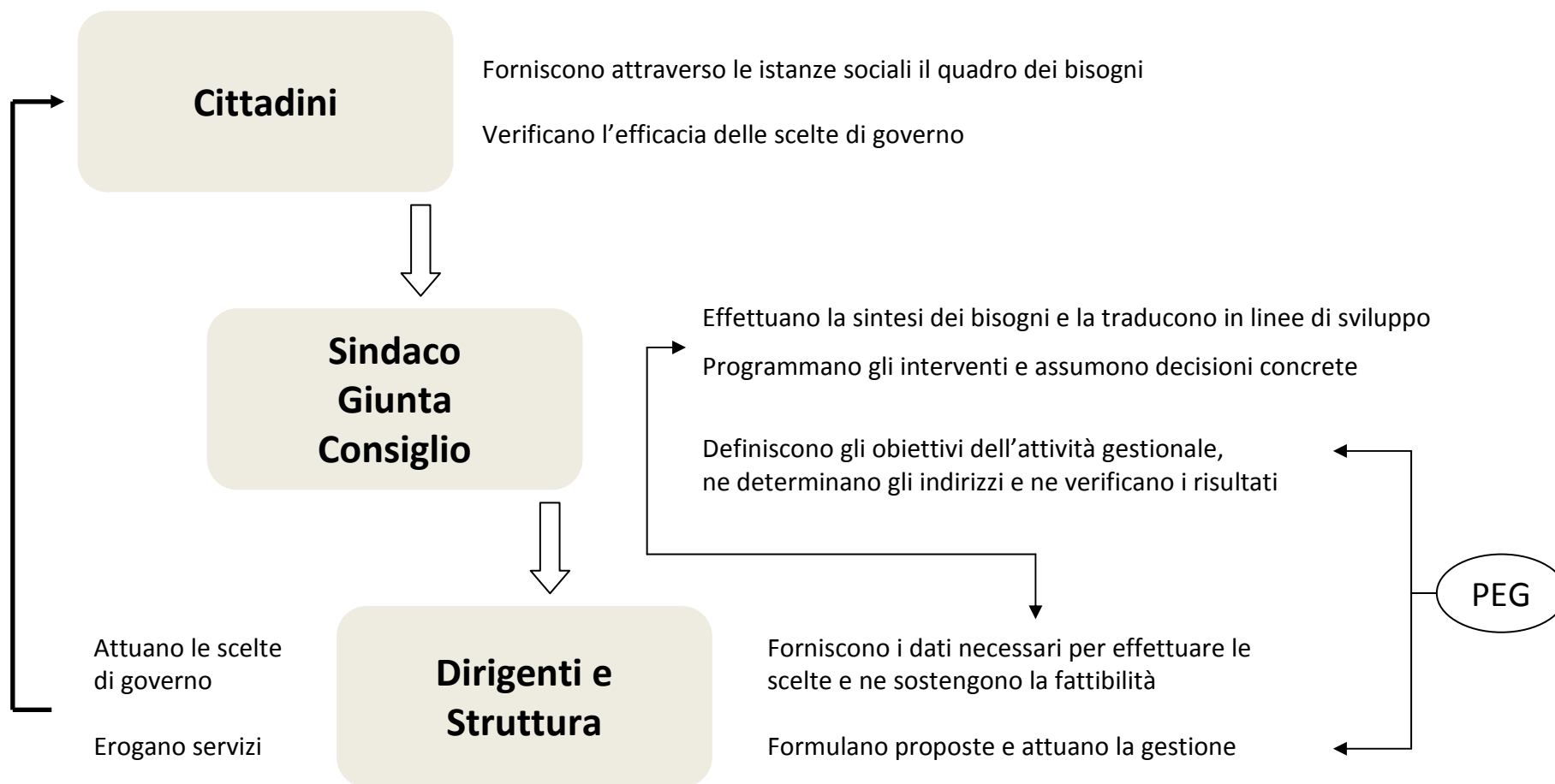


# Piano della performance del Comune di Pisa

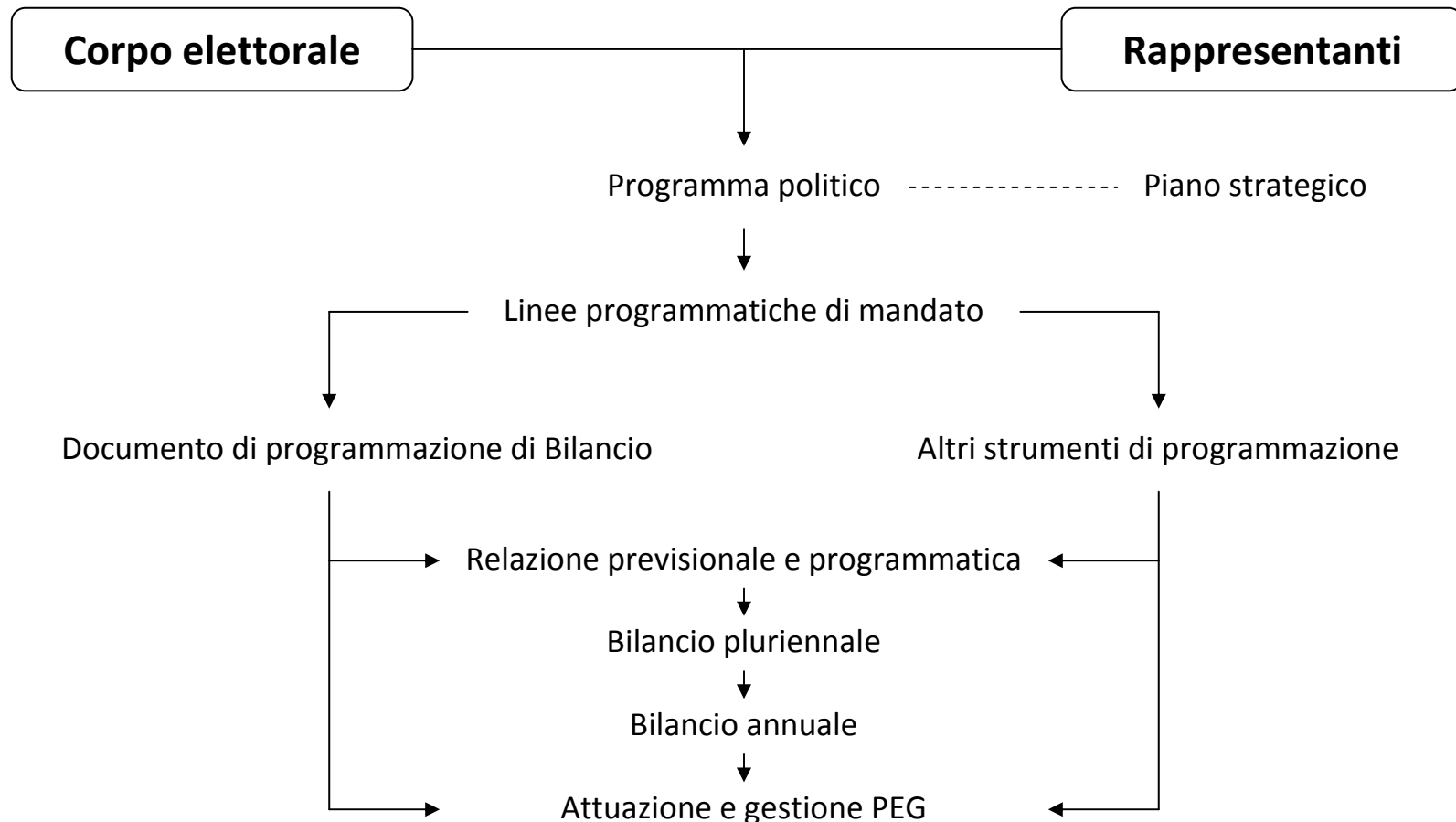


# Il sistema delle relazioni



# Il sistema attraverso gli strumenti di programmazione

La programmazione come processo: “un’adeguata programmazione è il presupposto per una coordinata ed efficace attività di gestione e per un funzionale sistema di controllo”



# Inquadramento generale: la performance organizzativa e individuale

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### AMBITO STRATEGICO

Attuazione di piani e programmi finalizzati al soddisfacimento di bisogni pubblici

### AMBITO ORDINARIO

Miglioramento dei servizi erogati ai cittadini e corretto ed efficiente uso delle risorse impiegate

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### Dirigenti e responsabili di posizione organizzativa

COSA VALUTO?

- *Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'ambito organizzativo di cui i predetti soggetti sono responsabili*
- *Il raggiungimento di specifici obiettivi individuali*
- *Il contributo reso alla realizzazione delle politiche pubbliche (ambito strategico)*
- *I comportamenti: competenze professionali/manageriali e capacità di valutare i propri collaboratori*

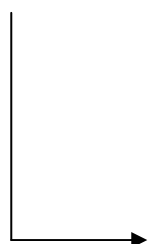
### Dipendenti

COSA VALUTO?

- *Il raggiungimento di obiettivi di gruppo e individuali*
- *Il contributo al raggiungimento di obiettivi della unità organizzativa di appartenenza*
- *I comportamenti: competenza professionale capacità organizzativa*

# Ciclo di gestione a regime

OBIETTIVI: rilevanti - misurabili - confrontabili con standard e valori interni ed esterni, direttamente collegati al miglioramento dei servizi resi



Chi stabilisce gli obiettivi?

