai Servizi. Ogni Servizio è organizzato per uffici, ai quali sono preposti le Posizioni Organizzative o Responsabili degli

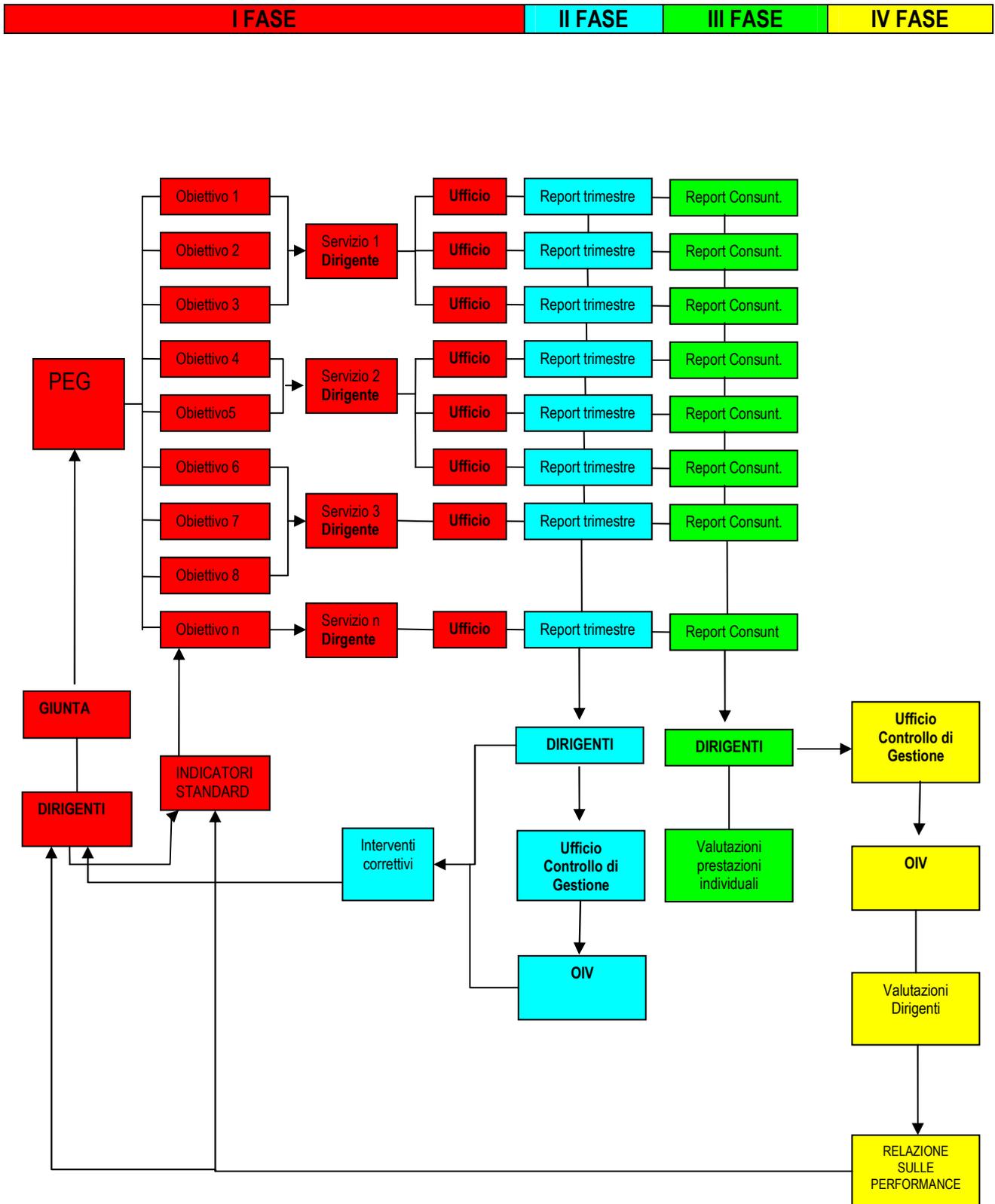


Uffici, in considerazione delle responsabilità dell'ufficio, delle competenze professionali richieste per la gestione, del numero di dipendenti preposti e dell'attività svolte. Qui di seguito l'organigramma dell'Ente:





PROCESSO





INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI

Ai sensi dell'art 169 del Dlgs 267/00 (Testo Unico Enti Locali), la Giunta Municipale, sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal Consiglio, prima dell'inizio dell'esercizio, definisce il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi ai responsabili dei servizi, unitamente alle dotazioni necessarie, quali risorse di carattere finanziario, strumentale e di personale, tali da consentire, secondo una realistica previsione, il conseguimento dell'obiettivo prefissato.

I singoli obiettivi vengono tradotti in tavole sinottiche, dove vengono specificate le diverse attività richieste per il raggiungimento dell'obiettivo, i termini temporali previsti e prefissati per la realizzazione e/o lo svolgimento delle singole attività, nonché l'indicatore o gli indicatori di performance utilizzati per la valutazione e la misurazione delle singole attività e dell'obiettivo in generale, e il target previsto, ossia il risultato che si prefigge di ottenere. Nella stessa sono specificate il Servizio, il Dirigente responsabile del Servizio, il responsabile del centro di responsabilità e il responsabile individuale, a cui compete il perseguimento dell'obiettivo o del progetto, nonché il codice di individuazione, assegnato nel PEG, dell'obiettivo. Di seguito la tavola sinottica da utilizzare:

SCHEMA OBIETTIVO													
Servizio													
Responsabile del Servizio													
CdR del Servizio		Cod.											
Responsabile del CdR del Servizio													
Denominazione Progetto / Obiettivo		Cod. Ob.											
Responsabile/i del Progetto/Obiettivo													
Programma/Progetto di riferimento													
Descrizione sintetica:													
Nr	Descrizione attività	Tempificazione delle attività											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Sett	Ott	Nov	Dic
1													
2													
3													
4													
Indicatori di risultato													
Nr	Denominazione	Unità di misura						Valore Previsto					
1													
2													
3													
4													
Altri Servizi collegati													
Servizio		Attività associata											

INDICATORI DI PERFORMANCE

Gli indicatori costituiscono l'elemento principale per la misurazione degli obiettivi che l'Amministrazione si propone di perseguire e raggiungere entro l'anno. Consentono, di fatto, di misurare, nel tempo, il grado di realizzazione degli obiettivi e la qualità dei servizi erogati dall'Ente, in un'ottica di efficienza, economicità ed



efficacia. Gli indicatori costituiscono, pertanto, dei metri di misurazione attraverso i quali è possibile valutare lo stato di avanzamento nella realizzazione di un obiettivo e il grado di realizzazione rispetto al target prefissato, ossia al risultato che l'Ente si è proposto di raggiungere, il valore desiderato in corrispondenza dell'attività o del processo.

Nel presente documento sono stati elaborati una serie di indicatori da collegare ai singoli obiettivi previsti nel Piano Esecutivo di Gestione, al fine di monitorare il grado di raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Tenuto conto del singolo obiettivo, quindi, la scelta tra diversi indicatori dovrà ricadere sull'indicatore o gli indicatori che consentano di decodificare le attività svolte dall'ufficio per il perseguimento dell'obiettivo prefissato, ossia permettano di valutare nel modo più puntuale e preciso i risultati ottenuti. Pertanto, ogni singolo obiettivo dovrà essere collegato ad uno o più indicatori che misurino il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso (esempio: l'obiettivo prefissato è il disbrigo di un certo numero di pratiche rispetto alle istanze pervenute, entro il termine di legge di 30 giorni dalla ricezione dell'istanza, in tal caso all'obiettivo andranno collegati gli indicatori Risultato e Tempistica, che misurano rispettivamente il numero di pratiche evase rispetto alle istanze pervenute e i tempi di disbrigo).

