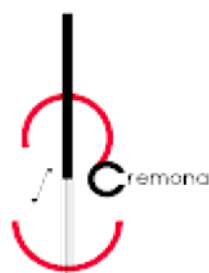


COMUNE DI CREMONA



CITTA' DEL VIOLINO E DELL'ARTE

Città Europea dello Sport 2013



PIANO DELLA PERFORMANCE  
ANNO 2012  
(TRIENNIO 2012 – 2014)





*indice*

1. Presentazione del Sindaco
2. Introduzione al Piano della Performance 2012 (triennio 2012 – 2014)
3. L'analisi del contesto politico/organizzativo ed il "Ciclo di Gestione della Performance"
4. Il Piano della Performance
5. Il Piano della Performance del Comune di Cremona ed il contesto esterno ed interno
6. Gli obiettivi strategici in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
7. La misurazione e la valutazione della Performance del Comune di Cremona attraverso la rendicontazione dei risultati
8. La relazione sulla Performance Organizzativa
9. Trasparenza e accessibilità
10. Allegati

## Presentazione del Sindaco



Il Comune di Cremona è stato fra i primi in Italia ad adottare Sistemi di misurazione, di quantificazione e di Valutazione delle prestazioni fornite dai propri Servizi e dal proprio personale.

Ancor più, con l'entrata in vigore del D.Lgs 27 ottobre 2009 n. 150, normativa in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, questa Amministrazione ha scelto di rappresentare i propri programmi e i propri progetti con una descrizione concreta dei risultati prima attesi e poi ottenuti dalle proprie strutture. Non a caso la Giunta Comunale, già nella seduta del 29 dicembre 2010, ha adottato il Regolamento del Sistema di Performance Management [link](#) che recepisce i principi normativi del Titolo II "Misurazione valutazione e trasparenza della performance" e dal Titolo III "Merito e Premi", del D.Lgs 150/2009 suddetto. La scelta di adottare un Piano della Performance ha voluto significare una grande attenzione verso la cittadinanza e verso tutti gli stakeholder (portatori di interessi) rappresentata dalla volontà di comunicare gli obiettivi strategici scelti dall'Amministrazione individuando il modo di rendere noti (a cadenze anche intermedie in corso d'anno) i risultati raggiunti attraverso indicatori utili alla comprensione più concreta dei risultati ottenuti.

Tutto ciò per garantire alla cittadinanza una trasparente conoscenza dei programmi/progetti realizzati nel precedente anno finanziario, di cui alla Relazione al Piano della Performance 2011, [link](#) e di quelli scelti per l'anno in corso e per il triennio di riferimento, sempre all'interno del [programma di mandato del Sindaco](#) [link](#) e [delle linee operative adottate dal consiglio comunale](#) [link](#), ritenendo il cittadino il principale stakeholder dei programmi e dei progetti dell'Amministrazione e che lo stesso possa quindi assumere funzioni di "soggetto sostenitore" o di "soggetto critico" delle iniziative e della qualità dei Servizi.

Ed è proprio l'attenzione alla qualità e l'esigenza di intervenire laddove i servizi necessitano di innovazione e miglioramento dei processi che ha indotto questa Amministrazione ad assumere decisioni di prospettiva circa la programmazione di interventi di accreditamento e di certificazione dei servizi.

Il concetto chiave che ha sostenuto e supportato l'idea di programmare innovando il Piano della Performance dell'anno 2012, è stato quello di cercare di implementare nuovi strumenti di lettura dei bisogni della cittadinanza, in termini di nuove esigenze e nuove opportunità, sulla base delle esperienze realizzate nell'anno precedente condotte attraverso rilevazioni di customer. Il concetto di "Servizio al cittadino", pertanto si consolida ulteriormente ed assume maggiore visibilità.

L'obiettivo, infatti è quello di procedere all'individuazione e all'introduzione degli "Standard di Performance dei Servizi comunali" e di elaborare "la carta di identità degli indicatori".al fine di poter misurare, monitorare e migliorare l'erogazione delle prestazioni dei servizi pubblici al cittadino.

Nell'anno 2012 si intende consolidare la funzione di ascolto della cittadinanza, avviata l'anno scorso con vari strumenti come, ad esempio: i Comitati di Quartieri, Organismi costituiti e promossi nell'anno 2011 quale modalità di espressione del territorio e di collaborazione diretta tra cittadini e comune. Ed anche relativamente alle indagini di customer satisfaction, focus di rilevazione delle opinioni degli utenti sia interni che esterni, realizzate nell'anno 2011 in tutti i Settori dell'Ente, si intende proseguire con quelle condotte attraverso il sistema web emoticons, sistema d'indagine promosso dal Dipartimento per la Funzione Pubblica, che rileva il gradimento del servizio offerto, attraverso un apparecchio touch screen che funziona premendo una delle tre faccine di colore verde, giallo e rosso. La scelta di proseguire con tale modalità di rilevazione, mantenuta nei tre servizi di maggior rilevanza sportellistica, dotati di tale innovativa tecnologia: il front-office di Spazio Comune, i Servizi Demografici e lo Sportello Unico per le Imprese, ben si integra con l'obiettivo di rilevazione degli "Standard di Performance dei Servizi" che la Giunta Comunale intende condurre nell'anno in corso così come si rileva dal Piano Esecutivo di Gestione [link](#) approvato il 5 luglio scorso.