- *Il Consiglio in sede di approvazione della relazione previsionale e programmatica (obiettivi generali direttamente attuativi del piano strategico o programma di mandato)*
- *La Giunta annualmente adegua gli obiettivi generali e provvede alla attuazione attraverso il PEG*

L'insieme del sistema così proposto costituisce il “PIANO DELLA PERFORMANCE”, che viene rendicontato annualmente in sede di approvazione del rendiconto

# Rapporti fra ciclo di gestione e sistema dei controlli

Il sistema dei controlli interni supporta il sistema di valutazione:

- *il sistema di valutazione individua le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti (art. 7/2 D.Lgs. 150/2009)*
- *nel monitoraggio della performance gli organi di indirizzo politico-amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione (art. 6/2 D.Lgs. 150/2009)*

Performance organizzativa e di ente	La coerenza tra i diversi atti di programmazione (es. art. 170/7 TUEL)	Controllo strategico
	Il grado di attuazione della programmazione ai suoi diversi livelli (es. art. 42/3; art. 193/2 TUEL)	
	L'idoneità delle scelte programmatiche individuate come strategiche alla soddisfazione dei bisogni	
Performance organizzativa e individuale	La regolarità dell'attività	Controllo di gestione
	L'efficacia, l'efficienza ed economicità delle strutture e dei servizi	
	Le prestazioni individuali	

# La relazione previsionale e programmatica strumento principe per il piano della performance

- ➔ Illustra i servizi e individua le risorse umane assegnate
- ➔ Individua la spesa corrente consolidata, di sviluppo e di investimento
- ➔ Si articola in programmi, complessi coordinati di attività per il raggiungimento di un fine nel più vasto piano di sviluppo.

