

COMUNE DI CUTROFIANO

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 2012 - 2014

COMUNE DI CUTROFIANO

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 2012-2014

INDICE

Sezione I – Ciclo di gestione della performance

Sezione II – Sistema di misurazione e valutazione

Sezione III – Piano degli obiettivi

- Gli obiettivi strategici e gli obiettivi gestionali
- Allegato A – Obiettivi assegnati per il 2012

Premessa

Con il presente documento la Giunta intende proseguire il percorso strategico di adeguamento di tutti i processi amministrativi del Comune e dei relativi ordinamenti alle nuove disposizioni previste dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n°150 (Legge Brunetta). In particolare, è stata effettuata la programmazione di tutti gli interventi necessari per dare piena attuazione a quelle che sono le prescrizioni in materia di trasparenza ed integrità attraverso la predisposizione programma triennale della trasparenza che è oggetto di separata delibera di Giunta.

La gestione ed il monitoraggio degli strumenti introdotti nel 2011 consentirà, inoltre, il graduale miglioramento della qualità dei servizi tramite una maggiore verificabilità degli stessi.

I principi generali della misurazione, valutazione e trasparenza della performance, nel Titolo II del decreto legislativo n. 150/2009, richiamano le finalità (miglioramento della qualità dei servizi offerti e crescita delle competenze professionali valorizzando il merito ed erogando i premi secondo i risultati individuali ed organizzativi), i criteri di ispirazione (soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi) e le condizioni di trasparenza del Sistema stesso (modalità e strumenti di comunicazione delle informazioni relative alle misurazioni e alle valutazioni della performance).

L'art. 7 del decreto legislativo n. 150/2009 dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance". La gestione, la modifica, il funzionamento del Sistema sono di competenza dell'amministrazione, che dovrà prevedere al suo interno adeguate forme di coinvolgimento e condivisione onde assicurare il massimo livello di consapevolezza e partecipazione.

In generale, il processo di definizione, adozione, attuazione e *audit* dei Sistemi e dei Piani richiede un forte grado di coinvolgimento a tutti i livelli dell'organizzazione, ma è necessario prevedere tempi e modalità di coinvolgimento differenziati per le diverse tipologie di soggetti. I ruoli e le responsabilità sono, infatti, differenti.

Sezione I

Ciclo di gestione della performance.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa 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 (valutazione degli scostamenti) ed 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, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La valutazione dei risultati raggiunti, nell'ottica della trasparenza verso i cittadini ed i fruitori dei servizi, non sarà solo momento di verifica del successo delle scelte operate, ma dovrà generare il miglioramento della qualità dei servizi e, di conseguenza, dell'amministrazione del Comune in ogni ambito gestionale.

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target.

Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

I Principi che la Giunta ha inteso attuare si attengono a quanto indicato dalle delibere CIVIT nonché alle linee guida previste dal protocollo d'intesa tra ANCI e CIVIT in termini di qualità, comprensibilità ed attendibilità della rappresentazione della performance.

Il presente documento si inserisce nel graduale processo di miglioramento volto a promuovere una corretta attuazione delle varie fasi del ciclo di gestione della *performance*, agevolando l'attuazione delle finalità del decreto.

Uno degli elementi caratterizzanti del ciclo della performance è costituito dalla previsione di un sempre più ampio coinvolgimento degli stakeholder, interni ed esterni, nelle varie fasi del ciclo stesso.

Al fine di assicurare la massima trasparenza del ciclo di gestione della performance, vi sono due condizioni necessarie che le amministrazioni sono chiamate a garantire. In primo luogo, ciascun documento deve essere accessibile a tutti gli stakeholder interni ed esterni di riferimento (utenti, fornitori, cittadini, associazioni di categoria, associazioni sindacali, associazioni dei cittadini ecc.). L'accessibilità passa necessariamente attraverso la pubblicazione del documento nella Sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale.

Il secondo aspetto qualificante sotto il profilo della leggibilità è costituito dalle caratteristiche di linguaggio e formattazione del documento. Le amministrazioni devono adottare un'adeguata differenziazione del linguaggio tra le sezioni maggiormente divulgative rispetto a quelle di maggior dettaglio, prestando una cura particolare anche allo stile di formattazione del documento.

Si è cercato di superare definitivamente ed in maniera adeguata i vecchi tipi di gestione facendo riferimento, fra l'altro, al principio di verificabilità per una sostanziale veridicità del Piano. Sarà promossa la partecipazione del personale attraverso il coinvolgimento delle risorse umane, interessando prima i dirigenti, poi tutti i collaboratori con il riconoscimento del ruolo di ciascuno nella documentazione di programma.

Il Piano è stato concepito e posto in essere in maniera condivisa fra l'Organo politico e le posizioni di responsabilità in un quadro di concretezza, tenendo conto delle reali possibilità del Comune. Nel

contempo tali possibilità, intese in termini di risorse a disposizione, dovranno essere opportunamente programmate al fine di elevare al massimo i livelli di efficienza ed efficacia del Comune.

Il processo di formazione e di realizzazione del piano si articola in quattro fasi: definizione, adozione, attuazione e audit. In ognuna di esse intervengono soggetti/strutture con responsabilità e ruoli diversi. La tabella seguente offre una rappresentazione sintetica dei soggetti interni coinvolti per ogni fase. Trasversalmente a tali fasi dovrà avvenire il coinvolgimento degli stakeholder, in particolare esterni, secondo modalità coerenti con quanto riportato nel programma della trasparenza.

FASE	SOGGETTI INTERNI COINVOLTI
Definizione/aggiornamento del piano	<ul style="list-style-type: none"> - Giunta Comunale - Segretario/Responsabili di settore
Adozione del piano	<ul style="list-style-type: none"> - Giunta Comunale
Attuazione del piano	<ul style="list-style-type: none"> - Giunta Comunale - Segretario/Responsabili di settore - Personale - Nucleo di valutazione
Audit	<ul style="list-style-type: none"> - Nucleo di valutazione - Personale (dirigenziale e non)

Di seguito si presenta la rielaborazione aggiornata del piano della performance del Comune di Cutrofiano tenendo conto delle indicazioni fornite dalle delibere CIVIT del 2012 nonché del progressivo processo di miglioramento delle procedure organizzative che l'adozione dello stesso piano comporta. In particolare, oltre all'aggiornamento dei dati preesistenti si è provveduto all'inserimento di nuove informazioni finalizzate a promuovere una corretta attuazione delle finalità del progetto.

Notizie per l'utenza

Chi è e cosa fa il Comune

Il comune di Cutrofiano si estende su un territorio di 55,72 Km², all'interno del quale vi sono 367 km di strade comunali e provinciali.

Popolazione residente:

-) al 31.12.2010 era pari a 9292 abitanti, di cui 4470 maschi e 4822 femmine. Nel corso del 2010, sono state registrate 69 nascite e 87 decessi; vi sono stati inoltre 196 immigrati e 143 emigrati;

-) al 31.12.2011 era pari a 9274 abitanti, di cui 4438 maschi e 4836 femmine. Nel corso del 2011, sono state registrate 83 nascite e 108 decessi; vi sono stati inoltre 154 immigrati e 147 emigrati

La popolazione suddivisa per fasce d'età risulta essere la seguente:

Popolazione per fasce d'età ISTAT al 31\12		2009	2010	2011
Popolazione in età prescolare-scuola dell'obbligo	0-14 anni	1129	1116	1142
Popolazione in forza lavoro	15-34 anni	2367	2300	2229
Popolazione in età adulta	35-65 anni	3847	3937	3952
Popolazione in età senile	Oltre 66 anni	1917	1934	1951

Il comune è gemellato con Zacharo (Grecia).

Gli Organi Politici collegiali del Comune di Cutrofiano sono la Giunta Comunale, composta da Sindaco e n.4 Assessori, ed il Consiglio Comunale, composto da Sindaco e n.12 Consiglieri Comunali.

L'organizzazione burocratica del Comune di Cutrofiano è articolata in sei settori (Amministrativo, Ragioneria, Tributi, Tecnico, Edilizia ed Attività Produttive, Vigilanza) a cui sono preposti i responsabili con le specifiche responsabilità nelle diverse materie.

Questi centri sono gli organi tecnici dell'ente, cioè le componenti del suo organismo che l'ordinamento qualifica a porre in essere atti giuridici per conto dell'ente e che rispetto all'ente non rappresentano un'entità distinta ma semplicemente una parte costitutiva.

Nelle tabelle di seguito riportate è illustrato l'assetto organizzativo complessivo – organi politici e organigramma della struttura tecnica – del Comune di Cutrofiano.

Organi politici: LA GIUNTA COMUNALE

		DELEGA
SINDACO	Oriele Rolli	Personale e Servizi Sociali
VICE SINDACO	Nicola Masciullo	Cultura, Pubblica Istruzione e Problematiche giovanili
ASSESSORE	Santo Donno	Lavori Pubblici, Centro Storico e viabilità
ASSESSORE	Maria Rosaria Cesari	Urbanistica, Ambiente e Fondi Comunitari
ASSESSORE	Tommaso Campa	Attività Produttive

Organi politici: IL CONSIGLIO COMUNALE

GRUPPO CONSILIARE	“CUTROFIANO CITTA’ PER TUTTI”	DELEGA
SINDACO	Oriele Rolli	
CONSIGLIERE	Michelangelo Gorgoni	Capogruppo Delega: Bilancio e Contenzioso
CONSIGLIERE	Santo Donno	
CONSIGLIERE	Tommaso Campa	
CONSIGLIERE	Nicola Masciullo	
CONSIGLIERE	Maria Rosaria Cesari	
CONSIGLIERE	Giovanni Perfetto	Vice Capogruppo Delega: Sport
CONSIGLIERE	Pietro Bianco	Servizi Cimiteriali, Verde pubblico e Arredo urbano
CONSIGLIERE	Luca Campa	Polizia Municipale e Protezione Civile

GRUPPO CONSILIARE	“PER CUTROFIANO”	DELEGA
CONSIGLIERE	Tarantini Aldo	Capogruppo
CONSIGLIERE	Tonio Bandello	
CONSIGLIERE	Luigi Melissano	
CONSIGLIERE	Maria Lucia Coli	Vice Capogruppo

ORGANIGRAMMA AL 31\12\2011

SETTORE AMMINISTRATIVO			
UFF. SEGRETERIA E AA. GG.			
CAPO SETTORE	LEUZZI GIOVANNI	D2	T.P.
Istruttore Amministrativo	SCRIMIERI VALERIA	C3	T.P.
Istruttore Amministrativo	GIANNOTTA IMMACOLATA	C2	T.P.
Messo Comunale	STEFANIZZI ANTONIO	C1	T.P.
Esecutore Amministrativo	MAGLIO MARIA GRAZIA	B1	Part-time
UFF. SERVIZI DEMOGRAFICI (Anagrafe, Stato Civile, Elettorale)			
Istruttore Amministrativo	GIANNUZZO SALVATORE	C3	T.P.
Istruttore Amministrativo	MASCIULLO MARIO	C1	T.P.
Istruttore Amministrativo	ZILLI LUIGI	C3	T.P.
UFF. SERVIZI SOCIALI			
Assistente Sociale	STEFANIZZI ROSANNA	D2	Part-time
Assistente Sociale	RICCARDI CINZIA	D2	Part.time
BIBLIOTECA			
Istruttore Amministrativo	MATTEO SALVATORE	D1	T.P.
CENTRALINO			
Centralinista	CONOCI ROCCO	B5	T.P.
SETTORE TECNICO			
UFF. TECNICO			
CAPO SETTORE	RUSSO GIANLUIGI	D6	T.P.
Istruttore Amministrativo	TARANTINI DONATELLA	C3	T.P.
Istruttore Tecnico	COLI' DANIELA	C3	T.P.
Istruttore Tecnico	CUNA SALVATORE	C2	Part.time
SETTORE EDILIZIA E ATTIVITA' PRODUTTIVE			
UFFICIO EDILIZIA E ATTIVITA' PRODUTTIVE			
CAPO SETTORE	CAMPA FERRUCCIO	D2	T.P.
Istruttore Tecnico	GUIDO SERENA	C2	Part-time (25 ore sett.)
Istruttore Amministrativo	SCHINZARI MARINA	C4	T.P.
SETTORE RAGIONERIA			
CAPO SETTORE	LIGORI LORENZO	D2	T.P.
Istruttore Amministrativo	BECCARISI MAURIZIO	C2	T.P.
Esecutore Amministrativo	CARRIERI LUCIA	B1	Part.time

