COMUNE DI CREVOLADOSSOLA

PROVINCIA DEL VERBANO CUSIO OSSOLA

Allegato approvato con delibera della Giunta Comunale n. 55 del 26 Aprile 2018

COMUNE DI CREVOLADOSSOLA
PROVINCIA DI VERBANIA

PIANO TRIENNALE DELLE PERFORMANCE 2018/2020 ai sensi del D. L.gs. N. 150/2009

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

PREMESSA

Che cos'è il Piano

Il Piano delle Performance è un documento di programmazione previsto dal D. L.gs. 27 ottobre 2009 n. 150 (decreto cosiddetto Brunetta), che l'Amministrazione adotta in coerenza con i contenuti e il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale in particolar modo per il periodo 2018-2020.
La finalità è il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione Pubblica e rendere partecipe i cittadini degli obiettivi strategici che l'Amministrazione delle risorse impiegate per il loro raggiungimento, garantendo trasparenza e ampia diffusione verso l'utenza.
L'art. 31 del D. L.gs. 150/2009 prevede espressamente che le pubbliche amministrazioni debbano adottare, nel rispetto delle disposizioni contenute nel citato Decreto, metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.
Il successivo art. 4 definisce il ciclo di gestione della performance, individuando nel piano delle performance il documento triennale "di guida e unione" tra le funzione di programmazione e gestione.
Il citato art. 4 definisce, al comma 2, il ciclo di gestione della performance articolandolo nelle seguenti fasi:

a) *definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;*
b) *collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
c) *monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
d) *misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
e) *utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
f) *rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini,*
g) *ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.*

L'Amministrazione comunale ha adeguando il proprio regolamento organizzativo a quanto definito dalla riforma.
Il piano della *performance* è, quindi, adottato sulla base delle Linee Programmatiche di Mandato 2015-2020, del DUP 2017-2019 e del Piano Esecutivo di Gestione 2017, nonché dell'assegnazione degli obiettivi per l'anno in corso al personale titolare di Posizione Organizzativa.
Un altro importante tassello aggiuntosi al processo di attuazione della riforma è rappresentato dall'adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale come previsto dall'art. 7, comma 1 del decreto legislativo 150/2009.
Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, fra i vari allegati, prevede il sistema di misurazione e valutazione del personale.
In particolare, per quanto riguarda i contenuti del piano della performance, la scelta del livello di misurazione e valutazione della performance organizzativa è effettuata, in avvio del ciclo della performance di ciascun esercizio, all'interno del piano che individua gli obiettivi da raggiungere.
Pertanto, nel presente documento, viene illustrata l'articolazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Crevoladossola per l'annualità 2017.

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Il processo di programmazione nel Comune di Crevoladossola

L'allegato alla delibera n. 112/2010 della CIVIT, definisce il processo di programmazione attraverso la seguente definizione ***dell'albero della performance:***

"l'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione".

Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'Amministrazione.

L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di *messa a sistema* delle due principali dimensioni *(individuale e organizzativa)* della *performance*.

In questo contesto la definizione delle regole, delle fasi, dei tempi e degli *attori* diventa fondamentale per chiudere il *cerchio* del ciclo di programmazione.

La definizione del contenuto e gli stessi documenti di programmazione economico-gestionali, partendo dalle Linee Programmatiche di mandato, passando dal Documento Unico di Programmazione (DUP), e arrivando al Piano esecutivo di Gestione (PEG), diventano, nell'insieme, il Piano della Performance (Vedi Tabelle 1 e 2).

Tabella 1 - Ciclo di gestione della *performance* e documenti contabili nel Comune di Crevoladossola

Fasi del ciclo della performance	Fasi di PPC	Documenti contabili	Documenti di performance
Definizione degli indirizzi e delle strategie	*Budgeting*	Programma di mandato (Linee Programmatiche) e Documento Unico di Programmazione (DUP)	Piano della performance
Definizione degli obiettivi strategici e operativi		Piano Esecutivo di Gestione (PEG)	
Collegamento delle risorse finanziarie e umane agli obiettivi		Bilancio annuale di previsione, Bilancio pluriennale, Programma triennale della Opere Pubbliche (OO.PP.), Programma triennale del fabbisogno del personale	
Monitoraggio e misurazione	*Reporting*	Referto controllo di gestione, Bilancio sociale, Bilancio di genere e di fine mandato. Relazione semestrale del sindaco	Relazione della performance
Rendicontazione e valutazione		Rendiconto generale, Relazione della giunta, Relazione al conto annuale del personale	

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Tabella 2 – Il processo di programmazione integrato nel Comune di Crevoladossola				
Descrizione	**Competenza**	**Redazione**	**Contenuto**	**Valenza temporale**
Linee Programmatiche di mandato (art. 46, comma 3 Testo Unico)	Consiglio	Sindaco	Programma generale di mandato – Linee Strategiche generali	Quinquennale
Documento Unico di Programmazione (DUP) (D. lgs 118/2011)	Consiglio	Sindaco, Assessori Segretario Generale e Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Programma strategico triennale con individuazione dei programmi e dei relativi progetti	Triennale
Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (art. 169 del Testo Unico)	Giunta	Sindaco Assessori Segretario Generale Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Esplicitazione economico-finanziaria dei progetti di cui ai programmi della R.P.P.	Annuale
Piano della Performance	Giunta	Sindaco Assessori Segretario Generale Organismo Indipendente Valutazione (OIV) Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Obiettivi strategici Obiettivi operativi	Annuale

Fondamentale diventa, quindi, il coinvolgimento di tutti gli attori nella definizione del piano della performance e la chiarezza nella definizione degli stessi obiettivi. Ciò al fine di meglio comprendere i risultati da conseguire.