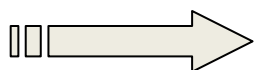
## Contenuto del programma:

- individuazione delle risorse umane e strumentali per il raggiungimento delle finalità proprie del programma
- individuazione degli obiettivi e della motivazione delle scelte programmatiche

# La nuova impostazione della relazione previsionale e programmatica *(a regime)*

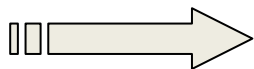
La relazione previsionale e programmatica è lo strumento di programmazione idoneo a contenere :

- il piano generale degli obiettivi previsto dalla legge n. 150 del 2009



*declina in obiettivi triennali il programma di mandato e sarà a sua volta declinato in obiettivi annuali attraverso il Peg*

- il programma delle politiche sul personale con individuazione delle risorse previsto dalla legge n. 150 del 2009

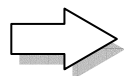


*contiene i criteri generali correlati agli obiettivi triennali e alla sostenibilità economica e normativa e verrà declinato nel piano delle assunzioni di competenza della Giunta*



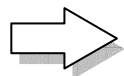
# La nuova impostazione della relazione previsionale e programmatica

Contenuto essenziale della Relazione è l'individuazione di obiettivi triennali direttamente previsti per la struttura organizzativa comunale:



## **OBIETTIVI STRATEGICI**

Discendono direttamente dal programma di mandato e afferiscono alle strategie e priorità di volta in volta definite dall'amministrazione



## **OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI**

Sono finalizzati a migliorare la qualità e/o l'efficienza nell'erogazione dei servizi istituzionalmente affidati all'Ente

All'interno dei programmi devono essere inseriti anche gli obiettivi triennali da attribuire:

- ✓ alle società strumentali in quanto agiscono come apparati amministrativi
- ✓ ai consorzi in quanto Enti Locali
- ✓ alle società che gestiscono servizi pubblici locali  
(utilizzando schede semplificate contenenti dati essenziali)

# Contenuti del piano della performance (*prima versione*)

1. Inquadramento generale
2. Piano triennale degli obiettivi per programmi (nell'ambito del programma di mandato):
  - o *contenuti della relazione previsionale e programmatica (Programmi 1 - 18)*
  - o *elenco dei servizi e delle attività*
3. PEG:
  - o *obiettivi annuali cosiddetti "strategici" (dal piano triennale): per l'anno in corso gli obiettivi saranno riferiti al biennio 2011-2012, e avranno indicatori di risultato distinti per ciascun anno*
  - o *attività svolte dalle strutture comunali, con le risorse umane/finanziarie impiegate ed i relativi indicatori e gli obiettivi di miglioramento e di qualità*
4. Criteri per la ripartizione del peso tra performance individuale e di struttura e per la determinazione dell'incentivo spettante

# Documenti collegati al piano della performance

1. Il programma delle politiche del personale, che contiene:
  - l'evoluzione nel triennio delle dotazioni organiche
  - l'andamento della spesa nel triennio
  - le priorità sulla base degli obiettivi di programma
  - le strategie
  
2. Il programma triennale per l'integrità e la trasparenza
  
3. Il regolamento per la valutazione

# Inquadramento generale - popolazione

## Andamento demografico ultimi 5 anni

	<b>MASCHI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>TOTALE</b>
01/01/2006	42.902	47.724	90.626
01/01/2007	42.654	47.429	90.083
01/01/2008	42.736	47.662	90.398
01/01/2009	42.967	47.908	90.875
01/01/2010	42.962	47.960	90.922
01/01/2011	43.228	48.209	91.437

**Età media della popolazione : 47 anni**

## Tasso di immigrazione complessivo

**(% del totale degli immigrati sul totale dei residenti con riferimento all'anno 2010)**

	<b>MASCHI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>TOTALE</b>	<b>% immigrati</b>
Immigrati 2010	1.914	1.925	3.839	4,20

## Incidenza percentuale dei non italiani

**comunitari ed extracomunitari sul totale dei residenti (dato attuale)**

<b>Popolazione</b>	<b>MASCHI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>TOTALE</b>	<b>% non italiani</b>
Residente	43.103	48.092	91.195	
<i>di cui stranieri</i>	5.306	5.904	11.210	12,29

