

ADEGUAMENTO AL D.LGS. N. 150 DEL 27 OTTOBRE 2009 - ADOZIONE 'PIANO DELLA PERFORMANCE/PRESTAZIONE'.

Ricordato che il D.Lgs. n. 150/2009 ha introdotto nell'ordinamento della PP.AA. norme al fine di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e di migliorare l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Viste le tabelle seguenti (suddivise in **A/NORME APPLICABILI OBBLIGATORIAMENTE DAL 15.11.09**, **B/PRINCIPI GENERALI A CUI GLI ENTI LOCALI DEVONO ADEGUARSI ENTRO IL 31.12.10**, **C/ALTRE NORME**), che riportano un elenco delle disposizioni contenute nel D.lgs. 27.10.2009 n. 150 (c.d. riforma Brunetta) pubblicato sulla G.U. n. 254 del 31.10.2009, illustrando le caratteristiche di fondo dei singoli articoli sotto la voce "Contenuto" (mentre il "Tipo di norma" viene distinto in base alla

Legenda:

S = Norma rientrante nella potestà esclusiva dello Stato

PG = Norma rientrante nei principi generali

* = Norme inderogabili):

A) OBBLIGO DI APPLICAZIONE DAL 15 NOVEMBRE 2009

TITOLO I – PRINCIPI GENERALI

Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 1	Oggetto e finalità		

TITOLO II – MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE Capo I – Disposizioni generali

Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 11	Trasparenza: occorre garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.	S (c.1 e 3)	*
Art. 28 c.3	Qualità dei servizi pubblici: per gli Enti locali, si prevede che per i servizi erogati direttamente o indirettamente, la pubblicizzazione degli standard di qualità sarà effettuata secondo gli indirizzi e gli atti di coordinamento che saranno adottati d'intesa con la conferenza unificata, su proposta della commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche	S	*
Art. 29	Merito e premio: le norme contenute nel decreto Brunetta relative al merito e premio hanno carattere imperativo.	S	*

TITOLO IV

**NUOVE NORME SULL'ORDINAMENTO DEL LAVORO ALLE DIPENDENZE DELLE
AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE**

Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 30 «cc. 2 e 3	Organismo indipendente di valutazione della performance: definiti i tempi per la costituzione di tale organo (da parte delle amministrazioni statali).	S	Art. intitolato “Norme transitorie ed abrogazioni»
Art. 33	Fonti di regolamentazione del rapporto di lavoro: modifiche all'art. 2 del D. Lgs. 165/2001	S	
Art. 34	Principi generali: agli organismi preposti alla gestione del rapporto di lavoro competono tutte le decisioni inerenti la direzione e l'organizzazione degli uffici. (modifiche all'art. 2 del D. Lgs. 165/2001)	S	
Art. 35	Programma triennale fabbisogno personale: il documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale ed i suoi aggiornamenti sono elaborati dai dirigenti/responsabili dei servizi. (modifiche all'art. 2 del D. Lgs. 165/2001)	S	
Art. 36	Partecipazione sindacale: eliminata la possibilità di definire nei contratti integrativi decentrati dei percorsi partecipativi relativi agli atti interni di organizzazione che possono avere dei riflessi sul rapporto di lavoro. (modifiche all'art. 2 del D. Lgs. 165/2001)	S	
Art. 54	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'articolo 40 del d.lgs. 165/2001.	S	
Art. 57	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'art. 45 d.lgs. 165/2001 in materia di competenze sulla definizione del trattamento economico (normale e accessorio).	S	
Art. 61	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: nei casi di controversie sull'interpretazione dei contratti collettivi, le parti che li hanno sottoscritti si incontrino per definire consensualmente il significato della clausola controversa. L'eventuale accordo di interpretazione autentica sostituisce la clausola in questione sin dall'inizio della vigenza del contratto.	S	
Alt 62 c. 1	Mansioni del dipendente: il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto, o alle mansioni equivalenti nell'ambito dell'area di inquadramento o alle mansioni corrispondenti alla qualifica superiore ma solo se queste sono state acquisite attraverso procedure selettive.	S	
Art. 64	Aran: modifiche all'art. 46 d.lgs. 165/2001.	S	
Art. 65	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: definiti i termini per adeguamento ed efficacia dei contratti collettivi vigenti.	S	

Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 66	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa: elencate le norme abrogate.	S	
Art. 68	Ambito di applicazione: modificato l'ari. 55 del d.lgs.165/2001 stabilendo che le norme sulle sanzioni disciplinari hanno carattere imperativo e si applicano alle amministrazioni pubbliche.	S	
Art. 69	Sanzioni disciplinari: aggiunti una serie di nuovi articoli al d.lgs. 165/2001 in materia di sanzioni disciplinari. Gli articoli vanno dal 55-bis al 55-octies.	S	
Art. 73	Norme transitorie: definito il periodo transitorio per l'applicazione delle norme in materia di sanzioni disciplinari.	S (cc. 1 e 3)	

B) NORME CONTENENTI PRINCIPI AI QUALI GLI EE.LL. DEVONO ADEGUARSI ENTRO IL 31.12.2010 (IN MANCANZA, SI APPLICANO INTEGRALMENTE GLI ARTICOLI DEL DECRETO, SINO ALL' ADEGUAMENTO.

Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 3	Misurazione, valutazione e trasparenza della performance: definiti i principi generali.	PG	
Art. 4	Ciclo di gestione della performance: definito il ciclo di gestione della performance.	PG	
Art. 5	Gli obiettivi e indicatori: definiti i criteri per la definizione degli obiettivi. Il comma 2 costituisce norma di principio generale.	PG (c. 2)	
Art.7 cc.1 e 3	Sistema di misurazione e valutazione della performance: definito il contenuto del sistema di misurazione e valutazione della performance.	PG	
Art. 9	Performance individuale: definiti gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.	PG	
Art. 15 c. 1	Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo: costituisce l'altro organo rientrante nel sistema di misurazione e valutazione. Definite le relative competenze e modalità di costituzione.	PG(c. 1)	

TITOLO III MERITO E PREMI

Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 17	Merito e premi: definiti l'oggetto e la finalità.	PG (cc.1 e 2)	
Art. 18	Merito e premi: definiti i criteri e le modalità per la valorizzazione del merito.	PG	
Art. 23	Progressioni economiche orizzontali: costituisce uno strumento per premiare il merito e la professionalità. Deve essere effettuata in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti a seguito di valutazione delle qualità culturali e professionali possedute, nonché dell'attività svolta e dei risultati conseguiti.	PG (cc.1 e 2)	
Art. 24	Progressioni verticali: costituisce uno strumento per premiare il merito e la professionalità. Sono effettuate esclusivamente tramite concorso pubblico riservando una quota non superiore al 50% dei posti messi a concorso al personale interno.	PG(c. 1,2)	
Art. 25	Attribuzione di incarichi e responsabilità: costituisce uno strumento per premiare il merito e la professionalità.	PG	
Art. 26	Accesso a percorsi di formazione e di crescita professionale: costituisce uno strumento per premiare il merito e la professionalità.	PG	
Art. 27	Premio ed efficienza: costituisce uno strumento per premiare il merito e la professionalità.	PG (C.1)	
Art. 62 c. 1 bis, c. 1 ter	Progressioni orizzontali e verticali: definiti i criteri base secondo cui devono avvenire le progressioni orizzontali e verticali. Modifiche all'art. 52 D. Lgs. 30/03/2001, n. 165	PG	

C) ALTRE NORME

TITOLO II – MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE			
Capo I – Disposizioni generali			
Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 6	Monitoraggio: attribuito all'organo di indirizzo politico amministrativo il compito del monitoraggio tra performance e obiettivi assegnati.		
Art. 7 c. 2	Soggetti partecipanti al processo di valutazione: definiti i soggetti partecipanti al processo di valutazione.	PG	
Art. 8	Performance organizzativa: definiti gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.		
Art. 10	Piano della performance e relazione sulla performance: definito il sistema di relazione tra il piano delle performance con i relativi documenti amministrativi e contabili da adottare.		
Art. 12	Soggetti partecipanti al processo di valutazione: definiti i soggetti partecipanti al processo di valutazione.		
Ari 13	Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche: è uno dei soggetti rientranti nell'ambito del processo di valutazione. Vengono definite le competenze e modalità per la sua costituzione.		
Alt 14	Organismo indipendente di valutazione della performance: costituisce l'altro organo rientrante nel sistema di misurazione e valutazione. Definite le relative competenze e modalità di costituzione.		
Art. 16	Norme di attuazione delle disposizioni contenute negli articoli da 3 a 15 per gli Enti locali: definiti termini e articoli applicabili agli Enti locali.		

TITOLO III – MERITO E PREMI			
Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 19	Criteri per la differenziazione delle valutazioni: definiti i criteri.		
Art. 20	Strumenti per merito e premi: definiti gli strumenti per premiare il merito e la professionalità.		

Art. 21	Bonus annuale delle eccellenze: costituisce uno strumento per premiare il merito e la professionalità.		
Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 22	Premio annuale per l'innovazione: costituisce uno strumento per premiare il merito e la professionalità.		
Art. 30 c. 1	Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche: definiti i tempi per la costituzione di tale organo		
Art. 31 c. 1 e 2	Norme per gli Enti locali per il sistema misurazione, merito e premi: gli Enti Locali devono destinare il trattamento economico ed accessorio collegato alla performance individuale al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e le fasce di merito devono essere non inferiori a tre.		
Art. 31 c. 3	Norme per gli Enti locali per il sistema misurazione, merito e premi: per premiare il merito e la professionalità, gli Enti Locali, oltre a quanto autonomamente stabilito nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa, utilizzando gli strumenti di cui all'art. 20, comma 1.		
Art. 31 cc. 4 e 5	Norme per gli Enti locali per il sistema misurazione, merito e premi: definiti i tempi per l'adeguamento per gli Enti locali.		
Art. 32	Norme sull'ordinamento del lavoro: definiti l'oggetto, l'ambito e le finalità di applicazione delle disposizioni inerenti le modifiche apportate sull'ordinamento del lavoro.		
Art. 37	Dirigenza pubblica: definite l'oggetto, l'ambito di applicazione e le finalità delle norme di modifica alla dirigenza pubblica.		
Artt. 38 e 39	Ampliamento delle funzioni dirigenziali: integrati rispettivamente gli articoli 16 e 17 del d.lgs. 165/2001 relativamente all'elenco delle funzioni spettanti al personale di qualifica dirigenziale.		
Art. 40 lettera a)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: modificato l'art. 19 del d.lgs. 165/2001 relativo ai requisiti per il conferimento di incarichi dirigenziali.		

Art. 40 lettera b)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: modificato l'art. 19 d.lgs. 165/2001 introducendo una serie di limitazioni alle ipotesi di revoca degli incarichi di funzioni dirigenziali.		
Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 40 lettere e) e d)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: norme di interesse solo per le amministrazioni statali.		
Art. 40 lettera e)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: requisiti per il conferimento incarichi extra dotazione.		
Art. 40 lettera f)	Conferimento e revoca di incarichi dirigenziali: esteso l'ambito di applicazione dell'ari. 19 e 6 del d.lgs. 165/2001 relativo al conferimento di incarichi fuori dotazione a tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'ari. 1 e. 2 d.lgs. 165/2001.		
Art. 41	Responsabilità dirigenziale: modificato l'art. 21 del d.lgs. 165/2001 relativo al sistema delle responsabilità in capo ai dirigenti.		
Art. 42	Comitato dei garanti: modificato l'art. 22 d.lgs. 165/2001.	Norma non di interesse per i Comuni	
Art. 43	Ruolo dei dirigenti: modificato l'art. 23 d.lgs. 165/2001.		
Art. 44	Mobilità intercompartimentale tra dirigenti: modificato l'art. 23-b/s del d.lgs. 165/2001 in materia di mobilità del personale dirigenziale tra il settore pubblico ed il settore privato.		
Art. 45	Dirigenza pubblica - trattamento economico: ai dirigenti il trattamento economico accessorio collegato ai risultati deve essere almeno pari al 30 per cento della retribuzione complessiva.		
Artt. 46 e 47	Accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia: modificato l'art. 28 d.lgs. 165/2001.	Norma non di interesse per i Comuni	
Art. 48	Mobilità intercompartimentale: verrà definita una tabella di equiparazione fra i livelli di inquadramento previsti dai contratti collettivi relativi ai diversi comparti di contrattazione.		
Art. 49	Mobilità volontaria: le amministrazioni possono ricoprire posti vacanti in organico mediante cessione del contratto di lavoro di dipendenti appartenenti alla stessa qualifica in servizio presso altre amministrazioni, che facciano domanda di trasferimento.		