## GIUNTA COMUNALE



## Introduzione al Piano della Performance 2012 (triennio 2012 / 2014)

Con l'incarico all'Organismo Indipendente di Valutazione [link al decreto costitutivo](#) che il Sindaco ha nominato in data 7 dicembre 2010, la Giunta ha scelto una larga condivisione con la struttura tecnica dell'Ente per la predisposizione del Piano delle Performance. L'Organismo Indipendente di Valutazione di fatto, fin dalla sua nomina, ha assunto un carattere distintivo in quanto, oltre a svolgere all'interno di ciascuna amministrazione un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione delle strutture e dei dirigenti e nell'adempimento degli obblighi di integrità e trasparenza posti alle amministrazioni, concorre a elaborare il Sistema di misurazione e valutazione delle amministrazioni e a presentare una proposta di valutazione dei dirigenti. Valida la Relazione sulla performance, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità. Assume, pertanto, un ruolo di organismo certificatore dei processi e si configura quale organismo autonomo, autorevole ed imparziale nei giudizi che è chiamato ad esprimere nell'esercizio delle funzioni di competenza.

L'Organismo supporta l'organo politico-amministrativo nella definizione degli obiettivi strategici. Contribuisce altresì, attraverso il Sistema di misurazione e valutazione, all'allineamento dei comportamenti del personale alla missione dell'organizzazione.

Il programma di mandato del Sindaco 2009/2014 e la Relazione Previsionale e Programmatica 2012 - 2014 [link](#) rappresentano senza dubbio le principali fonti ispiratrici del Piano della Performance. Quest'ultimo, elaborato e predisposto dal Direttore Generale con l'apporto del Servizio Organizzazione e del Servizio Controllo di Gestione, è validato dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Piano è stato adottato dalla Giunta dopo l'approvazione da parte del Consiglio Comunale del Bilancio di Previsione 2012, della Relazione Previsionale e Programmatica 2012 - 2014 e del Piano Esecutivo di Gestione 2012.

Tutti i dirigenti dell'Ente hanno partecipato alla stesura del Piano sulla base degli indirizzi costanti della Direzione Generale che ha svolto, con i suoi uffici, un'importante funzione di stimolo e di raccordo tra le diverse aree dell'Ente.



## L'analisi del contesto ed il Ciclo di Gestione della Performance

Per meglio comprendere la logica di costruzione del Piano della Performance e il collegamento effettivo tra gli obiettivi dell'Amministrazione e l'allocazione delle risorse, è necessario ricordare l'assetto organizzativo dell'Ente [link](#) e le competenze dei Settori dell'Ente [link alla pagina](#) al fine di comprendere come risultano distribuite le responsabilità gestionali ed i collegamenti con le deleghe politiche conferite dal Sindaco ai vari assessorati. [link documento deleghe politiche](#)

Il Piano della Performance è uno strumento fondamentale che dà avvio al "Ciclo di gestione della Performance" ai fini dell'attuazione dei principi di cui al D.Lgs 150/2009, in particolare in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance. Concretamente il Ciclo di Gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

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

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per gli enti locali, in particolare:

- sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo.
- Programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo **(si vedano le delibere 105/2010 e 2/2012 della CiVIT)**.
- La definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini.
- Il miglioramento continuo dei servizi pubblici, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle *performance* sia a livello organizzativo che individuale, e attraverso cicli di retroazione (*feedback*) formalizzati **(si veda la delibera 89/2010 della CiVIT)**.

Il D.Lgs 150/2009 disciplina, poi, quali sono gli elementi fondamentali per la realizzazione del Ciclo di Gestione della Performance, ovvero: il *Piano della performance*, il *Sistema di misurazione e valutazione organizzativo e individuale* e la *Relazione della Performance*. Si tratta, pertanto, di un insieme di processi finalizzati ad indirizzare, coordinare e controllare l'operato

dell'Amministrazione. Il Ciclo si svolge nel corso dell'anno ed è scandito da diversi documenti già in essere nell'Amministrazione quali, come appunto più sopra richiamati le Linee di indirizzo, il Bilancio di previsione, la Relazione Previsionale e Programmatica ed il Piano Esecutivo di Gestione.



**Il PIANO DELLA PERFORMANCE** pertanto, comprende ed integra i suddetti documenti programmatici in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi che hanno caratteristiche di strategicità, gli indicatori ed i *target attesi*.

La finalità, pertanto, è quella di rendere partecipe la comunità locale degli obiettivi che l'Ente si prefigge di realizzare, attraverso i propri centri di responsabilità (Dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative coadiuvati da tutti i dipendenti dell'Ente che partecipano a vari livelli di responsabilità), garantendo ampia trasparenza e diffusione verso i cittadini stessi mediante la pubblicazione sul sito internet dell'Ente. Il documento programmatico sarà costantemente aggiornato in base agli step intermedi di rendicontazione sullo sviluppo degli obiettivi medesimi. La Relazione alla Performance è il documento finale che consuntiva i risultati raggiunti nell'anno di riferimento, del Piano.

Il Piano della Performance, quindi, ha lo scopo di definire gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la comunicazione della *performance* in un'ottica, pertanto, non più solo statica di risultato ottenuto ma anche dinamica di "prestazione" dei soggetti incaricati e dell'intera struttura organizzativa.

### **Il Piano della Performance del Comune di Cremona ed il contesto interno ed esterno**

Il Comune di Cremona ha costruito un documento rappresentativo che tiene conto delle caratteristiche della città e dei contesti interni ed esterni.

