COMUNE DI MARANELLO (Provincia di Modena)

Allegato alla delibera di G.C. nr. 11/2011

IL PIANO DELLA PERFORMANCE

Direzione generale Gennaio 2011

Il decreto legislativo 150/2009 ha inteso disciplinare il sistema di valutazione dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche tramite la valorizzazione dei risultati ottenuti e della performance organizzativa e individuale. L'art. 7 del d.lgs 150 prevede che le amministrazioni pubbliche adottino con apposito provvedimento **il Sistema di valutazione della performance.** Il comma 3 prevede che il sistema debba trovare raccordo ed integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo esistenti. Nelle fasi del ciclo della performance previsto dall'art. 4 del d.lgs. 150/2009 si individuano le seguenti relazioni con le fasi del processo di programmazione e rendicontazione in essere nel nostro ente come segue:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (PGS, PDO, PEG)

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (PGS, RPP, PEG)

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi (Report del Peg)

d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale (Report finale Peg e schede di valutazione)

e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito (sistema di valutazione delle prestazioni)

f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (Bilancio Sociale)

Il Piano della performance del Comune di Maranello è un documento programmatico già inserito nel sistema di pianificazione e controllo esistente, che mira a mettere a sistema e a dare visibilità a quelle informazioni (indicatori, misure) che possono valutare l'efficacia dei risultati raggiunti e la qualità delle prestazioni individuali dei dirigenti e dei dipendenti dell'ente. Gli ambiti di rappresentazione della Performance riguardano i due ambiti previsti dalla norma:

1) Ambito di Misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8)

1.1. Il grado di attuazione delle strategie (lettere a,b art. 8): ovvero la capacità dell'ente di attuare i propri programmi e progetti, definendo gli obiettivi nei documenti programmatici e misurando lo stato di avanzamento degli stessi:

Obiettivi strategici di performance dell'ente	Tempi di presentazione	Misura dei risultati	Controller dello stato di attuazione
PGS iniziale con individuazione dei programmi e progetti di legislatura	Inizio legislatura	Bilancio sociale annuale Referto controllo gestione annuale su PGS	Organi politici e direzione generale
Piano Operativo della Giunta	Ottobre ciascun anno per l'anno successivo		
RR.PP.	Dicembre ciascun anno per l'anno successivo	Stato attuazione programmi progetti	Capi servizio
PDO e PEG	Gennaio per l'anno in corso	Verifiche semestrali dal Nucleo di valutazione	Nucleo di valutazione, Dirigenti e Capi servizio

Esempio di scheda di Peg:

OBIETTIVI DI PERFORMANCE DELL'ENTE	Azioni/Misure di risultato	Quantità previste	Tempi previsti
1) Promuovere e sostenere il processo	1) Piano offerta formativa 0-3	1	mar-11
educativo dei bambini	2) Adeguamento criteri accesso per		
	efficentamento servizi	1	mar-11
	3) Inserimento NR come da PO e gestione		
	rapporti con altri enti o sggetti terzi	11	in corso
	4) Riorganizzazione Coord PDG	5	2011
	5) Gestione outsourcing (sopralluoghi,	25	2011
	incontri di verifica, validazione)	1	settembre
	6) Comitati di gestione	6	2011
	7) gestione unificata SGQ	1	ott-11
	8) carta qualità	1	mar-11

Esempio 1 - da bilancio sociale:

PIANO 3 - CULTURA E QUALITA' DI VITA	**Mission** : Maranello sarà un Comune che dedicherà una forte attenzione alle diverse forme di cultura e alla qualità della vita	
Programma 2 Cultura scolastica	Obiettivi	Risultati da conseguire
Progetto 3 – La valenza educativa	Garantire pari opportunità educative e di sviluppo ai bambini in età 0/3 anni, servizi di sostegno alla funzione genitoriale e occasioni di socializzazione e scambio tra le famiglie al fine di salvaguardare la qualità di vita delle famiglie stesse.	Ampliare l'offerta di servizi educativi e sociali per utenti 3/36 mesi e consolidare l'esistente
		Offrire servizi integrativi al nido
		Realizzazione di attività estive per bambini e ragazzi in tempo non scolastico
		Realizzazione di interventi ed azioni positive atte a sostenere e supportare la funzione genitoriale(0 16 anni) e a favorire la partecipazione delle famiglie alla vita scolastica al fine di prevenire l'abbandono scolastico e ostacolare l'insuccesso scolastico "Piano di sostegno"
		Sperimentare servizi di sostegno alla famiglia più flessibili e diversificati per rispondere alle esigenze diverse dei nuclei.