Art. 50	Responsabilità dirigenziale: i dirigenti che omettono di individuare le eccedenze di personale all'interno degli uffici di propria competenza rispondono a titolo di danno erariale.		
---------	---	--	--

Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 51	Procedure concorsuali: legittima la possibilità di prevedere nei bandi di concorso l'inserimento della clausola della residenza dei concorrenti.		
Art. 52	Disciplina delle incompatibilità: introdotta una nuova ipotesi di incompatibilità per gli incarichi di direzione.		
Art. 53	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: definito l'ambito di applicazione (rivolta a tutte le pubbliche amministrazioni) e le finalità delle modifiche.		
Art. 55	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'articolo 40-b/s del d.lgs. 165/2001 in materia di controlli sulla contrattazione integrativa decentrata e nazionale.		
Art. 56	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'articolo 41 del d.lgs. 165/2001 relativo ai poteri di indirizzo nei confronti dell'Aran.		
Art. 58	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modificato l'art. 46 del d.lgs. 165/2001 relativo ai compiti dell'Aran.		
Art. 59	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: modifica all'articolo 47 del d.lgs. 165/2001 relativo al procedimento di contrattazione collettiva.		
Art. 60	Contrattazione collettiva nazionale e integrativa decentrata: definite le modalità di finanziamento degli oneri derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale, i quali continuano ad essere posti a carico dei bilanci degli Enti locali.		
Art. 67	Sanzioni disciplinari: definite le finalità del decreto Brunetta in materia di riforma delle sanzioni disciplinari.		
Art. 70	Comunicazioni sentenze: le sentenze penali sono tempestivamente Comunicate all'amministrazione interessata.		

Art. 71	Ampliamento poteri ispettivi.	Norma non di interesse per i Comuni
---------	-------------------------------	-------------------------------------

TITOLO IV			
Articolo	Contenuto	Tipo di norma	Note
Art. 72	Norme abrogate: elencate le norme abrogate dal decreto Brunetta.		
Art. 74	Ambito di applicazione ed entrata in vigore: l'articolo suddivide l'ambito di applicazione del decreto in disposizioni che rientrano nella potestà esclusiva dello Stato e disposizioni che costituiscono principi generali. Il d.lgs. 150/2009 entra in vigore il 15.11.2009 (15 giorni successivi alla pubblicazione in G.U.)		

Dato atto che – secondo la ripartizione sopra proposta - alcune di queste norme costituiscono principi generali (tabella B) nelle anzidette materie (ai quali gli EE.LL. dovranno adeguarsi), altre (tabella C) concernono l'organizzazione del lavoro in rapporto alla contrattazione collettiva, al personale ed alle responsabilità relative (per lo più, intervenendo sul D.Lgs. 165/2001), mentre altre, ancora, costituiscono potestà legislativa esclusiva esercitata dallo Stato e, quindi, di immediata applicazione anche per gli enti locali (tabella A):

- art. 11: trasparenza;
- art. 28 qualità dei servizi;
- artt. 29 e 30: inderogabilità, norme transitorie e abrogazioni varie;
- titolo IV: modifiche varie al D.Lgs. n. 165/2001;
- artt. 65 e 66: adeguamento ed efficacia dei contratti collettivi vigenti e contrattazione collettiva nazionale integrativa;
- artt. 68 e seguenti: sanzioni disciplinari e responsabilità dei dipendenti pubblici.

Visto che gli articoli recanti principi generali ai quali Regioni ed Enti locali si devono adeguare sono contenuti nel tit. II e nel tit. III del Decreto e concernono, rispettivamente (tab. B):

- misurazione, valutazione e trasparenza della “performance”,
- merito e premi, riferiti al personale comunale, in rapporto al contributo da esso fornito alla suddetta prestazione.

Considerato che, per dare attuazione a quanto sopra evidenziato, il Comune deve operare su due fronti:

- modificare ed integrare il Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi;
- adottare un sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Dato atto che ad una prima modificazione al suddetto “Regolamento” si è provveduto con atto Giunta Comunale n. 239 in data 06/12/2011 e che, con la presente deliberazione, si intende adottare il “sistema” di valutazione innanzi citato, costituito nel caso presente dal “Piano della performance” qui in oggetto.

Considerato che, una volta approvato il Piano di cui al capoverso precedente, si procederà con la collaborazione del “Nucleo di valutazione” - istituito dalla deliberazione G.C. n. 13/2011 - all'elaborazione di parametri di efficacia, efficienza ed economicità, nonché indicatori e dati di rilevazione, i quali possano effettivamente condurre ad utilizzare - secondo i principi recati dalle norme sul “ciclo della performance” e relativi obiettivi e indicatori (artt. 4 e 5, comma 2, D.lgs. n. 150/2009) – la documentazione che costituisce il “Piano” suddetto (come più innanzi descritta), sotto il profilo che qui interessa e, cioè, valutare non solo l'avvenuto perseguimento di progetti ed obiettivi dell'amministrazione comunale ma soprattutto - secondo lo scopo del “ciclo della performance” - la qualità di tale perseguimento (in sostanza, realizzare un controllo di gestione che possa valutare la qualità dell'attività dell'amministrazione comunale e del lavoro dei propri dipendenti, con ciò realizzando compiutamente il piano qui in oggetto: la “performance” costituisce una prestazione valutata sotto il punto di vista della qualità della sua esecuzione).

Visto che le finalità ed il contenuto del “Piano delle Performance” sono indicati nella delibera CiVIT n. 112/2010, che costituisce linee guida per gli enti locali nelle more dell'adeguamento, entro il 31/12/2010, dei rispettivi ordinamenti ai principi di cui al comma 2, art. 16, del D.Lgs. n. 150/2009.

Dato atto che – in assenza di esplicita definizione normativa – il “ciclo della performance” può essere definito come il “Processo” che collega la pianificazione e la definizione degli obiettivi con la misurazione dei risultati e la valutazione della prestazione dell'Ente nella sua globalità (inteso, cioè, con riferimento alle unità organizzative ed ai singoli dipendenti) e che tale processo è collegato all'utilizzo di un sistema premiante dei dipendenti, articolato in premi e incentivi (definiti dalla norma e recepiti negli ordinamenti locali), in cui sono coinvolti gli organi politici (con gli indirizzi loro spettanti), il vertice direzionale (con il controllo di gestione), i dirigenti e i cittadini/utenti.

Ritenuto che “il sistema premiante” menzionato nel capoverso precedente possa essere costituito (fatte salve eventuali, future, modificazioni che potranno essere suggerite dal “Nucleo di valutazione”) dagli attuali strumenti di valutazione e di incentivazione dei dipendenti di Carignano, quali attualmente risultanti dalla deliberazione della G.C. n. 42 in data 14.2.2003 (come in ultimo modificata con atto n. 42 in data 07.02.2005), concernente il contratto integrativo decentrato per il personale comunale di Carignano.

Visto che normativa e prassi di riferimento per l'assunzione del presente atto sono contenute - oltre che nell'art. 10, D.lgs. 150/2009 e nella Delibera CiVIT n. 112/2010, nella successiva Delibera CiVIT n. 121/2010 e nelle “Linee guida bis” dell'ANCI.

Considerato che il Piano delle Performance ha la finalità di dare avvio al "Ciclo di gestione delle performance" (art. 4 D.Lgs. n. 150/2009) ed è costituito da un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i “Target” (cioè il “traguardo” o – laddove esista un utente - la “fascia di mercato”) a cui l'ente deve indirizzarsi.

Visto che il Piano definisce, dunque, gli elementi fondamentali su cui si baseranno poi misurazione, valutazione e rendicontazione della “performance”, cioè della “prestazione” che il comune di Carignano è in grado di / intende fornire attraverso la propria organizzazione.

Dato atto che, secondo l'art. 10, comma 1, del D.Lgs. 150/2009, il Piano dovrà essere redatto con lo scopo di

assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance (il Piano medesimo andrà pubblicato sul sito internet del Comune e dovrà essere di facile lettura e comprensione da parte dei cittadini (ex art. 11, comma 3, D.Lgs. n. 150/2009).

Visto che – essendo il Piano uno strumento fondamentale per la corretta attuazione del ciclo di gestione delle performance - il D.Lgs. n. 150/2009 prevede, in caso di mancata adozione o mancato aggiornamento annuale, rilevanti sanzioni a livello sia di amministrazione nel suo complesso che di singoli individui (in particolare, è previsto il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, nonché il divieto per l'amministrazione di procedere all'assunzione di personale ed al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati, ex art. 10, comma 5, D.Lgs. n. 150/2009, seppur sia ancora oggetto di discussione se tali sanzioni siano applicabili anche agli enti locali).

Considerato che - secondo quanto previsto dall'art. 10, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009 - all'interno del Piano delle Performance dovranno essere indicati:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Visto che le indicazioni della CiVIT costituiscono linee guida per gli enti locali (come peraltro sottolineato dalla stessa CiVIT e dalle linee guida bis dell'Anci in materia di Ciclo di gestione delle performance), sicchè gli enti locali possono utilizzare, oltre al Piano delle performance come da delibera CiVIT n. 112/2010, anche uno dei seguenti strumenti di programmazione già esistenti per dare avvio al ciclo di gestione di quest'ultima:

- il Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) e/o Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.bA);
- la Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.).

Considerato che lo strumento prescelto dovrà essere però adattato al Piano delle Performance sulla base dei principi espressi dal D.Lgs. n. 150/2009, effettuando le seguenti modifiche/integrazioni:

- dovrà essere un documento programmatico triennale;
- in coerenza con le risorse assegnate, dovranno essere esplicitati obiettivi, indicatori e relativi "target" (nel senso sopra esplicitato di quest'ultima parola);
- dovranno essere definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance;
- dovrà consentire la verifica interna ed esterna della qualità del sistema degli obiettivi e della coerenza che deve caratterizzare gli stessi obiettivi;
- dovrà essere di facile comprensione, esplicitando il legame che sussiste tra i bisogni degli utenti/cittadini, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'ente;
- dovrà consentire una verifica a consuntivo della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

Dato atto che, come esplicitato nelle linee guida bis dell'Anci in materia di Ciclo di gestione della performance, qualsiasi sia la scelta operata da ciascun ente locale, è opportuno che nel Piano vengano inseriti in premessa i seguenti elementi:

- sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per i portatori di interesse esterni, cioè
"chi siamo",
"cosa facciamo (aree di intervento, relative attività e risultati desiderati di interesse per i

destinatari esterni)”,

“come operiamo”;

- identità, cioè l'amministrazione “in cifre”;

- analisi del contesto, esterno ed interno al Comune.

Ritenuto opportuno – in base a quanto sin qui riepilogato - utilizzare la Relazione Previsionale e Programmatica, il P.E.G. e la predisposizione di obiettivi particolari in capo ai dirigenti (strumenti sinora già in uso presso il Comune di Carignano), affinché la documentazione da tali elaborati rappresentata, costituisca nel suo complesso – con gli opportuni collegamenti, miglioramenti ed adattamenti che nel corso del 2011 potranno essere apportati, con la collaborazione dei dirigenti comunali e dell'organismo interno di valutazione – il “piano della performance” per il comune qui intestato.

Dato atto che – sulla base di quanto detto nel capoverso precedente – occorrerà provvedere a che tale documentazione nel suo complesso possa essere letta attraverso i seguenti elementi:

a. obiettivi strategici (finalità);

b. obiettivi operativi;

c. processo e azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance:

-fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano,

-coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio,

-azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance;

d.rilevazione per il consolidamento dei conti pubblici;

e. considerazioni finali sulla coerenza dei programmi rispetto ai piani regionali di sviluppo, ai piani regionali di settore e agli atti programmatici della Regione;

f.allegati tecnici (per il contenuto si rimanda alle "Carte di lavoro per la redazione degli allegati tecnici" allegate alla delibera CiVIT n. 112/2010).