#### Dati relativi all'organizzazione:

- Sindaco: Prof. Oreste Perri
- Giunta: 9 assessori
- Consiglio comunale: 40 consiglieri
- Mandato amministrativo: 2009-2014
- Direttore generale: dott. Massimo Placchi
- Segretario generale: dott. Pasquale Criscuolo
- Dirigenti comunali: 9 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato. 3 uffici dirigenziali sono coperti dal Direttore di Area
- Dipendenti comunali: 688 (aggiornati con dati attribuzione risorse PEG 2012)

#### Dati statistici relativi al contesto al 31 dicembre 2011:

- Comune capoluogo della Regione Lombardia
- Codice Istat: 019036
- Codice Catastale: D150
- Codice fiscale 00297960197
  
- superficie territoriale: 70,39 km<sup>2</sup>
- zona climatica E (periodo di accensione degli impianti termici: dal 15 ottobre al 15 aprile)
- altitudine 45 m.s.l.m

- popolazione residente: 72.179 di cui maschi 34.118 e femmine 38.061 (+0,04% vs. totale 2010)
- età media: 46 anni circa
- densità di popolazione: 1.024,96 abitanti per kmq
- saldo demografico naturale : - 203
- famiglie: 33.994
- stranieri residenti: 9.713 pari al 13,70% sul totale della popolazione
- Imprese attive: 5.740 (-0,90% vs. 2010); di cui addetti: 19.738 (-1,93% vs. 2010)
- Imprese femminili: 1240 (57 agricoltura, 123 industria, 1.059 altre attività)
- Sportelli bancari: 68

**Attuale struttura del Personale dipendente del Comune di Cremona**

<b>STRUTTURE</b>	<b>DIR</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>Tot</b>
Direzione generale	D.G.	5	7	10	9	14	23
Segreteria generale	S.G.	10	15	30	14	42	56
Unità di staff	1	0	1	0	0	2	2
Personale e Sviluppo organizzativo	1	21	25	25	35	37	72
Direz. Strategica Controllo di Gestione	0	3	3	0	2	4	6
Politiche Sociali	0	25	7	8	5	35	40
Economato	1	6	6	15	12	16	28
Affari Economici Finanziari	1	8	2	2	1	12	13
Gestione Entrate	1	3	7	6	7	10	17
Ambiente Mobilità e Trasporti	0	9	9	7	11	14	25
Polizia municipale	1	13	63	6	65	18	83
Cultura e Musei	1	13	16	18	17	31	48
Politiche Educative	0	20	85	51	8	148	156
Lavori Pubblici e program.ne Opere	1	11	7	17	25	11	36
Progettazione e Direz. lavori e Manut	1	10	10	3	18	6	24
Appalti e Patrimonio	1	3	5	4	5	8	13
Gestione Territorio	0	15	19	11	19	26	45
Unità di Progetto City Hub-Demater	1	0	0	0	1	0	1
Maschi	10	75	97	72	254		
Femmine	4	100	189	141		434	
<b>TOTALE</b>	<b>14</b>	<b>175</b>	<b>286</b>	<b>213</b>			<b>688</b>

<b>Orario di lavoro</b>	<b>DIR</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>TOTALE</b>
Tempo pieno	14	155	254	180	603
Part-time	0	20	32	33	85
<b>TOTALE</b>	<b>14</b>	<b>175</b>	<b>286</b>	<b>213</b>	<b>688</b>

<b>Età</b>	<b>DIR</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>TOTALE</b>
18 - 30	0	0	10	3	13
31 - 40	0	12	68	20	100
41 - 50	4	71	108	96	279
51 - 60	10	91	99	90	290
> 60	0	1	1	4	6
<b>TOTALE</b>	<b>14</b>	<b>175</b>	<b>286</b>	<b>213</b>	<b>688</b>

<b>Titolo di Studio</b>	<b>DIR</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>TOTALE</b>
Laurea	12	61	30	2	105
Diploma universitario	0	21	12	1	34
Diploma di maturità	2	90	203	70	365
Diploma abilitazione all'insegn	0	3	20	11	34
Diploma di qualifica triennale	0	0	8	20	28
Diploma di qualifica biennale	0	0	4	7	11
Licenza scuola media inferiore	0	0	9	99	108
Licenza elementare	0	0	0	3	3
<b>TOTALE</b>	<b>14</b>	<b>175</b>	<b>286</b>	<b>213</b>	<b>688</b>

## STRUTTURE COMUNALI GESTITE

### Palazzi comunali – sedi di uffici 12

- Residenza Municipale – p.zza del Comune n. 8

Altre Sedi:

- Loggia dei militi – P.zza Sant'Antonio Maria Zaccaria
- Palazzo Ala Ponzone – Corso Vittorio Emanuele – Via Ala Ponzone
- Palazzo Affiatati – Via Ugolani Dati
- Comando Polizia Municipale – P.zza Libertà
- Palazzo ex AFM di Via Felice Geromini
- Complesso del Vecchio Ospedale – Via Aselli, Via dei Colonnetti
- Teatro Monteverdi e Uffici Amministrativi – Via Dante
- Sede Informagiovani – Via Palestro
- Sede Ufficio Stipendi – Via Bella Rocca
- Palazzina Manutenzioni – Via dell'Annona
- Sede Politiche Educative – Via del Vecchio Passeggio

### Scuole materne 9

- Agazzi – Via Ticino
- Aporti – Via Ferrante Aporti
- Castello – Via Garibotti
- Gallina – Via San Bernardo
- Lacchini – Via Romanino
- Martini – Via Sant'Antonio del Fuoco
- Martiri della Libertà – Via dei Classici
- San Giorgio – Via Santa Maria in Betlem
- Zucchi – Via Ruggero Manna