Indicatori di risultato	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	***2009***
Spesa corrente asili nido	676.749	667.186	885.413	918.115	924.018	923.112	*941.138*
Spese di investimento (costruzione nuovo nido)	2.400.433					60.962,00	*0*
Domanda potenziale (bambini 0-3)	483	477	497	470	486	486	*501*
n. iscritti al nido	129	124	159	136	139	137	*139*
n. iscritti centro gioco e servizi integrativi	83	82	76	78	74	61	*57*
Costo medio/entrata media per bambino al nido full	7.171 /2.230	6.873 /2,223	6.949 /2.034	7.515 /2.005	7.229 /2.152	7.311/ 2270	*7149/2293*
Tariffa media	*223*	*222*	*203*	*200*	*213,88*	*202,84*	*228*

Risorse impiegate	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	***2009***
Totale spese correnti	849.046,43	1.081.249,18	1.185.356,76	1.245.195,42	1.300.483,69	*1.335.074,97*
Totale spese d'investimento	*0*	*16.000,00*	*6.790,00*	*0*	*72.962,00*	*15.500,00*

Esempio 2 - Il cruscotto strategico:

Strumento che permette di rappresentare in forma grafica lo stato di avanzamento delle azioni strategiche, evidenziando ritardi e mettendo in risalto le performance. Permette al vertice politico di avere una percezione efficace e sintetica dei successi e degli aspetti critici, in modo da correggere il tiro e cercare di recuperare eventuali ritardi. Il sistema di report allegato è stato così impostato per macro progetto (31 verifiche), per ciascuna delle quali è stato indicato:

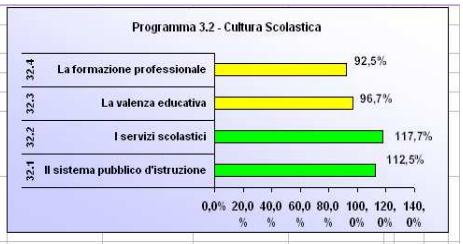
- Titolo del programma - progetto
- Azioni strategiche previste nel PGS per ciascun programma - progetto
- % di attuazione misurata tenendo conto dei tempi e degli indicatori
- Batteria di indicatori per misurare l'efficacia
- Spese correnti e di investimento preventivate per ciascun macro progetto nel PGS
- Spese correnti e di investimento a consuntivo negli anni 2005-2006-2007-2008-2009 per ciascun macro progetto nel PGS e percentuale di scostamento rispetto alla previsione
- Rappresentazione grafica sulla base dei seguenti range:

	In anticipo sui tempi previsti o > rispetto obiettivi	> 105%
	Risultati in linea con gli obiettivi	> 90%
	Ritardo recuperabile	range 60-90%
	In forte ritardo	<60%

PIANO 2 - PROGRAMMA 2 "CULTURA SCOLASTICA"

32.01 Il sistema pubblico d'istruzione

Azioni	Tempi	% Raggiunta	
1) Realizzazione degli interventi del Piano di manutenzione ordinaria e Straordinaria, nonché degli interventi legati agli investimenti in campo scolastico	2006-2007	150%	>investimenti sulla scuola (+635%)
2) Pianificazione di strumenti, strategie, tempi di comunicazione e partecipazione col sistema scolastico "piano partecipazione sistema formativo integrato"	giugno 2005	100%	
3) Definizione dei patti con la scuola- entro giugno 2006	giugno 2006	100%	
4) Accordo con DD e Bertacchini per gestione Ul. Unico	genn. 2005	100%	112,5%