Nome Indicatore	Output gestionale
Descrizione	Verifica la produttività da un punto di vista quantitativo, in relazione e come conseguenza di scelte gestionali, modifiche organizzative ed amministrative
Razionale	Indicatore di Esito: Valutazione dei risultati conseguiti a seguito di nuove scelte strategiche gestionali al fine di ottimizzare le scelte future
Esempio Programma/Obiettivo di riferimento	Riorganizzazione risorse umane (DG); Progetto di Evoluzione del Sistema Informatico Comunale (DG); Progetto per lo sviluppo del Sistema Informativo Territoriale (DG); Snellimento dei procedimenti interni (DG); Utilizzo del software Zucchetti per la gestione del movimento determine (S1); Ottimizzazione procedure autorizzazione (S2)
Legami con altri indicatori	
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Numero pratiche evase rispetto ad anno precedente oppure (se possibile): Numero pratiche evase rispetto alla media degli ultimi 5 anni
Fonte dati	Pratiche ufficio Questionari
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Miglioramento risultati anno precedente
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Miglioramento produttività
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Archiviazione Informatizzata
Descrizione	Indicatore di Esito: Verifica, dal punto di vista quantitativo, la realizzazione di banche dati, facilmente accessibili e consultabili, e i tempi di aggiornamento



Razionale	Miglioramento dei sistemi di archiviazione e salvataggio dei dati raccolti
Esempio Programma/Obiettivo di riferimento	Riordino, Archiviazione e monitoraggio pratiche legali (DG); Erogazione contributi Regionali per attuazione del Diritto allo Studio; inventario beni immobili (S3)
Legami con altri indicatori	
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Numero dati archiviati e salvati rispetto a dati da salvare relativi all'anno di riferimento
Fonte dati	Pratiche ufficio
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Archiviazione e salvataggio di tutti i dati raccolti durante l'anno di riferimento
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Potenziamento banche dati informatiche con facilitazione di consultazione e analisi dati raccolti
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Adempimento
Descrizione	Indicatore Esito: Verifica, dal punto di vista quantitativo, il numero di adempimenti rispetto ad obblighi giuridici o agli obiettivi prefissati.
Razionale	Controllare l'esatto adempimento dell'Ufficio in merito agli obblighi di legge nell'erogazione dei servizi e negli adempimenti richiesti
Esempio Programma/Obiettivo di riferimento	Revisione Toponomastica (S1); Monitoraggio Assenze Personale (S1); Rilevazione carichi di lavoro (S1); Logistica (S1); Proseguimento delle attività connesse ai procedimenti di LL.PP. Aperti negli anni 2009 e precedenti (S2); Realizzazione del Piano delle OO.PP. 2010 (S2); Amm.ne diretta patrimonio comunale (S2); Sistema Informativo Lavori Pubblici (S2); Certificati prevenzione Edif Comunale (S2); Gestione convenzione SoMICA (S2); Progetto Energia (S2); Ril concessioni edilizie (S2); Ril Autoriz edilizie (S2); Rilascio Cert Agibilità (S2); Proco per edilizie difformità o assenza autoriz (s2); SUAP (s2); Rilascio autori ambiente (s2); El avvisi pagamento TARSU mercatino (s3); gara appalto individuazione riscossione tributi (s3); programma determine (s3); elaborazione ruolo TARSU (s3); immobili ex rurali (S3); ICI attività com. 336 (S3); inserimento codice SIOPE (S3); verifica pagamenti mercato (S3); insediamenti aree PIP (S3); de minimis 2009 (S3); espletamento proc. esproprio (S4); espletamento proc. esproprio zona PIP (S4); espletamento proc. gara acquisizione beni (S4); espletamento proc. gara concessioni (S4); espletamento proc. gara OOPP (S4); espletamento proc. assegnazione lotti residui PEEP cortoghiana (S4); inventario patrimonio mobiliare (S4); espletamento proc. assegnazione lotti residui PEEP bacu abis (S4); esplet. proc. assegnazione contributi canoni (s4); assegnazione alloggi canone moderato (s4); proc. assegnazione alloggi erp (s4); pareri occupazioni abusive (S4); proc. concessione contributi barriere architettoniche (s4); certificazioni contratti (s4); legge 162/98 sostegno personalizzato (s4);



	erogazione contributi LR 20/97 (s4); servizio civile attuazione progetti (s4); prog. sperimentale di inclusione sociale (s4); inserimenti lavorativi soggetti svantaggiati (s4); Controllo sistematico della velocità sulla viabilità principale (pol); Gestione del contenzioso riferito ai verbali di contestazione c.d.s. (pol); Riscossione coattiva proventi sanzioni pecuniarie non oblate nei termini di legge – anni 2006/2007- emissione ruoli (pol); Attività di pronto intervento in presenza di sinistri stradali occorsi nel centro abitato (pol); Controllo del fenomeno del randagismo (pol); Attività informativa e notifica atti (pol); Gestione sanzioni amministrative (pol)
Legami con altri indicatori	Tempistica - l'esatto adempimento di un servizio di regola viene misurato sia in termini di risultato ultimo (realizzazione del servizio richiesto), sia in termini di tempistica nella realizzazione, il più delle volte prefissato dalla legge
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Numero adempimenti evasi rispetto ad obblighi previsti o obiettivi prefissati durante l'anno di riferimento
Fonte dati	Pratiche ufficio e adempimenti richiesti
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Adempimento totale delle istanze pervenute e adempimenti previsti e richiesti
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Efficienza Amministrativa nell'erogazione dei servizi e nell'assolvimento degli adempimenti rispetto ad istanze e pratiche da evadere durante l'anno di riferimento
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Risultato
Descrizione	Indicatore Esito: Verifica, dal punto di vista quantitativo, il numero di pratiche evase rispetto alle istanze pervenute durante l'anno
Razionale	Controllare l'esatto adempimento dell'Ente e/o dell'Ufficio in risposta alle istanze pervenute
Esempio Programma/Obiettivo di riferimento	Sviluppo Ufficio controllo di Gestione (DG); Garantire l'apertura di due sportelli al front-office per l'80% delle giornate lavorative (S1); Nuovo Bando Stage (S1); Nuovo Bando Assicurazioni (S1); Piano Formazione 2010-2011 (S1); Mantenimento standard Carta dei Servizi (S1); Rilevazione carichi di lavoro (S1); Amm.ne diretta patrimonio comunale (S2); Sistema Informativo Lavori Pubblici (S2); Manut. Patrimonio con ditte esterne (S2); Gestione convenzione SoMICA (S2); Progetto Energia (S2); Convenzione Enel SOLE (S2); Migrazione informatizzata Determine (S2); Adeguamento PUC a PPR (S2); Piano Attuativi centro storico (S2); Europan (S2); Ril concessioni edilizie (S2); Gara appalto individuazione riscossione tributi (s3); Programma determine (s3); Gara appalto individuazione riscossione ruolo tarsu (s3); Accertamento tributi con Ag Entrate (S3); Inserimento dichiarazione totale anagrafica contribuente (S3); Accertamento valore aree ligestra (S3); Utilizzo programma determine (S3); Sperimentazione ordinativo informatico (S3); Estinzione mutui CCPP