Il piano della performance 2018 del Comune di Crevoladossola

Il Piano della Performance 2018 del Comune di Crevoladossola è un documento approvato in coerenza con i contenuti del ciclo della programmazione di bilancio dell'Ente (*Linee Programmatiche di Mandato, DUP, PEG*) al fine di non trasformare il Piano stesso in uno strumento (nuovo) potenzialmente avulso dal contesto dell'Ente.
Con il Piano della Performance viene fornita, quindi, una rappresentazione sintetica delle scelte fondamentali compiute dall'ente, con declinazione di tali strategie in obiettivi operativi.
La prima parte del Piano, pertanto, analizza le componenti ed i contesti, interni ed esterni, le dinamiche socio economiche e le caratteristiche del territorio.
Nella seconda parte, invece, le linee strategiche (obiettivi strategici) sono strutturati in obiettivi operativi, di norma su base annuale, cui sono collegati indicatori (misurabili) volti a verificare lo stato di attuazione dei singoli obiettivi.
Il modello di elaborazione del Piano della Performance del Comune di Crevoladossola è evidenziato nelle tabelle seguenti (Vedi Tabella 3, 4 e 5).

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Tabella 3: Albero della programmazione e/o Performance
Linee Programmatiche di mandato (art. 46, comma 3 Testo Unico)
Documento Unico di Programmazione (D.lgs 118/2011)
Piano Esecutivo di Gestione (art. 169 del Testo Unico)
Piano della Performance (Decreto Legislativo 150 del 2009)

Tabella 4: Ciclo di programmazione e gestione
Programmazione iniziale
Definizione delle strategie
Definizione organizzazione e livelli di partecipazione
Strutturazione e controllo di gestione
Definizione dei livelli di performance attesi
Verifica dei risultati raggiunti
Analisi soddisfazione da parte degli utenti
Valutazione delle Performance e del merito
Pubblicazione dei risultati e della qualità dei servizi erogati

Tabella 5: Tempi della Programmazione (condizionati annualmente dall'approvazione del bilancio)
31/01 Adozione PEG e Piano della Performance
31/05 Relazione sulla performance (P.O. e Segretario Generale)
20/06 Validazione Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione
30/06 Approvazione della relazione sulla performance da parte della Giunta Comunale
30/09 Verifica stato di attuazione
15/10 Avvio azioni di individuazione obiettivi strategici per anno successivo
15/11 Relazione proposta Bilancio (Servizio Finanziario)
30/11 Redazione proposta PEG e Piano della Performance (servizio finanziario e P. O.)
15/12 Controllo Piano della performance e PEG da parte del Nucleo di Valutazione
31/12 Approvazione bilancio di previsione

L'adeguamento del Piano della Performance avverrà in maniera graduale cercando di realizzare uno strumento quanto più possibile *leggero*, evitando che lo strumento divenga un obiettivo in sé e mettendo al bando eccessi di tecnicismo. La logica di fondo è quella del *miglioramento continuo*,

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

con lo scopo di elaborare in modo puntuale una pianificazione operativa direttamente correlata e discendente dalla strategia, dalla mission istituzionale e dai bisogni della collettività amministrata.

Sintesi delle Informazioni di interesse dei cittadini e dei portatori di interessi esterni

Chi siamo

Secondo il titolo V della Costituzione, il Comune assurge al ruolo di interprete primario dei bisogni della collettività locale e ad esso le funzioni amministrative sono attribuite, salvo che il legislatore intervenga per conferirle ad altro livello di governo (Provincia, Città Metropolitana, Regione o Stato), al fine di assicurarne l'esercizio unitario, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.

L'art. 13 del Testo Unico degli Enti Locali (D.L.gs. n. 267/2000) anteriore alla riforma del titolo V – riconosce al Comune il ruolo d'interprete primario dei bisogni della collettività locale, di cui rappresenta gli interessi e promuove lo sviluppo. Tale norma assegna, quindi, al Comune tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio, con particolare riferimento ai settori organici dei servizi alla persona e alla comunità, dell'assetto ed utilizzazione e dello sviluppo economico, salvo quanto non sia espressamente attribuito ad altri soggetti dalla legge nazionale o regionale.

Di rilievo, in particolare, la Legge 5 maggio 2009 n. 42 *Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'art. 119 della Costituzione* che ha individuato in via provvisoria le funzioni fondamentali dei Comuni per i quali è prevista la garanzia del finanziamento integrale sulla base dei fabbisogni standard che costituiscono i nuovi parametri cui ancorare il finanziamento delle spese fondamentali per gli enti locali (al fine di assicurare un graduale e definitivo superamento della spesa storica).

Cosa facciamo

Come sopra evidenziato al Comune, come ente esponenziale della propria comunità locale, spetta la cura degli interessi della popolazione insediata sul territorio con particolare riferimento a tre grandi settori organici di intervento: *i servizi alla persona, l'assetto e l'utilizzo del territorio, lo sviluppo economico*.

Come operiamo

Il Comune di Crevoladossola ha sviluppato una fitta rete di collaborazione con tutti i soggetti istituzionali allo scopo di meglio tutelare l'interesse pubblico, sotto i diversi profili, e promuovere lo sviluppo della città, nel rispetto dei rispettivi ruoli.

In tale quadro, il Comune di Crevoladossola ha assunto il metodo della programmazione come principio guida della propria azione amministrativa.

Le linee programmatiche di mandato si ispirano a macro-obiettivi strategici che sono sviluppati nei dodici programmi delle Relazioni Previsionali e Programmatiche del quinquennio qui di seguito individuati: ***amministrazione, gestione e controllo; giustizia; polizia locale; istruzione pubblica;***

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

cultura e beni culturali; sport e ricreazione; turismo; viabilità e trasporti; territorio e ambiente; settore sociale; sviluppo economico; servizi produttivi).
L'attuazione dei macro-obiettivi strategici si sviluppa in azioni operative.