*Fonte : Direzione Partecipazione - Servizi demografici*

# Inquadramento generale - turismo

## ARRIVI E PRESENZE - Variazione Assoluta e Percentuale 2010-2009 (COMUNE PISA)

		Arr. 2010	Arr. 2009	Var.Ass.	Var. %	Pres. 2010	Pres. 2009	Var.Ass.	Var. %
<b>Strutture Alberghiere</b>	Italiani	190.296	197.735	-7.439	-3,76%	415.358	447.808	-32.450	-7,25%
	Stranieri	267.769	248.427	19.342	7,79%	510.956	479.024	31.932	6,67%
		<b>458.065</b>	<b>446.162</b>	<b>11.903</b>	<b>2,67%</b>	<b>926.314</b>	<b>926.832</b>	<b>-518</b>	<b>-0,06%</b>
<b>Strutture Extra-Alberghiere</b>	Italiani	71.767	68.608	3.159	4,60%	678.570	698.899	-20.329	-2,91%
	Stranieri	53.205	55.258	-2.053	-3,72%	157.961	175.665	-17.704	-10,08%
		<b>124.972</b>	<b>123.866</b>	<b>1.106</b>	<b>0,89%</b>	<b>836.531</b>	<b>874.564</b>	<b>-38.033</b>	<b>-4,35%</b>
<b>TOTALE</b>	Italiani	262.063	266.343	-4.280	-1,61%	1.093.928	1.146.707	-52.779	-4,60%
	Stranieri	320.974	303.685	17.289	5,69%	668.917	654.689	14.228	2,17%
		<b>583.037</b>	<b>570.028</b>	<b>13.009</b>	<b>2,28%</b>	<b>1.762.845</b>	<b>1.801.396</b>	<b>-38.551</b>	<b>-2,14%</b>

\*\*\* DATI PROVVISORI \*\*\*

### TIPOLOGIE DI STRUTTURE

Alberghi - Hotel	59
Agriturismo - Agricampeggi	4
Affittacamere	76
Affittacamere non professionali	78
Case appartamenti vacanze	23
Case per ferie	27
Campeggi	5
Ostelli	1
Residence	5
Residenze d'epoca	1
Residenze turistico alberghiere	9

288

Presenze bus turistici e camper	2010	2009	2008	2007
Parceggio Pietrasantina - bus	42.798	34.137	20.666	22.427
Parceggio Pietrasantina - camper	6.399	6.233	6.063	6.023
Parceggio Marina - camper	1.530	5.929	6.663	--

Fonte : Pisamo

Fonte : Direzione Servizi Istituzionali - Cultura - Turismo

# Inquadramento generale - territorio

## Caratteristiche del territorio

---

### Estensione geografica

superficie in Km<sup>q</sup> 187

### Risorse idriche

Numero laghi -

Numero fiumi e torrenti 1

Insistenza fiume Arno sul territorio comunale in Km (\*) 16

### Strade

Statali Km 20

Provinciali Km 82

Comunali Km 482

Vicinali km -

Autostrade Km 15

---

**Fonte :** Direzione Finanze - Provveditorato - Aziende  
*Rapporto sullo stato dell'ambiente nel Comune di Pisa (\*)*

# Inquadramento generale - imprese

## ECONOMIA ED IMPRESE

MUSEI,BIBLIO-SCUOLE,ASSOCIAZ.	669	ARTIGIANI:COIFFEUR,ESTETISTA	304
CINEMA,TEATRI	16	ARTIG.:FALEG,IDRAUL,FAB,ELET.	149
RIMESSE PER AUTO E NATANTI	148	CARROZZERIA,OFFICINE,ELETTAUT	160
CAMPEGGI,BENZINAI,IMP.SPORTIVI	138	INDUSTRIE CON ZONA PRODUZIONE	148
STABILIMENTI BALNEARI	83	ARTIGIANI DI BENI SPECIFICI	1.271
SPIAGGE ATTREZZATE	11	ACCOMPAGNATORE TURISTICO	73
ESPOSIZIONI,AUTOSALONI	37	RISTORANTI,PIZZERIE,PUB	442
ALBERGHI CON RISTORANTE	31	MENSE,HAMBURGERIE,BIRRERIE	19
ALBERGHI SENZA RISTORANTE	231	BAR,CAFFE',PASTICCERIA	771
CASE DI CURA E RIPOSO	17	SUPERMERC,MACELL,SALUM,FORMAG.	94
COLLETTIVITA'	78	PANE E PASTA	49
OSPEDALI	55	PLURILICENZE ALIMENTARI-MISTE	112
UFFICI,AGENZIE,STUDI PROF.	2.772	ORTOFRUTTA,PESCHERIE,FIORAI	85
BANCHE,ISTITUTI DI CREDITO (FILIALI)	121	IPERMERCATI DI GENERI MISTI	41
ABBIGLIAM,LIBRI,FERRAMENTA,ECC	1.021	COMMERCIO INGROSSO GENERI MIST	303
EDICOLA,FARMACIA,TABACCHI,ECC	221	COMMERCIO SU AREE PUBBLICHE	207
FILATELIA,TENDE,TESSUTI,ANTIQ.	37	BANCHI MERCATO BENI DEPERIBILI	17
BANCHI MERCATO BENI DUREVOLI	5	DISCOTECH,NIGHT CLUB	65
			<b>10.001</b>

Fonte : SEPI

# Inquadramento generale - scuole

## POPOLAZIONE SCOLASTICA (iscritti anno 2010/2011)

---

Nidi d'infanzia (*)	622
Scuole dell'infanzia comunali (*)	225
Scuole dell'infanzia statali	1202
Scuola primaria	3550
Scuola secondaria di I grado	2457
Scuola secondaria di II grado	7049
	<b>15105</b>

---

*Fonte : Dati ricavati dall'Osservatorio Scolastico Provinciale  
Direzione Servizi educativi - Affari sociali (\*)*