Visto che, nell'ambito della Relazione previsionale programmatica, i “programmi” corrispondono agli **obiettivi strategici (a)**, in quanto già ora, per come sono costruiti, consentono una definizione della strategia derivante dall'integrazione di indirizzi di carattere politico e di obiettivi di carattere amministrativo (intendendo, con tale “carattere”, la realizzazione degli scopi di funzionamento ordinario dell'ente locale), nonché una individuazione di obiettivi strategici di risultato, con relativi indicatori e target.

Visto che – sempre nell'ambito della suddetta relazione – i “progetti” costituiscono **(b) obiettivi operativi**, i quali già ora consentono:

- la graduazione delle risorse dell'entrata e degli interventi dell'uscita in “capitoli” (recanti una chiara individuazione – rispettivamente – dei tipi di introiti e di spese),

- la graduazione dei servizi in “centri di costo” (attraverso i quali accorpate specifici interventi, con l'assegnazione di tali “centri” ad un soggetto quale “responsabile” della realizzazione degli interventi medesimi),

- chiari legami con il Piano Esecutivo di Gestione.

Considerato - poiché **il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance(c)** devono individuare fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del “Piano” in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nonché azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance – che lo schema della “Relazione revisionale programmatica” oggi in uso, dovrà essere integrato con appositi paragrafi che facciano riferimento specifico a come si inseriscono sia tali “fasi, soggetti e tempi”, che tali “azioni”, all'interno dei documenti costituenti il “Piano” (come già detto, costituito dall'insieme della Relazione stessa, del P.E.G. e degli eventuali, ulteriori, specifici obiettivi in capo alla dirigenza), mentre il documento che approva il piano esecutivo di gestione dovrà essere integrato con uno specifico rimando alla

coerenza con la complessiva programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Visto che con delibera n. 121/2010 la CiVIT ribadisce la necessità sullo stretto collegamento tra l'approvazione del bilancio e la predisposizione del Piano delle performance ma, non essendo il termine del 31/01 per l'approvazione del Piano delle Performance tassativo per gli enti locali, questa potrà intervenire unitamente al bilancio di previsione od anche successivamente a tale data (cioè unitamente al Piano Esecutivo di Gestione in quegli enti che utilizzano questo strumento di programmazione).

Richiamata la deliberazione della Giunta Comunale n. 239 del 06.12.2011 concernente l'approvazione del nuovo "Regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi – dotazione organica – norme di accesso" nel cui Titolo IV – Capo III, (come già in precedenza) sono previsti l'istituzione ed il funzionamento del "Nucleo di Valutazione interno", che deve svolgere i compiti di cui al D. Lgs. 286/99, artt. 4 e 6, per il controllo di gestione e l'attività di valutazione e controllo strategico;

Considerato che il Nucleo attualmente viene nominato anno per anno (in ultimo vedasi la deliberazione Giunta Comunale n. 13 del 28/01/2011) ed è composto dal Segretario Comunale, che lo presiede, da un componente il Collegio di Revisione e da un esperto esterno all'Amministrazione;

Ricordato che l'anzidetto "Nucleo" è necessario (oltreché per quanto stabilito dai principi contenuti nel citato D. Lgs. 286/99, ora trasposti nell'art. 147 del T.U. 267/2000) per effettuare la valutazione del personale comunale dotato di "posizione organizzativa", in adempimento del CCNL per i dipendenti EE.LL. in data 31/03/1999 (per la revisione del sistema di classificazione del personale), artt. 6 e 9 cc. IV e VI, nonché del CCNL per i medesimi dipendenti in data 1/04/1999 (per il periodo 1998-2001), artt. 15 c. IV e 18;

Dato atto che la Giunta Comunale con deliberazione n. 52 in data 21/03/2008 ha fissato il compenso annuo complessivo per il detto Nucleo di valutazione per l'anno 2008 e successivi in Euro 3.600,00, in funzione della attività di valutazione e di controllo strategico e del controllo di gestione per ogni anno finanziario, nonché di quella inerente la valutazione del personale comunale dotato di "posizione organizzativa";

Vista la relazione approvata e fatta propria dalla Giunta Comunale con atto n. 103 in data 15.5.2008 "Scopo ed oggetto del controllo da operarsi da parte del Nucleo di valutazione", predisposta dall'anzidetto "Nucleo di valutazione interno" nel maggio 2008 e concernente, specificatamente, la realizzazione del "Controllo di gestione" dell'Amministrazione Comunale di Carignano a partire dall'esercizio finanziario 2007 (nel referto 2008 a consuntivo), nonché per la valutazione 2008 (a partire da tale esercizio, a consuntivo nel 2009) dei dipendenti responsabili dei servizi comunali, incaricati di "Posizione organizzativa";

Ricordato che tale relazione contiene le indicazioni del Nucleo medesimo, che l'Amministrazione di Carignano ha recepito, per consentire l'attuazione del "progetto" di controllo di gestione (pagg. 5 e 6, lett. da b) a g) e della valutazione della dirigenza (alias, "posizioni organizzative", pagg. 18-20);

Considerato che tali indicazioni sono ancora valide e sufficienti allo scopo testé detto e, pertanto, da confermarsi con il presente atto, quali parti integranti e sostanziali dei "controlli interni" di cui all'articolo 147 del D.lgs 18.8.2000, n. 267, mentre le attività (di cui alla lettera d) di tale norma) di valutazione e controllo strategico non sono state sinora rese operative dall'amministrazione comunale (pur essendo contemplate nel "regolamento" innanzi menzionato, quali compiti del "nucleo di valutazione");

Ritenuto che "**la valutazione ed il controllo strategico**" di cui alla lettera d) dell'art. 147 del del D.Lgs. n. 267/00, possono facilmente trovare il proprio contenuto secondo il D.Lgs. 286/99, il quale definisce all'art. 6 gli scopi di verifica e la consistenza di tali attività: "*L'attività di valutazione e controllo strategico mira a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei competenti organi, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico. L'attività stessa consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le*

missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi”;

Visto che la definizione data dalla norma in ultimo citata, di questo quarto tipo dei controlli interni, potrebbe attagliarsi – con buona approssimazione - a spiegare finalità e consistenza della “Relazione sulla performance” contemplata dall’art. 10, I comma, lett. b) del D. Lgs. 150/2009;

Vista la somiglianza tra il concetto di “valutazione e controllo strategico” ed il contenuto della “Relazione” suddetta e ricordato che pur non esistendo uno specifico obbligo per gli enti locali di dare attuazione al suddetto articolo 10, questi ultimi devono comunque adeguare i propri ordinamenti (tra l’altro) ai principi contenuti negli artt. 3, 4 e 7 del Decreto 150/2009 (in cui si prevedono – rispettivamente - la misurazione e la valutazione della performance, lo sviluppo del “ciclo di gestione” di quest’ultima, nonché la valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale) ed avendo la Giunta di Carignano già inserito nel “Regolamento degli uffici e dei servizi” – in capo al “Nucleo di Valutazione” - l’attribuzione del compito di realizzare la valutazione ed il controllo strategico, attivando e rendendo operative le attività inerenti quest’ultimo, il Comune di Carignano adempirebbe così all’obbligo di adeguare le proprie procedure e normative ai principi suddetti in materia di misurazione e valutazione della “performance/prestazione” e, contemporaneamente, realizzerebbe il tipo di controllo voluto dalla lett. d) dell’art. 147, qui in trattazione: attraverso di esso, l’organo d’indirizzo politico avrebbe su ogni bilancio (ed in confronto con il precedente consuntivo), un parere preventivo circa la congruenza tra le scelte che intende effettuare, gli obiettivi da affidare ed i programmi da compiere, rispetto alle risorse disponibili ed agli eventuali fattori ostativi (lo stesso parere dovrà essere espresso a posteriori sulla congruenza - cioè la “corrispondenza” tra gli obiettivi predefiniti dall’Amministrazione ed i risultati conseguiti, nonché tra le direttive emanate ed i comportamenti tenuti);

Considerato che, nella realtà delle cose, “la valutazione ed il controllo strategico” – come in precedenza descritti utilizzando il contenuto dell’art. 6 del D.Lgs. n. 286/99 – si sovrappongono, coincidendo per la maggior parte dei propri contenuti, alla “relazione sulla performance” (voluta dall’art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 ma - come già detto - non specificatamente richiesta in capo agli enti locali dal D.L. n. 150/09, in quanto l’art. 10 che la contempla non rientra tra le norme alle quali gli enti locali devono conformarsi) e che detti “valutazione e controllo” sono previsti dal citato art. 147 del T.U.EE.LL. n. 267/2000, c. 1, lett. d) ma non sono stati sinora specificatamente affrontati sotto questa veste concettuale all’interno del Comune di Carignano, sia a livello regolamentare che a livello attuativo, nel senso che dette attività sono esplicitamente attribuite al “Nucleo di valutazione” nel Regolamento degli uffici e dei servizi ma non sono previste nel loro contenuto o nella loro modalità di svolgimento, né tantomeno affrontate specificatamente da parte del Collegio dei revisori dei conti (attraverso le loro relazioni su bilanci e conti consuntivi comunali) o dal Regolamento di Contabilità;

Visto che i controlli interni contemplati dal D.Lgs. 267/2000, art. 147 (già art. 1 del D.Lgs. 286/99, comma I) sono riepilogati nella seguente tabella con l’organo ad essi preposto e le funzioni da espletare, come previsti in Carignano dagli atti comunali sino a qui citati, nonché dalla presente Deliberazione:

Art. 14 del D.Lgs 267/2000	Tipo di controllo e organo che lo esercita	Funzione di controllo
Let. a)	Controllo di regolarità amministrativa e contabile Responsabile servizio finanziario e Revisore Di Conti	Garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa
Let. h)	Controllo di gestione Nucleo di valutazione (oppure: Organismo Indipendente di Valutazione)	Verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati.
Let. e)	Valutazione della Dirigenza Nucleo di valutazione oppure: Organismo Indipendente di Valutazione	Valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale
Let. d)	Valutazione e controllo strategico Nucleo di valutazione oppure: Organismo Indipendente di Valutazione	Valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti
Art. 3, 4 e 7 del D.Lgs. 150/2009	↓	
	Può costituire la "valutazione annuale della performance organizzativa dell'Ente"	

Ricordato - come detto poco sopra e alla lettera d) della precedente tabella - che la "valutazione ed il controllo" qui in oggetto possono costituire – per l'ente locale qui considerato – la "relazione sulla performance" di cui all'art. 10, 1 c., lett. b), del D.Lgs n. 150/2009; e che quest'ultimo Decreto, nel tentativo di ottenere un miglioramento dell'organizzazione e della gestione delle amministrazioni pubbliche, ha richiesto a queste ultime di impostare la loro capacità progettuale sul concetto di "performance", facendo con ciò riferimento ad una impostazione "aziendalistica", già sviluppatasi in Italia alla fine degli anni ottanta/inizio anni novanta, nei diversi ambiti amministrativi e di pubblico servizio attraverso provvedimenti e disegni di riforma amministrativa, in un contesto ancora in evoluzione.