IDENTITÀ

Il Comune di Crevoladossola in cifre: indicatori finanziari ed economici (Valori utilizzati per i calcoli)

Attraverso gli indicatori finanziari ed economici si analizzano aspetti della gestione economico/finanziaria dell'ente per fornire, mediante dati estremamente sintetici, elementi per formulare considerazioni sull'andamento delle risorse che sono a disposizione dell'ente locale e sul relativo stato di *salute*. Attraverso i certificati consuntivi degli esercizi finanziari relativi all'ultimo triennio, dal 2014 al 2016, si sono realizzate serie storiche relative ad indicatori finanziari ed economici generali, al fine di conoscere l'andamento nel corso degli anni delle principali voci del bilancio comunale di Crevoladossola.

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

		2014	2015	2016
Autonomia finanziaria	Titolo I + Titolo III ---------- x 100 Titolo I + II + III	84,93	93,23	95,58
Autonomia impositiva	Titolo I ---------- x 100 Titolo I + II + III	49,46	62,59	62,16
Pressione finanziaria	Titolo I + Titolo II ---------- x 100 Popolazione	52.453,96	59.385,66	50.380,16
Pressione tributaria	Titolo I ---------- x 100 Popolazione	402,03	535,88	470,37
Intervento erariale	Trasferimenti statali ---------- Popolazione	105,59	28,47	23,97
Intervento regionale	Trasferimenti regionali ---------- Popolazione	2,07	4,52	1,65
Incidenza residui attivi	Totale residui attivi ---------- x 100 Tot. accertam. competenza	71,08	41,80	46,91
Incidenza residui passivi	Totale residui passivi ---------- x 100 Tot. impegni competenza	72,30	39,76	23,76
Indebitamento locale pro capite	Residui debiti mutui ---------- Popolazione	899,91	843,47	778,62
Velocità riscossione entr. Proprie	Riscossioni Titolo I + III ---------- Accertamenti Titolo I + III	0,71	0,75	0,76
Rigidità spesa corrente	Person. + Amortam. Mutui ---------- x 100 Entrate Tit. I + II + III	26,58	24,50	25,43
Velocità gestione spese correnti	Pagamenti Tit. I competenza ---------- Impegni Tit. I competenza	0,81	0,79	0,83
Rapporto dipendenti/popolazione	Dipendenti ---------- Popolazione	0,00	0,00	0,00

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Gli indicatori calcolati hanno subito il condizionamento delle dinamiche di legislazione tributaria nazionale e della riduzione della popolazione residente nel comune.
Il grado di autonomia indica la capacità dell'ente di reperire risorse necessarie al finanziamento delle spese destinate alla gestione dei servizi comunali. Tra le risorse complessive (entrate correnti), le entrate tributarie ed extratributarie indicano la parte direttamente o indirettamente reperita dall'ente (entrate proprie). I trasferimenti correnti dello Stato, Regione e altri enti pubblici, invece, costituiscono le entrate derivate e determinano il grado di dipendenza, all'interno del quale, l'incidenza dei contributi statali costituisce l'indice di dipendenza erariale.
Con l'entrata in vigore del decreto legislativo del 14 marzo 2011 n. 23 si hanno, per i comuni delle regioni a statuto ordinario, le prime conseguenze dell'introduzione del federalismo fiscale di cui alla legge 5 maggio 2009, n. 42, in base al quale sono soppressi i trasferimenti statali diretti al finanziamento delle spese riconducibili alle funzioni fondamentali, ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera p) della Costituzione, come individuate dalla legislazione statale e le spese relative ad altra funzione, ad eccezione dei contributi in essere sulle rate di ammortamento dei mutui contratti per investimento.
In luogo dei precedenti trasferimenti erariali vengono riconosciuti tributi propri, compartecipazioni al gettito di tributi erariali e gettito (o quote di gettito) di tributi erariali, addizionali a tali tributi.
Conseguentemente, dal 2011 per i Comuni appartenenti alle 15 regioni a statuto ordinario, destinatari delle previsioni di cui alla legge, n. 42 del 2009, risultano soppressi la quasi totalità dei trasferimenti erariali, ad eccezione del fondo per gli interventi di province e comuni, già "contributi sviluppo investimenti", ossia i contributi erariali in essere sulle rate di ammortamento dei mutui contratti dagli enti locali, nonché degli altri contributi speciali di cui all'articolo 119 comma 5 della Costituzione (per loro natura esclusi) o non fiscalizzabili, secondo quanto previsto dal decreto legislativo n. 23 del 2011.
L'operazione è stata finanziariamente neutrale per i Comuni, in quanto sono stati conservati trasferimenti erariali non fiscalizzati, mentre sono stati ridotti trasferimenti erariali, a fronte dei quali sono state attribuite risorse da federalismo fiscale municipale (per compartecipazione IVA e fondo sperimentale di equilibrio), di pari importo.
L'indicatore di autonomia finanziaria individua la capacità dell'ente di essere finanziariamente autonomo sul lato delle entrate correnti. Nel 2016 l'indice nel Comune di Crevoladossola si assesta sul 95,58 %.
L'indicatore di autonomia impositiva mostra la percentuale di entrate correnti aventi natura tributaria. Analizzando i valori di Crevoladossola, si rileva che l'indice si mantiene pressoché costante al 62,16 %.
La pressione fiscale e tributaria indica il prezzo mediamente versato dal cittadino per il pagamento delle imposte e delle tariffe per usufruire dei servizi forniti dal comune. Parimenti, è interessante conoscere l'ammontare dei trasferimenti statali, regionali e di altri enti, per ogni cittadino residente. Anche questi indici risentono delle dinamiche legislative (aumento dell'imposizione fiscale decisa a livello nazionale) che hanno condizionato gli indici di autonomia.
L'indice di pressione Finanziaria è il valore pro capite di prelievo tributario ed extratributario. L'indice ha subito una forte contrazione nel 2016.
L'indice di pressione tributaria è il valore pro-capite di prelievo tributario. L'andamento è similare a quello del precedente indicatore con un decremento pro-capite che passa da € 535,88 ad € 470,37.
I trasferimenti statali pro-capite hanno subito un'ulteriore riduzione assestandosi sui 23,97 €

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Anche i **trasferimenti regionali pro-capite** hanno subito una variazione passando da € 4,52 ad € 1,65.