---

### Immatricolati e iscritti ai corsi di laurea a.a. 2010/11

iscritti al 31/12/2010	51641
immatricolati al 31/12/2010	10380

### Iscritti corsi post-laurea a.a. 2009/10

corsi di dottorato	932
scuole di specializzazione	1077

---

*Fonte : Università di Pisa*



# Inquadramento generale

## UNIVERSITA' IN CIFRE

---

### Personale docente e tecnico-amministrativo di ruolo al 31/12/2010

personale docente	1590
personale tecnico-amministrativo	1643

### Numero di Facoltà e Dipartimenti

facoltà	11
dipartimenti	48

---

*Fonte : Università di Pisa*

## AZIENDA OSPEDALIERA IN CIFRE

---

### Personale al 30/06/2011

personale SSN	4568
personale Università	328

---

*Fonte : A.O.U.P. - UO Politiche e Gestione delle Risorse Umane*

# Inquadramento generale - il bilancio

<b>INDICATORI FINANZIARI (Quinquennio 2007-11)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
1. Autonomia finanziaria	75,20%	65,05%	66,39%	66,13%	70,05%
2. Autonomia tributaria	50,88%	39,84%	42,13%	40,07%	42,58%
3. Dipendenza erariale	17,93%	26,72%	25,89%	25,67%	22,67%
4. Incidenza entrate tributarie su entrate proprie	67,66%	61,24%	63,46%	60,58%	60,79%
5. Incidenza entrate extratributarie su entrate proprie	32,34%	38,76%	36,54%	39,42%	39,21%
6. Pressione delle entrate proprie pro capite	958,60	820,64	858,14	877,75	893,37
7. Pressione tributaria pro capite	648,63	502,60	544,56	531,77	543,07
8. Trasferimenti erariali pro capite	228,61	337,11	334,69	340,70	289,16
9. Rigidità strutturale	44,77%	40,98%	38,35%	36,65%	36,55%
10. Rigidità per costo del personale	27,47%	27,24%	26,84%	26,33%	27,07%
11. Rigidità per indebitamento	17,31%	13,73%	11,51%	10,31%	9,47%
12. Incidenza indebitamento totale su entrate correnti	69,34%	64,07%	55,88%	53,37%	51,28%
13. Rigidità strutturale pro capite	570,76	516,97	495,69	486,39	466,08
14. Costo del personale pro capite	350,13	343,72	346,93	349,51	345,25
15. Indebitamento pro capite	883,92	808,29	722,30	708,40	653,98
16. Incidenza del personale sulla spesa corrente	30,91%	30,30%	30,66%	28,79%	29,90%
17. Costo medio del personale	36.986,25	37.259,35	38.460,41	39.321,81	39.182,34
18. Propensione all'investimento	20,02%	13,24%	18,45%	35,77%	24,56%
19. Investimenti pro capite	327,04	193,11	283,20	732,70	404,51
20. Abitanti per dipendente	105,64	108,40	110,86	112,51	113,49
21. Risorse gestite per dipendente	77.756,68	81.160,88	83.794,75	93.325,16	88.093,09
22. Finanziamento della spesa corrente con contributi	27,92%	38,87%	38,40%	37,03%	33,08%
23. Finanziamento degli investimenti con contributi	28,39%	55,51%	56,82%	59,93%	47,20%
24. Trasferimenti correnti pro capite	316,21	440,98	434,46	449,51	381,97
25. Trasferimenti in conto capitale pro capite	92,83	107,20	160,91	439,08	190,91

*Fonte : Direzione Finanze - Provveditorato - Aziende*

# Inquadramento generale - il patrimonio

## CONSISTENZA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

<b>Consistenza al 31 dicembre 2010</b>	<b><i>quantità</i></b>	<b><i>valore</i></b>
FABBRICATI (patrimonio disponibile)	217	20.546.467,69
FABBRICATI (patrimonio indisponibile)	3116	301.827.552,42
BENI DEMANIALI	726	176.118.274,74
TERRENI (disponibile ed indisponibile)	1125	1.931.086,28
		<b>500.423.381,13</b>