Considerato che valutare le "performances" – cioè le "prestazioni" - di una pubblica amministrazione, comporta (ovviamente) che quest'ultima abbia posto a monte delle attività in cui tali prestazioni si estrinsecano, degli obiettivi, perseguibili attraverso i beni (mobili ed

immobili) e le dotazioni finanziarie e di personale di cui si dispone, valutando le prestazioni di quest'ultimo e dell'amministrazione nel suo complesso, sia durante l'esercizio delle attività che tali obiettivi perseguono, che a consuntivo: in sostanza, non è importante soltanto l'obiettivo che ci si pone ma conta, altresì, l'attività svolta per conseguirlo, intesa come "prestazione" (performance), sicché la pubblica amministrazione, pur non comportandosi come un'**impresa** - un'azienda, cioè, avente **finalità economiche o lucrative** - deve però fondare tale attività su una logica economico-aziendale, indirizzandosi verso la ricerca di criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

Ritenuto che l'estensione del concetto di *aziendalizzazione* agli enti pubblici, non modifichi le finalità tipiche dell'Ente Locale, in quanto il richiamo alla gestione aziendale non deve essere inteso con riferimento alle regole del mercato e delle imprese (le quali operano secondo valutazioni di convenienza economica particolare), bensì come richiamo all'applicazione di sistemi di gestione, più efficaci nel realizzare i fini e più efficienti nell'utilizzo di risorse scarse: infatti, ciò che viene definito con il termine "**azienda**" non necessariamente corrisponde al succitato concetto di "impresa", potendo essa perseguire finalità extraeconomiche, come nel caso della "**azienda composta pubblica**", le cui **finalità** sono esclusivamente **erogative** (tale viene definito dalla dottrina l'ente pubblico in cui ci si trovi nella contemporanea presenza di processi di consumo - ovvero cessione di risultati dell'attività senza corrispettivo diretto - e di produzione, aventi però prevalentemente un ruolo strumentale e servente rispetto alle finalità erogative, tipiche degli enti pubblici).

Ricordato che per *efficienza* s'intende il rapporto tra input ed output (il sistema è efficiente se a parità di risorse impiegate è in grado di realizzare il massimo risultato), mentre l'*efficacia* verifica che l'azione del sistema abbia dato luogo a risultati coerenti con gli obiettivi programmati ed i risultati siano stati in grado di soddisfare i bisogni (efficacia sociale) e che, infine, per *economicità* s'intende la capacità di soddisfare i bisogni d'interesse pubblico sulla base di un flusso di ricchezza "economicamente sopportabile e socialmente accettabile".

Dato atto, infine, che la logica economica aziendale della "prestazione", pur non dovendo in astratto rifuggire da finalità economico-lucrative, deve integrarsi con una logica giuridico-istituzionale, in cui sono coinvolti aspetti e problematiche inerenti quelli che possono essere definiti il "sistema istituzionale" ed il "sistema politico":

1. il "sistema aziendale" corrisponde al primo tipo di "logica" testé menzionata ed è costituito dall'insieme di regole di funzionamento dettate dai principi dell'economia, ossia dalla scarsità delle risorse in rapporto ai bisogni, mirando a realizzare e mantenere un equilibrio tra le prime ed i secondi, con regole, principi e criteri di scelta che devono guidare sotto questo punto di vista i processi di acquisizione e di impiego delle risorse, nonché di cessione dei servizi: sotto questo profilo, sono espressione di conoscenze tecniche, organizzative ed economiche;
2. il "sistema istituzionale" è l'insieme delle regole generalmente accettate da una società, consolidate in norme di diritto, a loro volta costituenti una determinata forma di Stato, con i suoi principi ed il proprio sistema di funzionamento;
3. il "sistema politico" è da intendersi quale insieme di regole attraverso le quali perseguire ed ottenere il consenso della società (essenziale per la funzionalità delle amministrazioni pubbliche, considerando che proprio dal consenso politico trae legittimazione chi ha il potere di amministrare la cosa pubblica).

In base a tali considerazioni, pertanto, la qualità di una buona amministrazione deriva dal bilanciamento delle diverse esigenze miranti a garantire l'equilibrio del sistema aziendale nonché gli altri equilibri che si rivelano fondamentali per il corretto svolgimento delle attività; pertanto le amministrazioni pubbliche dovrebbero attrezzarsi al fine di garantire un

contemporaneo equilibrio tra sistema aziendale, sistema istituzionale e sistema politico.

Ritenuto che, in base a quanto detto sino a qui, il significato del tipo di controllo di cui qui trattasi consiste allora nell'esprimere un giudizio "a consuntivo" sulla "prestazione" / performance dell'Amministrazione esaminata, che tenga in considerazione la conciliazione delle tre logiche, espressione dei tre sistemi sopra definiti, cercando di non sovrapporlo al "controllo di gestione" (il sistema per operare quest'ultimo è descritto – come detto nel precedente 25° capoverso della presente premessa – nella relazione approvata con atto di G.C. n. 103/2008) e di non replicare contenuti del giudizio sulla "performance individuale" del personale (a cui è dedicata parte della relazione testé citata, al 26° capoverso precedente, sulla valutazione della Dirigenza comunale / alias "Posizioni organizzativa"): per far ciò, dal "Nucleo di Valutazione" dovranno essere presi in considerazione i programmi contenuti nella relazione previsionale e programmatica ed i dati statistici, demografici, sociali ed economici disponibili sul territorio, nonché le indicazioni generalmente riassumibili degli esiti del controllo di gestione e della performance del personale.

Dato atto che il contenuto del presente atto deliberativo è stato redatto dal Segretario comunale, anche con l'ausilio della relazione costituente l'allegato A) qui unito a fare parte integrante e sostanziale della medesima, mentre l'allegato B) è stato predisposto – sempre dal Segretario comunale – con l'ausilio dei componenti l'organo esterno nominato quale "Nucleo di Valutazione" individuato con provvedimento Giunta Comunale n.ro 13/2011.

Per quanto in premessa citato

SI PROPONE

1. utilizzare la Relazione Previsionale e Programmatica, il P.E.G. e la predisposizione di obiettivi particolari in capo ai dirigenti, affinché la documentazione da tali elaborati rappresentata, costituisca nel suo complesso – con gli opportuni collegamenti, miglioramenti ed adattamenti che nel corso del 2012 e per gli anni futuri, potranno essere apportati con la collaborazione dei dirigenti comunali e del "Nucleo di valutazione" – il "piano della performance" per il comune qui intestato;
2. approvare la relazione "Scopo e caratteristiche del Piano della "Prestazione" ex D.Lgs. n. 150/2009 qui unita sub lett. A), nonché il documento "Piano delle performance" costituente l'allegato B) al presente atto deliberativo;
3. esprimere direttiva affinché la "valutazione" ed il "controllo strategico" di cui alla lettera d) comma 1° dell'art. 147 del D.lgs. 267/2000 – ritenuta dall'Amministrazione comunale equivalente alla "valutazione annuale della performance organizzativa" di cui agli artt. 3, 4 e 7 del D.lgs. 150/2009 – venga effettuata dal "Nucleo di Valutazione" di Carignano, come detto in ultimo nella premessa del presente atto.

Allegato A)

- **Alla deliberazione G. C. n. ____ del _____**

IL SEGRETARIO GENERALE

SCOPO E CARATTERISTICHE DEL PIANO DELLA “PRESTAZIONE” EX D.LGS N. 150/2009.

(da: Arturo Bianco – Consulente EE.LL.)

Tutte le pubbliche amministrazioni devono **individuare i propri obiettivi**, sia come *performance* organizzative che come *performance* individuali. Per le **amministrazioni statali** essi vanno individuati **nell’ambito del piano delle performance**; per gli **enti locali e le regioni è sufficiente adattare i documenti programmatici** previsti dai propri ordinamenti **ai principi fissati dal Dlgs n. 150/2009**, c.d. legge Brunetta.

Ricordiamo che questi documenti sono, sulla base delle **previsioni dettate dal Dlgs n. 267/2000**, testo unico delle leggi sull’ordinamento degli enti locali, per i comuni e le province la Relazione previsionale e programmatica, il Programma esecutivo di gestione ed il Piano dettagliato degli obiettivi

Siamo in presenza di un **vincolo che ha una rilevante importanza**, essendo uno dei primi passaggi attraverso il quale si concretizzano le prescrizioni di tale riforma. Peraltro, si deve sottolineare che in questo documento **dovranno essere trasfuse le novità dettate dal legislatore in materia di contenuto minimo obbligatorio** che devono avere gli obiettivi e si dovranno dare gambe concrete alla *performance* organizzativa.

Non sono previste sanzioni a carico degli enti inadempienti di questo obbligo alla data del 31 gennaio 2011, mentre **per le amministrazioni statali** matura il **divieto di effettuare assunzioni di personale e di conferire incarichi di collaborazione**. Si arriva a tale conclusione in considerazione dei seguenti due fattori: **per gli enti locali non siamo in presenza di un vincolo**, in quanto l’art. 10 che disciplina questa materia, non è tra le disposizioni per essi vincolanti e comunque nel 2011 questa scadenza non può essere rispettata perché il termine per l’approvazione dei bilanci preventivi 2011 è stato spostato dal 31 dicembre alla fine del mese di marzo, ed è ovvio che tali documenti debbano essere redatti unitamente (la Relazione previsionale e programmatica) e successivamente (il Piano esecutivo di gestione ed il Piano dettagliato degli obiettivi) all’adozione del bilancio preventivo.

Ma **l’assenza di specifiche sanzioni non toglie** comunque nulla alla rilevante **importanza di questo documento**. Si deve comunque ricordare che, sulla base delle previsioni di cui al Dlgs n. 150/2009, la **mancata assegnazione degli obiettivi**, in modo coerente con le nuove regole, e la mancata attivazione di tutte le fasi del ciclo di gestione delle *performance* previste dalla legge cd Brunetta, al pari della mancata adozione di un sistema di valutazione ancorato ai principi dettati dallo stesso Dlgs n. 150/2009, **determina come conseguenza il divieto dell’erogazione del trattamento economico accessorio collegato alle performance**, cioè sia dell’indennità di risultato per i dirigenti ed i titolari di posizione organizzativa che di quella di produttività per il

personale. Conseguenza che opera non retroattivamente per le indennità relative al 2010, ma per quelle che matureranno per l'anno 2011.

L'entrata in vigore al 1° gennaio 2011 delle nuove regole non produce infatti conseguenze sulla valutazione delle attività 2010, anche se essa viene effettuata nel corso di quest'anno, in quanto i criteri di valutazione devono essere stati adottati e comunicati prima del periodo a cui si riferiscono.

Occorre prestare **particolare attenzione sia ai contenuti innovativi** che gli enti locali devono inserire in tali documenti, in modo da adattarli ai vincoli innovativi dettati dal legislatore, **sia alle metodologie da utilizzare per la redazione**, in modo da coinvolgere i cittadini, gli utenti ed i soggetti interessati, sia alla necessità di garantire la massima trasparenza ed accessibilità.

Il contenuto del piano delle performance

Il piano delle *performance* è disciplinato dall'**art. 10 del Dlgs n. 150/2009**. Esso stabilisce il termine di **approvazione entro il 31 gennaio di ciascun anno**.

Nel merito chiarisce che siamo in presenza di un **documento che ha una proiezione triennale** e che, *“in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”*. Per cui, da queste indicazioni possiamo trarre le conseguenze che il **legislatore definisce con sufficiente precisione il contenuto ed i requisiti che deve avere questo documento**. In particolare, per il contenuto, si deve evidenziare la **necessità che esso contenga sia gli obiettivi strategici che quelli operativi**. Ed ancora, occorre distinguere al suo interno tra gli obiettivi finali, quindi i livelli da raggiungere nell'arco del triennio, che quelli intermedi, quindi le fasi a cui pervenire nel corso dell'anno. Strettamente collegata in termini logici è la considerazione che il documento **deve contenere gli elementi per la misurazione sia della performance organizzativa dell'ente** e delle sue articolazioni organizzative **che di quella individuale dei singoli dirigenti**. Ovviamente tali obiettivi devono essere accompagnati dagli **indicatori che li rendono misurabili**. Ed ancora, la norma richiede espressamente che l'assegnazione degli obiettivi sia accompagnata dalla **allocazione delle risorse necessarie**.

Le indicazioni della Civit

La Commissione nazionale per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle PA (Civit) ha dettato **utili indicazioni per il piano delle performance**. Esso **deve contenere gli obiettivi, gli indicatori e il target**. In primo luogo, deve garantire la **qualità della rappresentazione degli obiettivi**, il che vuol dire la loro coerenza con i vincoli dettati dal legislatore. In tale ambito si deve indicare il metodo che si è utilizzato per pervenire alla assegnazione degli obiettivi. Occorre inoltre garantire la **comprensibilità della rappresentazione della performance**. Al riguardo il documento deve contenere gli obiettivi, nonché i bisogni della collettività, la missione istituzionale dell'ente, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Questo documento deve essere redatto in modo da garantire la massima leggibilità delle scelte compiute dall'amministrazione. Occorre infine garantire che la **rappresentazione della performance sia attendibile**, esito che si

raggiunge solamente se essa è verificabile ex post sia nei suoi contenuti che nel metodo utilizzato.