Gli indicatori riferiti alla spesa ci consentono di individuare la situazione finanziaria e patrimoniale dell'Ente, in termini di indebitamento, patrimonio, spese correnti e di determinare, di conseguenza, il margine di manovra per nuove iniziative.

Gli indicatori dei servizi indispensabili

Servizio	Parametro di efficacia	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Amministrazione generale, compreso servizio elettorale	Numero addetti ---------- Popolazione	10 ------- 4.648 = 0,00	9 ------- 4.655 = 0,00	9 ------- 4.759 = 0,00
Servizi connessi all'ufficio tecnico comunale	Numero addetti ---------- Popolazione	4 ------- 4.648 = 0,00	4 ------- 4.655 = 0,00	4 ------- 4.759 = 0,00
Servizi di anagrafe e di stato civile	Numero addetti ---------- Popolazione	3 ------- 4.648 = 0,00	4 ------- 4.655 = 0,00	4 ------- 4.759 = 0,00
Polizia locale e amministrativa	Numero addetti ---------- Popolazione	3 ------- 4.648 = 0,00	3 ------- 4.655 = 0,00	3 ------- 4.759 = 0,00
Istruzione primaria	Numero addetti ---------- Popolazione	0 ------- 4.648 = 0,00	0 ------- 4.655 = 0,00	0 ------- 4.759 = 0,00

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Servizio	Parametro di efficacia	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Nettezza urbana	Freq. Media sett. raccolta --- 7 (giorni settimanali)	5 --- 7 = 0,72	5 --- 7 = 0,72	5 --- 7 0,72
Viabilità e illuminazione Pubblica	Km. Strade illuminate --- Totale Km. Strade	30 --- 45 = 0,67	30 --- 45 = 0,67	30 --- 45 = 0,67

Servizio	Parametro di efficienza	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Amministrazione generale, compreso servizio elettorale	Costo totale --- Popolazione	€ 1.596.890,02 --- 4.648 = 343,56	€ 1.538.304,25 --- 4.655 = 330,46	€ 1.854.55,00 --- 4.759 = 389,69
Servizi connessi all'ufficio tecnico comunale	Costo totale --- Popolazione	€ 238.996,31 --- 4.648 = 51,42	€ 248.985,83 --- 4.655 = 53,49	€ 227.285,39 --- 4.759 = 47,76
Servizi di anagrafe e di stato civile	Costo totale --- Popolazione	€ 105.418,80 --- 4.648 = 22,68	€ 113.988,65 --- 4.655 = 24,49	€ 116.242,23 --- 4.759 = 24,43
Polizia locale e amministrativa	Costo totale --- Popolazione	€ 119.200,11 --- 4.648 = 25,65	€ 113.363,83 --- 4.655 = 24,36	€ 108.263,64 --- 4.759 = 22,75
Istruzione primaria	Costo totale --- n. studenti frequentanti	€ 120.587,53 --- 363 = 332,20	€ 114.875,89 --- 368 = 312,17	€ 116.353,99 --- 372 = 312,78
Servizi Necroscopici e cimiteriali	Costo totale --- Popolazione	€ 27.608,16 --- 4.648 = 5,94	€ 33.374,61 --- 4.655 = 7,17	€ 28.047,28 --- 4.759 = 5,90

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Servizio	Parametro di efficienza	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Nettezza urbana	Costo totale ---------- Q.li di rifiuti smaltiti	€ 807.796,56 ---------- Dato non disponibile	€ 916.955,99 ---------- Dato non disponibile	€ 781.917,05 ---------- Dato non disponibile
Viabilità e illuminazione pubblica	Costo totale ---------- Km strade illuminate	401.557,27 ----------= 45 8.923,49	397.652,37 ---------- 45 8.836,72	385.311,34 ---------- 45 8.562,48

Gli indicatori dei servizi a domanda individuale (Valori utilizzati per i calcoli)

Servizio	Parametro di efficacia	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Soggiorno marino	Domande soddisfatte ---------- Domande presentate	39 --------- 39 = 100%	31 --------- 31 = 100%	18 --------- 18 = 100%
Impianti sportivi	Numero impianti ---------- Popolazione	5 ---------- 4.648 = 0,01	5 ---------- 4.655 = 0,01	5 ---------- 4.759 = 0,01
Formazione sportiva	Domande soddisfatte ---------- Partecipanti a corsi	39 --------- 39 =100%	39 --------- 39 =100%	32 --------- 32 =100%
Mense scolastiche	Domande soddisfatte ---------- Domande presentate	450 -------- 450 = 100%	507 ---------- 507 = 100%	544 ---------- 544 = 100%
Soggiorno marino	Costo totale ---------- Nr. partecipanti	€ 25.645,00 --------- 39 = 657,57	€ 21.070,00 --------- 31 = 679,68	€ 13.662,00 --------- 18 = 759,0
Impianti sportivi	Costo totale ---------- Numero utenti	129.458,12 ---------- Non disponibile	265.012,37 ---------- Non disponibile	146.039,05 ---------- Non disponibile
Formazione sportiva	Costo totale ---------- Nr. partecipanti	€ 9.320,00 --------- = 39 = 238,98	€ 8.470,00 --------- 39 = 217,18	€ 7.744 --------- 32 = 242,00
Mense scolastiche	Costo totale ---------- Numero pasti offerti	€ 179.515,38 ---------- 37.474 = 4,80	€ 177.282,36 ---------- 36.949 = 4,80	€ 192.235,81 ---------- 40.134 = 4,79