(S3); Inserimento determine sistema informatico (S3); riaccertamento passivi OOPP (S3); Organizzazione manifestazioni (S3); Istituzioni diritti SUAP (S3); Osservatorio prezzi (S3); Assegnazione posteggi aree pubbliche (S3); Mercatino sabato Carbonia (S3); Insediamento PIP nuova zona espansione nord (S3): LR 9/2002 (S3); completamento proc. III lotto (S4); Alienazione alloggi Erp (S4); PEEP ampliamento Cortoghiana (S4); Raccolta rifiuti (S4); Realizzazione accesso banda larga (s4); Rete metano Carbonia (s4); Rete metano bacino 34 (s4); Gestione discarica (S4); Completamento rete idrica (s4); PUGSS (S4); Prog. Pilota Torcia Plasma (s4); Concessione discarica (s4); LLPP in discarica (s4); Concessione discarica (s4); Supporto lavori commissione alloggi Erp (S4); Iniziativa contro occupazione senza titolo alloggi Erp (s4); Programma sperimentale ritorno a casa (s4); Centro polivalente protoc. intesa (s4); Centro polivalente affidamento appalto (s4); Taxi sociale (s4); Autorizzazioni strutture sociali (s4); Gara svolgimento servizio civico (s4); Programma contrasto alle povertà linee intervento a, b, c (s4); Regolamento servizio civico (s4); Partecipazione bando locale giovani (s4); piano locale occupazione giovanile (s4); Protocollo intesa Carbonia Iglesias (s4); Piano formazione individuale (s4); Convegno regionale politiche giovanili (s4); Campagna ascolto e comunicazione giovani (s4); Appalto gestione centro giovani (s4); Piano di riorganizzazione dell'edilizia scolastica (s5); Alta Formazione (s5); Osservatorio per la lotta alla dispersione scolastica (s5); Interventi di Manutenzione ordinaria per gli edifici scolastici (s5); Funzionamento e riorganizzazione della Scuola Civica di Musica (S5); Valorizzazione della lingua e della cultura della Sardegna (S5); Fornitura arredi (S5); Interventi servizio mensa (S5); Sostegno a progetti di sperimentazione, attività culturali e parascolastiche (s5); Conferenza sulla scuola (S5); Migliorare i trasporti scolastici (s5); Erogazione contributi Regionali per attuazione del Diritto allo Studio (s5); Rilevazione finalizzata al miglioramento dei parchi gioco scolastici. (s5); Inaugurazione nuova sede centro SBIS sezione storia locale (s5); Conferenza sullo Sport (s5); Regolamento per costituzione albo associazioni ed erogazione contributi e benefici (s5); Organizzazione "Monumenti Aperti 2010" (s5); Piano turistico(s5); Promozione Associazioni Sportive attività annualità 2009 (s5); Organizzazione manifestazione Carnevale 2010(s5); Verifica ed implementazione sito internet del Comune per la promozione turistica (s5); Consolidamento Punto Informazioni turistiche (s5); Organizzazione Rassegna "Estiamoinsieme 2010" (s5); Realizzazione opera d'arte Il Taglio di Mauro Staccioli (s5); Opera d'arte centro intermodale (s5); Azioni marketing e promozione turistica (s5); Inaugurazione parco archeologico Cannas di Sotto (s5); Affidamento Teatro Bacu Abis (s5); Domanda di finanziamento per redazione studio di fattibilità per pianificazione strategica (s5); Piano di fattibilità museo etnografico Cannas di Sotto (s5); Gemellaggio con il Comune di Arslia (s5); Partecipazione alle attività e concorsi culturali con Essen, Città europea della Cultura 2010 (s5); Regolamento consulta per lo sport (s5); Riorganizzazione della viabilità secondaria a tutela della sicurezza della circolazione veicolare e pedonale (pol); Appalto gestione parcheggi a pagamento nel centro città e nel multipiano di via verona (pol); Controllo del fenomeno del randagismo (pol); Rispetto delle regole sulla raccolta differenziata (pol); Regolamento sulle concessioni di aree per l'esercizio dei circhi e degli spettacoli viaggianti (pol); Informatizzazione determine (pol) centrale operativa e segreteria (pol); Protezione civile - attivazione presidio



	operativo e/o centro operativo comunale (pol)
Legami con altri indicatori	Tempistica – l'esatto adempimento di un servizio di regola viene misurato sia in termini di risultato ultimo (realizzazione del servizio richiesto), sia in termini di tempistica nella realizzazione, il più delle volte prefissato dalla legge
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Numero pratiche evase rispetto alle istanze pervenute durante l'anno di riferimento
Fonte dati	Pratiche ufficio e adempimenti richiesti
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Adempimento totale degli adempimenti previsti e richiesti
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Efficienza Amministrativa nell'assolvimento degli obiettivi prescritti
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Assegnazione
Descrizione	Indicatore di esito: Verifica, dal punto di vista quantitativo, le risorse spese e distribuite dall'Ente
Razionale	Al fine di controllare l'esatta e totale distribuzione delle risorse disponibili dell'Ente che devono essere assegnate durante l'anno
Esempio Programma/Obiettivo di riferimento	Insedimenti aree PIP (S3); De minimis 2009 (S3); Esplet. proc. assegnazione contributi canonici (s4); Assegnazione alloggi canone moderato (s4); Proc. assegnazione alloggi Erp (s4); Proc. concessione contributi barriere architettoniche (s4); Prog. sperimentale di inclusione sociale (s4); Assegnazione posteggi aree pubbliche (S3); Insediamento PIP nuova zona espansione nord (S3); PEEP ampliamento Cortoghiana (S4); Programma contrasto alle povertà line intervento a, b, c (s4); Regolamento servizio civico (s4); Erogazione contributi Regionali per attuazione del Diritto allo Studio (s5)
Legami con altri indicatori	
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Numero di risorse assegnate/utilizzate rispetto a risorse disponibili nell'anno di riferimento
Fonte dati	Atti ufficio
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Completa assegnazione delle risorse disponibili e previste nell'anno di riferimento
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Predisposizione di tutte le pratiche e atti necessari per l'assegnazione delle risorse disponibili
Reportistica	Dirigente
NOTE	



Nome Indicatore	Processo
Descrizione	Indicatore di processo: Verifica, dal punto di vista qualitativo, all'interno di ciascun iter processuale il numero di attività svolte e atti realizzati per il perseguimento dell'obiettivo
Razionale	Al fine di monitorare l'attività svolta dall'Ente per il raggiungimento di un determinato risultato che richiede un iter processuale complesso
Esempio Programma/Obiettivo di riferimento	Attività Proc. LL.PP. 2009
Legami con altri indicatori	
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Numero attività svolte ed atti processati rispetto ad attività ed atti necessari per la conclusione dell'iter processuale avviato
Fonte dati	Atti ufficio
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Conclusione dell'iter processuale avviato
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Apprestare tutte le pratiche e atti necessari per la conclusione dell'iter processuale
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Grado di soddisfazione
Descrizione	Verifica, dal punto di vista qualitativo, il grado di soddisfazione dell'utenza rispetto al servizio reso dall'Ente
Razionale	Al fine di monitorare il livello di efficienza dell'Ente nell'erogazione dei servizi in un'ottica di miglioramento
Programma/Obiettivo di riferimento	Progetto implementazione sito internet (DG); (Risultati) indagine customer satisfaction Front Office; (Questionario) Raccolta rifiuti (S4); Interventi servizio mensa (S5); Newsletter (DG)
Legami con altri indicatori	
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Media del grado di soddisfazione individuale, ricavata dall'analisi dei questionari, sul totale dei compilatori/intervistati oppure Numero accessi/iscrizioni al servizio sul numero degli accessi/iscrizioni registrate nell'anno precedente
Fonte dati	Questionario e altri mezzi di acquisizione informazioni
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Miglioramento grado di soddisfazione dell'utente/aumento numero iscrizioni o