Indicatori	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Spesa progetto per abitante	34,42	34,42	40,51	44,4	62,72	79,6	67,41
Spesa progetto % spesa corrente	3,73%	3,62%	4,77%	5,03%	6,97%	8,24%	7,18%
Spesa progetto % entrate proprie	3,58%	3,54%	4,73%	4,99%	6,95%	8,21%	7,16%
Investimenti sugli edifici scolastici	542.800	7.206.583	1.692.842	2.040.000	458.000	836.348	245.500
n. iscritti servizio dell'infanzia	447	463	486	490	488	470	487
n. iscritti scuola dell'obbligo	1.186	1.170	1.179	1.233	1.241	1.276	1.300
Spesa per iscritto serv. all'infanzia	586,57	570,16	590,07	607,02	601,04	860,61	631,06
Spesa per iscritto scuola dell'obbligo	235,65	240,99	309,76	344,75	597,08	791,52	637,51
n. interventi su edifici scolastici	657	653	682	720	517	624	621
Spesa per intervento	134,62	151,23	159,69	127,53	162,00	167,24	209,91

				Previsione 2005		Previsione 2006		Previsione 2007		Previsione 2008		Previsione 2009	
				Spesa corrente	Investimenti	Spesa corrente	Investimenti	Spesa corrente	Investimenti	Spesa corrente	Investimenti	Spesa corrente	Investimenti
32.01	Il sistema pubblico d'istruzione	SC	Consolidate	701.119,00	160.000,00	726.199,00	500.000,00	723.238,00	0,00	715.634,00		707.690,00	
		SV	Sviluppo		30.000,00		30.000,00		0,00				
				CONS '2005		CONS 2006		CONS 2007		CONS 2008		CONS 2009	
				Spesa corrente	Investimenti	Spesa corrente	Investimenti	Spesa corrente	Investimenti	Spesa corrente	Investimenti	Spesa corrente	Investimenti
		SCC	Consolidate	664.013,36	1.692.842,16	732.608,62	2.040.000,00	929.528,84	458.000,00	1.008.174,33	729.792,42	1.136.818,40	245.500,00
		SVC	Sviluppo					113.000,00		328.168,00		0,00	
			SCOSTAMENTO	-5,3%	791,0%	0,88%	284,91%	44,15%	100,0%	86,74%	100,00%	60,64%	100,00%

1.2) L'organizzazione dei servizi (lettera c) e e) art. 8)

Ovvero la performance si misura sulla quantità e qualità dei servizi erogati ai cittadini e alla comunità. Le informazioni sono date da un insieme di indicatori che misurano nel tempo la quantità e qualità dei servizi erogati. Il sistema di misurazione è inserito in primis nel PEG annuale attraverso schede specifiche, le stesse informazioni trovano maggiore visibilità anche negli indicatori inseriti nel Bilancio sociale annuale.

Esempio di scheda di Peg:

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E OBIETTIVI INDIVIDUALI	Anno 2010	Prev. 2011
NIDO		
gg. Apertura nidi	200	198
ore di apertura settimanali	55	55
n. nidi	4	4
n. tipologie servizio	3	3
n. sezioni	9	9
capienza	156/158	163
n. posti disponibili	95/97	95
n. nuove domande	154	140
n. Nuove domande accolte	134	130

Questo ambito tiene monitorato anche il livello di efficienza attraverso la dimostrazione dei costi, delle risorse umane e strumentali impiegate, dei livelli di innovazione. Le schede di valutazione dei dipendenti terranno conto di tutti questi aspetti.