SETTORE ENTRATE			
CAPO SETTORE	GENTILE ROBERTO	D3	T.P.
Istruttore Amministrativo	VECCHIO ENRICO	C3	T.P.(distacco sindacale)
Istruttore Contabile	CHIFFI SIMONA	C1	Part.time
	PERRONE STEFANIA		Contratto Tempo Det.
SETTORE VIGILANZA			
CAPO SETTORE	DURANTE MINO	D2	Part time - Tempo Det.
	CAMPA ANTONIO	C5	T.P.
	CRUSCHI SALVATORE	C5	T.P.
	STEFANIZZI ENZO	C5	T.P.
	VALENTINI MASSIMO	C5	T.P.
	PIZZOLA ELISA	C1	Part.time
	MELELEO PIERA	C1	Part.time

L'Amministrazione di Cutrofiano offre ai cittadini numerosi e importanti servizi fra i quali si evidenziano: polizia locale, ordine pubblico, raccolta e smaltimento rifiuti, servizio anagrafe e stato civile, servizi di istruzione e servizi culturali, biblioteca, servizi cimiteriali, impianti sportivi, servizi sociali, illuminazione pubblica, viabilità, interventi nel settore abitazioni, servizi tecnici, assistenza all'infanzia e alla terza età, tutela dell'ambiente, refezione e trasporto scolastico, ecc...

Per l'attuazione di tali servizi, il comune di Cutrofiano si avvale delle seguenti strutture:

- n. 2 scuole dell'infanzia statali per un totale di 238 posti;
- n. 2 scuole primarie statali con 365 posti totali;
- n. 1 scuola media statale che ospita 251 studenti;
- n. 1 canile sanitario-rifugio;
- n. 1 Biblioteca – Museo;
- n. 1 Ecocentro in fase di completamento
- n. 1 Cimitero
- 38 km di rete dell'acquedotto comunale;
- 50 km di rete gas;
- parchi, giardini e aree verdi per un totale di 18.000 mq;
- 1320 punti luce sulle strade per il servizio di illuminazione pubblica;
- n. 3 palestre scolastiche, n. 2 impianti sportivi, n. 1 palazzetto dello sport.

Nel corso del 2011 sono stati raggiunti i seguenti obiettivi che hanno contribuito ad ampliare e migliorare i seguenti servizi:

1. Aggiornamento e revisione del sito internet – Miglioramento della qualità delle informazioni rese agli utenti
2. Adozione del primo piano della performance – Prima fase dell'aggiornamento del funzionamento dell'organizzazione comunale in base alle nuove disposizioni della Legge Brunetta e contestuale miglioramento dell'efficienza dei servizi resi
3. Aggiornamento costante dell'anagrafe tributaria – Miglioramento del principio di equità tributaria
4. Elaborazione di un nuovo regolamento di contabilità
5. Avvio del monitoraggio dei servizi cimiteriali – Prima fase della pianificazione dell'eventuale sviluppo dell'area cimiteriale e dei relativi servizi
6. Definizione delle procedure relative all'ecocentro – Prima fase della realizzazione di un ecocentro che porterà notevoli benefici alla popolazione senza ulteriori spese
7. Attivazione dei tavoli tecnici relativi al PUG – Fase complementare al completamento, nei prossimi anni, dell'obiettivo strategico principale dell'Amministrazione
8. Ricognizione degli immobili – fase preliminare per lo studio dell'efficienza energetica degli immobili di proprietà del Comune

Come opera il Comune

Il Comune di Cutrofiano, nell'espletamento dei propri compiti, si avvale di diverse modalità di gestione dei servizi: in economia e tramite appalto/concessione a società private. Si fornisce di seguito un elenco in cui sono riportate le modalità di gestione dei principali servizi svolti dall'ente.

Servizi gestiti in economia:

- servizio anagrafe, demografico ed elettorale
- servizi segreteria e organi istituzionali
- servizi finanziario e tributi
- urbanistica ed edilizia privata
- servizi di supporto alle scuole dell'infanzia, primarie e secondarie di primo grado Statali
- servizi ai minori e sociali
- servizi di biblioteca e museo
- organizzazione manifestazioni culturali e sportive

Servizi gestiti tramite appalto/concessione ad impresa privata:

- gestione canile sanitario-rifugio comunale
- manutenzione ordinaria degli immobili comunali e servizi tecnici
- servizi informatici
- trasporto e refezione scolastica
- pulizia edifici comunali
- servizio raccolta e trasporto rifiuti
- manutenzione verde pubblico
- pulizia strade
- manutenzione strade
- riscossione entrate
- gestione cimiteri
- gestione rete acquedotto
- gestione rete metanodotto

L'identità

L'Amministrazione Comunale "in cifre".

DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2009

Cat ego ria	Profilo Professionale	Settore Amministrativo	Settore Ragioneria	Settore Entrate	Settore Tecnico	Settore Edilizia e Attività Produttive	Settore Vigilanza	TO TA LI
D	Istr. Dir. Amm.	3 (1 t.p. e 2 p.t.)	-	-	-	-	-	8
	Istr. Dir. Tec.	-	-	-	1	1	-	
	Istr. Dir. Cont.	-	1	1	-	-	-	
	Comand. P.M.	-	-	-	-	-	1	
C	Istr. Amm. Agente P.M.	6 -	- -	- -	1 -	2 -	- 8 (di cui 2 part-time vacanti e 1 t.p. vacanti)	23
	Istr. Tec.	-	-	-	2 (di cui 1 p.t.)	1p.t.	-	
	Istr. Cont.	-	1	2 (di cui 1 part- time vacante)	-	-	-	
B	Collab. Amm.	4(di cui 1 p.t. e 1 t.p. vacante)	1p.t.	-	-	-	-	7
	Operaio Spec.	-	-	-	2(di cui 1 vacante)	-	-	
A	Operaio Aus.	-	-	-	2 (vacanti)	-	-	2
TO TA LE		13	3	3	8	4	9	40

DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2010

Cat ego ria	Profilo Professionale	Settore Amministrativo	Settore Ragioneria	Settore Entrate	Settore Tecnico	Settore Edilizia e Attività Produttive	Settore Vigilanza	TO TA LI
D	Istr. Dir. Amm. Istr. Dir. Tec. Istr. Dir. Cont. Comand. P.M.	4 (2 t.p.e 2 p.t.) - - -	- - 1 -	- - 1 -	- 1 - -	- 1 - -	- - - 1 vacante	8
C	Istr. Amm. Agente P.M. Istr. Tec. Istr. Cont.	6 - - -	- - - 1	- - - 2 (di cui 1 part- time e 1 t.p.)	1 2 (di cui 1 p.t.) -	2 (di cui 1 vacante) - 1p.t. -	- 8 (di cui 2 part-time , 4 a t.p. e 2 vacanti) - -	23
B	Collab. Amm. Operaio Spec.	3(di cui 1 p.t. , 1 t.p. e 1 t.p. vacante) -	1p.t. -	- -	- 2 (vacanti)	- -	- -	7
A	Operaio Aus.	-	-	-	2 (vacanti)	-	-	2
TO TA LE		13	3	3	8	4	9	40

DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2011

Cat ego ria	Profilo Professionale	Settore Amministrativo	Settore Ragioneria	Settore Entrate	Settore Tecnico	Settore Edilizia e Attività Produttive	Settore Vigilanza	TO TA LI
D	Istr. Dir. Amm. Istr. Dir. Tec. Istr. Dir. Cont. Comand. P.M.	4 (2 t.p.e 2 p.t.) - - -	- - 1 -	- - 1 -	- 1 - -	- 1 - -	- - - 1 vacante	8
C	Istr. Amm. Agente P.M. Istr. Tec. Istr. Cont.	6 - - -	- - - 1	- - - 2 (di cui 1 part- time e 1 t.p.)	1 - 2 (di cui 1 p.t.) -	2 (di cui 1 vacante) - 1p.t. -	- 8 (di cui 2 part-time , 4 a t.p. e 2 vacanti) - -	23
B	Collab. Amm. Operaio Spec.	3(di cui 1 p.t. , 1 t.p. e 1 t.p. vacante) -	1p.t. -	- -	- 2 (vacanti)	- -	- -	7
A	Operaio Aus.	-	-	-	2 (vacanti)	-	-	2
TO TA LE		13	3	3	8	4	9	40

COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

ORGANICO			
RUOLO	2009	2010	2011
Dirigenti	6	6	6
Dipendenti	30	36	35
% Dirigenti in possesso di laurea	0,5	0,5	0,5
% Dirigenti in possesso di laurea breve	0	0	0
% Dipendenti in possesso di laurea	0	7,69	7,69
% Dipendenti in possesso di laurea breve	0	0	0
Totale dotazione organica in servizio	36	32	31
INDICI DI ASSENZA			
DESCRIZIONE	2009	2010	2011
Malattia	2,88	2,12	1,08
Ferie	9,07	10,3	9,46
Altro	1,66	2,79	2,60
INDICI DI SPESA			
DESCRIZIONE	2009	2010	2011
Spesa complessiva per il personale	1.152.155	1.162.860	1.130.036
Spesa per la formazione (budget)	3.000	2.300	250
Spesa per la formazione (consuntivo)	500	1.766	0

ALTRI INDICATORI DI GENERE			
DESCRIZIONE	2009	2010	2011
% Dirigenti donne	0	0	0
% Donne sul totale del personale	38,89	43,75	43,75
% Donne laureate rispetto al totale personale femminile	0	14,28	14,28

SPESA PER IL PERSONALE			
DESCRIZIONE	2009	2010	2011
spesa complessiva personale / spese correnti	0,28	0,29	0,27
spesa complessiva personale / numero dipendenti	32.918	37.511	36.452
spesa complessiva personale / popolazione	124	125	123
popolazione / numero dipendenti	265	299	297
spesa formazione budget / spesa formazione consuntivo	6	1,3	0

I dati finanziari utilizzati nella presente sezione fanno riferimento a quelli rilevati a consuntivo e confrontabili con valori target di altre Amministrazioni.