Appare necessario, nel giudizio della Civit, che venga descritta l'**identità dell'amministrazione**, cioè gli elementi che consentono di identificare chi è l'ente e cosa fa. Ed ancora, esso deve contenere le evidenze delle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno e l'evidenza del processo seguito per la realizzazione del piano e delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*.

L'**obiettivo della trasparenza** si ottiene nel seguente modo: pubblicazione sul sito internet dell'ente, presentazione ai soggetti portatori di interessi e loro coinvolgimento, chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari, pubblicità e trasparenza del processo di formulazione del piano. Al fine di garantirne la massima leggibilità, viene suggerito di prestare la massima attenzione a che il **nucleo essenziale del documento sia redatto in modo immediatamente comprensibile da parte dei soggetti interessati**, mentre i dettagli e gli approfondimenti tecnici possono essere contenuti nei suoi allegati. Oltre ai portatori di interessi, c.d. stakeholder, viene suggerito di garantire il coinvolgimento dei dirigenti nella formazione del documento.

Tutti i dati contenuti nel documento **devono essere verificabili**. Viene inoltre suggerito di indicare sia la metodologia seguita per la sua redazione, che per la sua eventuale modifica, nonché vengano indicati gli attori coinvolti ed i loro ruoli.

Il **piano deve essere attuabile**, il che ne garantisce anche la coerenza, sia con il processo esterno, sia con gli strumenti e le risorse disponibili. Ovviamente esso deve essere **pienamente coerente con i documenti di bilancio**, coerenza che si deve verificare sui contenuti, sul calendario, sui soggetti coinvolti e sulla reportistica che le amministrazioni devono utilizzare.

Nella redazione viene **consigliato di prevedere le seguenti 5 fasi**: definizione della identità dell'organizzazione; analisi del contesto interno ed esterno; definizione degli obiettivi strategici; definizione degli obiettivi operativi; comunicazione all'interno ed all'esterno dell'ente.

Per la stessa Civit la **struttura del Piano tipico** dovrebbe essere la seguente: Presentazione del Piano ed indice; Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni (chi siamo, cosa facciamo, come operiamo); Identità (amministrazione in cifre, mandato istituzionale e missione, albero delle performance); Analisi del contesto (esterno ed interno); Obiettivi strategici; Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi (obiettivi assegnati ai dirigenti); Processo seguito ed azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance (fasi, soggetti e tempi del processo di redazione, coerenza con la programmazione finanziaria, azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle *performance*); Allegati tecnici.

Nella individuazione degli obiettivi, viene suggerita l'**adozione dello strumento dell'albero della performance**. Con tale nozione si intende *“una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. Tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione”*.

Di notevole rilievo la considerazione che, **all'interno degli obiettivi strategici**, deve essere compresa anche *“la dimensione dell'efficienza e dell'efficacia complessiva*

dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo direttamente un legame diretto con le priorità politiche". In essa vanno compresi anche i processi che "hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. Le amministrazioni possono autonomamente scegliere se assegnare specifici obiettivi strategici relativi all'attività ordinaria all'interno di diverse aree strategiche o creare una specifica area strategica a cui associare tutti gli obiettivi relativi all'attività ordinaria stessa".

L'applicazione negli enti locali

Il piano delle *performance* negli enti locali deve essere redatto utilizzando, con tutte le opportune modifiche, gli **strumenti di programmazione esistenti**.

La **Relazione previsionale e programmatica** ha, come è noto, un **carattere generale**. Essa, sulla base dell'**art. 170 del Tuel**, illustra *"le caratteristiche generali"*, *"comprende, per la parte entrata, una valutazione generale sui mezzi finanziari"* e per la spesa *"è redatta per programmi e per eventuali progetti"*. Si prevede inoltre che per *"ciascun programma è data specificazione della finalità che si intende conseguire e delle risorse umane e strumentali ad esso destinate"*. Essa deve indicare *"anche gli obiettivi che si intendono raggiungere, sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio"*.

Il **Programma esecutivo di gestione**, sulla base dell'**art. 169 del Dlgs n. 267/2000**, *"contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell'entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli"*.

Il **Piano dettagliato degli obiettivi** è previsto dall'**art. 197, comma 2, lett. a)**, e sulla base delle previsioni di cui all'art. 109 deve essere predisposto dal direttore generale. Come si vede è questo il documento i cui contenuti sono meno definiti, tanto che numerose amministrazioni lo includono nell'ambito del Peg.

L'Anci evidenzia che **l'insieme di questi tre documenti corrisponde alle esigenze** che il legislatore ha posto **a base del piano delle performance**, senza dimenticare che questi documenti non devono limitarsi esclusivamente alle indicazioni di carattere finanziario, ma devono contenere gli elementi necessari per la valutazione della *performance* organizzativa dell'ente e delle sue articolazioni organizzative ed individuale dei singoli dirigenti. E che, in tale ambito, **il Peg costituisce il documento di importanza centrale**, in quanto appare come il *"contenitore omnibus capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatico e del conseguente controllo"*.

Per rendere i propri documenti coerenti con le prescrizioni legislative dettate per il piano delle *performance*, nel giudizio dell'Anci, **è necessario che:**
a) tutti questi documenti, e non solo la Relazione previsionale e programmatica, abbiano una **dimensione triennale**;

b) gli **obiettivi siano pianificati**, nel rispetto dei vincoli fissati dal legislatore, **su base triennale**;

c) gli obiettivi siano **distinti tra quelli individuati annualmente**, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale, e **quelli strategici pluriennali**, che devono essere *"esplicitati nella loro declinazione annuale"*:

d) la **programmazione operativa**, cioè il Peg ed il Pdo, **deve contenere gli obiettivi operativi**, le “attività gestionali da gestire per raggiungere determinati target”, gli “obiettivi collegati alle priorità strategiche”, il “sistema di misurazione ed i relativi indicatori, con l’indicazione della misura/standard di partenza e la misura/target attesa”, il “sistema di raccordo tra i risultati misurati e la struttura organizzativa”, i “fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali”, gli “obiettivi ed i relativi indicatori coerenti con il piano dei conti e con il piano dei centri di costo/ricavo”.

Nella valutazione della Civit, **il Peg deve essere adattato alle indicazioni dettate per il piano delle performance** in modo da:

- 1) rendere evidenti i **collegamenti tra indirizzi politici, strategia ed operatività**;
- 2) esplicitare la **gestione degli outcome**, intesa come l’individuazione degli impatti di politiche ed azioni;
- 3) esplicitare le **azioni volte al miglioramento continuo dei servizi pubblici**;
- 4) essere predisposto in maniera tale da potere essere **facilmente comunicato e compreso**;
- 5) essere **trasformato in un documento programmatico triennale** in cui sono “*esplicitati obiettivi, indicatori e relativi target*”.

Sul terreno applicativo si suggerisce che gli enti locali prevedano che il Peg contenga tanto gli **obiettivi di performance organizzativa** della intera struttura e delle sue articolazioni organizzative, che gli **obiettivi di performance individuale** da assegnare ai singoli dirigenti ovvero, negli enti sprovvisti di dirigenti, ai titolari di posizione organizzativa.

Diciamo che tendenzialmente gli obiettivi strategici possono essere individuati nell’ambito della *performance* organizzativa. Occorre inoltre che siano **indicate anche le altre componenti in cui si articola la performance organizzativa**: gli indicatori della qualità della gestione, la valutazione degli utenti, gli effetti delle politiche delle pari opportunità e l’eventuale ricorso a strumenti di autovalutazione.

Sul terreno della struttura questo documento **deve contenere una proiezione triennale**: ovviamente rimane fermo il principio per cui la sua durata è annuale, ma è opportuno che vengano indicati anche gli elementi caratterizzanti dell’attività dell’ente nel biennio successivo. In altri termini, **il primo anno è immediatamente produttivo di effetti**, mentre **gli altri 2 hanno carattere programmatico**.

Il Peg **deve essere strettamente e direttamente raccordato**, in misura ben maggiore di quanto oggi non avvenga, **con la Relazione previsionale e programmatica**, la quale deve contenere l’indicazione delle priorità strategiche che l’ente assume. Talché il Peg deve contenere le indicazioni attraverso le quali dare attuazione alle prescrizioni dettate in tale documento ed i singoli obiettivi in esso indicati devono essere raccordati con le priorità strategiche assunte dall’ente nella Relazione previsionale e programmatica. In questo modo si può dare una **immediata attuazione alla distinzione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi**.

Il documento sulle *performance* deve contenere la **indicazione dei risultati attesi non solo in termini di output, ma anche di outcome**. In altri termini, è necessario che siano previsti i risultati esterni, le conseguenze per i cittadini, gli utenti ed i soggetti

interessati, che si vogliono realizzare, oltre alla previsione degli indicatori sulla cui base misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi da parte dei dirigenti.

Ovviamente si deve garantire il **concreto rispetto del vincolo a che il documento risulti facilmente leggibile** da parte dei soggetti esterni ed a che sia i dirigenti che i soggetti esterni interessati siano coinvolti nella sua formazione.

Allegato B) –
Alla deliberazione G.C. n. _____ del _____
IL SEGRETARIO GENERALE

Piano della performance

1. Presentazione del Piano

1.1 Introduzione

La parola “*PERFORMANCE*” in italiano significa “esecuzione”, “assolvimento”, “rendimento” e viene qui intesa sotto quest’ultimo significato, cioè come “prestazione”, derivando dal francese antico “performance”, che costituisce sinonimo di “achèvement” (a sua volta derivante dal verbo achever, cioè “venir a chief” venire a capo, terminare: da cui si torna a “eseguire/assolvere”). Il termine francese odierno “performance” deriva dal verbo latino perficere (“per” e “facio”) che significa “fare”, “condurre a termine”, “conseguire”.

Il Piano della performance quindi - in base a quanto spiegato nel capoverso precedente – il piano di “ciò che si intende conseguire” è il documento programmatico con cui il Comune di Carignano individua:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici che guideranno la sua azione nei prossimi tre anni
- gli obiettivi operativi/piano delle azioni assegnati al personale dirigenziale nel 2011
- i relativi indicatori che permettono la misurazione e la valutazione della performance ottenuta.

Il Piano è costituito dagli strumenti di pianificazione, programmazione, controllo e valutazione dell’ente:

- Bilancio annuale e pluriennale
- Relazione previsionale programmatica
- Piano esecutivo di gestione (PEG)
- Piano dettagliato degli obiettivi
- Sistema generale di valutazione del personale.

Il presente Piano, onde garantire la coerenza tra le linee strategiche (di Consiglio e Giunta) pluriennali, gli obiettivi annuali e il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune qui intestato, richiama in questo documento i dati gestiti dagli strumenti testè elencati ed è rivolto sia al personale, sia ai cittadini. Esso persegue quindi obiettivi di leggibilità e di affidabilità dei dati: il primo aspetto si rispecchia nella scelta di adottare un linguaggio il più possibile comprensibile e non burocratico, il secondo è garantito dalla seguente dichiarazione.

1.2 Dichiarazione di affidabilità dei dati

Tutti i dati qui contenuti derivano dai documenti pubblici del Comune indicati nell’elenco precedente. Tali documenti sono stati elaborati e pubblicati nel rispetto della vigente normativa in materia di certezza, chiarezza e precisione dei dati.

1.3 Processo seguito per la predisposizione del Piano

In data 02/07/2007 l'attuale Amministrazione si è insediata, dopo aver vinto le elezioni sulla base di un preciso programma elettorale, tradotto nell'atto consiliare n. 38 del 02/07/2007: *“ADEGUAMENTO AL D.LGS. N. 150 DEL 27 OTTOBRE 2009 - ADOZIONE 'PIANO DELLA PERFORMANCE/PRESTAZIONE'.*

Successivamente la Giunta comunale ha sviluppato annualmente il programma elettorale attraverso gli strumenti indicati al precedente punto 1.1, Il capoverso, le cui linee strategiche verranno qui descritte nelle prossime pagine.