Esempio indicatori (Bilancio sociale):

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Spesa corrente servizio nido d'infanzia	676.748,86	667.186,32	885.412,88	918.115,30	924.017,94	923.112,16	941.138,21
Costo per bambino nido tempo pieno	7.171,08	6.873,16	6.949,85	7.515,64	7.229,15	7.311,45	7.149.66
Costo per bambino nido part time	3.546,22	3.847,49	3.574,86	3.620,71	3.257,37	3.786,64	1.223,31
Entrata media a carico famiglia tempo pieno	2.230,08	2.223,67	2.034,16	2.005,81	2.151,77	2.270,39	2.293,87
Retta media a carico famiglia part-time	1.906,92	1.808,63	1.436,82	1.370,00	1.376,39	1.690,35	2.092,50

Indicatori

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Domanda potenziale (bambini 0-3)	483	477	497	470	486	486	501
Posti nido totali	109	111	141	141	139	137	152
Iscritti	129	124	159	136	139	137	149
Frequenza media	82	82	95	83	96	103	105,21
Ritiri	22	39	75	41	12	14	42

1.3) Lo stato di salute dell'Ente (lettera d) e f) art. 8)

Valuta la performance dell'ente sotto l'aspetto economico finanziario e organizzativo. Tiene monitorata la capacità dell'ente di svolgere la sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse finanziarie e del personale, in relazione alla qualità e quantità di servizi erogati, allo sviluppo di strumenti gestionali innovativi che aiutino l'ente a recuperare risorse e a trovare fonti di miglioramento continuo. Questi aspetti sono monitorati in corso d'anno dai sistemi di contabilità e controllo di gestione, dalla relazione finale della Giunta al Consiglio in sede di approvazione del rendiconto della gestione e dal Bilancio sociale, che oltre a evidenziare gli indicatori di natura finanziaria generale di raffronto temporale, individua per ciascun programma progetto e servizi i costi e gli indicatori di ricaduta sugli stakeholder esterni.

♦ Valutazione della Situazione economico finanziaria: misure e indicatori:

Autonomia Finanziaria	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media prov.le 2008	Media regionale 2008
Entrate tributarie+ entrate extratrib.sul totale entrate correnti	98,38%	97,56%	95,50%	94,32%	85,63%	82,69%	81,70%	73,52%	70,98%
Entrate tributarie su totale entrate correnti	67,49%	66,11%	57,45%	58,18%	48,68%	42,96%	45,15%	41,68%	42,08%
Entrate tributarie per abitante	648,16	642,73	483,41	504,70	428,81	403,70	410,52	383,2	385,09
Entrate correnti per abitante	960,35	972,26	855,50	889,90	903,07	969,39	941,78	919,34	915,15
I trasferimenti dello Stato, Regione e Provincia	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**Media prov.le 2008**	**Media regionale 2008**
Trasferimenti statali/n. abitanti	2,81	4,22	2,57	4,09	104,09	140,79	147,69	180,42	213,31
Trasferimenti Regione e Provincia/n. abitanti	12,79	19,46	21,90	24,01	25,70	25,71	24,62	23,39	24,15
Spesa	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**Media prov.le 2008**	**Media regionale 2008**
Spesa corrente per abitante	877,64	904,31	789,81	826,21	843,99	908,31	874,14	896,31	885,5
Spesa di investimento per abitante	600,16	902,56	286,62	399,89	168,34	401,80	65,42	260	
Spesa e rigidità	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**Media prov.le 2008**	**Media regionale 2008**
Popolazione/n.dipendenti tempo ind.	124,92	124,74	129,08	138,66	143,28	152,62	156,16	127,00	121
Spesa personale/n.dipendenti totali	29.916	28.537	30.152	33.907	33.936	34.114	35.268	35.177	36.089
Spesa di personale/entrate correnti	25,90%	26,79%	33,54%	33,02%	31,87%	29,34%	27,53%	31,00%	32,80%
Spese per interessi/entrat correnti	5,6%	5,3%	6,7%	6,0%	6,1%	6,4%	4,7%	3,74%	4,6%
Personale+rate mutui/entrate correnti	36,21	36,91	47,22	45,40	44,15	41,71	39,12	40,4%	49,3%
Indebitamento e investimenti	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**Media prov.le 2008**	**Media regionale 2008**
Debito residuo mutui e Boc/abitanti	1.100,06	1.237,26	1.439,07	1.262,60	1.241,78	1.266,44	1.204,72	1.204,91	901,00
Spesa di investimento per abitante	600,16	902,56	286,62	399,89	168,34	401,80	65,42	260,00	451,00
Quota oneri di urbanizzazione utilizzati per spesa corrente	0	0	18,72%	24,21%	24,33%	39,22%	47,67%	45,44%	45,13%
Incidenza mutui su totale investimenti	37,02%	36,35%	37,08%	31,93%	29,22%	31,01%	13,60%	15,90%	29,33%
Autofinanziamento investimenti	62,98%	63,65%	62,92%	68,07%	70,78%	68,99%	86,40%	84,10%	70,67%