	accessi
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Distribuzione di questionari, mirati a valutare il grado di soddisfazione, al maggior numero di utenti rispetto al servizio erogato dall'Ente. Monitoraggio accessi/iscrizioni.
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Tempistica
Descrizione	Verifica, dal punto di vista quantitativo, i tempi di disbrigo di una pratica o di realizzazione di un adempimento nei termini di legge
Razionale	Monitorare il livello di efficienza dell'Ente nell'erogazione dei servizi o disbrigo delle pratiche o adempimenti di legge in un'ottica di miglioramento e mantenimento degli obblighi di legge o standard prefissati
Esempio Programma/Obiettivo di riferimento	Mantenimento standard Carta dei Servizi (S1); Proseguimento delle attività connesse ai procedimenti di LL.PP. Aperti negli anni 2009 e precedenti (S2); Realizzazione del Piano delle OO.PP. 2010 (S2); Certificati prevenzione Edif. Comunale (S2); Ril concessioni edilizie (S2), Ril Autoriz edilizie (S2); Rilascio Cert. Agibilità (S2); SUAP (s2); Rilascio autoriz. ambiente (s2); Osservatorio prezzi (S3)
Legami con altri indicatori	Risultato – l'esatto adempimento di un servizio di regola viene misurato sia in termini di risultato ultimo (realizzazione del servizio richiesto), sia in termini di tempistica nella realizzazione, il più delle volte prefissato dalla legge
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Tempi reali di disbrigo pratica o fornitura servizio dall'istanza o adempimento di obblighi rispetto a tempi e termini prefissati per legge o nella Carta dei Servizi
Fonte dati	Pratiche ufficio o adempimenti richiesti
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Rispetto dei tempi o termini previsti nell'adempimento totale delle istanze e adempimenti previsti
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Monitorare la tempistica nell'adempimento degli obblighi
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Risparmio
Descrizione	Verifica, dal punto di vista quantitativo, i costi sostenuti dall'Ente per l'erogazione di un servizio o il raggiungimento di un risultato.
Razionale	Controllare i costi sopportati dall'Ente al fine di eliminare eventuali sprechi e ridurre la spesa
Esempio Programma/Obiettivo di riferimento	Manut. Patrimonio con ditte esterne (S2); Gestione convenzione SoMICA (S2); Progetto Energia (S2); Convenzione Enel SOLE (S2); Gestione discarica (S4);



riferimento	Monitoraggio delle spese sostenute dall'Ente per ogni plesso scolastico (S5)
Legami con altri indicatori	
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Costi sostenuti nell'anno rispetto a quelli dell'anno precedente a parità di servizio erogato o obbligo adempiuto
Fonte dati	Pratiche ufficio e adempimenti richiesti
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Riduzione dei costi sostenuti per l'erogazione del servizio rispetto ad anno precedente
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Efficienza Amministrativa nell'erogazione dei servizi e nell'assolvimento degli obiettivi prefissati
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Comunicazione
Descrizione	Verifica, dal punto di vista quantitativo, il grado di diffusione e pubblicità di una determinata iniziativa o notizia che si intende divulgare
Razionale	Verificare la capacità dell'Ente di diffondere informazioni su avvenimenti, notizie o campagne di particolare interesse per la comunità o di particolare importanza
Esempio Programma/Obiettivo di riferimento	Piano comunicazione educazione alla salute (s5); Azioni marketing e promozione turistica (s5); Promozione C.I.A.M. - Carbonia, Itinerari di Architettura Moderna (s5); Predisposizione piano di comunicazione a supporto servizi e attività del settore (s5); Newsletter (DG)
Legami con altri indicatori	
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Numero di soggetti contattati rispetto a numero di soggetti che si intende informare attraverso i diversi canali di comunicazione
Fonte dati	Dati ufficio
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica annuale
Target	Diffusione della notizia presso tutti i soggetti potenzialmente interessati
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Utilizzare il maggior numero di strumenti di comunicazione e potenziarne l'efficacia al fine di informare il maggior numero di soggetti interessati
Reportistica	Dirigente
NOTE	



Nome Indicatore	Potenziamento servizi
Descrizione	Misura, dal punto di vista quantitativo, i servizi offerti dall'Ente
Razionale	Verificare il numero dei servizi e proposte offerte dall'Ente rispetto al precedente anno
Esempio Programma/Obiiettivo di riferimento	Progetto implementazione sito internet (DG); Piano comunicazione educazione alla salute (s5); Azioni marketing e promozione turistica (s5); Organizzazione "Monumenti Aperti 2010" (s5); Organizzazione manifestazione Carnevale 2010 (s5); Organizzazione Rassegna "Estiamoinsieme 2010" (s5); Organizzazione Stagione Teatrale 2010- 2011 (s5)
Legami con altri indicatori	
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Numero di attività, avvenimenti, servizi e manifestazioni offerti dall'ente rispetto ad anno precedente oppure (se possibile): Numero di attività, avvenimenti, servizi e manifestazioni offerti dall'Ente rispetto alla media dei 5 anni precedenti
Fonte dati	Dati ufficio
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica annuale
Target	Accrescere dal punto di vista numerico, di anno in anno, le offerte dell'Ente
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Accrescere il numero degli avvenimenti, manifestazioni e i servizi offerti
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Coinvolgimento
Descrizione	Misura, dal punto di vista qualitativo, i servizi offerti dall'Ente
Razionale	Verificare il miglioramento dei servizi e proposte offerte dall'Ente rispetto al precedente anno
Esempio Programma/Obiiettivo di riferimento	Progetto implementazione sito internet (DG); Piano comunicazione educazione alla salute (s5); Azioni marketing e promozione turistica (s5); Organizzazione "Monumenti Aperti 2010" (s5); Organizzazione manifestazione Carnevale 2010(s5); Organizzazione Rassegna "Estiamoinsieme 2010" (s5); Organizzazione Stagione Teatrale 2010- 2011 (s5)
Legami con altri indicatori	Grado di soddisfazione – l'esatta misurazione della qualità delle offerte e dei servizi proposti necessita di un riscontro da parte degli utenti finali al fine di valutare il grado di soddisfazione in merito al servizio offerto
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Numero di utenti coinvolti rispetto ad anno precedente
Fonte dati	Dati ufficio
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica annuale
Target	Coinvolgere, di anno in anno, il maggior numero di utenti e persone
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e	Responsabile Ufficio