Relativamente all'anno di prima adozione del presente Piano, si elencano i dati di adozione degli strumenti in base ai quali esso è stato costituito:

- in data 27/02/2008 il Consiglio comunale ha approvato il Bilancio;
- in data 29/01/2008 il Consiglio comunale ha approvato la Relazione previsionale programmatica;
- in data 13/05/2008 la Giunta comunale ha approvato il Piano esecutivo di gestione.

Per l'anno 2011, in data 03.02.2011, la Giunta con deliberazione n. 19 “Approvazione piano esecutivo di gestione 2011 – Progetti obiettivi generali particolari Responsabili Uffici e Servizi “ ha declinato gli scenari strategici e operativi definiti nei documenti menzionati nel capoverso precedente (e, con la medesima deliberazione, come appena detto, il P.E.G.) in obiettivi assegnati alle strutture e ai dirigenti. Tale operazione è frutto di un dialogo tra il vertice ed i Dipendenti incaricati di “Posizione Organizzativa” ex art. 11 Ccnl EE.LL. 31.3.1999 (in assenza di dirigenti in servizio) i quali hanno avanzato tempestivamente le loro proposte. Gli obiettivi delle strutture e dei dipendenti sono stati definiti in modo da essere:

- rilevanti e pertinenti
- specifici e misurabili
- tali da determinare un significativo miglioramento delle attività
- annuali (salve eccezioni)
- commisurati agli standard
- confrontabili almeno al triennio precedente
- correlati alle risorse disponibili.

I dirigenti hanno un mese di tempo dalla data di approvazione dell'ultima deliberazione succitata per tradurre gli obiettivi assegnati in obiettivi per ogni singolo funzionario titolare di Posizione organizzativa e per comunicare adeguatamente agli altri dipendenti gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza al fine di garantire la partecipazione di tutto il personale al perseguimento degli obiettivi stessi.

In ogni momento del “Ciclo (annuale) di gestione della performance” è diritto-dovere degli attori coinvolti nel processo di aggiornare gli obiettivi e i relativi indicatori in presenza di novità importanti ai fini della loro rilevanza e raggiungibilità.

Entro il 30 settembre dell'anno finanziario di competenza, contestualmente alla delibera di salvaguardia degli equilibri di bilancio, ogni “Posizione organizzativa” relaziona alla Giunta sul grado di raggiungimento degli obiettivi di pertinenza e sullo stato d'avanzamento del “Ciclo della performance”. In vista di tale scadenza, purché in tempo utile, l'Amministrazione potrà modificare parte degli obiettivi assegnati, di concerto con le “Posizioni Organizzative” medesime.

La data del 31 dicembre è il termine ultimo per il raggiungimento degli obiettivi annuali.

Nei mesi successivi il “Nucleo di valutazione” ed il Responsabile dell'Area Economico Finanziaria elaborano la Relazione sulla performance, da validare e trasmettere non oltre il 30 giugno dell'anno successivo a quello esaminato

1.4 Principio di miglioramento continuo

Il presente documento è redatto per la prima volta in questa forma nell'anno 2011. Il Comune persegue il fine di migliorare continuamente e progressivamente affinare il sistema di raccolta e comunicazione dei dati di performance: pertanto, nel corso del 2012 saranno rilevati ulteriori dati che andranno a integrare il presente documento, aggiornato tempestivamente anche in funzione della sua visibilità al cittadino (ved. oltre il capitolo dedicato alla trasparenza).

2. Identità

2.1 L'ente Comune di Carignano

Il Comune di Carignano è un Ente locale dotato di rappresentatività generale, secondo i principi della Costituzione italiana e nel rispetto delle leggi dello Stato. Assicura l'autogoverno della comunità che vive nel territorio comunale, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo e il pluralismo civile, sociale, politico, economico, educativo, culturale e informativo. Cura e tutela inoltre il patrimonio storico, artistico, culturale, linguistico, ecologico, paesaggistico, urbanistico e strutturale in cui gli abitanti di Carignano vivono e lavorano. Promuove il miglioramento costante delle condizioni di vita della comunità in termini di salute, pace e sicurezza.

Chi volesse approfondire il ruolo, le finalità e i principi generali di funzionamento del Comune, può leggere lo Statuto comunale, disponibile sul sito all'indirizzo: www.comune.carignano.to.it.

2.2 Il Comune in cifre

Alla data di preparazione del presente Piano i principali dati dimensionali sono i seguenti:

			trend
Territorio	km ²	50,18	
Altitudine media sul liv. del mare	m	235	
Abitanti	n°	9.234	In aumento
Abitanti per km ²	n°	184,0 2	In aumento
<i>Fasce d'età della popolazione</i>	<i>anni</i>	<i>n.ro</i>	<i>percentuale</i>
Età prescolare	0 - 6	624	6,78
Età scuola dell'obbligo	7 - 16	769	8,34
In forza lavoro 1 ^a occupazione	fino a 29	1101	11,34
In età adulta	30 - 65	4707	50,99
In età senile	oltre 65	2033	22,55

Un maggiore dettaglio sui dati dimensionali del Comune sono riportati nella Relazione Previsionale e Programmatica, approvata con atto C.C. n. 10 in data 27/01/2011.

La Città di Carignano, che ha dato nome al ramo di Casa Savoia “dei Carignano” risalirebbe ad una fondazione leggendaria da parte dell'imperatore romano Carino nell'anno 287 d.c..

Rinvenimenti archeologici nel suo territorio delimitato ad oriente dal fiume Po ci segnalano il passaggio di animali preistorici nonché gli insediamenti dell'età del bronzo, del ferro ed i cimiteri romani e longobardi, le torri ed i castelli.

Nel centro storico significative presenze architettoniche risultano essere:

- La monumentale Chiesa parrocchiale di San Giovanni Battista e Remigio “ 1756-1770 (Arch. Benedetto Alfieri);

- L'Istituto “Faccio Frichieri” “1744-1749” (Arch. Bernardo Antonio Vittone);

- Le due Chiese di Confraternita: I Battuti Bianchi ed i Battuti Neri, nate nel secolo XVII;

- La Chiesa di Ns. Signora delle Grazie antico convento degli Agostiniani che ospita la sepoltura della Duchessa Bianca di Monferrato e la lapide della carignanese Libera Portoneri madre di Renato di Savoia “Il Gran Bastardo”;

- La torre civica del secolo XIII;

e fuori città:

- Il Castello della Gorra, La Torre di Valsorda, il Castello di Brillante e sempre di B.A. Vittone il Santuario del Valinotto (1738-1739).

La Città di Carignano è celebrata per il Carnevale dal 1952, prodotti di paniere come gli zest, Ciapinabò ed il Cariton.

2.3 Come operiamo

Nella propria azione, il Comune si conforma ai seguenti principi e criteri:

1. agire in base a processi di pianificazione, programmazione, realizzazione e controllo distinguendo con chiarezza il ruolo di indirizzo, controllo e governo degli organi politici dal ruolo di gestione della dirigenza;
1. garantire legittimità, regolarità, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, nonché la congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti dagli organi politici;
2. favorire la partecipazione dei cittadini alle scelte politiche e amministrative, garantire il pluralismo e i diritti delle minoranze;
3. garantire la trasparenza e l'imparzialità dell'Amministrazione e dell'informazione dei cittadini sul suo funzionamento;
4. riconoscere e promuovere i diritti dei cittadini-utenti, anche attraverso adeguate politiche di snellimento dell'attività amministrativa;
5. cooperare con soggetti privati nell'esercizio di servizi e per lo svolgimento di attività economiche e sociali, garantendo al Comune adeguati strumenti di indirizzo e di controllo e favorendo il principio di sussidiarietà;
6. cooperare con gli altri enti pubblici, anche appartenenti ad altri Stati, per l'esercizio di funzioni e servizi, mediante tutti gli strumenti previsti dalla normativa italiana, comunitaria e internazionale.

2.4 Cosa facciamo: Albero della performance

Secondo la definizione data dalla delibera 112/2010 “CiVIT”: *“L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale”* (cioè, compiti affidati per legge o statuto) *“missione”* (cioè, scopi che l'amministrazione si è posta) *“aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale*

e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione".

La ragion d'essere generale del Comune di Carignano descritta nel paragrafo 2.1, si articola nella realizzazione e nella gestione di interventi ed attività ripartite - secondo il "Regolamento Comunale degli uffici e dei servizi" di Carignano «Capo II - Organizzazione» - suggerite dal dipendente Responsabile del settore politiche finanziarie, nelle seguenti suddivisioni di competenze, (definibili "profili di competenze per materia"), le quali costituiscono l'impianto dell'Albero della performance per l'anno 2011 e seguenti (fino a modificazioni ed aggiustamenti che l'esperienza suggerirà di adottare):

AREA	SERVIZIO	UFFICIO		
AMMINISTRATIVA LEGALE, SOCIO- ASSISTENZIALE, SPORT, ATTIVITA' PRODUTTIVE	Segreteria	Segreteria Comunale e Sport	1	
		Servizi sociali	2	
	Archivio e Protocollo	Protocollo	3	
	Commercio e Agricoltura	Commercio e Agricoltura	4	
ECONOMICO FINANZIARIA	Ragioneria	Ragioneria	5	
	Economato	Economato	6	
	Personale	Personale	7	
	Tributi	Tributi	8	
	Anagrafe Canina	Anagrafe Canina	9	
TECNICO MANUTENTIVA	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	10	
	Patrimonio	Patrimonio + Centro elaborazione dati	11	
	Ambiente	Ambiente	12	
TECNICA	Edilizia privata	Edilizia privata	13	
	Urbanistica	Urbanistica	14	
	Cave	Cave	15	
DEMOGRAFICA CULTURA E TEMPO LIBERO	Anagrafe	Anagrafe	16	
	Stato Civile	Stato Civile	17	
	Elettorale	Elettorale	18	
	Leva	Leva	19	
	Cimiteriale	Concessioni cimiteriali	20	
	Istruzione- Formazione- Cultura	Scuola	Scuola	21
		Biblioteca Civica	Biblioteca Civica	22
		Museo Civico	Museo Civico	23
		Archivio storico	Archivio storico	24
Turismo	Turismo	25		
VIGILANZA	Polizia Municipale e Notificazioni	Vigili Urbani	26	
		Messo Notificatore	27	
		Concessioni suolo pubblico	28	

- Dei suddetti servizi i nn. 2 – 4 – 8 – 9 – 10 – 12 – 13 – 15 – 16 – 17 -19 – 20 – 21 – 22 – 23 – 25 - 26 - 27 e 28 sono prevalentemente servizi esterni, rivolti ai cittadini, alla collettività, al territorio e all’ambiente, mentre i nn. 1 – 3 – 5 – 6- 7 – 11 – 14 – 18 e 24 svolgono prevalentemente attività interne di supporto al funzionamento dell’Ente.

Gli aspetti finanziari dell’albero della performance sono tenuti sotto controllo attraverso il monitoraggio reso possibile dall’adozione dei «Centri di costo» all’interno del Piano Esecutivo di Gestione del bilancio comunale, quali riportati in fase di previsione ed in fase di consuntivo, nei due rispettivi elaborati, approvati una volta all’anno (dopo l’approvazione del bilancio il preventivo il primo, preliminarmente all’approvazione del conto consuntivo dal Consiglio Comunale, il secondo). A tal fine vedasi anche il riferimento a tali «Centri di costo» alla successiva pag. 15.

3. Linee strategiche 2011-2013

L’Amministrazione considera il proprio programma elettorale come un impegno assunto nei confronti dei cittadini di Carignano: pertanto, fin dal proprio insediamento lo ha tradotto in una serie di linee strategiche che trovano di anno in anno la propria esposizione puntuale nei “Programmi” contenuti nella Relazione previsionale programmatica: essi sono espressi da un numero d’ordine e da un titolo che ne riassume il contenuto.

La Relazione vigente riguarda il periodo 2011-2013 e può essere letta e scaricata dal sito del Comune.