INDICATORI FINANZIARI			
DESCRIZIONE	2009	2010	2011
Autonomia finanziaria ((E. tributarie + E. extratributarie) / E. correnti) x 100	58,73	61,14	95,57
Autonomia tributaria (E. tributarie / E. correnti) x 100	48,58	49,86	85,69
Dipendenza Erariale (Trasferimenti correnti / E. correnti) x 100	41	39	4,43
Rigidità strutturale ((Spese per personale + Rimborso mutui) / E. correnti) x100	19	30	27,84
Rigidità strutturale pro capite ((Spese per personale + Rimborso mutui) / Popolazione)	136	137	128
Rigidità per indebitamento (Rimborso prestiti / E. correnti) x 100	3	3	0,93
Risultato di Amministrazione	918.830	951.063	759.3213
Patto di stabilità (competenza mista) - Saldo complessivo	-243.000	22.000	198.000
Patto di stabilità (competenza mista) - Saldo obiettivo	392.000	-5.000	179.000
Patto di stabilità (competenza mista) - Scostamento dal saldo obiettivo	-635.000	27.000	19.000

INDICATORI ECONOMICO – FINANZIARI			
DESCRIZIONE	2009	2010	2011
Totale accertamenti di competenza	6.292.442	7.325.324	8.133.466
Totale impegni di competenza	6.459.549	7.329.129	8.448.133
SALDO GESTIONE COMPETENZA	-167.107	-3.805	-314.667
Maggiori residui attivi riaccertati (+)	0	0	0
Minori residui attivi riaccertati (-)	110.882	36.704	19.166
Minori residui passivi riaccertati (+)	232.354	52.105	120.513
SALDO GESTIONE RESIDUI	121.472	15.401	101.347
AVANZO ESERCIZI PRECEDENTI APPLICATO	296.000	142.905	322.000
AVANZO ESERCIZI PRECEDENTI NON APPLICATO	688.884	796.560	629.063

RIPARTIZIONE DELLA SPESA PER FUNZIONI						
DESCRIZIONE FUNZIONE	2009		2010		2011	
	valore	% su totale	valore	% su totale	valore	% su totale
GENERALE DI AMM.NE, GESTIONE E CONTROLLO	1.273.869	30,99%	1.234.814	30,52%	1.465.493	34,10%
POLIZIA LOCALE	258.757	6,30%	257.017	6,35%	219.725	5,11%
ISTRUZIONE PUBBLICA	424.762	10,33%	398.859	9,86%	370.095	8,61%
CULTURA E BENI CULTURALI	94.127	2,29%	75.587	1,87%	93.271	2,17%
SETTORE SPORTIVO E RICREATIVO	46.796	1,14%	38.371	0,95%	42.500	0,99%
SETTORE TURISTICO	3.000	0,07%	2.000	0,05%	2.000	0,05%
VIABILITA' E TRASPORTI	274.143	6,67%	251.775	6,22%	270.735	6,30%
GESTIONE TERRITORIO E AMBIENTE	1.200.080	29,20%	1.206.692	29,83%	1.369.297	31,87%
SETTORE SOCIALE	389.360	9,47%	431.199	10,66%	349.309	8,13%
SVILUPPO ECONOMICO	145.106	3,53%	149.023	3,68%	114.698	2,67%
SERVIZI PRODUTTIVI	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%

Il mandato istituzionale del Comune.

Trattasi di un Ente a fini generali, competente a provvedere agli interessi della popolazione stanziata sul proprio territorio. Il Comune, pertanto, rappresenta la comunità di riferimento, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo.

Dato che in esso i cittadini concentrano i propri interessi, il Comune costituisce il fulcro della vita sociale, promuove la protezione materiale e morale degli interessi generali, ha la rappresentanza legale dell'insieme dei cittadini e la tutela dei loro diritti, provvede all'erogazione di quei servizi che altri Enti non potrebbero offrire in maniera adeguata.

La missione comunale - L'albero della performance

La missione comunale - nel quadro del mandato istituzionale – viene posta in essere tramite un disegno strategico complessivo e coerente che attua le finalità di Giunta attraverso il conseguimento degli obiettivi gestionali. In tale processo è necessario prevedere una componente di comunicazione - non solo esterna ma anche interna – e una sintesi sinergica – per ampiezza e profondità - a favore della prevista dimensione della performance.

L'organigramma del Comune è concepito per Servizi cui sono demandati dalla Giunta "blocchi" omogenei di finalità da conseguire attraverso un dato numero di obiettivi gestionali. Perciò ciascuna area strategica coincide, dal punto di vista gestionale, con i rispettivi Servizi che, dal punto di vista finanziario, hanno anche funzione di Centri di responsabilità.

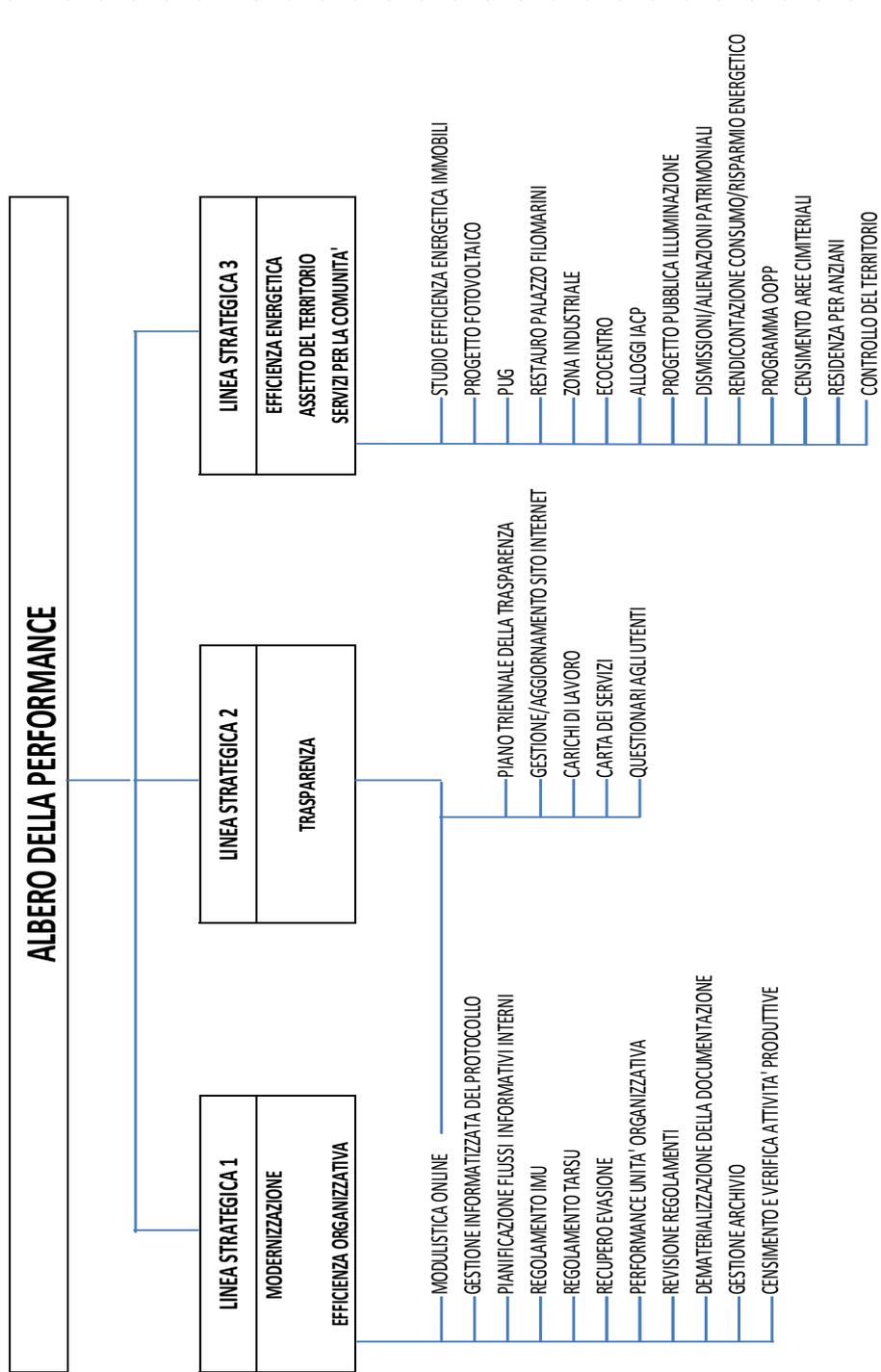
Viene seguita la mappa logica definita "albero della performance", che rappresenta il legame, fra il mandato istituzionale, la missione, le finalità di Giunta, le aree strategiche, gli obiettivi strategici e tutti gli altri obiettivi gestionali. Gli outcome delle rispettive aree strategiche / servizi sono riportati nell'Allegato A relativo agli obiettivi.

Il Comune - ai sensi dell'art. 3, comma 2, del Decreto Brunetta - è tenuto a misurare ed a valutare la performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, ai settori in cui si articola e ai singoli dipendenti, con riferimento ai seguenti macroambiti:

- il grado di attuazione della strategia (con indicatori di efficienza e di efficacia);
- il portafoglio delle attività e dei servizi (con indicatori di efficienza, efficacia, qualità, output).

Dal punto di vista strettamente applicativo la misurazione della performance organizzativa dell'ente condurrà a valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi strategici espressi dagli organi politici;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'ente, finalizzato all'aumento della qualità dei servizi che il Comune eroga ai suoi cittadini.



L'analisi del contesto

Contesto esterno

Il Comune di Cutrofiano ha in essere rapporti, protocolli d'intesa e convenzioni con altri enti e istituzioni al fine di migliorare i servizi offerti alla collettività ed ottenere finanziamenti, soprattutto di derivazione comunitaria, necessari per realizzare gli investimenti programmati e in dettaglio:

- Unione dei Comuni della Grecia Salentina;
- Consorzio ATO LE/2 per la gestione del servizio di igiene ambientale;
- Consorzio obbligatorio "Autorità d'Ambito per la gestione del Servizio Idrico Integrato della Regione Puglia (ATO Puglia);
- Piano Strategico di Area Vasta;
- Gal Isola Salento- Società Consortile mista;
- Ambito Sociale di Zona di Galatina;
- CUIS (Consorzio Universitario Interprovinciale Salentino);
- Associazione Intercomunale "Città dei Presepi";
- Fondazione Apulia Film Commission;

Contesto interno

Si descrivono nel seguito le principali attività svolte dalle aree organizzative in cui è suddiviso l'ente.

Il Settore Amministrativo si occupa di attività eterogenee e trasversali, che coinvolgono processi di supporto agli organi istituzionali, agli uffici del Comune e che, per taluni servizi, rappresentano un punto di riferimento importante per la cittadinanza.

In particolare garantisce il corretto funzionamento delle seguenti funzioni:

- strumentali di staff degli organi istituzionali, tramite l'area segreteria ed affari generali, svolgendo attività di supporto agli uffici e verificando l'iter degli atti adottati; garantendo l'attività contrattuale dell'ente; curando la gestione giuridica del rapporto di lavoro del personale dipendente; assicurando l'accesso ai servizi dell'ente garantendo le relazioni con il pubblico;
- istituzionali demografiche gestendo i servizi di anagrafe e toponomastica, i servizi elettorali, dello stato civile e di leva militare;
- operative in ambito socio-culturale garantendo la promozione culturale, sportiva e ricreativa, la gestione della biblioteca comunale e del museo della ceramica; garantendo il corretto funzionamento della scuola dell'infanzia comunale; erogando servizi di supporto scolastico per l'integrazione di studenti in difficoltà socio-culturali; organizzando attività sportive per le scuole e progetti didattici di varia natura; erogando servizi di refezione e trasporto scolastico; gestendo l'erogazione di contributi, sussidi ed ausili finanziari vari; organizzando sportelli che forniscono servizi informativi e di consulenza in ambito lavorativo, scolastico e giuridico;

Il Settore Ragioneria promuove lo sviluppo di attività di programmazione all'interno dell'ente, garantendo il supporto e la regia nella predisposizione dei documenti di programmazione economico-finanziaria e dei documenti di valutazione a consuntivo.

In tale ambito sono stati individuati due uffici principali (contabile e personale) per garantire i seguenti servizi: verifica a garanzia della regolarità dei procedimenti contabili; tenuta delle rilevazioni contabili nelle diverse fasi con gestione degli adempimenti connessi - compresi i rapporti con la Tesoreria; gestione dei procedimenti di entrata e spesa in termini di efficienza; promozione dello sviluppo di attività di controllo all'interno dell'ente; rispetto degli adempimenti connessi alla corresponsione del trattamento economico ai dipendenti, alle procedure contabili ed alla gestione dei rapporti con gli enti previdenziali; attività di economato.