### Asili nido 4

- Lancetti – Via Lancetti
- Navaroli – Via dei Navaroli
- San Francesco – P.zza Giovanni XXIII
- Sacchi – Via Ettore Sacchi

Centro per la famiglia e Centro gioco – Via Brescia

Centro di Aggregazione Giovanile Cascina Ghisiotto

Centro Musica Cascinetto – Via Cascinetto

Musei 6

- Civico “Ala Ponzone” – Pinacoteca – Palazzo Affaitati
- Stradivariano e collezione “Gli archi a Palazzo Comunale” – Residenza Municipale
- Storia Naturale – Parco del Vecchio Passeggio
- Della Civiltà Contadina – Via Castelleone
- Archeologico San Lorenzo – Via San Lorenzo

Palazzi e sale culturali 4

- Centro Culturale Santa Maria della Pietà – P.zza Giovanni XXIII
- Centro Interculturale – Via Speciano
- Palazzo Cittanova – Corso Garibaldi
- Palazzo Raimondi – Corso Garibaldi

Serre comunali – Via Seminario

Impianti sportivi al Po – P.le Azzurri d’Italia

Campo Scuola – Via Corte

Legatoria – Tipografia – Via del Vecchio Passeggio

Cimiteri civici 3

- Via Cimitero
- Via Cavatigozzi
- Via San Savino

**Enti e aziende partecipate al 31.12.2011**

**Le partecipazioni del Comune di Cremona in Società di capitali (dati in Euro)**

Società	Capitale sociale al 31.12.2011	Valore nominale azioni	Quota sottoscritta	Numero Azioni al 31.12.2010	% del Capitale posseduta al 31.12.2010	Risultato d'esercizio al 31.12.2009	Risultato d'esercizio al 31.12.2010	Risultato d'esercizio al 31.12.2011
<u>AEM CREMONA S.p.a.</u>	113.000.000	100	113.000.000	1.130.000	100,00%	1.807.923	1.990.263	1.031.619
<u>AFM S.p.a.</u>	2.336.400	100	512.700	5.127	21,94%	610.624	535.422	604.004
<u>CREMONAFIERE S.p.a.</u>	1.032.920	1	154.938	154.938	15,00%	-42.086	5.004	2.406
<u>REINDUSTRIA Soc. Consortile a r.l.</u>	103.292	516,46	11.362	22	11,00%	1.584	780	558
<u>AUTOSTRADE CENTRO PADANE S.p.a.</u>	30.000.000	10	916.260	91.626	5,91%	1.078.396	2.989.894	495.640
<u>BANCA POPOLARE ETICA S.c.p.a.</u>	35.096.093	52,5	9.450	180	0,04%	30.060	917.359	1.490.374
<u>PADANIA ACQUE S.p.a.</u>	30.308.452	0,52	14.230	27.365	0,05%	-327.308	224.839	235.778
<u>AUTOCAMIONALE DELLA CISA S.p.a.</u>	41.600.000	0,5	5.200	10.400	0,01%	12.902.229	16.136.055	15.463.564
<u>SOC.COOP.PER CASE POPOLARI IN CREMONA s.r.l.</u>	7.750	25	2.500	100	32,26%	24.928	21.660	35.161

**Le partecipazioni del Comune di Cremona in aziende diverse (dati in Euro)**

Società	Capitale /Fondo di dotazione	Quota c.capitale/Fondo di dotazione	Risultato d'esercizio al 31.12.2009	Risultato d'esercizio al 31.12.2010	Risultato d'esercizio al 31.12.2011
<u>FONDAZIONE TEATRO A. PONCHIELLI</u>	780.000	60.000	1.063	1.375	1.887
<u>AZIENDA SPECIALE CREMONA SOLIDALE</u>	832.468	200.000	-525.844	-148.541	9.184
<u>AZIENDA SOCIALE DEL CREMONESE</u>	77.876	35.441	0	0	0

In attuazione della legge della Regione Lombardia n. 21 del 27 dicembre 2010, dal 1 gennaio 2011 le funzioni esercitate dall'Autorità d'ambito sono attribuite alle Province

## Gli obiettivi strategici in coerenza con la programmazione economico-finanziaria

Attraverso il Piano della Performance si realizza la declinazione degli obiettivi strategici di lungo periodo negli obiettivi di breve periodo assegnati al personale dirigente e contenuti nel Piano degli Obiettivi/Piano delle Performance.

Gli obiettivi di performance strategici sono stati definiti, nella logica della programmazione partecipata, attraverso incontri di condivisione con l'intero apparato dirigente e gli assessori di riferimento.

Parallelamente è stata progettata l'impostazione del Bilancio pluriennale e d'esercizio dell'Ente, per garantire il raccordo tra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria, in coerenza con le linee di indirizzo politico e i vincoli di finanza pubblica che hanno richiesto diverse rimodulazioni nel processo di definizione degli stessi.

Il Piano degli obiettivi, che comprende quelli di performance strategici, è stato presentato alla Giunta dopo l'approvazione del Bilancio di Previsione 2012 e dei relativi allegati: Relazione Previsionale e Programmatica e Bilancio Pluriennale 2012/2014, quindi approvato in data 5 luglio 2012.

Gli obiettivi strategici hanno, in coerenza con la programmazione finanziaria, durata triennale e rappresentano, pur nella loro scomposizione annuale, aspetti prioritari e qualificanti rispetto all'attuazione del programma dell'Ente e alle aree strategiche della programmazione a lungo termine.