Per il 2011 l’articolazione dei programmi in cui è suddivisa la gestione delle spese correnti e delle spese di investimento del bilancio comunale – strumento principale attraverso il quale l’Amministrazione comunale persegue le proprie finalità, unitamente alle proprie risorse umane e alle dotazioni aziendali già in essere al 31 dicembre dell’anno precedente – è la seguente:

Programma	Spese correnti	Spese per investimento
1 – AMMINISTRAZIONE GENERALE	2.173.745,00	179.000,00
2 - GIUSTIZIA	0	0
3 – POLIZIA LOCALE	335.040,00	0
4 – ISTRUZIONE PUBBLICA	616.305,00	8.500,00
5 – CULTURA E BENI CULTURALI	97.680,00	0
6 – SETTORE SPORTIVO E RICREATIVO	64.775,00	0
7 - TURISMO	37.600,00	0

8 – VIABILITA' E TRASPORTI	276.285,00	792.557,00
9 – GESTIONE DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE	78.860,00	154.461,00
10- SETTORE SOCIALE	707.998,00	350.000,00
11 – SVILUPPO ECONOMICO	37.501,00	0
	4.641.789,00	1.484.518,00

4. Dalle linee strategiche alle attività operative

Ogni programma individuato nella suddetta “relazione” è stato collegato alle risorse disponibili e tradotto in una serie di **Progetti**; singolarmente individuati da un numero di codice progressivo e da un titolo che ne riassume il contenuto; quest'ultimo è ulteriormente esplicitato in una o più “Finalità da conseguire” ed ognuna di esse è brevemente descritta nel testo della relazione. I progetti del triennio 2011/2013 sono i seguenti:

PROGETTI	SPESE CORRENTI	INVESTIMENTO
1 - AMMINISTRAZIONE GENERALE		
Pg. 1.101 - Organi istituzionali, partecipaz. e decentramento	71.500,00	-
Pg. 1.102 - Segreteria generale, personale e organizzaz.	242.300,00	15.000,00
Pg. 1.103 - Gestione economica, finanziaria, programmazione	218.610,00	-
Pg. 1.104 - Gestione entrate tributarie e servizi fiscali	30.640,00	-
Pg. 1.105 - Gestione beni demaniali e patrimoniali	311.220,00	158.000,00
Pg. 1.106 - Ufficio tecnico	406.277,00	-
Pg. 1.107 - Anagrafe, stato civile, elettorale, statistica	202.920,00	-
Pg. 1.108 - Altri servizi generali	690.278,00	6.000,00
	2.173.745,00	179.000,00
3 - POLIZIA LOCALE		
Pg. 3.301 - Polizia Municipale	301.540,00	-
Pg. 3.303 - Polizia Amministrativa	33.500,00	-
	335.040,00	-
4 - ISTRUZIONE PUBBLICA		
Pg. 4.401 - Scuola Materna	60.200,00	8.500,00
Pg. 4.402 - Scuola Elementare	110.260,00	-
Pg. 4.403 - Scuola Media	105.705,00	-
Pg. 4.404 - Scuola secondaria superiore	6.000,00	-
Pg. 4.405 - Assist.scolastica, trasp., refez., altri servizi	334.140,00	-
	616.305,00	8.500,00
5 - CULTURA E BENI CULTURALI		
Pg. 5.501 - Biblioteche, musei e pinacoteche	42.300,00	-
Pg. 5.502 - Teatri, attività culturali, servizi diversi	55.380,00	-
	97.680,00	-
6 - SETTORE SPORTIVO E RICREATIVO		
Pg. 6.601 - Piscine comunali	37.920,00	-
Pg. 6.602 - Stadio comunale, palazzo sport e altri impianti	26.855,00	-
	64.775,00	-
7 - TURISMO		
Pg. 7.702 - Manifestazioni turistiche	37.600,00	-
		-
8 - VIABILITA' E TRASPORTI		
Pg. 8.801 - Viabilità, circolazione stradale e servizi connessi	106.785,00	792.557,00
Pg. 8.802 - Illuminazione pubblica e servizi connessi	169.500,00	-
	276.285,00	792.557,00
9 - GESTIONE TERRITORIO E AMBIENTE		
Pg. 9.901 - Urbanistica e gestione del territorio	41.760,00	115.461,00
Pg. 9.903 - Protezione civile	5.500,00	-
Pg. 9.904 - Servizio idrico integrato	1.000,00	-
Pg. 9.905 - Servizio smaltimento rifiuti	-	-
Pg. 9.906 - Parchi ed altri servizi relativi territorio e ambiente	30.600,00	39.000,00
	78.860,00	154.461,00
10 - SETTORE SOCIALE		
Pg. 10.1 - Asili nido, servizi per infanzia e minori	106.700,00	-
Pg. 10.4 - Assist., beneficenza pubbl., serv.div. alla persona	564.963,00	-
Pg. 10.5 - Servizio necroscopico e cimiteriale	36.335,00	350.000,00
	707.998,00	350.000,00
11 - SVILUPPO ECONOMICO		
Pg. 11.115 - Servizi realtivi al commercio	64.851,00	-
Pg. 11.116 - Servizi relativi all'artigianato/agricoltura	8.650,00	-
	73.501,00	-
TOTALE GENERALE	4.461.789,00	1.484.518,00

A loro volta, i singoli “progetti” sono articolati in “centri di costo”, assegnati – ognuno – a singoli dirigenti, come segue:

CENTRO DI RESPONSABILITA'	INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
AREA AMMINISTRATIVA, LEGALE, SOCIO-ASSISTENZIALE, SPORT, ATTIVITA' PRODUTTIVE	Maria Teresa Partiti
AREA ECONOMICO/FINANZIARIA	Bruna Ramello
AREA TECNICO MANUTENTIVA	Valter Garnerò
AREA TECNICA	Giovanni Alessiato
AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	Marisa Pesce
AREA VIGILANZA	Doriano Reburdo

“Progetti” e “Centri di responsabilità” sono costruiti su di una base essenzialmente finanziaria – possono a loro volta essere collegati obiettivi particolari, che l’Amministrazione comunale pone annualmente in capo ai dirigenti. Il perseguimento di tali obiettivi (uno o più), viene concordato previamente tra il vertice amministrativo e quello politico e stabilito, poi, con specifica deliberazione della Giunta Comunale, dopo l’approvazione della Relazione e del bilancio di previsione (annuale e triennale di riferimento) da parte del Consiglio Comunale (solitamente tale deliberazione ha per oggetto “*Approvazione piano esecutivo anno 2009 – Progetti Obiettivi generali e particolari Responsabili Uffici e Servizi*” e gli obiettivi in essa contenuti non sono perlopiù costruiti con indicatori di risultato di carattere finanziario).

Gli incaricati di “Posizione Organizzativa” sono responsabili di concorrere al perseguimento di uno o più dei **progetti qui di seguito elencati** (con suddivisione per ognuno, tra spesa corrente e spesa in conto capitale), attraverso l’imputazione in capo ad esso di uno o più dei “centri di costo” da cui sono costituiti i progetti medesimi:

PROGETTI	CENTRI DI RESPONSABILITA'	SPESA CORRENTE
1.101 – Organi istituzionali, partecipazioni e decentramento	- AREA ECONOMICO/FINANZIARIA	46.900,00
	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO (per spese elezioni)	21.600,00
	- TUTTE LE AREE su delega Giunta Comunale (spese rappresentanza)	3.000,00
1.102 - Segreteria generale, partecipazione e decentramento	- AREA ECONOMICO/FINANZIARIA	203.300,00
	- AREA AMMINISTRATIVA	39.000,00
1.103 – Gestione Economica, finanziaria, programmazione	- AREA ECONOMICA E FINANZIARIA	218.610,00
1.104 – Gestione entrate tributarie e servizi fiscali	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	30.640,00
1.105 – Gestione beni patrimoniali e demaniali	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	175.320,00
	- AREA TECNICO MANUTENTIVA	135.900,00
1.106 – Ufficio tecnico	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	376.000,00
	- AREA TECNICO MANUTENTIVA	6.000,00
	- AREA TECNICA	24.277,00
1.107 – Anagrafe, stato civile, elettorale statistica	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	195.600,00
	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	7.320,00
1.108 – Altri servizi generali	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	530.471,00
	- AREA TECNICO MANUTENTIVA	114.200,00
	- AREA TECNICA	7.700,00
	- AREA DEMOGRAFICA,CULTURA E TEMPO LIBERO	7.450,00
	- AREA VIGILANZA	6.000,00
	- AREA AMMINISTRATIVA	3.600,00
	- TUTTE LE AREE su delega Giunta Comunale	20.857,00
3.301 – Polizia Municipale	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	268.900,00
	- AREA VIGILANZA	32.640,00
3.303 – Polizia Amministrativa	- AREA CONOMICO FINANZIARIA	33.500,00

4.401 – Scuola Materna	- AREA TECNICO MANUTENTIVA (con delega all'AREA ECONOMICO FINANZIARIA per pagamento utenze energetiche)	37.500,00
	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	22.700,00
4.402 – Scuola Elementare	- AREA TECNICO MANUTENTIVA (con delega all'AREA ECONOMICO FINANZIARIA per pagamento utenze energetiche)	81.000,00
	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	4.660,00
	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	24.600,00
4.403 - Scuola Media	- AREA TECNICO MANUTENTIVA (con delega all'AREA ECONOMICO FINANZIARIA per pagamento utenze energetiche)	89.500,00
	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	4.055,00
	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	12.195,00
4.404 – Scuola secondaria superiore	- AREA TECNICO MANUTENTIVA	6.000,00
4.405 – Assistenza scolastica, trasporto, refezione, altri servizi	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	28.940,00
	- AREA DEMOGRAFICA,CULTURA E TEMPO LIBERO	305.200,00
5.501 – Biblioteche, musei e pinacoteche	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	30.500,00
	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	11.800,00
5.502 – Teatri, attività culturali, servizi diversi	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	18.180,00
	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	37.200,00
6.601 - Piscine comunali	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	34.420,00
	- AREA AMMINISTRATIVA	3.500,00
6.602 – Stadio comunale, palazzo sport ed altri impianti	- AREA ECONOMICA FINANZIARIA	355,00
	- AREA TECNICO MANUTENTIVA ((con delega all'AREA ECONOMICO FINANZIARIA per pagamento utenze energetiche)	24.000,00
	- AREA AMMINISTRATIVA	2.500,00
7.702- Manifestazioni turistiche	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	37.600,00
		-
8.801 – Viabilità, circolazione stradale e servizi connessi	- AREA CONOMICO FINANZIARIA	52.285,00
	- AREA TECNICO MANUTENTIVA ((con delega all'AREA ECONOMICO FINANZIARIA per pagamento utenze energetiche)	54.500,00

8.802 – Illuminazione pubblica e servizi connessi	- AREA TECNICO MANUTENTIVA	5.500,00
	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	164.000,00
		-
9.901 – Urbanistica e gestione del territorio	- AREA TECNICO MANUTENTIVA	41.760,00
9.903 - Protezione civile	- AREA VIGILANZA	5.500,00
9.904 - Servizio idrico integrato	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	1.000,00
9.905 - Servizio smaltimento rifiuti	- AREA TECNICO MANUTENTIVA	
9.906 – Parchi ed altri servizi relativi territorio e ambiente	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	27.600,00
	- AREA TECNICO MANUTENTIVA	3.000,00
10.1 – Asili nido, servizi per infanzia e minori	- AREA TECNICO MANUTENTIVA ((con delega all'AREA ECONOMICO FINANZIARIA per pagamento utenze energetiche)	5.500,00
	- AREA AMMINISTRATIVA	81.200,00
	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	20.000,00
10.4 - Assistenza , beneficenza pubblica, servizi diversi alla persona	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	31.800,00
	- AREA AMMINISTRATIVA	533.163,00
		-
10.5 - Servizio necroscopico e cimiteriale	- AREA ECONOMICO FINANZIARIA	27.500,00
	- AREA TECNICO MANUTENTIVA ((con delega all'AREA ECONOMICO FINANZIARIA per pagamento utenze energetiche)	8.000,00
	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	835,00
11.115 - Servizi relativi al commercio	- AREA AMMINISTRATIVA	64.851,00
		-
11.116 – Servizi per artigianato/agricoltura	- AREA AMMINISTRATIVA	8.650,00

--	--	--

PROGETTI	CENTRI DI RESPONSABILITA'	SPESA PER INVESTIMENTI
1.102 - Segreteria generale, partecipazione e decentramento	- AREA TECNICA MANUTENTIVA	15.000,00
1.105 – Gestione beni patrimoniali e demaniali	- AREA TECNICA MANUTENTIVA	158.000,00
1.108 – Altri servizi generali	- AREA TECNICA MANUTENTIVA	6.000,00
4.401 – Scuola materna	- AREA DEMOGRAFICA, CULTURA E TEMPO LIBERO	8.500,00
8.801 – Viabilità, circolazione stradale e servizi connessi	- AREA TECNICA MANUTENTIVA	792.557,00
9.901 – Urbanistica e gestione del territorio	- AREA TECNICA MANUTENTIVA	115.461,00
9.906 – Parchi ed altri servizi relativi territorio e ambiente	- AREA TECNICA MANUTENTIVA	39.000,00
10.5 - Servizio necroscopico e cimiteriale	- AREA TECNICO MANUTENTIVA	350.000,00

Nel complesso il lettore può, pertanto osservare come la visione strategica dell'Amministrazione si traduce in programmi (definibili altresì come linee strategiche) e progetti ed obiettivi (che contengono ed esprimono attività operative).