Il Settore Entrate - ufficio tributi- che effettua tutti gli adempimenti connessi con l'applicazione delle tasse e tributi comunali, attraverso le fasi di reperimento dei soggetti, di accertamento dell'imponibile, di definizione della liquidazione dei tributi e di formazione dei ruoli coattivi. Provvede alla predisposizione degli atti relativi a sgravi e rimborsi di quote inesigibili o indebite, cura il contenzioso tributario. Gestisce il costante aggiornamento e potenziamento della banca dati esistente tramite l'incrocio con le altre banche dati disponibili (anagrafe comunale, Agenzia del Territorio, Agenzia delle Entrate ecc.).

Il Settore vigilanza promuove interventi mirati per la tutela ed il ripristino dell'ordine e della sicurezza pubblica, con iniziative atte a favorire la vivibilità del territorio e la qualità della vita, coniugando prevenzione, mediazione dei conflitti, controllo e repressione.

Nello specifico, la polizia locale assolve funzioni proprie di polizia amministrativa, giudiziaria, edilizia, pertanto, deve garantire i servizi riguardanti: il controllo del territorio per lo svolgimento dell'attività di prevenzione e repressione di violazioni alle leggi vigenti; il funzionamento dell'ufficio commercio su aree pubbliche e licenze di pubblica sicurezza, per assicurare il regolare rilascio delle autorizzazioni o licenze; i servizi di polizia stradale inerenti alla prevenzione e l'accertamento delle violazioni in materia di circolazione stradale; la rilevazione degli incidenti stradali e la predisposizione dei servizi volti a regolare il traffico.

Il Settore tecnico si occupa di un insieme eterogeneo di attività in materia di lavori pubblici, territorio e ambiente, urbanistica, patrimonio e altro:

- **lavori pubblici** - promuove attività di realizzazione di opere di nuova costruzione; gestisce i lavori pubblici previsti nel programma approvato dall'organo politico, realizza lavori di manutenzione straordinaria, finalizzati alla conservazione degli immobili comunali e al miglioramento delle condizioni di sicurezza; realizza lavori di riqualificazione urbana, finalizzati al miglioramento della qualità degli spazi cittadini; monitora costantemente la gestione delle reti dei pubblici servizi;
- **territorio e ambiente** - si occupa delle attività inerenti il servizio di igiene ambientale, raccolta e smaltimento rifiuti, bonifiche, programmazione e gestione del verde pubblico, verifica interventi sul verde privato, sostenibilità ambientale, controllo inquinamento acustico - elettromagnetico - atmosferico, controllo attività estrattiva;
- **urbanistica** - attua le politiche di programmazione e governo del territorio, cura l'analisi e la fattibilità di atti di pianificazione urbanistica, assolve alle funzioni di ufficio di piano per la redazione del PUG e altro.

Il Settore edilizia e attività produttive grazie ai suoi uffici garantisce i servizi di:

- **edilizia** - cura i procedimenti di ricezione e istruttoria per il rilascio dei permessi a costruire, delle DIA, Collabora con l'ufficio di P.M. per il controllo del territorio in ordine a eventuali difformità edilizie ed inconvenienti, adotta i conseguenti provvedimenti sanzionatori e segue la gestione dell'eventuale contenzioso;
- **SUAP**, sportello unico per le attività produttive, è il front-office al servizio del cittadino per la presentazione di progetti per la localizzazione di impianti produttivi di beni e servizi, la loro realizzazione, ristrutturazione e/o ampliamento, riconversione dell'attività produttiva con il compito di agevolare l'inserimento di nuovi insediamenti sul territorio;
- **sviluppo delle attività economiche** - garantendo la gestione amministrativa delle attività commerciali, agricole, artigianali e turistiche del territorio comunale.
- **servizi cimiteriali** - gestisce l'assegnazioni di loculi, operazioni relative alle estumulazioni ed inumazioni attraverso ditta specializzata, operazioni cimiteriali giornaliere, custodia e manutenzione ordinaria del cimitero comunale.

I dipendenti in servizio al 31.12.2011 erano così suddivisi all'interno dei diversi settori:

- Settore amministrativo:
 - Categoria B: dipendenti n. 2
 - Categoria C: dipendenti n. 6
 - Categoria D: dipendenti n. 3
 - Responsabile: Leuzzi Giovanni - Cat. D

- Settore Ragioneria:
 - Categoria B: dipendenti n. 1
 - Categoria C: dipendenti n. 1
 - Responsabile: Ligori Lorenzo - Cat. D

- Settore Entrate:
 - Categoria C: dipendenti n. 3 di cui n. 1 a tempo determinato
 - Responsabile: Gentile Roberto - Cat. D

- Settore Vigilanza:
 - Categoria C: dipendenti n. 6
 - Responsabile: Durante Mino - Cat. D

- Settore Tecnico:
 - Categoria C: dipendenti n. 3
 - Responsabile: Russo Gianluigi - Cat. D

- Settore Edilizia e Attività Produttive:
 - Categoria C: dipendenti n. 2
 - Responsabile: Campa Ferruccio - Cat. D.

Sezione II

Sistema di misurazione e valutazione

Il miglioramento della misurazione e valutazione della performance organizzativa passa attraverso un sistema integrato di definizione degli obiettivi strategici dell'amministrazione (diventati più chiari e misurabili anche grazie alla nuova definizione dell'albero della performance) ed operativi assegnati a tutti i soggetti interessati.

Inoltre, sono stati quantificati i parametri di pesatura degli obiettivi tentando di rendere sempre più chiari i valori degli indicatori e dei target specificando le caratteristiche del risultato atteso nonché prevedendo momenti intermedi di valutazione dei risultati.

Considerando le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, esse possono essere così individuate:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- analisi dei dati e valutazione;
- comunicazione dei risultati;
- elaborazione di piani di miglioramento individuali.

L'assegnazione degli obiettivi ha previsto diversi momenti di condivisione con il valutato tramite appositi colloqui. Tale fase di condivisione è spesso avvenuta nel medesimo momento in cui è avvenuto il colloquio relativo alla valutazione della performance dell'anno precedente. Il momento dell'assegnazione ha previsto sia gli obiettivi individuali, in genere misurabili tramite appositi indicatori quantitativi, sia i comportamenti.

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, avverranno con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

Al fine di rendere il processo di valutazione il più possibile trasparente, verrà definita una metodologia di raccolta dei dati utili per la valutazione. Una metodologia generale di riferimento consiste nella raccolta degli "eventi significativi", in maniera tale da disporre di una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione finale. Essa presenta le seguenti caratteristiche:

- definizione e aggiornamento di una lista degli eventi significativi, aggiornata durante il corso dell'anno, al verificarsi di tali eventi (sia in positivo che in negativo);
- sintesi, a fine periodo, degli eventi significativi rilevati da parte del valutatore;
- confronto con il valutato riguardo agli eventi significativi.

Nella rilevazione degli eventi critici, il Nucleo, al fine di ottenere un quadro più ampio, dovrebbe basarsi anche su interviste con i principali collaboratori del valutato.

Mentre nel caso dei comportamenti, la rilevazione dei dati sarà costituita da osservazioni dirette del valutatore o di chi conosce il lavoro svolto dal valutato.

L'analisi dei dati sarà propedeutica alla valutazione e, in particolare all'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti che, utilizzando le procedure di attribuzione e calcolo sintetico definite a livello di amministrazione, permette di determinare il punteggio sintetico finale dell'individuo nel periodo di riferimento.

La comunicazione del punteggio scaturito a seguito della valutazione rappresenta la fase più delicata dell'intero processo e, pertanto, analogamente alla fase di assegnazione degli obiettivi, necessiterà di colloqui individuali tra valutatore e valutato.

Poiché la finalità è quella di generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione del punteggio, e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, deve essere previsto un confronto finalizzato a mettere in evidenza i seguenti fattori:

- principali evidenze (provenienti da fonti diverse in caso di approcci aggiuntivi rispetto a quello gerarchico), eventi significativi e risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- scostamenti tra la performance individuale attesa e quella effettivamente realizzata;
- motivazioni della valutazione;

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, occorrerà predisporre un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità;
- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato;
- azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

Il sistema di valutazione, indipendentemente dal soggetto che viene valutato, si articola in cinque punti fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale;
2. valutazione dei comportamenti organizzativi;
3. calcolo del punteggio complessivo;
4. definizione di un processo di valutazione;
5. fermo restando quanto previsto dall'art. 29 del D. Lgs. 150/2009, l'attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance opera in riferimento a:

-) personale incaricato di posizione organizzativa e dirigente extradotazione organica con contratto a tempo determinato;
-) personale inquadrato nelle diverse categorie professionali.

La misurazione della performance della prima categoria è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione della seconda categoria è invece collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Elemento preliminare alla applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance è quanto approfondito nella Sezione III relativamente alla definizione delle caratteristiche del sistema degli obiettivi, alla loro articolazione e alle modalità di approvazione.

DEFINIZIONE DELLE FASI TEMPORALI

Il processo di definizione degli obiettivi ha inizio con l'adozione del Bilancio di previsione, contenente i programmi e le priorità da perseguire nel corso dell'anno di riferimento. Sulla base delle priorità individuate dall'Amministrazione nel documento previsionale, entro il 10 gennaio, il Segretario Generale invita i Responsabili di area ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi dell'Amministrazione, ove opportuno fornendo specifiche indicazioni e linee guida.

Entro il 31 gennaio, i Responsabili di area, raccordandosi con i propri referenti politici, elaborano i piani ed i progetti prioritari e definiscono:

-) gli obiettivi collegati;
-) gli indicatori connessi agli obiettivi;
-) il programma per la realizzazione dell'obiettivo, con la previsione delle risorse necessarie, delle iniziative da porre in essere.

Entro il 15 febbraio le proposte di obiettivi strategici, di miglioramento e gli obiettivi di gestione, corredati dai relativi indicatori e piani di azione, vengono presentate al Segretario Generale.

Entro il 28 febbraio, il Segretario Generale, anche sulla base di un costante raccordo con il Nucleo di Valutazione, procede:

-) alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
-) all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione.

Al termine delle verifiche di cui sopra, sentito il Nucleo di Valutazione, il Segretario Generale cura la predisposizione del progetto di Piano dettagliato degli obiettivi e lo presenta alla Giunta comunale entro il 31 marzo per la definitiva approvazione.

Il Segretario Generale, successivamente, lo trasmette al Nucleo di Valutazione e al Servizio Affari Generali per gli ulteriori adempimenti.

Entro il 31 marzo, una volta approvato il Piano dettagliato degli obiettivi, il Servizio Affari Generali/la Segreteria Generale ne cura la trasmissione agli Uffici e la pubblicazione sul sito istituzionale.

CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Ad ogni obiettivo strategico o di miglioramento o gestionale sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

-) Comprensibilità: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
-) Rilevanza: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano, attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione e pertinente con l'oggetto della misurazione;
-) Confrontabilità: deve consentire comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e valori standard;
-) Fattibilità: la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
-) Affidabilità: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando e garantire l'accessibilità alle fonti dei dati.

-) VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI AREA

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del responsabile di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito (delibere CIVIT):

-) rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'area. E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa primaria. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
-) misurabilità dell'obiettivo. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
-) controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
-) chiarezza del limite temporale di riferimento. L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

1) Definizione del punteggio

1a) Punteggio finale

Il punteggio finale avrà un valore massimo di 100 punti.