♦ Valutazione dell'organizzazione dell'ente

La perfomance organizzativa dell'ente deve essere considerata in relazione alla capacità di migliorare le professionalità all'interno dell'ente e l'efficienza nell'utilizzare al meglio le risorse umane disponibili. La misurazione anche in questo caso non potrà che avvenire attraverso un sistema di indicatori che tengono conto di un trend temporale, in termini soprattutto quantitativi mentre sarà importante condividere un sistema di indicatori che possano aiutare a misurare anche il benessere organizzativo come elemento per favorire il miglioramento della motivazione professionale e quindi della performance individuale di ciascun dipendente.

Esempio di indicatori per misurare l'aspetto organizzativo:

	2007	2008	2009	2010
Nr. Dipendenti				
Incidenza spesa di personale su spesa corrente				
Costo del personale per abitante				
Dipendenti /qualifica				
Dipendenti per età/sesso				
Dipendenti/titolo di studio				
n. corsi di formazione organizzati				
Nr. Incontri di partecipazione ai temi di interesse dell'ente				
Indagine sul clima organizzativo				

1.4 L'efficacia della sua azione nei confronti dei destinatari (lettera c art. 8)

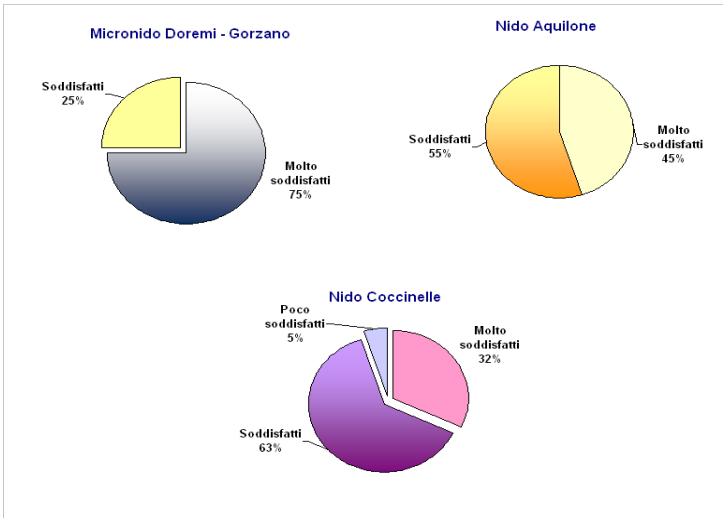
♦ Efficacia dell'azione all'esterno e con gli stakeholder

Il miglioramento delle relazioni con i cittadini, l'utenza esterna e in generale tutti gli stake holder viene misurato attraverso lo sviluppo della partecipazione dei cittadini alla vita amministrative e migliorando la trasparenza e la comunicazione verso l'esterno. Strumenti come la pianificazione strategica presentata ai cittadini e il Bilancio sociale che comunica i risultati rispetto agli obiettivi attesi diventano gli strumenti su cui si incardina il dialogo costruttivo con la comunità. Gli indicatori del Bilancio sociale, le indagini periodiche di customer satisfaction effettuate nei vari servizi costituiscono le informazioni di base per la valutazione della performance dell'ente su questo specifico aspetto.