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Servizio	Proventi	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Soggiorno marino	Provento totale	€ 23.090,00	€ 21.070,00	€ 11.362,00
	----------	---------	---------	---------
	Nr. Partecipanti	39	39	18
		= 592,06	= 540,26	= 631,23
Impianti sportivi	Provento totale	0,00	0,00	0,00
	----------	----------	----------	----------
	Numero utenti	Non disponibile	Non disponibile	Non disponibile
Formazione sportiva	Provento totale	€ 5.672,00	€ 4.550,00	€ 4.160,00
	----------	---------	---------	---------
	Numero utenti	39	39	32
		= 145,44	= 116,67	= 130,00
Mense scolastiche	Provento totale	€ 101.704,20	€ 99.445,89	€ 136.415,53
	----------	----------	----------	----------
	Numero pasti offerti	37.474	36.949	40.134
		= 2,72	= 2,70	= 3,40

Servizio	Parametro di efficacia	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Altri Servizi – illuminazione votiva	Nuove domande presentate	13	13	8
	----------	----------	----------	----------
	Domande accolte	13	13	8
		= 100%	= 100%	= 100%
Altri Servizi – trasporto scolastico	Domande presentate	142	142	136
	----------	----------	----------	----------
	Domande soddisfatte	142	142	136
		= 100%	= 100%	= 100%

Servizio	Parametro di efficienza	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Altri Servizi – illuminazione votiva	Costo totale	€ 9.536,45	€ 7.920,12	€ 7.000,37
	----------	----------	----------	----------
	Numero luci attivate	752	754	753
		= 12,69	= 10,51	= 9,30
Altri Servizi – trasporto scolastico	Costo totale	€ 87.420,10	€ 92.346,09	€ 87.785,67
	----------	----------	----------	----------
	Numero utenti	142	142	136
		= 615,64	= 650,33	= 645,49

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Servizio	Proventi	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Altri Servizi – illuminazione votiva	Provento totale	€ 7.535,69	€ 6.844,92	€ 6.656,01
	----------	----------	----------	----------
	Numero utenti	752	754	753
		= 10,03	= 9,08	= 8,84
Altri Servizi – trasporto scolastico	Provento totale	€ 14.952,00	€ 17.427,24	€ 17.044,20
	----------	----------	----------	----------
	Numero utenti	142	142	136
		= 105,30	= 122,73	= 125,33

Mandato istituzionale e Mission del Comune di Crevoladossola

Secondo il titolo V della Costituzione, il Comune assurge al ruolo di interprete primario dei bisogni della collettività locale e ad esso le funzioni amministrative sono attribuite, salvo che il legislatore intervenga per conferirle ad altro livello di governo (Provincia, Città Metropolitana, Regione o Stato), al fine di assicurarne l'esercizio unitario, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. In particolare, spettano al Comune tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio comunale, in particolare nei settori dei servizi alla persona ed alla comunità, dell'assetto ed utilizzazione del territorio e dello sviluppo economico. Al Comune, inoltre, sono assegnati servizi di competenza statale quali la gestione dei servizi elettorali, di stato civile, di anagrafe, di leva militare e statistica.

La *Mission* istituzionale è interpretata secondo le priorità contenute nelle *Linee Programmatiche di Mandato* e articolate nella *RPP*: in tali documenti è rappresentata l'ipotesi di sviluppo desiderata per la comunità di Crevoladossola.

Nella successiva parte riguardante il "Piano della Performance", sono riportate le modalità con le quali l'Ente ha provveduto a declinare le politiche e gli obiettivi strategici contenuti nelle *Linee Programmatiche di Mandato* e nella RPP in obiettivi operativi (contenuti nel PEG).

Albero della *Performance*

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. A tal proposito si rinvia alla successiva parte riguardante il "Piano della Performance".

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Analisi del contesto

Per programmare politiche incisive occorre conoscere le caratteristiche della popolazione e del territorio. Ciò consente di ottenere una base informativa indispensabile ai fini della programmazione di interventi e della loro valutazione.
La conoscenza della struttura socio-demografica della popolazione permette cioè di dimensionare la domanda potenziale di servizi, valutare i bisogni, individuare le criticità ed i punti di forza del territorio.

L'analisi del contesto esterno

Popolazione insediata

1.1.1 – Popolazione legale al censimento 2011		n. 4.726
1.1.2 – Popolazione residente alla fine del penultimo anno precedente (art.170 D. gs 267/2000) – ANNO 2016		n. 4.579
di cui: maschi		n. 2.254
femmine		n. 2.325
nuclei familiari		n. 1.974
comunità/convivenze		n. 0
1.1.3 – Popolazione all' 1.1.2016 (penultimo anno precedente)		n. 4.655
1.1.4 – Nati nell'anno	n.31	
1.1.5 – Deceduti nell'anno	n.59	
saldo naturale		n. -28
1.1.6 – Immigrati nell'anno	n.151	
1.1.7 – Emigrati nell'anno	n.199	
saldo migratorio		n. -48
1.1.8 – Popolazione al 31.12.2014 (penultimo anno precedente) di cui		n. 4.579
1.1.9 – In età prescolare (0/6 anni)		n. 258
1.1.10 – In età scuola obbligo (7/14 anni)		n. 315
1.1.11 – In forza lavoro prima occupazione (15/29 anni)		n. 646
1.1.12 – In età adulta (30/65 anni)		n. 2.357
1.1.13 – In età senile (oltre 65 anni)		n. 1.003
	Anno	**Tasso**
1.1.14 – Tasso di natalità ultimo quinquennio:	2012	0,85
	2013	0,97
	2014	0,54
	2015	0,65
	2016	0,68

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

1.1.15 – Tasso di mortalità ultimo quinquennio:	**Anno** 2012 2013 2014 2015 2016	**Tasso** 1,19 0,90 0,99 0,97 1,29
1.1.16 – Popolazione massima insediabile come da strumento urbanistico vigente	Abitanti entro il 2020	n. 4.900
1.1.17 – Livello di istruzione della popolazione residente: Analfabeti: n. 0- Licenza elementare n. 1.484 – Licenza media n. 2.060 - Licenza media superiore n. 900 – Laureati n. 135		
1.1.18 – Condizione socio – economica delle famiglie: La popolazione è caratterizzata da una forte componente adulta e anziana, la popolazione al di sopra dei 65 anni è pari al 21,91% e quella di età inferiore ai 29 anni è pari al 26,63%		