Concorrono alla definizione del punteggio finale la valutazione, e quindi i punteggi parziali, degli obiettivi individuali, dei comportamenti organizzativi e degli obiettivi della struttura organizzativa

di riferimento. A ciascuna di queste tre componenti verrà assegnato un elemento di ponderazione la cui somma dovrà essere pari a 100.

La formula per il calcolo del punteggio finale sarà data da:

$$Pra = (y1*Poi)+(y2*Pco)+(y3*Puo)$$

dove:

Pra = punteggio finale assegnato ad ogni responsabile di area

y1, y2, y3 = pesi ponderali (=100) attribuiti ai risultati parziali

Poi = punteggio parziale individuale (sia strategico, di miglioramento che di gestione)

Pco = punteggio parziale comportamento organizzativo

Puo = punteggio parziale unità organizzativa/area (dato dalla somma dei punteggi individuali derivanti dai dipendenti dell'area)

1b) Punteggi parziali

I punteggi parziali, come detto sopra, provengono dalla valutazione di tre tipologie di obiettivi. Il primo viene definito punteggio parziale individuale (Poi) ed è associato alla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun responsabile. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore degli indicatori attivati e il numero degli indicatori attivati esprime, dopo la ponderazione in base al peso assegnato, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio parziale individuale (Poi).

Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti, da ponderare in base al peso assegnato (valore di y1).

Il calcolo del punteggio parziale individuale (Poi) viene effettuato sulla base dei seguenti elementi:

- 1) Fattore ponderale dei singoli obiettivi - viene definito a livello strategico dalla Giunta sulla base dell'incidenza di 10 fattori di seguito elencati che possono avere un peso che va da zero a dieci:
 - 1° Rilevanza strategica
 - 2° Livello di innovazione
 - 3° Complessità di procedimento
 - 4° Livello di miglioramento
 - 5° Livello di responsabilità
 - 6° Competenze richieste
 - 7° Esigenze di rispetto del timing del programma
 - 8° Complessità decisionale
 - 9° Impatto e benefici
 - 10° Attività amministrativa ordinaria

Il valore del fattore ponderale ottenuto per ogni obiettivo dovrà essere confrontato con quello di tutti gli obiettivi attribuiti al singolo responsabile per ottenere il valore ponderale percentuale da assegnare ad ogni obiettivo (la cui somma dovrà essere pari a 100).

2) Parametri da utilizzare – l'attribuzione del valore al livello di raggiungimento di ogni obiettivo viene fatta sulla valutazione dei seguenti parametri con relativa scala di misurazione:

-) Parametri:

a) Efficienza: è il rapporto tra il risultato raggiunto e le risorse impiegate. Prevede una gestione ottimale delle risorse umane ed organizzative messe a disposizione dell'obiettivo;

b) Economicità: è il rapporto tra costo preventivo e costo consuntivo. Va intesa sia come economia di spesa ma anche come effettivo risparmio a parità di qualità della performance (ottimizzazione delle risorse finanziarie messe a disposizione);

c) Efficacia: è il rapporto tra il risultato raggiunto e l'obiettivo programmato. Si basa sulla completa soddisfazione della domanda ovvero dalla eliminazione di disservizi o disagi.

-) scala di misurazione

- a) Insufficiente - valore zero
- b) Quasi sufficiente - valore 40
- c) Sufficiente - valore 60
- d) Buono - valore 80
- e) Ottimo - valore 100

Nel caso in cui l'obiettivo non possa essere raggiunto ovvero le attività del responsabile non possano essere effettuate per cause non imputabili direttamente al responsabile ovvero per cause oggettivamente riscontrate dal Nucleo di Valutazione verrà impostata una procedura di rettifica che consentirà di rendere neutro l'impatto di tale evento sul calcolo dei punteggi (azzeramento del fattore ponderale e relativo ricalcolo dello stesso per tutti i restanti obiettivi ovvero altra procedura che non comporti un danno nei confronti del responsabile).

Nel caso in cui oltre il 50% degli obiettivi non possano essere raggiunti per cause non imputabili direttamente al responsabile ovvero per cause oggettivamente riscontrate dal Nucleo di Valutazione allora si procederà all'attribuzione delle eventuali competenze economiche maturate in proporzione a quanto effettuato e conseguito con l'assegnazione dei risultati parziali e totale calcolati tenendo conto delle rettifiche che neutralizzano l'effetto del mancato inserimento degli obiettivi.

-) COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEI RESPONSABILI DI AREA

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dai responsabili incaricati e dal dirigente a tempo determinato rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La valutazione dei comportamenti ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

I comportamenti del personale dirigente devono essere individuati all'interno di quattro macroaree: leadership, management, relazioni, efficacia.

<u>LEADERSHIP:</u> <ul style="list-style-type: none">• capacità di orientamento• leadership professionale• orientamento al cambiamento• pensiero strategico	<u>RELAZIONI:</u> <ul style="list-style-type: none">• comunicazione• integrazione interna• relazioni esterne• negoziazione e gestione dei conflitti
<u>MANAGEMENT:</u> <ul style="list-style-type: none">• Capacità decisionale• Pianificazione ed organizzazione• Attenzione alle esigenze dell'utenza• Motivazione collaboratori	<u>EFFICACIA:</u> <ul style="list-style-type: none">• Problem solving• Controllo e precisione• Orientamento alla semplificazione• Diffusione delle conoscenze

LEADERSHIP:

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p>Co1</p> <p>capacità d'orientamento: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro; - crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro; - distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega; - si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso; - crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori; - incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori; - infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
<p>Co2</p> <p>leadership professionale: agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo Rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - conosce la cultura e i valori dell'organizzazione; - si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non; - promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni, - ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione; - rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
<p>Co3</p> <p>orientamento al cambiamento: analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento; - interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo; - supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze; - sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie; - individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo; - suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione; - appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
<p>Co4</p> <p>pensiero strategico: capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera; - riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto; - sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione; - riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine; - comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)

MANAGEMENT:

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p>Co5</p> <p>capacità decisionale: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo; - decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute; - sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione; - riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress; - decide nel rispetto dei tempi; - si assume la responsabilità delle proprie scelte; - tollera pressioni senza lasciarsi influenzare; - evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione; - ha capacità propositiva nei confronti degli organi di direzione politica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
<p>Co6</p> <p>pianificazione ed organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - pianifica costantemente le attività da svolgere; - elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione; - prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni; - mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate; - distingue fra le diverse priorità; - è attento alla gestione del tempo; - riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste; - capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
<p>Co7</p> <p>attenzione all'esigenze dell'utenza: orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze; - non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza; - orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza; - identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto; - verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti; - cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza; - informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
<p>Co8</p> <p>motivazione collaboratori: capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi; - crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra; - dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale; - informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine; - è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate; - intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie; - non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi; - discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)

RELAZIONI:

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
Co9 comunicazione: curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.	<ul style="list-style-type: none"> - Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio - Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione - Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
Co10 integrazione interna: capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> - conosce a fondo la struttura organizzativa e l'organizzazione del Comune; - partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.; - verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi; - assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative; - attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività; - fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali; - è presente in servizio oltre il normale orario di lavoro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
Co11 relazioni esterne: capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.	<ul style="list-style-type: none"> - conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento; - conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale (ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc); - ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi del Comune; - funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni; - intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna; - cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
Co12 negoziiazione e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi del Comune.	<ul style="list-style-type: none"> - utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea; - enfatizza i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco; - si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità; - mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente; - media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista; - individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio; - modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)

EFFICACIA:

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p>Co13</p> <p>problem solving: affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - riassume efficacemente i termini di un problema; - individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi; - compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche; - valuta frequentemente tra più alternative plausibili decidendo nel rispetto dei tempi; - adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo; - non rimanda le decisioni; - valuta molte soluzioni per uno stesso problema; - decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
<p>Co14</p> <p>controllo e precisione: saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - assicura un adeguato controllo delle attività e dei risultati; - è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento; - esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti; - indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto; - risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare; - ha sensibilità economica (attenzione ai costi- benefici; efficienza-qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza; - pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
<p>Co15</p> <p>orientamento alla semplificazione: comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi; - esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificarne i possibili vantaggi organizzativi; - è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa; - combatte la burocrazia interna; - coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte; - tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi; - è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)
<p>Co16</p> <p>diffusione delle conoscenze: comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - è attento al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento; - si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione; - dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività; - verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale; - propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati; - è teso a valutare i risultati propri e dei collaboratori al fine di individuare idonei percorsi di riqualificazione; - si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del cambiamento, il riorientamento professionale etc.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)

Definizione del punteggio parziale comportamento organizzativo (Pco)

I punteggi parziali, come detto sopra, provengono dalla valutazione di tre tipologie di obiettivi. Il secondo di questi definito punteggio parziale comportamento organizzativo (Pco) è associato a quattro livelli di valutazione (migliorabile, adeguato, buono, ottimo) a cui è collegato il corrispondente valore nella scala di valutazione sopra indicata .

- se il valutato è descritto dal livello “migliorabile”, ottiene un punteggio di 2 punti;
- se il valutato è descritto dal livello “adeguato”, ottiene un punteggio di 6 punti;
- se il valutato è descritto dal livello “buono”, ottiene un punteggio di 8;
- se il valutato è descritto dal livello “eccellente”, ottiene un punteggio di 10 punti.

La somma dei vari valori ottenuti per ogni comportamento rappresenta il risultato intermedio che va rapportato al valore massimo realizzabile pari a 100 punti attraverso la seguente formula:

$$Pco \text{ (intermedio)} = ((Co1+Co2+.....Co16)/160)*100$$

Quindi:

$$\underline{\text{Punteggio parziale comportamento organizzativo (Pco)}} = Pco \text{ (intermedio)} * y2$$

-) DEFINIZIONE DEL PUNTEGGIO PARZIALE UNITA' ORGANIZZATIVA/AREA

Il terzo punteggio parziale viene definito punteggio parziale unità organizzativa/area (Puo) ed è associato alla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente appartenente all'area di competenza del responsabile. La somma dei punteggi ottenuti dai dipendenti dell'unità organizzativa/area, dopo la conferma del Nucleo di Valutazione (o dall'Organismo Indipendente di Valutazione), dovrà essere inserita in una tabella di normalizzazione per poter consentire il successivo inserimento nella formula finale del responsabile.

Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti, da ponderare in base al peso assegnato (valore di y3).

Il calcolo del punteggio parziale individuale (Puo) viene effettuato sulla base dei seguenti elementi:

Definizione del punteggio totale medio dell'unità organizzativa/area (Pt medio) dato dalla somma dei punteggi dei singoli dipendenti (come meglio specificato nella sezione successiva) diviso il numero degli stessi.

Il punteggio parziale (Puo) del responsabile sarà ottenuto dalla seguente tabella di normalizzazione.

Se: $(Pt \text{ medio}) \geq 95$ allora $Puo = 100$

Altrimenti: $Puo = pt \text{ medio}$

-) DEFINIZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI RESPONSABILI DI AREA

La retribuzione di risultato viene liquidata relativamente all'anno 2012 in base alla collocazione nelle fasce di merito sottoindicate del punteggio ottenuto:

-25% retribuzione di posizione assegnata (quota massima) fascia 1: da 95 a 100 punti

-22% retribuzione di posizione assegnata fascia 2: da 90 a 94 “

-19% retribuzione di posizione assegnata fascia 3: da 85 a 89 “

-16% retribuzione di posizione assegnata fascia 4: da 80 a 84 “

-13% retribuzione di posizione assegnata fascia 5: da 75 a 80 “

-0% retribuzione di posizione assegnata fascia 6: meno di 75 “

Il punteggio 75/100 costituisce il limite al di sotto del quale la valutazione é ritenuta “non positiva”.