target	
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Potenziare l'offerta di servizi, avvenimenti, manifestazioni dell'Ente
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Capacità di innovazione
Descrizione	Verifica la capacità, da un punto di vista quantitativo, di creare risposte e servizi innovativi per gli utenti, al di là degli obblighi di legge
Ratio dell'indicatore	Garantire risposte innovative alle esigenze (vecchie e nuove) dell'utente, al fine di migliorare il servizio
Esempio Programma/Obiiettivo di riferimento	Il comune a casa (DG); Newsletter (DG); Riorganizzazione risorse umane (DG) Progetto di Evoluzione del Sistema Informatico Comunale (DG); Progetto per lo sviluppo del Sistema Informativo Territoriale (DG); Snellimento dei procedimenti interni (DG); Bilancio Sociale (DG)
Legami con altri indicatori	Risultato, Grado di soddisfazione
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Rapporto fra il numero di risposte innovative e il numero dei bisogni identificati nell'anno
Fonte dati	Pratiche ufficio
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica trimestrale
Target	Miglioramento risultati anno precedente
Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Miglioramento servizi per gli utenti
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Nome Indicatore	Qualità
Descrizione	Dato un obiettivo raggiunto, verifica la qualità dell'obiettivo tramite la considerazione della qualità delle prestazioni di coloro che hanno contribuito al raggiungimento del risultato
Ratio dell'indicatore	Migliorare la qualità, e non soltanto la quantità, degli obiettivi raggiunti, con miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza
Esempio Programma/Obiiettivo di riferimento	Rilascio cert. di agibilità. In generale si tratta di obiettivi perseguiti da una sola persona o da più persone che hanno conseguito la stessa valutazione
Legami con altri indicatori	Risultato, Grado di soddisfazione
Data approvazione	
Tipo di calcolo/formula/formato	Somma giudizi di tutti i dipendenti interessati che hanno concorso all'obiettivo raggiunto)/(n. dipendenti interessati) x (giudizio massimo).
Fonte dati	Schede valutazione prestazioni individuali
Qualità dati	
Frequenza	Reportistica annuale
Target	Miglioramento risultati anno precedente



Processo di sviluppo	
Responsabile indicatore e target	Responsabile Ufficio - Dirigente
Responsabile performance	Dirigente
Che cosa sarà fatto?	Miglioramento qualità nel raggiungimento dell'obiettivo
Reportistica	Dirigente
NOTE	

Al fine di saggiare l'operatività e funzionalità degli indicatori individuati, in linea con le direttive della Commissione, è di importanza strategica valutare e misurare, in relazione agli obiettivi collegati, "la fattibilità dal punto di vista informativo" dell'indicatore, ossia se sia possibile reperire e raccogliere i dati misurati dall'indicatore. È necessario, inoltre, valutare la "solidità" dell'indicatore dal punto di vista qualitativo, ossia se l'indicatore prescelto si ponga come parametro di misurazione valido per la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo. Pertanto, una volta individuato l'indicatore o gli indicatori ritenuti validi per la valutazione di un obiettivo, si rende, necessario condurre due test (qui di seguito riportati), diretti a stimare il primo la fattibilità informativa e il secondo la qualità dell'indicatore, al fine di riscontrare la validità dell'indicatore prescelto rispetto all'obiettivo considerato.

Qui di seguito, a livello esemplificativo, sono riportate le due tabelle di stima degli indicatori, utilizzate per valutare la validità degli indicatori per la misurazione di alcuni degli obiettivi programmati nel PEG, anch'essi indicati in tabella.

Test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista indicatori da valutare	Output gestionale (Utilizzo Software Determine Zucchetti)	Archiviazione Informatizzata (Archiviazione pratiche legali)	Adempimento (Monitoraggio assenze)	Risultato (Sviluppo Uff. Controllo di Gestione)	Assegnazione (Concessione tributi barr. architettoniche)	Processo (Attività Proc. LLPP 2009)	Grado di soddisfazione (Indagine customer satisfaction Front Office)	Tempistica (Rilascio conc. edilizie)	Risparmio (Monitoraggio spese Ente per ogni plesso scolastico)	Comunicazione (Newsletter)	Potenziamento servizi (Organizzazione Rassegna Estiamo insieme 2010)	Coimpiegimento (Organizzazione stagione teatrale 2010-11)	Capacità di innovazione (Bilancio Sociale)	Qualità (Rilascio Cert. Agibilità)
Responsabile dell'alimentazione e dei dati	Resp. obiettivo	Resp. obiettivo	Dip	Resp. obiettivo	Dip	Dip	Resp. obiettivo	Dip	Dip	Resp. obiettivo	Resp. obiettivo	Dip	Dip	Dip
Reperibilità dato (Interna/Esterna)	I	I	I	I	I	I	E/I	I	E	E/I	I	I	I	I
Periodicità di rilevazione del dato (giorni)	90	90	1	90	90	90	90	90	30	1	1	1	1	90
Tempestività del dato (giorni)	1-30	1-30	1-30	1-30	1-60	1-30	1-30	1-30	1-30	1-2	1-5	1-5	1	1-30
Verificabilità del dato (SI/NO)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI
Esattezza ex-ante del dato (Scala 0-10)	8	3	8	10	10	10	5	7	7	6	10	0	10	0



Manipolabilità ex-post del dato (Scala 0-10)	0	7	10	0	0	0	10	0	0	0	0	7	0	0
Supporto informativo (cartaceo = C; elettronico = E)	E	E	E	C	C	C	C	C	C	E	C	E	E	E
Applicativo a supporto	Informativo	Inform	Inform	Inform	Inform	Inform	Questionari	Inform						

Test di valutazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione scala 0-10)		Output gestionale (Utilizzo Software Determine Zucchetti)	Archiviazione informatizzata (Archiviazione pratiche legali)	Adempimento (Monitoraggio assenze)	Risultato (Sviluppo Uff Controllo di Gestione)	Assegnazione (Concessione tributi bar architettoniche)	Processo (Attività Proc LLPP 2009)	Grado di soddisfazione (Indagine customer satisfaction Front Office)	Tempistica (Rilascio conc. edilizie)	Risparmio (Monitoraggio spese Ente per ogni plesso scolastico)	Comunicazione (progetto implementazione sito internet)	Potenziamento servizi (Organizzazione Rassegna Estiamo insieme 2010)	Coinvolgimento (Organizzazione stagione teatrale 2010-11)	Capacità di innovazione (Bilancio Sociale)	Qualità (Rilascio Cert. Agibilità)
Comprensibilità	Chiaro	10	10	10	7	10	10	7	10	7	7	10	10	10	7
	Contestualizzato	10	10	10	7	10	10	4	10	5	10	8	10	10	6
	Concreto (misurabile)	10	10	10	7	10	10	6	10	8	7	10	7	8	7
	Assenza di ambiguità circa la finalità	10	8	10	9	10	10	8	10	7	7	8	7	9	7
Rilevanza	Si riferisce ai programmi	10	7	3	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	8
	Utile e significativo per gli operatori	8	7	7	8	10	10	10	10	8	10	6	6	10	6
	Attribuibile alle attività chiave	7	4	6	10	6	10	7	10	7	7	7	9	7	7
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard	10	4	10	8	8	7	10	10	10	10	7	10	10	9
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	7	7	10	10
	Fattibile in termini temporali	10	10	10	7	10	10	7	10	10	10	8	7	10	10
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentati	10	10	7	5	7	10	5	10	8	5	5	10	9	7
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)	10	10	10	8	10	10	8	10	10	8	6	7	9	7
	Completa il	10	5	5	7	5	5	5	10	7	6	6	10	6	6



	quadro della situazione integrandosi con altri indicatori														
Giudizio Complessivo	Si basa su dati di qualità	5	7	9	9	10	9	10	8	10	10	6	5	10	10

INDIVIDUAZIONE STANDARD DEI SERVIZI

Relativamente agli standard dei servizi, per la loro individuazione, dovranno essere seguite le linee guida di seguito indicate:

- a. rilevazione del livello qualitativo dei servizi pubblici offerti ai cittadini-utenti mediante l'introduzione di forme di controllo e regolazione dei servizi;
- c. verifica della conformità, dell'attività di gestione del servizio, alle strategie definite dall'Amministrazione;
- d. verifica della diffusione della cultura del controllo e dell'orientamento al cliente;
- e. realizzazione di forme di collaborazione con gli enti o le società che erogano servizi pubblici locali per i servizi esternalizzati;
- f. verifica dell'attuazione della Carta dei Servizi generali del Comune.