Territorio

1.2.1 – Superficie in Kmq. 39,70		
1.2.2 – risorse idriche * Laghi n° 1	* Fiumi e Torrenti n° 4	
1.2.3 – strade * Statali Km.8	* Provinciali Km.12	* Comunali Km.25
* Vicinali Km.0	* Autostrade Km.0	

1.2.4 – piani e strumenti urbanistici vigenti

	SI	NO	Se SI data ed estremi del provvedimento di approvazione
❖ Piano regolatore adottato	☐	☒	
❖ Piano regolatore approvato	☒	☐	D.G.R. 28 luglio 2007 n. 28-6491
❖ Programma di fabbricazione	☐	☒	
❖ Piano edilizia economica e popolare	☐	☒	

Piano insediamento produttivi

	SI	NO
* Industriali	☐	☒
* Artigianali	☐	☒
* Commerciali	☐	☒

* Altri strumenti (specificare) Piano delle attività commerciali

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Strutture

Tipologia .	Esercizio in corso	Programmazione, pluriennale		
		Anno 2018	**Anno 2019**	**Anno 2020**
1.3.2.1 – Asili nido n. 0	Posti n. 0	Posti n. 0	Posti n. 0	Posti n. 0
1.3.2.2 – Scuole materne n. 3	Posti n. 120	Posti n. 145	Posti n. 145	Posti n. 145
1.3.2.3 – Scuole elementari n. 2	Posti n. 165	Posti n. 165	Posti n. 165	Posti n. 165
1.3.2.4 – Scuole medie n. 1	Posti n. 275	Posti n. 275	Posti n. 275	Posti n. 300
1.3.2.5 – Strutture residenziali per anziani n. 1	Posti n. 12	Posti n. 12	Posti n. 12	Posti n. 12
1.3.2.6 – Farmacie Comunali	n. 0	n. 0	n. 0	n. 0
1.3.2.7 – Rete fognaria in Km.				
- Bianca				
- nera				
- mista	25	25	25	25
1.3.2.8 – Esistenza depuratore	SI	SI	SI	SI
1.3.2.9 – Rete acquedotto in Km.	38	38	38	38
1.3.2.10 – Attuazione servizio idrico integrato	SI	SI	SI	SI
1.3.2.11 – Aree verdi, parchi, giardini	n. 4 hq. 28,50	n. 4 hq. 28,50	n. 4 hq. 28,50	n. 4 hq. 28,50
1.3.2.12 – Punti luce illuminazione pubblica	n. 420	n. 420	n. 420	n. 420
1.3.2.13 – Rete gas in Km.	25	25	25	25
1.3.2.14 – Raccolta rifiuti in quintali:				
- civile				
- industriale	21.820	21.820	22.000	22.500
- racc.diff.ta	SI	SI	SI	SI
1.3.2.15 – Esistenza discarica	NO	NO	NO	NO
1.3.2.16 – Mezzi operativi	n. 1	n. 1	n. 1	n. 1
1.3.2.17 – Veicoli	n. 10	n. 11	n. 11	n. 11
1.3.2.18 – Centro elaborazione dati	NO	NO	NO	NO
1.3.2.19 – Personal computer	n. 20	n. 20	n. 20	n. 20

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Organi gestionali

	Esercizio in corso	***Programmazione pluriennale***		
		Anno 2018	***Anno 2019***	***Anno 2020***
Consorzi	n. 2	n. 2	n. 2	n. 2
Aziende	n. 0	n. 0	n. 0	n. 0
Istituzioni	n. 0	n. 0	n. 0	n. 0
Società di Capitali	n. 4	n. 4	n. 4	n. 4
Concessioni	n. 0	n. 0	n. 0	n. 0

Denominazione Consorzi :

1. Consorzio Obbligatorio Unico di Bacino – per la gestione del servizio di smaltimento rifiuti.
2. Consorzio Intercomunale dei Servizi Sociali – per la gestione dei servizi socio assistenziali.

Comuni associati:

1. Tutti Comuni del V.C.O.
2. Tutti i Comuni dell'Ossola

Denominazione S.p.A.

1. Idrablu S.p.A
2. CONSER VCO S.p.A
3. Distretto Turistico dei Laghi S.C.R.L.
4. Acqua Novara VCO S.p.A.

Enti Associati:

Da 1. a 3 Tutti i Comuni del VCO

4. Comuni del VCO e Novara

Unione di Comuni: n. 1 – Unione Montana delle Valli dell'Ossola

Altri organismi partecipati:

1. ARS UNI VCO
2. ANCI
3. ANUTEL
4. ANUSCA
5. UPEL
6. Associazione amici del Cane

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

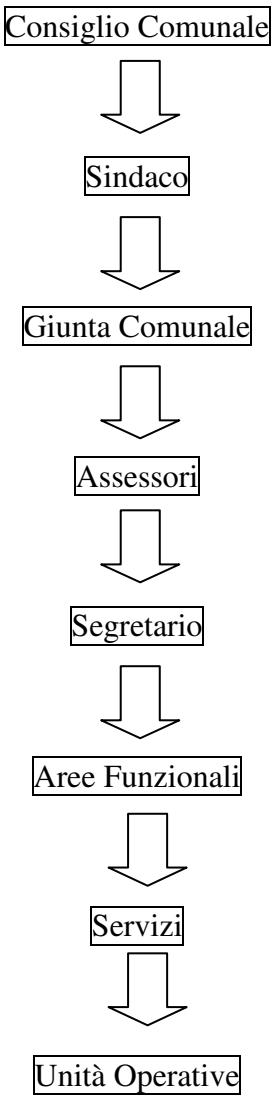
7. Consorzio di filiera forestale
8. Associazione musei dell'Ossola
9. Istituto storico della Resistenza.