Tale valutazione esclude la possibilità di risultare beneficiario dell'indennità di risultato.

-) VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE NON INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi)

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del personale non incaricato di posizione organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati per ciascuna area.

Nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, gli Obiettivi sono assegnati attraverso il loro inserimento all'interno del Piano dettagliato degli obiettivi (Obiettivi di gestione).

Nel caso l'Amministrazione individui con proprio provvedimento specifici obiettivi di miglioramento, a forte contenuto innovativo, collegati alla applicazione dell'art. 15, comma 5, del CCNL 1999 avente ad oggetto "Processi di riorganizzazione (con o senza incrementi della dotazione organica) finalizzati ad un accrescimento dei servizi esistenti correlati ad aumento delle performance del personale", in tale atto definirà le modalità di raccordo con il presente sistema di valutazione dei risultati, attivando il confronto con la parte sindacale nella definizione dei criteri di erogazione del compenso.

Nel Piano dettagliato degli obiettivi sono inseriti gli obiettivi gestionali, di carattere ordinario ma che possono qualificarsi per la loro particolare complessità o atipicità, proposti dai Responsabili di area sulla base delle indicazioni provenienti dall'Organo Amministrativo, unitamente ai relativi indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni.

In fase di definizione dell'obiettivo di gestione trova applicazione quanto detto nell'analogo paragrafo relativo agli incaricati di posizione organizzativa, con riferimento alla misurabilità dell'obiettivo, alla sua controllabilità da parte dell'unità organizzativa e alla chiarezza del limite temporale di riferimento.

1. REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI	
1. OBIETTIVI DI GESTIONE	Sono obiettivi di carattere ordinario che possono qualificarsi per la loro particolare complessità o atipicità descritti in base a criteri di chiarezza, misurabilità e controllabilità.

Trattandosi di obiettivi gestionali, che riguardano la realizzazione di risultati relativamente alla parte ordinaria delle attività, è necessario garantire a tutti i dipendenti la partecipazione alla realizzazione di obiettivi.

1) Definizione del punteggio

1a) Punteggio finale

Il punteggio finale avrà un valore massimo di 100 punti.

Concorrono alla definizione del punteggio finale la valutazione, e quindi i punteggi parziali, degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi. A ciascuna di queste due componenti verrà assegnato un elemento di ponderazione la cui somma dovrà essere pari a 100.

La formula per il calcolo del punteggio finale sarà data da:

$$Pt = (z1*Ob)+(z2*Co*Cp)$$

dove:

Pt = punteggio finale assegnato ad ogni dipendente

z1,z2 = pesi ponderali (=100) attribuiti ai risultati parziali

Ob = punteggio parziale obiettivi individuali (sia di miglioramento che di gestione)

Co = punteggio parziale comportamento organizzativo

Cp = coefficiente di presenza (meglio specificato in seguito)

Il punteggio finale (Pt) di ciascun dipendente è pari alla somma tra il punteggio totale degli obiettivi (Ob) moltiplicato per il peso attribuitogli (z1) e il prodotto tra punteggio totale dei comportamenti organizzativi (Co), il coefficiente di presenza (Cp) e il peso attribuitogli (z2).

La somma di tutti i punteggi finali dei dipendenti dell'area (Pt) rappresenta il punteggio parziale unità organizzativa/area (Puo) da utilizzare nella valutazione del responsabile di area.

1b) Punteggi parziali

I punteggi parziali, come detto sopra, provengono dalla valutazione di due tipologie di obiettivi. Il primo viene definito punteggio parziale obiettivi individuali (Ob) ed è associato alla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili con la descrizione delle finalità, una scala di valutazione e le relative ponderazioni.

Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti

A ciascun obiettivo prefissato per ogni dipendente sono associati cinque livelli di giudizio, che indicano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso:

- se il valutato è descritto dal livello “non raggiunto”, ottiene punteggio 0;
- se il valutato è descritto dal livello “quasi raggiunto”, ottiene punteggio 40;
- se il valutato è descritto dal livello “sufficientemente raggiunto”, ottiene punteggio 60;

- se il valutato è descritto dal livello “quasi totalmente raggiunto”, ottiene punteggio 80;
- se il valutato è descritto dal livello “totalmente raggiunto”, ottiene punteggio 100.

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi delle valutazioni dei singoli obiettivi (R) rapportati al peso ponderato attribuitogli (p)

$$\mathbf{Ob = R1*p1+R2*p2+...+Rn*pn}$$

-) COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Ogni dipendente è soggetto ad una valutazione per la performance resa.

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi vengono considerati tre macrofattori di valutazione (Orientamento al risultato, Competenze organizzative, Modalità di relazione con l'utente), declinati in dieci fattori di valutazione, ai quali viene attribuito un punteggio come sotto meglio specificato.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO	
1. INIZIATIVA PERSONALE	Capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.
2. FLESSIBILITÀ NELLO SVOLGERE IL LAVORO.	Disponibilità ed elasticità nell'interpretare il proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.
3. DISPONIBILITÀ PERSONALE	Apporto in termini di assiduità di presenza e di impegno.
4. AFFIDABILITÀ	Vengono considerati a questo proposito fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo

COMPETENZE ORGANIZZATIVE	
5. CONOSCENZE E CAPACITÀ PROFESSIONALI. (CAPACITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO)	Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate. Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria Capacità di motivare le persone del proprio ufficio facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.
6. RENDIMENTO QUANTITATIVO	Dimostrazione impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace e di saper affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.
7. QUALITÀ DELLA PERFORMANCE	Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati

MODALITÀ DI RELAZIONE CON L'UTENTE	
8. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI	Dimostrazione di sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate
9. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI	Dimostrazione di capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.
10. COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO	Dimostrazione di consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.

– La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi

A ciascun fattore di valutazione sono associati cinque livelli di giudizio, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello “insufficiente”, ottiene punteggio 0;
- se il valutato è descritto dal livello “quasi sufficiente”, ottiene punteggio 4;
- se il valutato è descritto dal livello “sufficiente”, ottiene punteggio 6;
- se il valutato è descritto dal livello “buono”, ottiene punteggio 8;
- se il valutato è descritto dal livello “ottimo”, ottiene punteggio 10.

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi delle valutazioni dei singoli fattori di valutazione

$$Co = p1+p2+p3.....+p10$$

Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti

– Definizione del coefficiente di presenza

Viene calcolato il coefficiente di presenza “Cp” calcolando il rapporto fra giornate lavorative e giornate dovute.

$$Cp = \text{gg lav} / \text{gg dov}$$

Nel computo del coefficiente, verranno considerate le giornate effettivamente lavorate.

Non si considerano assenze:

- congedo ordinario
- festività soppresse
- riposo sostitutivo
- infortuni sul lavoro
- malattie professionali per causa di servizio
- permessi sindacali retribuiti
- congedi obbligatori per maternità
- sciopero
- permessi per mandato amministrativo

Ove il coefficiente di presenza sia inferiore al 30%, si soprassiede per l'anno in questione alla valutazione del dipendente.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Secondo quanto espressamente rilevato nella delibera n.104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti:

-) l'organo di indirizzo politico amministrativo (Giunta Comunale)
-) l'organismo indipendente di valutazione della performance (OIVP) o il Nucleo di Valutazione dove presente
-) il Segretario Generale

Il Nucleo di Valutazione (o l'Organismo Indipendente di Valutazione) monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, si basano principalmente sul coinvolgimento di due figure: il valutatore ed il valutato, ossia l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

Nell'individuazione concreta di tali figure, occorre distinguere i seguenti responsabili della valutazione della performance individuale:

-) per il personale incaricato di posizione organizzativa, la valutazione è effettuata dal Nucleo di Valutazione (o dall'Organismo Indipendente di Valutazione);
-) per il personale degli uffici delle diverse aree, la valutazione viene effettuata dal responsabile incaricato di posizione organizzativa e dovrà essere confermata dal Nucleo di Valutazione (o dall'Organismo Indipendente di Valutazione).

Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance.

Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili della valutazione della performance individuale, unitamente ai responsabili delle diverse strutture, effettuano almeno ogni semestre, il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo dalle stesse interessate i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine del mese di giugno i responsabili della valutazione della performance individuale, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

L'esito rilevato dal monitoraggio deve essere comunicato al Nucleo di Valutazione (o all'Organismo Indipendente di Valutazione) che informa la Giunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi.

Valutazione finale dei risultati

A conclusione della verifica di fine anno sulla realizzazione degli obiettivi, entro il 28 febbraio, i responsabili della valutazione della performance individuale, effettuano la valutazione finale, rilevando:

- per ciascun obiettivo i risultati raggiunti;
- per i comportamenti organizzativi il valore della prestazione realizzata;
- per l'unità operativa il valore del risultato raggiunto (quando previsto).

Valutazione finale dei comportamenti organizzativi

Il soggetto valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati nei paragrafi precedenti tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno con il valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della performance lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali delle figure che coordinano personale.

Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, infatti, la valutazione del personale responsabile di area è strettamente collegato anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art.19 del D. Lgs 150 del 2009.

Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione

Le modalità per l'attribuzione del punteggio per il personale dipendente delle diverse categorie professionali sono le seguenti:

-) La valutazione viene effettuata sulla base delle schede di valutazione della performance compilata dal responsabile dell'area competente.
-) Entro il 10 febbraio il responsabile attribuisce i punteggi ai dipendenti dell'area. Sarà compito dello stesso responsabile, entro 10 gg. dalla compilazione delle schede, trasmetterle al Nucleo di Valutazione (o all'Organismo Indipendente di Valutazione) per la conferma;
-) Successivamente, al fine di generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione e chiarire che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona, verrà condivisa con il diretto interessato la fase di valutazione e misurazione dei risultati;
-) Il dipendente potrà presentare per iscritto le proprie osservazioni e chiedere una verifica in ordine alla valutazione ricevuta. Nei confronti della valutazione riportata dalla scheda i dipendenti possono presentare ricorso al Segretario per motivi di legittimità.

Le procedure contenute nel presente punto sono utilizzate anche per la valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa ad eccezione della tempistica che potrà variare se diversamente stabilito con preventiva e apposita nota del Segretario Generale.

REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, il Nucleo di Valutazione (o l'Organismo Indipendente di Valutazione), il Segretario Generale, i responsabili di area, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, possono sottoporre all'Amministrazione eventuali modifiche al sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le modifiche si intendono adottate ove approvate e la loro entrata in vigore decorre dal 1 gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

Le modifiche apportate al Sistema di misurazione e valutazione della performance devono essere trasmesse tempestivamente al Nucleo di Valutazione (o all'Organismo Indipendente di Valutazione) dall'amministrazione.

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Per quanto riguarda il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ai sensi di quanto previsto dalla lett d) c. 3 dell'art. 7 del D. Lgs 150/2009, deve esser garantito l'integrazione tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione economico finanziaria per quanto riguarda la coerenza dei contenuti (obiettivi del piano e risorse economiche necessarie al loro perseguimento contenute nel Bilancio Previsionale).

Dal punto di vista dei tempi è opportuno adottare un sistema flessibile di scadenze in base al quale il piano dettagliato degli obiettivi segue la dinamica di approvazione del Bilancio e viene approvato entro il mese successivo a quello di adozione del Bilancio di Previsione.

MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Nell'ambito della predisposizione del sistema di misurazione e valutazione della performance, dovranno esserci una serie di incontri per informare le Organizzazioni Sindacali delle modalità di elaborazione del documento.

In tale contesto di costruttivo dialogo dovranno essere recepiti i suggerimenti volti a migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance ed alla definizione del processo di conciliazione previsto dalla norma.

DISPOSIZIONI PRE L'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA PER L'ANNO 2012

Premettendo che il sistema di misurazione e valutazione è in continua evoluzione e viene aggiornato anche sulla base delle esperienze che progressivamente si acquisiscono, la Giunta del Comune di Cutrofiano ritiene di adottare le seguenti misure relative allo strumento di misurazione e valutazione della performance per l'anno 2012:

- la valutazione dei responsabili di area verrà effettuata attraverso una applicazione più completa rispetto a quanto fatto nel 2011, ma ancora con qualche elemento mancante che verrà completato nel prossimo futuro grazie anche all'esperienza che verrà acquisita nel corso del presente anno. In particolare, a differenza del 2011:
 - a) sono previsti i pesi ponderali degli obiettivi;
 - b) il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi prevederà l'attribuzione puntuale dei valori ai singoli comportamenti osservabili/indicatori;
 - c) il peso ponderale "Yi" da attribuire ai risultati parziali previsto nella formula del punteggio finale assegnato ad ogni responsabile di area (Pra) sarà pari a 0,7 per quanto riguarda il valore di "y1" relativo al punteggio parziale individuale (Poi) derivante dal raggiungimento degli obiettivi individuali e 0,3 per quanto riguarda il valore di "y2" relativo al punteggio parziale del comportamento organizzativo (Puo).

Come per il 2011, continueranno a non rientrare nel calcolo del punteggio i risultati dell'unità operativa (pertanto il valore di "y3" previsto nel calcolo del "Pra" sarà pari a zero in quanto il personale dipendente non incaricato di posizione organizzativa non è ancora stato inserito nel ciclo della performance), ma sarà prevista l'applicazione sperimentale dello strumento di misurazione e valutazione dei dipendenti dell'unità operativa sulla base di quanto indicato sopra.

Infine, la Giunta, nel rispetto delle caratteristiche tipiche degli strumenti adottati (elasticità, complessità, innovatività, ..), sulla base dell'analisi dei primi risultati trimestrali e semestrali che verranno generati, potrà apportare le opportune modifiche e rettifiche.

Sezione III

Piano degli obiettivi

Gli obiettivi strategici e gli obiettivi gestionali

Gli obiettivi strategici e di miglioramento sono definiti in coerenza con le priorità individuate dall'Amministrazione e costituiscono obiettivi relativi al ciclo annuale/pluriennale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa.

Essi rappresentano delle specificazioni dei programmi di maggior rilievo (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi) contenuti nella relazione previsionale e programmatica per l'anno di riferimento.

Sono descritti attraverso programmi operativi contenenti le informazioni necessarie relative agli indicatori di misurazione e alla individuazioni delle specifiche responsabilità del personale coinvolto.

Gli obiettivi di gestione riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno per lo più carattere stabile nel tempo (ad es. elaborazione di documentazione, trattazione della corrispondenza con le sedi, attività degli uffici, gestione del personale, ecc...).

Ove ritenuto utile, per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più uffici o più aree, è possibile attribuire obiettivi trasversali (orizzontali) alle funzioni.

La fase di definizione degli obiettivi richiede il coinvolgimento e l'attiva partecipazione sia dell'esecutivo, a cui spetta il potere di indirizzo politico e programmatico, sia della struttura tecnica del Comune a cui compete la gestione degli obiettivi pianificati.

La fase di proposta degli obiettivi nasce dal raccordo costante tra le due parti nel senso che al diritto dovere di proposta, posto in capo ai funzionari, corrisponde la titolarità del potere di indirizzo e di approvazione posto in capo all'esecutivo.

L'art. 9 del Decreto Brunetta, dice espressamente che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e' 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.

Rinviando più dettagliatamente a quanto specificato nel sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, si riportano di seguito gli obiettivi strategici dell'Amministrazione da sviluppare nel prossimo triennio e che verranno approfonditi nel 2012.

Struttura Amministrativa e Personale

Nel corso di questi ultimi anni il rapporto fra Cittadini e Comune è notevolmente cambiato, richiedendo a quest'ultimo l'adozione di misure e processi improntati ai principi dell'economicità, trasparenza e semplificazione delle procedure.

E' intenzione della Giunta puntare sulla strada del rinnovamento dell'apparato comunale, utilizzando nel modo migliore le risorse umane, tecniche e finanziarie a disposizione ed orientando i servizi in senso qualitativo.

Per questo motivo è stato previsto di:

- assumere la partecipazione e la soddisfazione dei cittadini come priorità operativa del Comune, riconoscendo la centralità del ruolo del cittadino, garantendogli standard adeguati di risposta, servizi efficienti e di qualità;
- inserire e trasformare, con gradualità, l'Ufficio Relazioni col Pubblico in uno strumento polifunzionale sempre più a disposizione del cittadino, un vero e proprio "front Office" comunale per quanto riguarda l'informazione generale;
- migliorare ulteriormente il servizio informatico, al fine di rendere il sistema più efficiente;
- potenziare gli strumenti per la formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione del personale.

Bilancio, Programmazione e Controllo

Il Bilancio e la Programmazione sono strumenti importanti per gestire quanto già esiste e per programmare il futuro del Comune. Il nostro orientamento sarà quello di gestire la Cosa Pubblica con la massima trasparenza e chiarezza, rendendo i cittadini partecipi delle scelte effettuate ed informandoli regolarmente sullo stato di attuazione dei singoli programmi.

In particolare è stato previsto di:

- continuare con il monitoraggio costante ed accurato delle spese, verificando l'introduzione di nuovi indicatori di gestione, utilizzando lo strumento del controllo di gestione che permette di valutare, in qualsiasi momento, i risultati raggiunti e di verificare l'effettivo contenimento dei costi, permettendo l'eliminazione degli sprechi ed offrendo così la possibilità di assumere, per tempo, adeguate azioni correttive;
- per quanto possibile, data l'evoluzione normativa e sulla base delle condizioni finanziarie complessive, perseguire l'obiettivo del contenimento della pressione tributaria; qualora ciò non dovesse essere possibile, in alcuni esercizi, fare in modo che i cittadini di Cutrofiano possano ottenere una risposta adeguata agli sforzi fatti i termini di servizi ottenuti e di qualità delle prestazioni;
- intensificare la lotta per il recupero dell'evasione fiscale, anche ai fini dell'equità impositiva;
- proseguire nella politica di sostegno al reddito a favore di lavoratori colpiti dalla crisi finanziaria;
- favorire lo studio di modalità innovative per il reperimento delle risorse da destinarsi alla realizzazione di investimenti strategici;
- proseguire le azioni di ricerca di finanziamenti regionali, statali ed europei per progetti da svilupparsi anche attraverso forme di collaborazione con altri Enti (Gal, Grecia Salentina,);
- assicurare la presentazione e la discussione pubblica del Bilancio e l'accessibilità dei documenti economico-finanziari;
- valutare l'eventuale adozione di un PEG come strumento di supporto di pianificazione del bilancio;
- integrare la relazione previsionale e programmatica al bilancio;
- verificare l'ipotesi di adottare strumenti alternativi di gestione di alcuni servizi, così da garantirne un controllo più diretto ed un maggior equilibrio nel rapporto costi/benefici.

Servizi Sociali

Oltre al mantenimento e al miglioramento dei servizi esistenti, se ne svilupperanno di ulteriori. In particolare si è previsto di:

- realizzare aree verdi pubbliche gestite da privati sul territorio cittadino da dare in gestione ai cittadini in pensione e/o a tutti coloro che ne facciano richiesta per consentire loro, anche, di svolgere un'attività fisica all'aperto e presidiare con la loro presenza il territorio cittadino;
- realizzare insieme alle associazioni incontri di formazione, momenti di approfondimento culturale e svago al fine di migliorare la qualità della vita delle persone coinvolte;
- creare una Carta famiglia, di concerto con associazioni e commercianti locali, per acquisti convenzionati di beni e servizi, prevedendo un sostegno da parte del Comune per famiglie in difficoltà economiche;
- costituire, insieme a scuole e associazioni, degli Spazi famiglia, in cui promuovere corsi su temi di carattere sociale e assistenziale e momenti di incontro e tempo libero.

Scuola

Il ruolo della scuola è fondamentale per la formazione di una nuova coscienza civica e per la rinascita culturale e sociale. Dall'educazione dipende il progredire umano e civile di ogni società, per questo il nostro impegno sarà volto a valorizzare il capitale umano presente sul nostro territorio, sostenendo e sviluppando il ruolo educativo e formativo delle scuole, assicurando loro il nostro appoggio per garantire a tutti i ragazzi il diritto allo studio ed alla cultura.

La nostra attenzione sarà rivolta in modo particolare a:

- continuare a sostenere i progetti del Piano di Offerta Formativa redatto dalle singole scuole;
- partecipare direttamente all'organizzazione di particolari attività e contribuire alla loro realizzazione;
- sostenere ulteriormente le iniziative scolastiche tese a promuovere la collaborazione tra il mondo della scuola e quello del lavoro;
- organizzare incontri con tutte le parti interessate del mondo della scuola per ascoltarne le esigenze e gli obiettivi;
- sostenere i progetti delle singole scuole e lanciarne annualmente un'idea su un tema specifico, invitando i vari istituti a realizzarla entro il termine dell'anno scolastico;
- mantenere i servizi assistenziali ed educativi per minori disabili e per l'integrazione dei minori extracomunitari, e i servizi di supporto alla scuola quali mensa, trasporto scolastico, pre e post-scuola in una logica di attenzione ai bisogni e alle risorse disponibili;
- tenere sotto controllo la fruizione degli edifici scolastici di pertinenza comunale, monitorando costantemente il fabbisogno di spazi in relazione alle esigenze delle nuove famiglie che si stanno insediando sul nostro comune, così da poter intervenire con tempestività;

Cultura

Il programma che si intende ha per obiettivo la crescita culturale e sociale del paese e punta sulla partecipazione dei cittadini, componente essenziale per la sua riuscita.

Il nostro programma si prefigge di:

- promuovere una politica di socializzazione, favorendo occasioni di incontro e di crescita culturale e sociale;
- valorizzare i giovani con l'obiettivo di soddisfare i loro bisogni, attraverso la fruizione delle strutture comunali come laboratorio per fare musica, teatro o per poter esprimere le proprie capacità artistiche;

- creare spazi di lettura e/o di gioco per i bambini, incoraggiando la loro partecipazione attiva con letture pubbliche, con l'aiuto di gruppi e/o associazioni in grado di creare momenti di aggregazione adatti alla loro età e con il coinvolgimento delle scuole;
- sostenere ed organizzare rappresentazioni teatrali per adulti e per bambini;
- sostenere manifestazioni letterarie quali incontri con gli autori, serate a tema, concorsi per prosa e/o poesia, gruppi di lettura;
- sostenere l'organizzazione di corsi per il tempo libero e di lingue straniere;
- continuare con le manifestazioni ormai consolidate e stimolare la nascita di nuovi eventi;
- sostenere i gruppi musicali presenti sul territorio, valorizzandone le potenzialità ed offrendo loro maggiori possibilità di espressione e di collaborazione;
- continuare con l'organizzazione di eventi musicali di qualità, che risvegliano ed accrescano il gusto per tutti i generi di musica;
- incentivare le iniziative volte al mantenimento delle tradizioni del paese, a favorire momenti di aggregazione popolare in occasione di ricorrenze locali;
- proseguire nell'organizzazione di mostre artistiche, dedicate a temi particolari e realizzate da artisti cutrofianesi;
- favorire la collaborazione con le comunità religiose e le associazioni del territorio sostenendone le iniziative;
- sostenere la consulta delle associazioni, favorendone un maggior coinvolgimento nell'organizzazione di eventi specifici;
- promuovere la nascita di nuovi gruppi;

Sport

- coinvolgere sempre più associazioni e società sportive nella gestione delle strutture e nella organizzazione delle manifestazioni;
- sostenere le attività sportive di Cutrofiano con finanziamenti diretti e indiretti, con particolare attenzione alle società e alle associazioni, che promuovono corsi di avviamento allo sport per i più piccoli e di ginnastica dolce e fitness per gli anziani;
- organizzare eventi e manifestazioni interscolastiche e sportive, sia di carattere cittadino che sovra comunale, lavorando perché a Cutrofiano lo sport si affermi come momento centrale della vita sociale cittadina;
- sostenere le società e le associazioni sportive che promuovono lo sport per le persone disabili.