Per il triennio di riferimento gli obiettivi di performance sono incentrati:

- su priorità politiche "sensibili" appartenenti alle aree strategiche della programmazione a lungo termine;
- su proposte di progettazione di nuovi processi connessi sia al sistema produttivo nel suo insieme che ai singoli servizi. La strategicità si sostanzia nella finalità di ottimizzare/revisionare i processi esistenti in termini di: funzionamento dell'organizzazione, ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane e finanziarie migliorando in generale le performance dell'ente.

Al fine di supportare l'azione di cambiamento, l'articolazione dell'obiettivo gestionale, trasversale a tutti i Settori e descritta nel Piano degli obiettivi, è incentrata sulle modalità di definizione degli indicatori di misurazione degli standard di performance dei servizi e della carta di identità degli indicatori.

Il percorso metodologico progettato con un percorso formativo di accompagnamento non porterà nel 2012 a definire, misurare e valutare gli standard di erogazione dei servizi, ma è finalizzato a circoscrivere le attività correlate, propedeutiche a rappresentare l'ambito di performance organizzativa del 2013 sull'accessibilità e gli standard dei servizi erogati. Per l'anno in corso gli assi portanti del percorso sopraenunciato sono stati articolati nelle seguenti fasi:

- ricognizione e definizione dell'elenco dei servizi erogati tenuto conto della loro rilevanza e completezza;
- elaborazione delle mappe dei servizi atte a rappresentarne il contenuto, le modalità di erogazione e la tipologia di utenza che usufruisce dei servizi;
- individuazione ed elaborazione di indicatori e standard per la misurazione della performance dei servizi erogati attraverso dimensioni quantitative/qualitative/di efficienza e soddisfazione dell'utenza;
- carta di identità degli indicatori finalizzata a disporre di informazioni attendibili, veritiere e complete.

**Link** agli obiettivi di performance

## La misurazione e la valutazione della Performance del Comune di Cremona – Rendicontazione dei risultati

Al fine di poter poi corrispondere alla realizzazione della *mission* dell'Ente i dirigenti responsabili delle strutture dell'Ente e degli obiettivi di performance loro assegnati, renderanno conto, in corso d'anno e secondo step prefissati, in ordine all'andamento dei processi di realizzazione e delle eventuali criticità riscontrate.

Sulla base del "*Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Cremona*", documento metodologico prodotto dall'Organismo indipendente di valutazione (approvato dalla Giunta Comunale in seduta 23 giugno 2011) che ha lo scopo di verificare e valutare il grado di attuazione dei piani e dei programmi, [link](#) sarà oggetto di valutazione non solo la performance individuale riferita agli obiettivi assegnati ai dirigenti, ma anche gli altri elementi che compongono il principio di *Performance Organizzativa* nel suo complesso ovvero quelle altre componenti che esprimono il risultato di un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni.

Per l'anno in corso, la Performance Organizzativa riguarda la verifica dell'attuazione degli indirizzi espressi dall'Amministrazione nella Relazione Previsionale e Programmatica e in un ambito finanziario orientato a valutare alcuni aspetti gestionali dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire condizioni di equilibrio finanziario. Tale ambito si riferisce :

- al rispetto del patto di stabilità in termini di concorso alla capacità di programmazione;
- alla capacità di smaltimento dei residui passivi e e attivi;
- alla velocità di riscossione dei residui attivi di nuova formazione.

Il monitoraggio intermedio programmato consentirà di effettuare la valutazione dei feedback ottenuti attivando, ove necessario, ogni azione correttiva possibile.

Il raggiungimento degli obiettivi che costituiscono il Piano si esplicita attraverso target attesi al 31 dicembre per misurare l'efficacia intermedia su cui si baserà la rendicontazione, la misurazione e la valutazione della performance rispetto al contributo fornito dal dirigente, tenuto altresì conto dell'evoluzione dei contesti interni ed esterni.

Gli obiettivi strategici sono rappresentati anche da indicatori di impatto atti a valutare l'efficacia finale dell'obiettivo rispetto al triennio di riferimento.

Si tratta, pertanto, di uno strumento importante che concorre alla misurazione della performance in un'ottica dinamica di comunicazione interattiva tra la componente politica, quella tecnico gestionale ed i destinatari dell'azione amministrativa, ovvero i cittadini.



## La Relazione sulla Performance Organizzativa

Il Comune di Cremona intende procedere a monitoraggi puntuali sull'andamento del Piano. Per l'anno 2012, essendo stato approvato il Bilancio di Previsione il 28 giugno 2012 ed il Piano Esecutivo di Gestione il 5 luglio 2012, **saranno richiesti step di rendicontazione intermedi e finali**. Dopo la conclusione dell'esercizio 2012 sarà elaborata la Relazione sulla Performance.

Trattasi di un documento consuntivo, quindi riferito all'esercizio dell'anno precedente, che evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance.

E' La Giunta Comunale, l'organo deputato alla sua approvazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello considerato, previa validazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base dei rendiconti prodotti dai Dirigenti. In tale documenti si evidenzieranno i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate. Rileverà, inoltre, gli eventuali scostamenti, sia positivi che negativi, delle performance complessive ed individuali rispetto ai target fissati dal Piano delle Performance oltre che consentire una chiara comprensione, a consuntivo, delle azioni e dei piani realizzati in corso d'esercizio.