L'analisi del contesto interno

Nel rispetto del principio della distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo politico (proprie degli organi politici) e quelle gestionali di competenza della struttura amministrativa, il Comune di Stresa si avvale di un'organizzazione complessa costituita, in primo luogo, da persone con ruoli e funzioni diverse e poi da dotazioni strumentali e attrezzature, da risorse finanziarie, ecc.

Organigramma dell'Ente

L'organigramma è evidenziato nel prospetto che qui di seguito si riporta:



Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Organigramma del personale
L'organigramma è evidenziato nel prospetto che qui di seguito si riporta:

Area amministrativa
titolare posizione organizzativa
Segretario Comunale
Dott. Antonio Curcio

- **Servizio di Segreteria**
- **Servizio Contratti**
- **Servizio Protocollo**
- **Servizio Albo Pretorio**
- **Ufficio personale**
- **Attività varie nel settore culturale**
- **Servizi turistici**
- **Erogazione contributi ad enti ed associazioni**
- **Gestione del patrimonio comunale**
- **Servizi assicurativi**

Area vigilanza
titolare posizione organizzativa
Sindaco
Ing. Giorgio Ferroni

- **Servizio di Sicurezza sociale – Corpo di Polizia Locale**
- **Protezione civile**
- **Attività produttive**

Area servizi finanziari
titolare posizione organizzativa
Dott.ssa Gabriella Giacomello

- **Servizio Contabilità**
- **Servizio Economato**
- **Ufficio Tributi**
- **Gestione del contenzioso tributario**
- **Gestione economica servizi scolastici**
- **Gestione economica del personale**

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Area tecnica
titolare posizione organizzativa
Arch. Daniela Ferraris

- **Servizio Lavori Pubblici**
- **Servizi Pubblici**
- **Protezione Civile**
- **Manutenzione ordinaria e straordinaria patrimonio comunale**
- **Edilizia Privata**
- **Edilizia residenziale pubblica**
- **Urbanistica**

Area servizi demografici
titolare posizione organizzativa
pro tempore il Segretrio Comunale

- **Servizi Anagrafe, Stato Civile, Leva, toponomastica e onomastica**
- **Servizio Elettorale**
- **Servizi Cimiteriali**
- **Servizi scolastici**
- **Servizi culturali e sportivi**
- **Servizi di assistenza alla persona**
- **Assegnazione alloggi**

Composizione della struttura organizzativa: dotazioni umane e strumentali

Il Comune di Crevoladossola come sopra esposto, si articola in 5 Aree che costituiscono la macrostruttura alla base dell'assetto organizzativo dell'Ente in cui lavorano n. 19 dipendenti a tempo indeterminato, di cui n. 4 dipendenti a tempo parziale (part time superiore o uguale al 50%).
Il Segretario assicura il coordinamento e l'unità dell'azione amministrativa e coordina i settori.
Sono presenti n. 2 Posizioni Organizzative (PO) nelle seguenti Aree:

1) Servizi Finanziari;
2) Assetto del Territorio – Lavori Pubblici ed Edilizia Privata

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Dotazione Organica

Q.f.	Previsti in pianta organica n°	In servizio numero
A	3	2
B	5	5
C	10	10
D	3	3 (di cui 1 cessata 31/12/17)
Dir.	0	0
Segr.	1	1

Totale personale al 31-12-2017 n. 19

1.3.1.3 – area tecnica

Q.f.	Qualifica prof.le	N°. Previsti in pianta organica	N°. In servizio
A	Operaio	2	1
B	Operaio	1	1
C	Istruttore	3	3
D	Istruttore direttivo	1	1

1.3.1.4 – area economico-finanziaria

Q.f.	Qualifica Prof.le	N°. Previsti in pianta organica	N°. In servizio
C	Istruttore	2	2
D	Istruttore direttivo	1	1

1.3.1.5 – area di vigilanza

Q.f.	Qualifica prof.le	N°. Previsti in pianta organica	N°. In servizio
C	Istruttore	3	3

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

1.3.1.6 – area demografica/statistica

Q.f.	Qualifica prof.le	N°. Previsti in pianta organica	N°. In servizio
A	Operatore	1	1
B	Esecutore	1	1
B	Autista	1	1
C	Istruttore	1	1
D	Istruttore direttivo	1	1 (cessato 31/12/17)

1.3.1.7 – area segreteria/affari generali

Q.f.	Qualifica Prof.le	N°. Previsti in pianta organica	N°. In servizio
B	Esecutore	1	1
C	Istruttore	1	1
SEGRETARIO		1	1

Tabella personale in servizio triennio 2015/2017

Anni		
2015	2016	2017
n. 20	n. 20	n. 20 (di cui n. 1 unità assunta il 01/07/17 e n. 1 unità cessata il 31/12/17)

Analisi quali - quantitativa delle risorse umane

La scheda sotto riportata sintetizza i risultati dell'analisi quali - quantitativa delle risorse umane al 31/12/2017:

Età media del personale (anni) 49
Età media del personale femminile (anni) 48
Età media dei Responsabili di Servizio (anni) 50
% di Responsabili di Servizio donne 100%
% di donne rispetto al totale del personale 65%
Percentuale di dipendenti in possesso di laurea 10%
Percentuale di Responsabili di Servizio in possesso di laurea 67%
Percentuale di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile 15%
Costi del personale triennio (di cui all'int.01) **2014/2016**:
anno 2014 €. 793.321,16

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

anno 2015 €. 773.741,29
anno 2016 €. 717.707,14

Anno 2015
Tasso di dimissioni: n. 0 – per pensionamento n.0
N. di richieste di trasferimento: 0
Tasso di infortuni: n. 0 infortuni

Anno 2016
Tasso di dimissioni: n. 0 – per pensionamento n.1
N. di richieste di trasferimento: 0
Tasso di infortuni: n. 1 infortuni