Esempio dal Bilancio sociale (Centro per le famiglie):

	2008	2009
Giorni di apertura del servizio	140	240
Ore apertura settimanali	33	34,5
n. accessi informa famiglie	25	60
n. consulenze educative	11	21
N. consulenze familiari	4	16
n. consulenze psicologiche	25	73
n. mediazioni familiari	2	8
n. gruppi cbg	4	4
n. accessi annui spazio aperto	780	1487
n. iscritti percorsi genitori	37	45
n. partecipanti conferenze		200
n. feste	4	5

Esempio indagine di customer sui nidi:



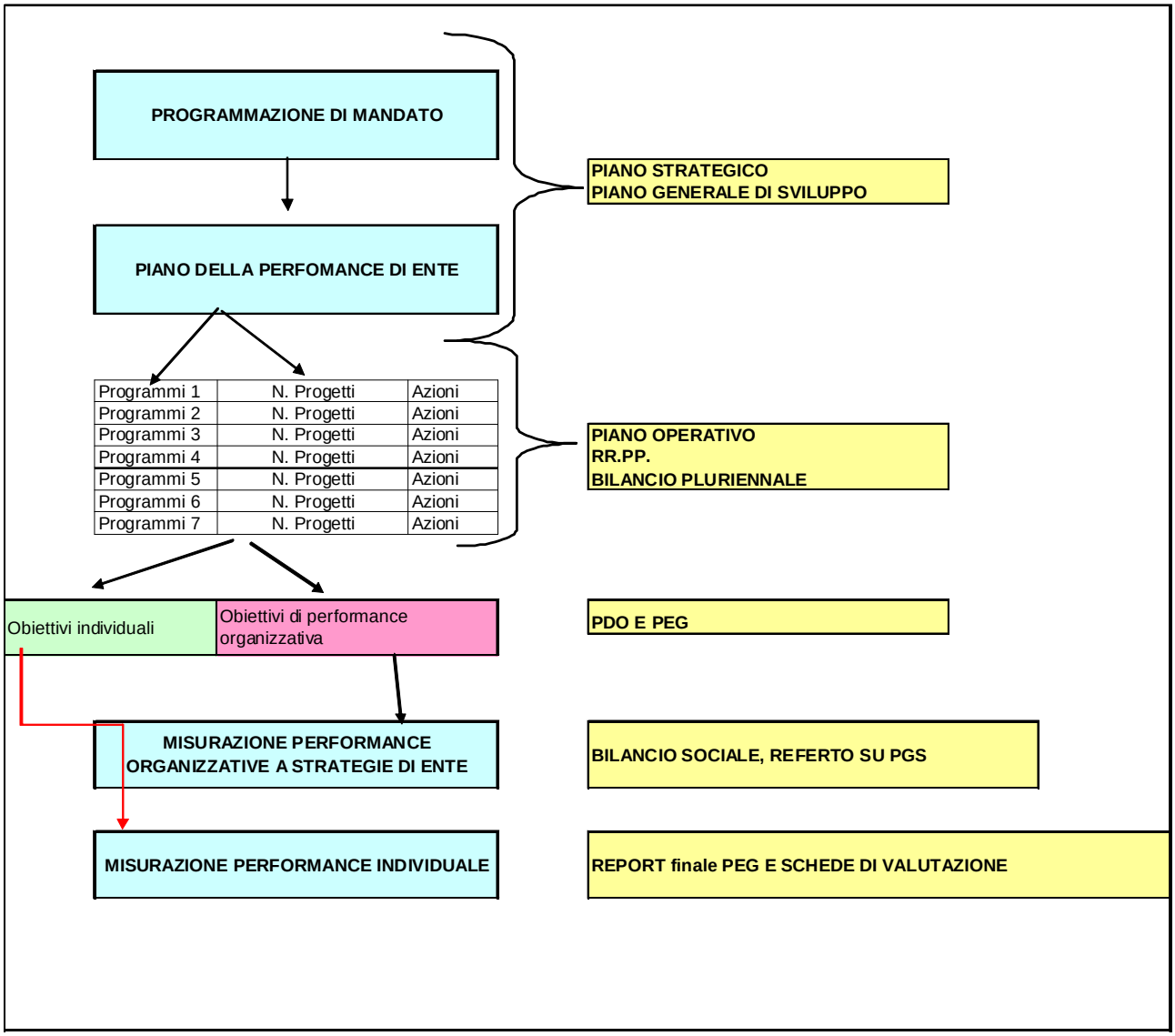
2) Ambiti di Misurazione e valutazione della performance individuale (art.9)