### Trasparenza e accessibilità

In conclusione il Piano delle Performance è senza dubbio uno strumento di dialogo tra l'Amministrazione ed i suoi cittadini. La norma riformatrice che ne prevede l'istituzione, infatti, attribuisce grande importanza alla trasparenza ed alla sua democraticità per la possibilità offerta al cittadino di diventare soggetto interattivo attraverso il sito istituzionale che diventa, quindi, strumento di fidelizzazione tra amministratori ed amministrati consentendo "accessibilità totale" alle informazioni e ad ogni aspetto dell'organizzazione.

[link al Programma triennale della trasparenza 2012 - 2014](#)

### Documenti correlati al Piano della Performance:

Bilancio di Previsione 2012 [link](#)

Relazione Previsionale e Programmatica 2012 – 2014 [link](#)

Piano Esecutivo di Gestione 2012 [link](#)

Schede Sistema di valutazione: Direttore Generale, Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative, dipendenti non dirigenti.

## Valutazione di Risultato del Direttore Generale per l'anno \_\_\_\_\_

Ambiti di valutazione	<u>Strumenti utilizzabili</u>	<u>Ruolo atteso da parte del Direttore Generale</u>	
<b>Pianificazione strategica</b> <i>(tot. _____ punti)</i>	<b>Analisi delle fonti di finanziamento</b>	Sezione 2 della relazione previsionale e programmatica (Analisi delle risorse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica della compatibilità delle fonti di finanziamento con i fabbisogni generali di spesa dell'ente ed eventuale proposta di fonti alternative di finanziamento</li> </ul>
	<i>Definizione dei programmi</i>	Linee programmatiche per azioni e progetti Sezione 3 della relazione revisionale e programmatica (Programmi e progetti) – parte programmatica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento ed integrazione tecnica dei programmi</li> </ul>
	<i>Definizione dei budget di programma</i>	Sezione 3 della relazione revisionale e programmatica (Programmi e progetti) – parte contabile Bilancio pluriennale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica dell'attendibilità delle previsioni di spesa rispetto al contenuto dei programmi</li> <li>• Verifica della compatibilità delle fonti di finanziamento con i fabbisogni dei singoli programmi ed eventuale proposta di fonti alternative di finanziamento</li> </ul>
<b>Programmazione, budgeting, gestione, e controllo</b> <i>(tot. _____ punti)</i>	<i>Programmazione e budgeting</i>	Bilancio annuale di previsione Piano esecutivo di gestione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione della proposta di PEG attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- il supporto alla Giunta nella progettazione dei centri di responsabilità</li> <li>- la supervisione e il coordinamento tra gli obiettivi di gestione settoriali</li> <li>- la supervisione e il coordinamento della formazione dei budget finanziari, di risorse umane e strumentali dei centri di responsabilità.</li> </ul> </li> </ul>
	<i>Gestione</i>	Variazioni del PEG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione e coordinamento della compatibilità delle variazioni di PEG alle linee strategiche dell'ente. Supervisione sulla coerenza intersettoriale delle variazioni</li> </ul>
		Procedure di gestione del PEG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione sull'efficacia delle procedure di gestione</li> </ul>
		Verifica della compatibilità delle determinazioni dirigenziali agli indirizzi politici definiti nel PEG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione e analisi della compatibilità delle determinazioni dirigenziali con gli indirizzi politici definiti nel PEG</li> </ul>

	<i>Controllo</i>	Reporting su obiettivi di gestione, entrate/spese e proventi/costi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione e analisi dei report del controllo di gestione</li> </ul>
--	------------------	--	---

Ambiti di valutazione		<u><i>Strumenti utilizzabili</i></u>	<u><i>Ruolo atteso da parte del Direttore Generale</i></u>
		Stato di attuazione dei programmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione e analisi del documento sullo stato di attuazione dei programmi da presentare al Consiglio</li> </ul>
		Rendiconto di gestione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione e analisi del rendiconto di gestione</li> </ul>
<i>Struttura organizzativa, procedure e procedimenti (tot. ___ punti)</i>	<i>Macro e microstruttura</i>	Struttura organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica della coerenza tra linee strategiche dell'amministrazione e struttura organizzativa</li> <li>• Uniformità e compatibilità delle scelte relative alla microstruttura</li> </ul>
	<i>Procedure e procedimenti</i>	Procedure e procedimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione dell'efficacia delle principali procedure amministrative dell'ente e impulso per l'eventuale revisione</li> <li>• Supervisione all'individuazione dei responsabili di procedimento</li> <li>• Supervisione delle modalità di comunicazione intersettoriale</li> </ul>
<i>Sistemi di gestione del personale (tot. ___ punti)</i>	<i>Sistema retributivo</i>	Graduazione delle posizioni e sistemi premianti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione alla definizione e all'applicazione della metodologia di graduazione delle posizioni (dirigenziali ed organizzative) e di valutazione dei dirigenti e del personale</li> <li>• Presidenza dell'OIV</li> </ul>
	<i>Relazioni sindacali</i>	Relazioni sindacali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione delle relazioni sindacali</li> </ul>
<i>Sistemi Informativi (tot. ___ punti)</i>	<i>Banche dati</i>	Sistemi informativi di settore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso e integrazione dei sistemi informativi/banche dati dei settori dell'ente</li> </ul>
<i>Comunicazione interna ed esterna (tot. ___ punti)</i>	<i>Comunicazione e interna</i>	Piano di comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione delle iniziative di comunicazione integrata - interna</li> </ul>
	<i>Comunicazione e esterna</i>	Piano di comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione delle iniziative di comunicazione integrata - esterna</li> </ul>
<b>TOTALE</b> <hr/> <b>PUNTI teorici attribuibili</b>			