Anno 2017
Tasso di dimissioni: n. 0 – per pensionamento n. 0
N. di richieste di trasferimento: 0
N. dipendenti cessati per altre motivazioni: 1 (al 31/12/17)
Tasso di infortuni: n. 0 infortuni

Gli obiettivi strategici
Le linee programmatiche di mandato si ispirano a macro-obiettivi strategici che sono sviluppati nei tredici programmi delle Relazioni Previsionali e Programmatiche del quinquennio qui di seguito individuati: *amministrazione, gestione e controllo; giustizia; polizia locale; istruzione pubblica; cultura e beni culturali; sport e ricreazione; turismo; viabilità e trasporti; territorio e ambiente; settore sociale; sviluppo economico; servizi produttivi*).
L'attuazione dei macro-obiettivi strategici si sviluppa in azioni operative.
Attraverso il Piano Esecutivo di Gestione si realizza, di anno in anno, la declinazione degli obiettivi strategici (di lungo periodo) contenuti nella RPP negli obiettivi operativi di breve periodo (durata annuale) assegnati ai titolari di P. O. con correlativa assegnazione delle risorse umane e finanziarie e delle dotazioni strumentali funzionali alla realizzazione delle politiche.
Il ciclo della performance si sviluppa, quindi, nelle seguenti fasi:
- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai componenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance* - Partecipazione alle finalità dell'Ente
Nel rispetto della separazione fra le funzioni di indirizzo e di gestione dell'Ente, previste dall'ordinamento degli Enti Locali, si sottolinea l'obiettivo di raggiungere una forte integrazione e coerenza fra le scelte di indirizzo operate dall'Amministrazione e le azioni che le funzioni di gestione realizzano.
La capacità di modificare i comportamenti organizzativi ed i risultati complessivi del settore in coerenza con le decisioni degli organi di indirizzo costituiscono uno dei fattori rilevanti di valutazione dei risultati conseguiti.

Qualità dei servizi
La qualità dei servizi resi alla comunità, la partecipazione dei cittadini alla valutazione della qualità dei servizi ***(carte dei servizi, customer satisfaction)*** e l'adozione di azioni correttive atte ad adeguare i servizi a nuove esigenze e a migliorare la loro qualità, rappresentano gli obiettivi generali coerenti con l'obiettivo della Giunta di coinvolgere l'utente nello sviluppo e nel miglioramento della propria azione di governo.

Integrazione
Il miglioramento dell'integrazione e l'azione congiunta dei responsabili che operano direttamente sulla città rappresentano uno dei fattori organizzativi più importanti.

Motivazione e coinvolgimento collaboratori
La capacità di motivare, coinvolgere, guidare, supportare e sviluppare e valorizzare le professionalità delle persone che l'amministrazione mette a disposizione di ogni responsabile per raggiungere gli obiettivi, mantenendo nello stesso tempo i livelli di efficienza necessari, è ritenuta uno dei fattori rilevanti a garanzia degli esiti positivi dell'azione dell'Ente e della qualità dei suoi risultati.

Flessibilità
La flessibilità e la capacità di identificare ed attuare con tempestività le modifiche o le correzioni organizzative necessarie per adeguare l'azione dei propri settori in relazione ad obiettivi organizzativi generali dell'organizzazione o a nuove esigenze settoriali, è ritenuto un fattore rilevante per mantenere sempre adeguata l'azione amministrativa con i mutamenti richiesti dalla comunità.

Comunicazione
La capacità di informare la comunità e l'organizzazione con efficacia in merito alle azioni del proprio settore e la capacità di sintetizzare le informazioni provenienti dalla comunità e dalla città nelle materie di competenza e trasmetterle alle funzioni di indirizzo è uno degli obiettivi fondamentali di ogni dipendente responsabile titolare di P.O.

Supporto allo sviluppo delle nuove forme di gestione
Partecipare, con i contributi tecnici di competenza, alla definizione e alla costituzione e all'orientamento delle forme di gestione che l'Ente riterrà di realizzare per rendere più efficace ed efficiente la propria azione amministrativa.

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

La gestione e finanziaria dell'Ente è ispirata alle seguenti linee guida:

1) Razionalizzazione della spesa dell'attività ordinaria;
2) Ottimizzazione dell'Entrata: recupero dei crediti nonché delle risorse trasferite da altri Enti;
3) Proposte di intervento di risanamento in presenza di debiti fuori bilancio;
4) Assunzione di impegno di spesa definitiva in relazione agli specifici interventi assegnati;
5) Pianificazione delle attività e delle risorse necessarie a realizzarle, al fine di eliminare gli avanzi di amministrazione liberando risorse; utilizzabili per il funzionamento dei servizi e, al contempo, esercitare un prelievo fiscale in linea con le effettive esigenze di finanziamento delle attività;
6) Analisi dei costi e dei benefici dei servizi non caratteristici dell'Ente, al fine di esternalizzare gli stessi;
7) Espletamento gare relative all'appalto dei servizi in scadenza contrattuale, nell'ottica del contenimento della spesa e della proposizione di soluzioni alternative.

Termini e concetti chiave del piano della Performance: Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10)

Albero della *performance*

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

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

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

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

Aree strategiche

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

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

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)
Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il *benchmark* è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.
Il confronto avviene con un elemento ritenuto il migliore a comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.
Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).
Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di una organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010:

- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.
- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.
- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.
- Capitale umano (*human capital*): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

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

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

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

Missione
La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato.
Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

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

Performance (ampiezza e profondità della)
La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.
L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input* / processo / *output* / *outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

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

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

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)
Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

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

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

Misura di processo
Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:
- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario:

a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere;
b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di output-risultato
Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità.
Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.
Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.
Alcuni esempi, sono:
- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *custode satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034

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 presenteche la differenza sostanziale tra un indicatore di *output* risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure di outcome

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

Stakeholder (o portatori di interessi)

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

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

Obiettivo strategico e operativo

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

Via Valle Antigorio, 16 - C.A.P. 28865 - Tel. 0324/239100 - Fax. 0324/239123 - P.IVA 00421680034