PROCEDIMENTO DI VERIFICA DEGLI STANDARD DEI SERVIZI

Il procedimento dovrà essere costituito da:

1. Una analisi della gestione del singolo servizio
2. La rilevazione degli obiettivi realizzati
3. Una distribuzione degli obiettivi nelle seguenti aree monitorate:
 - Economico finanziaria
 - Processi interni/esterni
 - Clienti/cittadini
4. Individuazione degli indicatori per ogni obiettivo specificando:
 - Elementi di calcolo
 - Significato dell'indicatore
 - Frequenza di calcolo

1. Analisi della gestione del singolo servizio

Si tratta di valutare caso per caso, il modello organizzativo proposto e realmente attuato.

2 Rilevazione degli obiettivi

Caso per caso, va valutata la coerenza della realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente, con quelli logistici e con lo stesso PEG annuale o pluriennale.

3 Distribuzione degli obiettivi per aree da monitorare

3.1 Area Economico Finanziaria

Si valutano le performance in termini di redditività.

Si ottengono così informazioni circa l'impatto sul bilancio comunale del costo del servizio e della relativa eventuale copertura tariffaria.

3.2 I Processi interni /esterni

Sono monitorate:

- le attività di controllo svolte dai Dirigenti e dai Responsabili degli Uffici;
- le attività in termini di qualità svolte dai Dirigenti e dai Responsabili degli Uffici.



Gli elementi dovranno essere disaggregati per le diverse attività, in modo da permettere all'Amministrazione Comunale una maggiore capacità di indirizzo e controllo.

Questa area dovrà essere monitorata con indicatori di efficienza e di efficacia delle operazioni attraverso le quali si soddisfano i bisogni degli individui, dalla combinazione dei quali si definisce la economicità del servizio.

3.3 Clienti- Soddisfazione degli Utenti

Si dovrà rilevare "quanto" l'Amministrazione è in grado di soddisfare i bisogni degli utenti attuali e potenziali. Sono qui individuati gli elementi più rilevanti per i consumatori, quali:

- il tempo,
- la qualità,
- il tipo di prestazione e di servizio
- i costi.

Gli obiettivi prioritari per ciascuno di tali elementi vengono misurati con indagini di customer satisfaction e i risultati dell'indagine concorrono alla valutazione degli standard. I parametri risultati insoddisfacenti dovranno a loro volta essere tradotti, in sede di programmazione, in obiettivi misurabili.

4 Individuazione degli indicatori per ogni obiettivo

Gli elementi di calcolo, il significato dell'indicatore e la frequenza di calcolo dovranno essere meglio specificati nel contesto organizzativo di dettaglio per ciascun servizio espletato.

ATTIVITÀ INTEGRATIVE

Attuazione del feedback informativo

Le attività ad integrazione del controllo contribuiscono al controllo e al feedback informativo che è il vero sistema di rilevazione e miglioramento della qualità.

La capacità di un sistema dinamico, come quello di controllo di qualità dei servizi, è sempre più perfezionato, infatti, quanto più i risultati rilevati nel sistema vanno rapidamente a modificare le caratteristiche del sistema stesso.

Occorre quindi instaurare un sistema retroazionato in cui l'uscita del sistema (i risultati del monitoraggio) costituisce anche l'ingresso del sistema stesso per il suo miglioramento qualitativo.

Fondamentale perché funzioni la retroazione è:

- lo scambio di informazioni
- la costituzione di una rete di controllo interno all'ente

Analisi di benchmarking

Il benchmarking è uno strumento strategico che consente l'analisi delle informazioni raccolte presso altre realtà al fine di scoprire i metodi che adottano gli altri enti nell'erogazione dei servizi.

Il benchmarking dovrà:

1. mettere a confronto le performance dei propri servizi con quelle dei servizi nelle altre realtà;
2. individuare i fenomeni e i processi che presentano una differenza di performance;
3. analizzare tali processi per individuare le cause delle differenze e per ottenere elementi utili alla gestione e consentire di attivare un percorso di revisione circolare delle attività.

Analisi dei reclami

Altre indicazioni sono rilevate dai reclami pervenuti.

Si procede alla analisi dei singoli reclami ed alla traduzione dei dati in grafici che descrivano la situazione dei processi, oggetto di lamentele da parte dei cittadini. Tali informazioni saranno utilizzate come feedback per attuare il procedimento di retroazione con la revisione del processo e la individuazione delle azioni correttive.



Rilevazione della Customer Satisfaction

La rilevazione d'indicazioni e suggerimenti è da utilizzare per l'individuazione di punti di criticità nei processi in esame e quindi quale feedback per il miglioramento del servizio.

Incontri con le Associazioni dei Consumatori

E' prevista l'attivazione di tavoli periodici per incontri tra Amministrazione Comunale e rappresentanti delle Associazioni dei consumatori e anche di gruppi di utenti-cittadini per uno scambio di informazioni e la raccolta di osservazioni necessarie per il miglioramento dei servizi.

I RISULTATI

Coerenza con gli obiettivi

I risultati da conseguire devono essere coerenti con gli obiettivi prefissati.

Occorrerà raggiungere:

- a) il perfezionamento delle metodologie di controllo attraverso l'acquisizione di competenze e conoscenze in precedenza assenti nell'ambito dell'Amministrazione;
- b) la revisione metodologica degli strumenti normativi previsti per la regolamentazione dei rapporti tra comune e cittadino utente con particolare riferimento alle Carte dei Servizi;

Le metodologie di controllo utilizzate dovranno determinare i seguenti ulteriori risultati:

- a) l'elaborazione di dettagliati indicatori economici e qualitativi che consentiranno di monitorare i servizi;
- b) la definizione di determinati standard qualitativi di servizio da rispettare;

MONITORAGGIO TRIMESTRALE

Il perseguimento degli obiettivi e delle singole attività connesse è sottoposto trimestralmente al controllo e al monitoraggio dei Dirigenti e dell'Organo Interno di Valutazione.

La valutazione periodica dell'obiettivo, che accompagna in itinere l'implementazione del progetto, è focalizzata prioritariamente sui processi e attività messi in atto per il perseguimento dello stesso. Ciò permette all'Amministrazione di trarre informazioni utili sullo stato di avanzamento dei progetti avviati, consentendole, in caso di riscontrate criticità, di scostamento tra il piano e la realizzazione o di cause ostative alla realizzazione dell'obiettivo, di intervenire in itinere per un eventuale miglioramento o riprogettazione dell'intervento.

Gli indicatori di processo e attività, di fatto, non devono soltanto costituire uno strumento di valutazione del risultato finale da parte degli organi preposti al controllo, ma devono consentire agli amministratori di capire lo stato di implementazione del progetto, di comprendere se le attività programmate siano state realizzate in modo adeguato o quali attività si stiano rivelando più utili e quali meno o se si siano presentate situazioni impreviste o particolari, al fine di predisporre interventi utili, anche attraverso il confronto con altri amministratori, uniformando, nel caso, le modalità di intervento.