Vengono evidenziati negli strumenti di programmazione gli indicatori che misurano la performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di servizio o unità organizzativa. Questi indicatori sono gli stessi evidenziati all'interno del Peg e monitorati in corso d'anno attraverso i report e a fine anno con il Report finale e il Bilancio sociale:

Esempio report finale che tiene conto anche dell'utilizzo delle risorse:

RIEPILOGO GENERALE		Punteggio 30/100		% Obiettivi raggiunti	% Obiettivi raggiunti		Risorse iniziali assegnate	Risorse definitive assegn	Dati preconsuntivo	% scostamento su assegnaz. Iniziale	% scostamento su assegnaz. Finale
Area 1	obiettivi miglioramento	30,0	Entrata	100,00%	99,97%		1.624.212,00	728.976,00	711.020,04	-56,22%	-2,46%
	obiettivi correnti	30,0	Spesa				4.573.518,00	3.423.737,00	3.308.211,75	-27,67%	-3,37%
Area 2	obiettivi miglioramento	29,9	Entrata	100,0%	99,82%		12.129.406,00	12.080.504,00	12.022.289,18	-0,88%	-0,48%
	obiettivi correnti	30,0	Spesa				4.367.743,00	4.780.367,00	4.677.539,90	7,09%	-2,15%
Area 3	obiettivi miglioramento	30,0	Entrata	99,89%	99,85%		1.623.126,00	1.892.661,00	1.897.724,68	16,92%	0,27%
	obiettivi correnti	30,0	Spesa				6.105.629,00	6.289.087,00	6.259.531,69	2,52%	-0,47%
Area 4	obiettivi miglioramento	29,6	Entrata	98,00%	98,61%		1.936.396,00	1.691.254,00	1.625.179,72	-16,07%	-3,91%
	obiettivi correnti	29,4	Spesa				2.512.357,00	2.041.429,00	1.867.269,17	-25,68%	-8,53%
SERVIZIO POLIZIA MUNICIPALE											
	obiettivi miglioramento	29,9	Entrata	95,00%	99,50%		830.000,00	669.000,00	570.674,97	-31,24%	-14,70%
	obiettivi correnti	28,5	Spesa				803.893,00	841.223,00	827.759,85	2,97%	-1,60%
MARANELLO PATRIMONIO	obiettivi miglioramento	29,8		100,0%	99,32%						
	obiettivi correnti	30,0									
TOTALE GENERALE ESERCIZIO 2009			Entrata				18.143.140,00	17.062.395,00	16.826.888,59	-7,25%	-1,38%
			Spesa				18.363.140,00	17.375.843,00	16.940.312,36	-7,75%	-2,51%

CONCLUSIONI:

Si ritiene che la riforma prevista dal d.lgs 150/2009 possa costituire un' occasione per arricchire e mettere a sistema modalità di lavoro e strumenti di programmazione e controllo da tempo presenti all'interno del nostro Ente. Questa riforma deve diventare uno strumento per valorizzare e migliorare il lavoro dei dipendenti e per dar modo all'amministrazione di rendere sempre più trasparente la propria azione e i propri risultati. Per evitare percorsi auto referenziali e creare inutili sovrapposizioni nelle procedure relative ai sistemi di programmazione e controllo già esistenti, il piano della performance deve costituire un processo integrato con la pianificazione esistente, sfruttando al meglio le informazioni e gli indicatori disponibili migliorandoli in un processo evolutivo che veda un raccordo con un sistema di indicatori standard in grado di misurare la azioni in relazione ai risultati ottenuti da altri enti o come valori medi provinciali o regionali (in tal senso cfr. ANCI *Linee Guida bis in materia di ciclo della performance* – 22.12.2010).

PROCESSO INTEGRATO PIANIFICAZIONE E PERFORMANCE::