**Fonte :** Direzione Patrimonio e Contratti

# Inquadramento generale - le partecipate

Dati Anagrafici - Partecipazione Comune di Pisa e Attività svolta				Dati Sintetici di Bilancio : 2009				
Ragione sociale / denominazione	Quota % partecipazione diretta / indiretta		Attività	Patrimonio netto Ex. 2424 cc	Capitale	Utile (Perdita) dell'esercizio netto	N° di Azioni o Quote societarie totali	Numero Dipendenti
<b>SOCIETA'</b>								
Aep S.r.l.	29,28	0,00		38.916	114.522	2.463	8	11
Alfea - Società per le corse dei cavalli S.p.A.	0,04	0,00	Enti e organizzazioni sportive, promozione di eventi sportivi	5.025.808	996.300	159.943	996.300	25
Apes S.c.p.A.	38,70	0,00	Gestione Patrimonio ERP	1.388.882	870.000	9.243	870.000	36
Consorzio Pisa Ricerche S.c.a.r.l.	9,09	0,00	Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle altre scienze naturali e dell'ingegneria	739.312	898.288	22.283	14	13
Consorzio Turistico Area Pisana S.c.a.r.l.	15,81	0,48	Altri servizi di prenotazione e altre attività di assistenza turistica non svolte dalle agenzie di viaggio nca	25.652	17.710	-2.837	64	4
CPT S.p.A.	27,42	0,00	Trasporto terrestre di passeggeri in aree urbane e suburbane	41.496.459	24.000.000	852.613	2.400.000	462
Ecofor Service S.p.A.	31,02	0,00	Attività Trattamento e Smaltimento Rifiuti	6.946.565	1.170.000	2.426.494	1.700.000	34
Farmacie Comunali Pisa S.p.A.	96,50	0,00	Farmacie	146.011	500.000	-240.769	10.000	49
Fidi Toscana S.p.A.	0,01	0,00	Altre attività di servizi Finanziari - Esercizio del Credito	149.998.316	98.533.914	356.527	1.385.000	-
Gea Servizi per l'Ambiente S.p.A.	87,83	0,00	Locazione immobiliare di beni propri o in leasing (affitto)	18.044.192	12.170.964	809.257	234.057	1
Gea Patrimonio S.r.l.	62,36	0,00	Attività Trattamento e Smaltimento Rifiuti	8.676.659	100.000	-4.571	100.000	0
Geofor S.p.A.	31,02	0,00	Attività Trattamento e Smaltimento Rifiuti	4.627.357	2.704.000	132.714	5.200.000	261
Geofor Patrimonio S.p.A.	52,06	0,00	Locazione immobiliare di beni propri o in leasing (affitto)	2.399.606	2.500.003	43.794	2.500.003	0
Interporto Toscano A. Vespucci S.p.A.	5,34	0,05	Costruzione Edifici Residenziali e Non	19.783.110	11.756.695	109.427	562	6
Navicelli di Pisa S.p.A.	33,33	0,00	Gestione del Canale Navigabile "I Navicelli"	604.267	471.012	37.933	912	2
Ospedaletto Servizi S.c.a.r.l.	4,17	0,00	Altre attività di consulenza imprenditoriale	730	6.972	-6.242	26	-
Pisa Congressi S.r.l.	9,09	0,00	Organizzazione di convegni e fiere	7.425	15.400	-2.052	11	0
Pisamo S.p.A.	99,00	0,00	Gestione di parcheggi e autorimesse	1.846.431	1.300.000	522.369	1.300.000	11
SAT - Società Aeroporto Toscano S.p.A.	8,45	0,00	Attività dei servizi connessi al trasporto aereo	55.012.284	16.269.000	2.692.661	9.860.000	423
Sepi S.p.A.	97,19	0,60	Gestione Entrate Comunali	2.701.264	2.585.000	25.816	258.500	65
Sepi Service S.r.l.	0,00	97,19	Servizio di supporto alla Gestione delle entrate comunali	101.948	90.000	5.422	1	-
Sviluppo Pisa S.r.l.	0,00	99,00	Costruzione di edifici residenziali e non residenziali	390.279	120.000	-118.057	1	-
Toscana Energia S.p.A.	4,21	0,00	Distribuzione di combustibili gassosi mediante condotte	322.272.198	142.360.921	21.244.620	146.070.226	424
Valdamo S.r.l.	12,92	37,11	Locazione immobiliare di beni propri o in leasing (affitto)	6.408.204	5.720.000	257.531	4	10
Valdera Acque S.p.A.	0,00	23,88	Raccolta e depurazione delle acque di scarico	1.739.377	1.785.000	-7.233	3.500.000	14
<b>CONSORZI</b>								
Ato 2	12,36	0,00	Sistema Idrico Integrato	302.453	-	-4.719	0	-
Ato Toscana Costa	6,63	0,00	Attività Trattamento e Smaltimento Rifiuti	154.130	154.130	230.565	0	8
<b>ENTE REGIONALE</b>								
Ente Parco Migliarino San Rossore	31,56	0,00	Gestione del Parco Riserva Naturale Migliarino San Rossore	377.283	-	0	7	-
<b>FONDAZIONE</b>								
Fondazione Teatro	-	-	Gestione Teatro Verdi di Pisa	649.957	-	74.667	0	31

# Criteria per la ripartizione del peso tra performance individuale e di struttura e per la determinazione dell'incentivo spettante

## 1. ripartizione delle risorse tra i vari ambiti di performance

*Ripartizione del peso percentuale tra performance individuale e di struttura in relazione alle risorse disponibili destinate alla performance*

Tipologie di Destinatari	Risorse destinate alla performance	Performance individuale		Performance di struttura
		Obiettivi di risultato	Comportamenti organizzativi	Obiettivi di struttura
Dirigenti	Retribuzione di risultato (100%)	25%	35%	40%
Posizioni organizzative	Retribuzione di risultato (100%)	40%	30%	30%
Personale non dirigenziale	Risorse per la produttività (100%)	40%	40%	20%
Modalità di misurazione		In base al livello di raggiungimento sui seguenti livelli: [100%] [75%] [50%] [25%] [0%]	In base a rilevatori di attività	In base al livello di raggiungimento sui seguenti livelli: [100%] [75%] [50%] [25%] [0%]

# Criteri per la ripartizione del peso tra performance individuale e di struttura e per la determinazione dell'incentivo spettante

## 2a. corrispondenza performance/incentivo

### Corrispondenza performance/incentivo Dirigenti

Fasce	Parametri di riferimento per la collocazione nelle fasce		Erogazione premierità
1 <sup>^</sup>	Performance eccellente	se [risultato]+[comportamenti]+[obiettivi struttura] = 100%	<b>100%</b>
2 <sup>^</sup>	Performance notevole	se [risultato]+[comportamenti]+[obiettivi struttura]= almeno 80% con almeno 2 ambiti al massimo e nessun ambito a 0%	<b>80%</b>
3 <sup>^</sup>	Performance <u>apprezzabile</u>	se [risultato]+[comportamenti]+[obiettivi struttura]= almeno 60% con almeno 1 ambito al massimo e nessun ambito a 0%	<b>60%</b>
-	Performance <u>irrilevante</u>	se [risultato]+[comportamenti]+[obiettivi struttura]= al di sotto del 60%	<b>0</b>