**VALUTAZIONE DI RISULTATO DEL SEGRETARIO GENERALE**

<b>FUNZIONI ISTITUZIONALI</b>	<b><i>Punti max</i></b>
Assistenza giuridico-amministrativa all'Ente ed ai suoi organi	
Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta	
Partecipazione a sedute di Consiglio e Giunta e loro verbalizzazione	
<b>TOTALE FUNZIONI ISTITUZIONALI</b>	<b>_____ / _____</b>

**VALUTAZIONE DI RISULTATO DEL SEGRETARIO GENERALE**

<b>FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE</b>	<p align="center"><i>Punti max</i></p>
Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti dell'Amministrazione	
Verifica determinazioni dirigenziali	
Affiancamento al Sindaco	
Affiancamento alla Giunta Comunale	
Affiancamento al Consiglio Comunale	
Ruolo espresso per l'Ente nei confronti delle altre Istituzioni ed Enti	
<p align="center"><b>TOTALE</b></p> <b>FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE</b>	<p align="center">_____ / _____</p>

**VALUTAZIONE DI RISULTATO DEL SEGRETARIO GENERALE**

<b>COMPORTAMENTO PROFESSIONALE</b>	<i>Punti max</i>
Qualità dell'azione professionale	
Apporto in termini di impegno profuso	
Capacità di gestione del tempo/lavoro	
Capacità relazionali e di coordinamento	
Capacità di risolvere i problemi della struttura	
<b>TOTALE COMPORTAMENTO PROFESSIONALE</b>	<u>                  </u> / <u>          </u>

**VALUTAZIONE DI RISULTATO DEL SEGRETARIO GENERALE**

<b>QUADRO RIEPILOGATIVO</b>	<i>Punti</i>
TOTALE FUNZIONI ISTITUZIONALI	
TOTALE FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE	
TOTALE COMPORTAMENTO PROFESSIONALE	
<b>TOTALE</b>	_____ / _____

**VALUTAZIONE FINALE  
Punteggio conseguito**

<b>PUNTI</b>	<i>PERCENTUALE PREMIO</i>
da ____ a ____	____% del premio previsto
da ____ a ____	____% del premio previsto
da ____ a ____	____% del premio previsto
da ____ a ____	____% del premio previsto

**DIRIGENTI  
SCHEDA VALUTATIVA  
RISULTATO ANNO 2012**

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		
A. AMBITO POLITICO: verifica sull'attuazione degli indirizzi espressi dall'Amministrazione nella RPP		8
B. AMBITO FINANZIARIO: riscontro in ordine agli equilibri del patto di stabilità interno, alla gestione dei residui passivi e attivi, ed al volume dei residui attivi di nuova formazione.		7
<b>Totale</b>		<b>15</b>
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>		
A. OBIETTIVI STRATEGICI PRIORITARI E SFIDANTI (da estrapolare quelli che faranno parte del Piano dell'Ente)	1 OBIETTIVO: P. _____ 2 OBIETTIVO: P. _____ 3 OBIETTIVO: P. _____	40
B. STANDARD DI SERVIZIO: Introduzione di indicatori di performance dei servizi erogati per la valutazione della performance organizzativa (parametro calcolato in ___/100)		15
<b>TOTALE</b>		<b>55</b>
<b>COMPORAMENTO MANAGERIALE</b>		
A. Valutazione a cura della Direzione Generale e dell'OIV in ordine alla: 1. definizione degli obiettivi strategici e dei relativi Report. 2. capacità di individuare ed assegnare obiettivi ai dipendenti e capacità di rendicontare e valutare.		20
B. Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Sindaco-Assessori / dirigenti: 1. Attenzione al controllo sui risultati e all'ascolto dell'utenza 2. Reattività nel recepimento degli indirizzi politici		10
<b>totale</b>		<b>30</b>
<b>TOTALE</b>		<b>100 PUNTI</b>



## RESPONSABILI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

### SCHEDA VALUTATIVA RISULTATO ANNO \_\_\_\_\_

<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL SETTORE DI RIFERIMENTO</b>	
La Performance Organizzativa delle Posizioni Organizzative, stante il rapporto di interdipendenza con il dirigente competente, sarà direttamente correlata a quella del dirigente medesimo attraverso l'individuazione e l'affidamento di quegli elementi di Performance inerenti l'attività di competenza della Posizione Organizzativa stessa.	totale _____
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	
<b>OBIETTIVI</b>	
1 OBIETTIVO: P. _____	TOTALE = _____
2 OBIETTIVO: P. _____	
3 OBIETTIVO: P. _____	
4 OBIETTIVO: P. _____	
5 OBIETTIVO: P. _____	
6 OBIETTIVO: P. _____	
7 OBIETTIVO: P. _____	
<b>CARATTERISTICHE DEL COMPORTAMENTO</b> (a cura del Dirigente competente)	
1. interpretazione del ruolo di responsabilità e dei livelli di autonomia	1 - max _____
2. livelli di miglioramento dimostrati nello svolgimento delle funzioni	2 - max _____
3. livelli di interazione e team working	3 - max _____
4. orientamento al problem solving e capacità a proporre soluzioni di miglioramento	4 - max _____
5. attenzione ai clienti esterni/interni	5 - max _____
	Totale teorico = __%