Ovviamente, ogni dirigente e/o incaricato di "Posizione organizzativa" ha prima di tutto l'obiettivo basilare di garantire la continuità e la qualità di tutti i servizi di sua competenza, sulla base delle risorse (economiche, finanziarie, di personale e tecniche) assegnate. Si tratta di una funzione di base connotata ruolo dirigenziale.

Tale funzione dovrà essere interpretata tenendo presente le linee strategiche del punto 3) e le attività operative descritte nel punto presente: esse definiscono le priorità e le direzioni di interpretazione del ruolo dirigenziale per il 2011 e gli anni successivi qui delineati.

Ai fini della corresponsione degli strumenti premiali previsti dall'attuale normativa¹, infine, ogni dirigente verrà valutato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) sulla base degli obiettivi riportati nel P.E.G.

5. Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

E' evidente che la correlazione tra lo scenario strategico e gli obiettivi legati alla premialità è presente ed evidente, grazie all'opera di dialogo tra l'Amministrazione e la dirigenza. Ma può essere aumentata.

È obiettivo dell'Amministrazione, del Segretario Comunale e dei dipendenti apicali nelle singole "Aree di attività" di cui sono ripartiti i servizi e gli uffici comunali, quello di lavorare con il Nucleo di valutazione per effettuare un miglioramento di tale correlazione a partire dall'anno in corso in vista della definizione degli obiettivi per l'anno del 2012.

6. Il cittadino come risorsa

Come previsto dall'art 118 della Costituzione e dallo Statuto comunale, il Comune di Carignano favorisce il ruolo di sussidiarietà del cittadino singolo o associato per lo svolgimento di attività di interesse generale.

Volontariato, associazionismo e privato sociale hanno un ruolo importante sul versante delle politiche integrate (pubblico-privato) che permettono di realizzare importanti risultati in ordine a molteplici settori, come:

- la protezione sociale, la salute, il sostegno ai disabili ed ai soggetti svantaggiati,
- la cultura,
- lo sport,
- la protezione civile.

Tale sinergia vede la presenza storica di organizzazioni quali:

Auser "M. Villavecchia", Comitato locale Croce Rossa Italiana (Volontari del Soccorso e Protezione Civile), Vigili del Fuoco Volontari, Associazione Nazionale Carabinieri Sez. "Manescotto", Gruppo Comunale di Protezione Civile, "Nonni vigili", Circolo ANSPI, Gruppo Teatrale "Fric Filo 2", Donatori Sangue ADAC, Donatori Sangue FIDAS, Comitato Manifestazioni, Associazione "Progetto Cultura-Turismo", Università della Terza Età, Associazione Commercianti UCAP, Associazione Bocciofila "Nuova Lucciola", Associazione Sportiva "La Serenissima"; Associazione "Padus", Associazione Sportiva "Pedale Carignanese" Associazione "Polisportiva Carignano", Associazione "Polydra",

7. Trasparenza e comunicazione del Ciclo di gestione delle performance

Il presente Piano e la Relazione relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi (che verrà redatta nel 2012 a consuntivo del 2011) sono comunicati tempestivamente ai dipendenti e ai cittadini del Comune.

La comunicazione avviene nell'ambito di quanto previsto dal Programma comunale per la trasparenza e l'integrità, a cui si rinvia.

In aggiunta da quanto da esso previsto, è compito assegnato ad ogni Dirigente e/o titolare di

Posizione organizzativa quello di informare i collaboratori da loro dipendenti in merito al presente Piano e alla relativa Relazione, rendendosi disponibili a soddisfare eventuali esigenze di chiarimenti al fine di migliorare la comprensione e facilitare e supportare il raggiungimento degli obiettivi.

8. Allegati tecnici

Oltre agli “strumenti” elencati nel III capoverso del paragrafo 1.1, potranno essere utilizzati dagli Uffici – qualora ciò sia richiesto dall’Amministrazione - parti integranti del Piano i seguenti allegati, aventi due funzioni principali:

- a) facilitare l’elaborazione del Piano fornendo gli strumenti di supporto alla redazione di contenuti dello stesso;
- a) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero compromettere la immediata comprensibilità ed intelligibilità.

Tali sono:

- 1) la scheda analisi SWOT;
- 2) le schede di analisi quali-quantitativa delle risorse umane;
- 3) la scheda di rilevazione obiettivi/indicatori;
- 4) la scheda “tipo” per il Piano delle azioni (le quali, a loro volta, costituiscono i singoli “Progetti” di cui al precedente paragrafo 4, primo capoverso), che la CIVIT definisce “piani operativi”;
- 5) la scheda “descrizione gruppo di lavoro”;
- 6) La scheda di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti (per i contenuti e la struttura di questa scheda si rimanda ad un successivo documento emanato dalla Commissione/CIVIT).

Infine, a seguire dopo la scheda n. 5) si riportano (per comodità di lettura ed interpretazione, come già allegato a delibera CIVIT n. 112/2010) TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.

Carignano, 05.01.2012

IL SEGRETARIO COMUNALE

CAFFER dr. Ezio

CARTE DI LAVORO PER REDAZIONE DEGLI ALLEGATI TECNICI

Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10 - CIVIT)

In questo allegato vengono presentate alcuni schemi in merito alla redazione degli allegati tecnici del Piano. Lo scopo non è quello di fornire dei modelli a cui conformarsi, ma offrire schemi esemplificativi, a cui ispirarsi, che la Commissione ritiene utili come strumenti di supporto alla realizzazione del Piano. Tali schemi dovranno essere adattati, ampliati o integrati a seconda delle specifiche esigenze organizzative.

Scheda n. 1 - Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

La scheda numero 1) riguarda l'analisi SWOT: essa sintetizza la rilevazione delle informazioni di contesto esterno in termini di minacce e opportunità e la rilevazione di dati e di informazioni attinenti il contesto interno nelle principali quattro dimensioni: organizzazione, risorse strumentali ed economiche, risorse umane e salute finanziaria.

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
		Punti di Forza	Punti di Debolezza
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	Opportunità		
	Minacce		

Si reinvia al documento CIVIT riportante le esemplificazioni nazionali e internazionali

Scheda n. 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

La scheda numero 2) sintetizza i risultati dell'analisi quali-quantitativa delle risorse umane; essa si compone di tre parti. Nella prima parte 2.1) si rilevano i valori degli indicatori quali-quantitativi relativi al personale, nella seconda parte 2.2) si rilevano gli indicatori di analisi del benessere organizzativo e, infine, nella terza 2.3) parte si rilevano gli indicatori di genere.

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	
Età media dei dirigenti (anni)	
Tasso di crescita unità di personale negli anni	
% di dipendenti in possesso di laurea	
% di dirigenti in possesso di laurea	
Ore di formazione (media per dipendente)	
<i>Turnover</i> del personale	
Costi di formazione/spese del personale	

2.2 Analisi Benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	
Tasso di dimissioni premature	
Tasso di richieste di trasferimento	
Tasso di infortuni	
Stipendio medio percepito dai dipendenti	
% di personale assunto a tempo indeterminato	

2.3 Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	
% di donne rispetto al totale del personale	
Stipendio medio percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	

Scheda n. 3 - Rilevazione obiettivi/indicatori

La scheda numero 3) riguarda la rilevazione obiettivi/indicatori. Si tratta di un foglio di lavoro che sintetizza e migliora la rappresentazione, anche al fine del monitoraggio, degli indicatori presenti nel Piano. La scheda evidenzia, per ogni indicatore, l'obiettivo di riferimento, la formula dell'indicatore, l'unità di misura, il valore storico, ove possibile un valore di paragone (*benchmarking*), i valori *target* per il triennio considerato e la fonte di provenienza del dato (si veda delibera n. 89/2010, par. 4.2 CIVIT).

Nella scheda bisogna riportare tutti gli obiettivi e gli indicatori presenti nel Piano, in particolare il titolo dell'obiettivo, la formula dell'indicatore e l'unità di misura, un valore di riferimento considerato come "il migliore" (valore di *benchmark*), i *target* per le tre annualità del Piano (se si tratta di obiettivo infra-annuale bisogna riportare il relativo target di periodo) e la fonte da cui provengono i dati che alimentano gli indicatori. Serve per dare al lettore una idea complessiva, ma allo stesso tempo sintetica, di tutti gli indicatori utilizzati; per questo motivo si differenzia dalla scheda anagrafica dell'indicatore prevista nella delibera n. 89/2010, paragrafo 4.2.

Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Valore Storico	Valore benchmark	Target anno X	Target annoX+ 1	Target annoX+ 2	Fonte dati

Scheda n. 4 – scheda “tipo” per il Piano delle azioni

PIANO DELLE AZIONI

Programma n. ____ / Progetto n. _____

Azione n. _____ (esempio 342/3/a)

Responsabile –

Risorse: *personale euro* _____, *servizi esterni euro* _____, *altre spese euro* _____

Obiettivo operativo del P.E.G. 2011 (triennio 2011/13)

(.....descrizione.....)

Progetti cointeressati _____

Settori/Servizi coinvolti/di riferimento _____

Risorse umane assegnate

<i>Risultati attesi</i>	<i>Scadenze</i>	<i>Misuratori</i>	<i>Note esplicative</i>	<i>Monitoraggio al</i>

Scheda n. 5 - Descrizione gruppo di lavoro

La scheda 5) riguarda la “descrizione gruppo di lavoro”. Essa sintetizza la componente “gruppo di lavoro” in termini di ruolo, competenze specifiche possedute, collocazione organizzativa. In particolare, nella prima colonna sono indicati il nome e il cognome dei singoli soggetti che hanno partecipato in modo diretto all’elaborazione del Piano. Nella seconda colonna va indicato il ruolo assunto dagli stessi soggetti, nel processo di sviluppo del Piano. Nella terza colonna, al fine di rendere il Piano “qualificante” (si veda par. 3.1), la scheda prevede la descrizione delle competenze specifiche di ciascun componente del gruppo di lavoro e nella quarta colonna la posizione nella struttura di ciascun soggetto.

Nome componente	Ruolo assunto nel processo	Competenze	Posizione nella struttura	
			Interno	Esterno

TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA *PERFORMANCE*

Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10 CIVIT)

Albero della *performance*

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

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

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

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

Aree strategiche

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

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

Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il *benchmark* è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" e comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010: .

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

Indagine del benessere organizzativo

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

Indicatore o misura

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

Indicatori di contesto

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

Missione

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Organizzazione (assetto organizzativo)

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

decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

Performance (ampiezza e profondità della)

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale

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

Performance organizzativa

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

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Misuradi input

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

Misura di processo

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;

- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di *output*-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'*output* del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure di *outcome*

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al

risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Stakeholder (o portatori di interessi)

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

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

Obiettivo strategico e operativo

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