# Criteri per la ripartizione del peso tra performance individuale e di struttura e per la determinazione dell'incentivo spettante

## **2b. corrispondenza performance/incentivo**

### ***Corrispondenza performance/incentivo Personale dipendente e incaricati di Posizione organizzativa/Alta professionalità***

<b>Fasce</b>	<b>Parametri di riferimento per la collocazione nelle fasce</b>		<b>Erogazione premierità</b>
<b>1^</b>	Performance eccellente	se [risultato]+[comportamenti]+[obiettivi struttura] = 100%	<b>100%</b>
<b>2^</b>	Performance notevole	se [risultato]+[comportamenti]+[obiettivi struttura]= almeno 80% con almeno 2 ambiti al massimo e nessun ambito a 0%	<b>90%</b>
<b>3^</b>	Performance <u>apprezzabile</u>	se [risultato]+[comportamenti]+[obiettivi struttura]= almeno 60% con almeno 1 ambito al massimo e nessun ambito a 0%	<b>80%</b>
<b>-</b>	Performance <u>irrilevante</u>	se [risultato]+[comportamenti]+[obiettivi struttura]= al di sotto del 60%	<b>0</b>

# Comportamenti Organizzativi

## 1. Dirigenti

Ai fini della valutazione della performance individuale, sono stabiliti i seguenti comportamenti organizzativi, che saranno considerati sulla base di parametri definiti dal Segretario Generale di concerto con l'Organismo indipendente di valutazione:

1	Capacità di gestire in ottica interfunzionale e intersettoriale
2	Capacità di prendere decisioni tempestive ed in sintonia con le priorità dell'Amministrazione, individuando soluzioni opportune
3	Capacità di affrontare le problematiche gestionali specifiche in modo efficace, accurato e completo



# Comportamenti Organizzativi

## 2. Posizioni Organizzative/Alta Professionalità

Ai fini della valutazione della performance individuale, il dirigente dovrà attribuire agli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità 3 dei seguenti comportamenti, dei quali sono indicati anche i parametri ai fini della valutazione:

	Livello A	Livello B	Livello C
<b>GESTIONE DEL PERSONALE</b>	Attua una complessiva gestione del personale assegnato garantendo la conoscenza delle finalità e degli obiettivi, la circolarità delle informazioni, il passaggio dei dati essenziali per lo svolgimento delle operazioni lavorative e per la conoscenza delle finalità e degli obiettivi della struttura.	Gestisce il personale assegnato con equilibrata distribuzione delle responsabilità e dei carichi di lavoro, assicura la conoscenza di regole e procedure interne, previene i conflitti mettendo in atto meccanismi che assicurino l'effettiva integrazione tra le varie componenti della struttura e del personale	Utilizza gli strumenti di gestione del rapporto di lavoro, distribuisce compiti, e attività, trasmette informazioni e dati quando richiesto o necessario e risolve i conflitti quando si presentano
<b>ORIENTAMENTO ALL'OBIETTIVO ED AL RISULTATO</b>	Elabora ed attua soluzioni che consentono di raggiungere obiettivi e risultati anche in situazioni di difficoltà o di notevole complessità che tengano conto del mutamento e della variabilità delle condizioni e del contesto.	Utilizza in maniera coordinata norme, strumenti e procedure superandone il livello della mera applicazione grazie ad un'opera di elaborazione e di adattamento al contesto che consentono di raggiungere risultati ulteriori a quelli previsti in termini di efficienza, efficacia, economicità..	Raggiunge i risultati attesi in termini di efficacia, efficienza ed economicità attenendosi a regole e procedure predeterminate, ponendo l'attenzione richiesta dalla posizione e/o dal ruolo all'utilizzo efficiente delle risorse ed al controllo della spesa
<b>INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITA' - PROBLEM SOLVING</b>	Riesce a prevenire i problemi evitandone l'insorgere e propone anche azioni e soluzioni innovative che consentono di raggiungere migliori risultati e che tengono conto della necessità di contenere la spesa e delle conseguenze socialmente rilevanti.	Gestisce più problemi contemporaneamente assegnando la giusta priorità, selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operative pratiche ed efficaci.	Individua ed inquadra correttamente i problemi, proponendo soluzioni appropriate ed economicamente sostenibili, ricorrendo agli strumenti normativi, tecnici e logico-concettuali a disposizione.
<b>CAPACITA' ORGANIZZATIVA</b>	Riesce a individuare soluzioni organizzative, riferite alla struttura ed ai processi lavorativi, che comprendono anche meccanismi di coordinamento e di semplificazione, la circolazione delle informazioni e dei dati, ottenendo risultati rilevanti in termini di efficacia, efficienza, economicità e di semplificazione procedurale.	Ricerca e adotta soluzioni organizzative, riferite alla struttura ed ai processi lavorativi che apportino significativi miglioramenti nella gestione del servizio in termini di efficacia, efficienza, economicità e di semplificazione procedurale.	Adotta soluzioni organizzative, riferite alla struttura ed ai processi lavorativi, ove richiesto o previsto da norme o disposizioni dell'ente, assicurando i risultati previsti in termini di efficacia, efficienza, economicità e di semplificazione procedurale.
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA</b>	Gestisce le strutture ed i servizi elaborando ed attuando proposte, procedure e strumenti che prevengono il sorgere di conflitti e migliorano i rapporti interni ed esterni, effettua analisi di customer satisfaction e verifiche di funzionalità dei meccanismi relazionali adottati, mettendo a disposizione i dati posseduti e attuando forme di collegamento ed integrazione con altre strutture/enti che migliorino il servizio offerto.	Gestisce i rapporti interni ed esterni dal punto di vista formale e sostanziale, gestisce i conflitti che si presentano risolvendo il problema con riguardo all'erogazione del servizio, imposta forme di raccordo e collaborazione con altre strutture o enti nella prospettiva di miglioramento dei servizi offerti	Gestisce i rapporti interni ed esterni avendo cura degli aspetti formali fissati da regole e procedure predeterminate, reagisce tempestivamente all'insorgere di conflitti o problemi e adotta gli adeguamenti che si rendono necessari od opportuni in base alle risultanze della gestione.
<b>GESTIONE DELLE RISORSE</b>	Nella gestione delle risorse adotta procedure di snellimento e semplificazione, individua ed utilizza i canali di acquisizione di risorse ulteriori rispetto a quelle assegnate, riesce a realizzare risparmi o economie di gestione mantenendo inalterato il livello qualitativo dei servizi erogati.	Gestisce le risorse assegnate utilizzando tutti gli strumenti disponibili, tenendo conto dei vincoli derivanti da norme e disposizioni e riesce a prevenire l'insorgere di problemi.	Gestisce le risorse assegnate avendo cura degli aspetti formali, attenendosi a regole e procedure predeterminate, con una efficace programmazione, ponendo l'attenzione richiesta dalla posizione e/o dal ruolo nelle situazioni conseguenti ad innovazioni e di insorgenza di problemi.