TOT. \_\_\_\_\_ punti

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DEL COMUNE DI CREMONA**  
**ANNO \_\_\_\_\_**

**SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**OBIETTIVI**  
**COMPORAMENTI ORGANIZATIVI**  
**VALUTAZIONE A CURA DEL DIRIGENTE**

**Nome Cognome Valutato:**

Settore	Posizione Organizzativa

**Nome Cognome Valutatore (Dirigente):**

**PERFORMANCE INDIVIDUALE  
OBIETTIVI  
A. DEFINIZIONE OBIETTIVI / VALUTAZIONE RISULTATI**

Nome Valutato	
------------------	--

**Ogni riga è dedicata ad un solo obiettivo**

<b>Obiettivi</b> azioni delegate riferite agli obiettivi di Settore (PEG) <b>descrizione</b>	<b>Altri obiettivi</b> da individuare eventualmente in aggiunta a quelli di colonna a fianco <b>descrizione</b>	<b>Risultati attesi</b> criteri di misurazione	<b>Peso</b> tot. —	<b>Risultati raggiunti</b> percentuale	<b>Punteggio</b> Percentuale del peso
		/	—	/	—

**B.valutazione caratteristiche del comportamento**Nome  
Valutato

AMBITI ↓	DESCRIZIONE ↓	VALUTAZIONE ↓ (punteggio finale max 30/30)	
Interpretazione del ruolo	-Partecipazione alle finalità del Servizio -Conoscenza del contesto lavorativo -Adeguamento alle effettive necessità dell'ente	Nulla 1	Scarsa 2
		Sufficiente 3	Buona 4
		Ampia 5	Eccellente 6
Rilevazione dei miglioramenti	-Sviluppo delle caratteristiche positive. -Aumento delle capacità di soluzione dei problemi. -Capacità di proporre miglioramenti riguardanti il lavoro svolto.	Nulla 1	Scarsa 2
		Sufficiente 3	Buona 4
		Ampia 5	Eccellente 6
Livelli di interazione	-Raccorda il proprio lavoro con quello degli altri. -Ha un buon rapporto con le persone. -Contribuisce ad abbattere le conflittualità nelle relazioni e dimostra particolare propensione al lavoro di squadra.	Nulla 1	Scarsa 2
		Sufficiente 3	Buona 4
		Ampia 5	Eccellente 6
Orientamento al Problem Solving	-Dimostra abilità nella percezione e nell'analisi dei problemi  - Sa verificare, formulare e valutare le possibili soluzioni.	Nulla 1	Scarsa 2
		Sufficiente 3	Buona 4
		Ampia 5	Eccellente 6
Attenzione ai clienti	-Attenzione alle domande dei clienti esterni/interni nella realizzazione della produzione.	Nulla 1	Scarsa 2
		Sufficiente 3	Buona 4
		Ampia 5	Eccellente 6
<b>TOTALE PUNTEGGIO CARATTERISTICHE</b>		<b>/30</b>	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE- ANNO 2012**

SETTORE: _____	VALUTATORE: Dirigente _____
VALUTATO: _____	CATEGORIA:      B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>
UNITA' OPERATIVA DI APPARTENENZA: _____	

<b>Consegna scheda obiettivi</b>		
Data: _____	Firma Dirigente _____	Firma dipendente _____

*assegnazione obiettivi, valori attesi e riscontrati*

**OBIETTIVI PROFESSIONALI SOSTENIBILI E REALIZZABILI (MAX N. 4)**

<b>Serve tenere in considerazione:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>il contributo del valutato all'obiettivo/i</li> <li>l'apporto del valutato all'introduzione di soluzioni procedurali e organizzative idonee a perseguire miglioramenti della propria struttura di appartenenza e dei servizi erogati, con particolare riferimento alle necessità di semplificazione e di dematerializzazione di cui alle recenti normative</li> </ul>		<b>peso tot. =75</b>	Risultato ottenuto in %	risultato ___/75
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				
<b>TOTALE OBIETTIVI</b>		<b>75</b>	<b>___/100</b>	<b>___/75</b>

**CARATTERISTICHE INDIVIDUALI**

Esprimere un giudizio sintetico sul valutato che tenga in considerazione le seguenti caratteristiche: l'interpretazione del ruolo, i livelli di autonomia, di interazione e orientamento al lavoro di gruppo, l'attenzione ai clienti esterni/interni.		<b>peso tot. =25</b>	Risultato alla consegna della valutazione
<b>1</b>			
<b>TOTALE CARATTERISTICHE</b>		<b>25</b>	<b>___/25</b>

**TOTALE GENERALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO** ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ \_\_\_/100

**NON SONO AMMESSE LE FRAZIONI DI PUNTO**

<b>Consegna Valutazione Finale</b>		
Data: _____	Firma Dirigente _____	Firma dipendente _____

## A CURA DEL DIRIGENTE CON IL COINVOLGIMENTO DEL DIPENDENTE

Il presente prospetto viene utilizzato dal Dirigente per descrivere, per ogni obiettivo individuato, il suo TARGET dettagliato (ovvero il compito specifico del dipendente nell'ambito dell'obiettivo).

Nello spazio "INDICATORE" va puntualizzato quali saranno gli elementi di misurazione della prestazione sostenuta dal dipendente per l'obiettivo.

target 1
indicatore 1

target 2
indicatore 2

target 3
indicatore 3

target 4
indicatore 4

## A CURA DEL DIRIGENTE

<b>Osservazioni per lo sviluppo delle competenze</b>