Industria, Commercio, Artigianato ed Agricoltura

Si prevede:

- la possibilità di prendere in considerazione una diversa organizzazione degli orari, della promozione e delle modalità di vendita;
- la riqualifica del centro storico, per evitare la chiusura dei piccoli negozi e delle attività ricreative, che assolvono un importante ruolo sociale per tutta la collettività e, possibilmente, per dare impulso all'apertura di nuovi locali commerciali;
- ulteriori investimenti per gli uffici comunali (SUAP), affinché siano sempre più in grado di agevolare i percorsi burocratico-amministrativi per il mondo artigianale, industriale e commerciale;
- una politica a favore dello sviluppo delle imprese artigianali, industriali e commerciali sul territorio cittadino;
- il coinvolgimento delle associazioni di categoria in un costante dialogo per acquisire e sviluppare idee e proposte.

Lavori Pubblici

In considerazione della crisi conclamata e dei tagli sempre più rilevanti dei trasferimenti dello Stato, occorrerà fare ricorso al contributo di capitali privati e nel contempo predisporre interventi strutturali, per ridurre i costi di gestione del pubblico patrimonio.

Si rinvia al seguente riepilogo del programma OO.PP. 2012/2014

PROGRAMMA TRIENNALE DELLE OPERE PUBBLICHE 2012/2014								
N. Pr.	DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO	STIMA DEI COSTI DEL PROGRAMMA				Cessione immobili	Apporto di capitale privato	
		Primo Anno	Secondo Anno	Terzo Anno	Totale	S/N	Importo	Tipologia
1	PO FESR 2007-2013_ASSE VI_LINEA DI INTERVENTO 6.2_AZIONE 6.2.1_infrastrutture di supporto degli insediamenti produttivi	2.966.542			2.966.542	N	0	
2	Restauro Palazzo Ducale Filomarini		200.000	200.000	400.000	N	0	
3	Adeguamento aree mercatali da destinare a Farmer Market	500.000			500.000	N	0	
4	PO FESR 200-2013 ASSE III LINEA DI INTERVENTO 3.4 AZIONE 3.4.1 Centro polivalente per l'inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale	299.000			299.000	N	0	
5	Completamento impianto sportivo	210.000			210.000	N	90.000	02
6	PIRP - II Lotto		1.200.000		1.200.000	N	0	
7	Completamento Via Livorno		100.000		100.000	N	0	
8	POIn 2007-2013_Linea di attività 2.2_miglioramento ed efficientamento energetico ala Palazzo Ducale via Bovio	730.000			730.000	N	0	
TOTALE		4.705.542	1.500.000	200.000	6.405.542		90.000	

Urbanistica

L'obiettivo macro è la formazione ed approvazione del Piano Urbanistico Generale.

Considerando che questo sarà il nuovo strumento urbanistico che coordinerà la pianificazione territoriale del comune di Cutrofiano, è di fondamentale importanza proporre, obiettivi sostenibili sia da un punto di vista socio-economico che ambientale.

A tal proposito, oltre alle commissioni consiliari e ovviamente al Consiglio Comunale, anche il coinvolgimento della cittadinanza sulle scelte di piano risulta essere rilevante.

Attraverso ulteriori assemblee pubbliche infatti, verranno illustrati e discussi i vari studi effettuati per l'individuazione sul territorio delle criticità e opportunità, al fine di avviare un dialogo che sarà propositivo nelle scelte degli obiettivi di piano.

Tra le opportunità invece non vanno trascurate le potenzialità che il recupero delle aree dismesse e le cave possono offrire proprio per la collocazione che occupano all'interno del territorio comunale.

In questo caso possono essere predisposti interventi che soddisfino dei fabbisogni territoriali o necessità collettive, affinché vengano reintegrate nel contesto comunale, anche con un ruolo differente rispetto alla loro primaria origine.

Ci si adopererà per favorire l'insediamento di attività industriale e artigianali snellendo le procedure autorizzative e soprattutto con scadenze certe.

Sarà introdotta una significativa priorità per gli interventi che garantiscono risparmi energetici e che utilizzano tecnologie costruttive rispettose dell' ambiente, nell'ambito del nuovo regolamento edilizio. Saranno regolamentati gli investimenti riguardanti gli impianti fotovoltaici ed eolici nel pieno rispetto della normativa di riferimento.

Polizia Locale

Il programma della Polizia Locale prevede:

- potenziamento della Vigilanza Locale in modo tale che, nel corso delle attività di verifica, si richieda l'esibizione dei documenti d'identità e, per gli stranieri, del regolare permesso di soggiorno;
- potenziare la sicurezza stradale attivando tutti i meccanismi per ridurre gli incidenti stradali (rotatorie, passaggi pedonali, segnalazioni luminose, bande sonore, dossi, ecc.);
- potenziare il servizio di pattugliamento finalizzato al miglioramento della sicurezza della circolazione stradale;
- regolarizzazione dei passi carrai;
- riorganizzazione e riordino dei mercati e delle fiere;
- assicurare la presenza della polizia locale in maniera costante nelle strade del Comune.

ALLEGATO A

Obiettivi assegnati per il 2012

SETTORI	OBIETTIVI STRATEGICI DI PROGETTO
Segretario Comunale	<p>OBIETTIVO 1: ORGANIZZAZIONE DELLE CONFERENZE DEI RESPONSABILI DI SETTORE</p> <p>OBIETTIVO 2: ORGANIZZAZIONE RUOLI E MANSIONI</p> <p>OBIETTIVO 3: NUOVI FLUSSI INTERNI – PROTOCOLLO INFORMATIZZATO</p> <p>OBIETTIVO 4: PROCEDURA DI CONCILIAZIONE – AGGIORNAMENTO CODICE DISCIPLINARE</p> <p>OBIETTIVO 5: AGGIORNAMENTO RIFORME GOVERNO MONTI</p> <p>OBIETTIVO 6: CARTA DEI SERVIZI</p> <p>OBIETTIVO 7: GIORNATE DELL'INFORMAZIONE</p> <p>OBIETTIVO 8: PROGRAMMA TRASPARENZA</p>
Amministrativo - Affari Generali	<p>OBIETTIVO 1: GESTIONE INFORMATIZZATA DEL PROTOCOLLO</p> <p>OBIETTIVO 2: MANTENIMENTO STANDARD SERVIZI</p> <p>OBIETTIVO 3: PROCEDURE PER LA GESTIONE DEL CONTENZIOSO</p> <p>OBIETTIVO 4: AGGIORNAMENTO SITO INTERNET - TRASPARENZA</p> <p>OBIETTIVO 5: AGGIORNAMENTO DATI PIANO DELLA PERFORMANCE E DELLA TRASPARENZA</p> <p>OBIETTIVO 6: VALUTAZIONE DEL PERSONALE</p> <p>OBIETTIVO 7: PROGRAMMA TRASPARENZA</p>
Ragioneria	<p>OBIETTIVO 1: GIORNATE DELL'INFORMAZIONE</p> <p>OBIETTIVO 2: RICLASSIFICAZIONE DATI BILANCIO</p> <p>OBIETTIVO 3: CONTROLLO ATTIVITA' DI SPESA DEI SETTORI</p> <p>OBIETTIVO 4: STANDARD QUALITATIVI DEL BILANCIO</p> <p>OBIETTIVO 5: VALUTAZIONE DEL PERSONALE</p> <p>OBIETTIVO 6: RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA</p> <p>OBIETTIVO 7: PROGRAMMA TRASPARENZA</p>
Tributi	<p>OBIETTIVO 1: RECUPERO EVASIONE ICI E TARSU</p> <p>OBIETTIVO 2: REGOLAMENTO IMU</p> <p>OBIETTIVO 3: RISCOSSIONE DIRETTA TARSU 2013</p> <p>OBIETTIVO 4: AGGIORNAMENTO VARIAZIONI DI RESIDENZA</p> <p>OBIETTIVO 5: MODULISTICA ONLINE</p> <p>OBIETTIVO 6: VALUTAZIONE DEL PERSONALE</p> <p>OBIETTIVO 7: CENSIMENTO ATTIVITA' COMMERCIALI</p> <p>OBIETTIVO 8: PROGRAMMA TRASPARENZA</p>
Ufficio Tecnico	<p>OBIETTIVO 1 : COMPLETAMENTO PROCEDURE TECNICHE DEL PUG</p> <p>OBIETTIVO 2: REGOLAMENTO GESTIONE ECOCENTRO</p> <p>OBIETTIVO 3: BANDO ALLOGGI IACP</p> <p>OBIETTIVO 4: VALUTAZIONE CONSUMI ENERGETICI IMMOBILI COMUNALI</p> <p>OBIETTIVO 5: ZONA INDUSTRIALE</p> <p>OBIETTIVO 6: RESTAURO PALAZZO FILOMARINI</p> <p>OBIETTIVO 7: VALUTAZIONE DEL PERSONALE</p> <p>OBIETTIVO 8: PUBBLICAZIONE DATI APPALTI PUBBLICI</p> <p>OBIETTIVO 9: PROGRAMMA TRASPARENZA</p> <p>OBIETTIVO 10: RESIDENZA PER ANZIANI</p>

SETTORI	OBIETTIVI STRATEGICI DI PROGETTO
Edilizia ed attività produttive	OBIETTIVO 1 : CENSIMENTO AREE CIMITERIALI OBIETTIVO 2: LOTTI PEEP R10 E R16 OBIETTIVO 3: CENSIMENTO ATTIVITA' COMMERCIALI OBIETTIVO 4: LIBERALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' OBIETTIVO 5: RICOGNIZIONE TERRENI GRAVATI DA USI CIVICI, ENFITEUSI, CENSI E LIVELLI OBIETTIVO 6: SUPPORTO PER CONTROLLO TRIBUTI LOCALI OBIETTIVO 7: MANTENIMENTO STANDARD UFFICIO OBIETTIVO 8: REGOLAMENTO CHIOSCHI OBIETTIVO 9: VALUTAZIONE DEL PERSONALE OBIETTIVO 10: PROGRAMMA TRASPARENZA
Vigilanza	OBIETTIVO 1 : ZONE A DISCO ORARIO OBIETTIVO 2: FORMAZIONE NELLE SCUOLE OBIETTIVO 3: CONTROLLO PUBBLICI ESERCIZI E COSAP OBIETTIVO 4: SITO WEB "ADOTTA UN CANE" OBIETTIVO 5: CONTROLLI IN ORARIO NOTTURNO OBIETTIVO 6: PROGRAMMA TRASPARENZA OBIETTIVO 7: VALUTAZIONE DEL PERSONALE OBIETTIVO 8: CONTROLLO REATI AMBIENTALI