Al fine di procedere ad un **Monitoraggio Periodico** delle attività svolte per il raggiungimento dell'obiettivo, con cadenza trimestrale, i Responsabili del progetto o dell'obiettivo devono compilare un'apposita scheda riassuntiva delle attività svolte (**Report trimestrale**), da trasmettere al Dirigente o al Responsabile del Centro di Responsabilità. Con analoga cadenza i singoli servizi trasmettono all'Organo Interno di Valutazione le schede riassuntive dei diversi obiettivi di propria competenza, secondo l'ordine previsto nel PEG, al fine di facilitare l'analisi da parte degli organi di controllo.

A tale scopo l'Organo Interno di Valutazione conduce con il Dirigente almeno un colloquio infrannuale, ha accesso ai documenti amministrativi e può richiedere al Dirigente e agli uffici dell'Ente, per iscritto o in modo informale, tutte le informazioni necessarie per l'efficace assolvimento delle funzioni.



Le schede di monitoraggio, al pari delle precedenti, sono organizzate secondo una tavola sinottica, nella quale, oltre all'individuazione del Servizio, dell'obiettivo (per denominazione e codice), sono indicate i seguenti elementi:

- le **Attività** previste nel PEG per il raggiungimento dell'obiettivo;
- I **Tempi** di realizzazione effettiva di ogni singola attività, barrando la/e casella/e in corrispondenza dei mesi in cui si è svolta l'attività o è stata realizzata l'attività stessa;
- I **Valori finanziari collegati al progetto**, distinti a seconda dei casi, per **Spesa** ed **Entrata**, con l'identificazione del **codice** e del **capitolo**, nei quali vanno indicati, rispettivamente l'**Impegnato** o l'**Accertato**, il **Previsto** e l'eventuale **Scostamento** (espresso in termini monetari e di percentuale), rispettivamente il **Pagato** o il **Riscosso**, l'eventuale **Scostamento** ed un **Commento** in merito;
- L'**Indicatore di risultato**, nel quale si riporta l'indicatore o gli indicatori prefissati in sede di PEG per la valutazione dell'obiettivo, il **Valore Effettivo** (ossia il risultato effettivamente raggiunto), il **Valore Preventivo** (ossia quello previsto nel PEG, il risultato che si era prefissato di ottenere), l'eventuale **Scostamento** e l'**Analisi dello Scostamento**.

REPORT SULL'ATTUAZIONE DEL PROGETTO

Servizio o CdR												Cod. CdR		
Nr		Denominazione progetto:										Cod.		
Attività realizzate nel periodo di riferimento														
Nr	Descrizione attività	Tempificazione delle attività												
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Sett	Ott	Nov	Dic	
1														
2														
3														
4														
Valori finanziari collegati al progetto														
Spesa		Impegnato (A)	Previsto (B)	Scostamento (A-B)	%	Pagamento (C)	Scostamento (A-C)	Commento						
Codice	Capitolo													
Entrate		Accertato (A)	Previsto (B)	Scostamento (A-B)	%	Riscossione (C)	Scostamento (A-C)	Commento						
Codice	Capitolo													
Indicatore di risultato														
Descrizione indicatore		Valore effettivo	Valore preventivo	Scostamento	Analisi Scostamenti									

CONTROLLO CONSUNTIVO

Al termine del quarto ed ultimo trimestre, i responsabili del progetto o dell'obiettivo devono compilare un'apposita scheda riassuntiva delle attività svolte (**Report Consuntivi**), analoga a quella utilizzata in sede di reportistica trimestrale, da trasmettere al Dirigente o al Responsabile del Centro di Responsabilità.

I Dirigenti, riviste, riorganizzate e raccolte le schede dei singoli obiettivi, secondo l'ordine previsto nel PEG, a loro volta le trasmettono all'Organo Interno di Valutazione, il quale apre apposite sessioni di lavoro, nelle quali procederà alla valutazione dei risultati e degli obiettivi raggiunti.



Unitamente ai report consuntivi, i singoli dirigenti dovranno trasmettere le schede di valutazione dei propri collaboratori e dei dipendenti preposti al Servizio di propria competenza.

Al termine dell'anno di riferimento o all'inizio dell'anno successivo, nelle apposite sessioni di lavoro, l'Organo Interno di Valutazione procede al controllo dei Report Consuntivi.

In una prima fase, l'Organo Interno di Valutazione, attraverso un'analisi dei report consuntivi raccolti, procede ad un raffronto tra i risultati effettivamente raggiunti dall'ufficio e i tempi di realizzazione con quanto previsto nel PEG. Durante tale fase di ricognizione e analisi, l'Organo Interno di Valutazione procede all'assegnazione di un punteggio per ogni singolo obiettivo, dato dalla somma dei punti riconosciuti per il **Grado di Raggiungimento** del risultato (da 0 a 3 punti), tenuto conto delle attività svolte dall'ufficio per il perseguimento dell'obiettivo sulla base degli indicatori prefissati e dell'eventuale grado di scostamento, e per i **Tempi di Realizzazione** (da 0 a 3 punti), tenuto conto dei reali tempi di realizzazione delle attività rispetto ai tempi fissati nel PEG. Al termine della sessione di lavoro, l'Organo Interno di Valutazione seleziona cinque obiettivi, tra quelli programmati, ritenuti prioritari per l'Amministrazione e rappresentativi degli aspetti più significativi della prestazione del Dirigente, per i quali sarà richiesta documentazione comprovante l'attività svolta.

In una fase successiva, l'Organo Interno di Valutazione conduce un colloquio finale con il Dirigente, nel corso del quale sono discussi i risultati della prestazione, esaminati gli atti comprovanti l'attività svolta in merito ai cinque obiettivi individuati e richiesti chiarimenti in relazione ai report depositati.

L'Organo di Valutazione redige, pertanto, in sede di valutazione finale una tabella riepilogativa definitiva, secondo lo schema appresso rappresentato, nella quale sono inseriti:

- i **Cinque Obiettivi** prioritari, selezionati e individuati nella precedente fase, con i relativi punteggi in merito al **Grado di Raggiungimento** e ai **Tempi di Realizzazione**;
- il **Totale** dei punteggi conseguiti per il perseguimento degli obiettivi, dato dalla somma dei punteggi assegnati ai cinque obiettivi selezionati;
- la **Classe di Assegnazione**, graduata su tre livelli di risultato, alle quali corrispondono rispettivamente 100, 300 e 500 punti, che vengono assegnati in relazione al punteggio totale conseguito nel perseguimento degli obiettivi, secondo una **Classe di Valori** predeterminata, sotto riportata. Pertanto, il Dirigente che avrà ottenuto un punteggio totale obiettivi ricompreso tra i 21 e i 30 punti, sarà assegnato al livello 1, con un riconoscimento di 500 punti, e così via dicendo;

La tabella si compone, inoltre, di una specifica sezione **COMPORAMENTI**, nella quale sono valutati i comportamenti dei Dirigenti sulla base di una serie di elementi ritenuti indicativi delle capacità gestionali del Dirigente:

- **Tempistica Procedimenti di Routine e valutazione dell'organizzazione del Servizio nel suo complesso**: oggetto di misurazione è la velocità con la quale vengono gestiti tutte le attività di ordinaria amministrazione, nelle quali si esplica l'operato degli uffici nell'erogazione dei servizi di competenza. In particolare, oggetto di valutazione sarà la capacità del servizio di gestire in generale, le pratiche e l'erogazione dei servizi in termini di tempi del disbrigo, ossia se sia riscontrabile un'anticipazione degli stessi rispetto ai termini di legge o agli standard comuni, se siano semplicemente rispettati o se si presenti un ritardo generalizzato di gestione delle pratiche. Si terrà, inoltre, conto della capacità dimostrata nel promuovere la qualità dei servizi resi e di rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi. In particolare, sarà stimato il grado di collaborazione con gli altri settori, l'orientamento alla qualità delle prestazioni e l'attaccamento al formalismo burocratico;
- **Capacità gestione dipendenti**: la valutazione verte sulla capacità dimostrata dal Dirigente nel gestire, motivare, guidare, valutare i collaboratori e generare un clima organizzativo che favorisca la produttività. Oggetto della misurazione saranno la capacità di lavorare in gruppo, la propensione ad incontri di coordinamento, la propensione a delegare ai collaboratori, la capacità di elaborare e realizzare progetti di produttività. Verrà, inoltre, stimata la capacità dimostrata dal Dirigente nella valutazione e misurazione della produttività e delle capacità lavorative dei propri collaboratori, secondo un sistema meritocratico volto a differenziare, in sede di giudizio, le singole posizioni in relazione all'effettivo e specifico apporto lavorativo prestato;



- **Qualità Reportistica PEG:** l'Organo Interno di Valutazione assegnerà il punteggio in relazione alla qualità della reportistica redatta dai singoli servizi, valutando l'ordine di redazione delle schede, la chiarezza e l'eshaustività dei dati forniti in relazione all'attività svolta e alle risorse impiegate, il rispetto dell'ordine e degli obiettivi fissati nel PEG;
- **Predisposizione all'innovazione:** il punteggio sarà assegnato avendo in considerazione la capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione del personale. Al riguardo gli elementi di apprezzamento saranno la disponibilità e apertura alle nuove idee di colleghi e collaboratori, la capacità di promuovere e utilizzare l'informatizzazione, l'attenzione alla formazione dei collaboratori. Si terrà, inoltre, conto della capacità di apporto personale specifico del Dirigente, considerando la propensione a sviluppare le competenze specifiche del proprio settore e la propensione allo sviluppo delle proprie competenze manageriali.

La somma dei punteggi ottenuti per i "comportamenti" del Dirigente (**Totale Comportamenti**) viene sommata al punteggio **Totale Obiettivi**, secondo la classe assegnata, ottenendo il **Totale Generale**, ossia il punteggio definitivo assegnato al singolo Dirigente in relazione al lavoro svolto durante l'anno di riferimento.

	Grado di raggiungimento (0-3)	Tempo di realizzazione (0-3)	TOTALE
Obiettivo			
TOTALE OBIETTIVI			

COMPORTAMENTI	
Tempistica procedimenti di routine e valutazione dell'organizzazione del Servizio nel suo complesso 100-60-20	
Capacità gestione dipendenti 100-60-20	
Qualità reportistica PEG 100-60-20	
Predisposizione all'innovazione 100-60-20	
TOTALE COMPORTAMENTI	
TOTALE GENERALE	



	Classe di valori		Punti
Livello 1	21	30	500
Livello 2	11	20	300
Livello 3	1	10	100

Classe assegnata

Il processo di valutazione annuale si conclude con la formalizzazione del giudizio da parte dell'Organo Interno di Valutazione. Prima di procedere alla definizione di un giudizio non positivo, l'Organo Interno di Valutazione acquisisce, in contraddittorio, le valutazioni del Dirigente interessato, secondo le norme del CCNL.

Al pari, le valutazioni delle Posizioni Organizzative e dei dipendenti sono rimesse al Dirigente sovraordinato, il quale, a conclusione dell'anno e prima della trasmissione delle schede di valutazione dei dipendenti all'Organo Interno di Valutazione, procede ad una valutazione delle prestazioni individuali in base agli obiettivi assegnati e agli indicatori individuati e la formalizza al dipendente. Nella valutazione si dovrà tener conto di diversi elementi (esempio: Grado di puntualità e precisione assolvimento prestazioni, Capacità di adattamento operativo alle esigenze di duttilità gestionale ed ai mutamenti organizzativi con particolare riguardo alla innovazione tecnologica, Impegno e qualità delle prestazioni svolte grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'Ente con capacità di adeguarsi ai cambiamenti), che variano in considerazione della categoria di appartenenza, elencati in un'apposita tabella, nella quale saranno riassunti gli elementi oggetto di valutazione, la scala di valori di riferimento e il relativo punteggio attribuito.

In caso di giudizio non positivo, il dipendente ha diritto di replica, in contraddittorio con il Dirigente, secondo le norme del CCNL.

A titolo esemplificativo si riporta di seguito una scheda di valutazione tipo:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Anno _____

Cognome _____ Nome _____, presso il Servizio _____, con il profilo professionale _____
 _____, nella Cat. ____

CATEGORIE C2 E SUCCESSIVE

Valutazione Max 30

Punti da attribuire

a) Grado di puntualità e precisione assolvimento prestazioni	5	
b) Capacità di adattamento operativo alle esigenze di duttilità gestionale ed ai mutamenti organizzativi con particolare riguardo alla innovazione tecnologica	5	
c) Propensione ai rapporti con l'utenza ed allo sviluppo collaborativo	5	
d) Capacità di iniziativa organizzativa e di proposta per la soluzione dei problemi	5	
e) Grado di polivalenza funzionale nell'assolvimento delle attribuzioni di competenza	5	
f) Impegno e qualità delle prestazioni svolte, grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'Ente con capacità di adeguarsi ai cambiamenti	5	



UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE

La diffusione dei dati relativi all'attività di gestione del Comune e la Relazione sulle Performance è curata da un ufficio apposito, l'Ufficio Controllo di Gestione, che procede alla trasmissione della Relazione sulle Performance alla Commissione e provvede alla sua pubblicazione presso il sito internet istituzionale.

I dati relativi all'attività di gestione del Comune sono rendicontati annualmente nel Bilancio Sociale, redatto dall'Ufficio Controllo di Gestione, che ne cura la pubblicazione presso il sito internet del Comune.

L'Ufficio, nell'ambito dell'attività di controllo e gestione, dovrà svolgere le seguenti attività:

1. supporta la direzione generale dell'Ente o in carenza di essa degli Organi di Governo preposti per la predisposizione del PEG e degli obiettivi;
2. rileva i dati relativi ai costi ed ai proventi, nonché rileva i risultati raggiunti in riferimento ai singoli servizi e centri di costo, ove previsti;
3. valuta i dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi, al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza, il grado di economicità dell'azione intrapresa;
4. elabora gli indici e i parametri finanziari, economici e di attività, riferiti ai servizi e ai centri di costo;
5. elabora relazioni periodiche (reporting) riferite all'attività complessiva dell'Ente, alla gestione di aree di attività, alla gestione dei singoli servizi o centri di costo o di singoli programmi e progetti;
6. supporta l'azione di valutazione e controllo delle attività e dei risultati della struttura amministrativa;
7. svolge attività di supporto strategico finalizzate alla individuazione di nuovi modelli di riferimento per l'organizzazione e la gestione dei servizi comunali, in attuazione degli obiettivi contenuti nei documenti di indirizzo politico e sulla base della normativa di riferimento;
8. cura il supporto tecnico alla definizione delle modalità di regolazione e controllo dei servizi.