# Comportamenti Organizzativi

## 3. Personale dipendente (1)

### Comportamenti organizzativi comuni alle diverse famiglie professionali

- (A) Capacità relazionali e di orientamento all'utenza
- (B) Capacità di iniziativa e risoluzione dei problemi
- (C) Disponibilità
- (D) Accuratezza

### Comportamenti organizzativi specifici delle diverse famiglie professionali

Famiglia professionale	Comportamenti organizzativi
<b>Front office</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (E) Capacità di risposta</li> <li>• (F) Rispetto di modalità comportamentali</li> <li>• (G) Gestione dello stress – Autocontrollo</li> </ul>
<b>Back office</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (E) Capacità di risposta</li> <li>• (H) Capacità di lavorare interagendo con gli altri</li> <li>• (I) Orientamento all'efficienza e alla qualità</li> <li>• (L) Capacità di trasmettere conoscenze</li> </ul>
<b>Tecnica- operativa manutentiva</b> (comprende anche operatori e cuochi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (M) Cura dei mezzi/ambienti/impianti</li> <li>• (F) Rispetto di modalità comportamentali</li> <li>• (H) Capacità di lavorare interagendo con gli altri</li> <li>• (N) Rispetto delle norme tecniche e professionali</li> </ul>
<b>Polizia municipale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (O) Consapevolezza delle finalità organizzative</li> <li>• (I) Orientamento all'efficienza e alla qualità</li> <li>• (G) Gestione dello stress - Autocontrollo</li> <li>• (E) Capacità di risposta</li> <li>• (M) Cura dei mezzi/ambienti/impianti</li> <li>• (F) Rispetto di modalità comportamentali</li> <li>• (P) Gestione dei conflitti</li> <li>• (L) Capacità di trasmettere conoscenze</li> </ul>
<b>Educativa</b> (comprende anche l'area Sociale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (H) Capacità di integrazione con gli altri</li> <li>• (Q) Correttezza e semplificazione nell'utilizzo del proprio patrimonio tecnico-professionale</li> <li>• (O) Consapevolezza delle finalità organizzative</li> </ul>

# Comportamenti Organizzativi

## 3. Personale dipendente (2)

### COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI COMUNI

#### (A) CAPACITA' RELAZIONALI E DI ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

Capacità di recepire e interpretare le motivazioni e le esigenze delle persone con le quali si entra in contatto, nonché di instaurare relazioni positive con collaboratori di altri enti e con terzi. Capacità di comunicare e di interagire con gli altri verificando la comprensione dei messaggi con domande e con un atteggiamento di ascolto attivo, di impostare rapporti corretti e collaborativi, di adeguare il proprio atteggiamento alle situazioni e agli interlocutori.

Comune a tutte le famiglie

- A. Interpreta in maniera puntuale e precisa atteggiamenti ed esigenze anche complessi, riuscendo ad instaurare condizioni positive e relazioni cooperative anche in situazioni di difficoltà.
- B. Interpreta atteggiamenti ed esigenze altrui anche se non espressi con chiarezza, a stabilire relazioni costruttive anche in situazioni non ordinarie.
- C. Comprende le esigenze degli altri e stabilisce corrette relazioni con gli interlocutori anche in situazioni non ordinarie

#### (B) CAPACITA' DI INIZIATIVA E RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

Capacità di risolvere i problemi di ordine tecnico-professionale attraverso soluzioni adeguate. Capacità di decidere e agire tempestivamente anche in circostanze non ordinarie e di anticipare le conseguenze delle azioni.

Comune a tutte le famiglie

- A. Prevede conseguenze non evidenti agli altri relativamente alle problematiche di ordine tecnico-professionale e pone in essere azioni che contrastano l'insorgere di complicazioni future.
- B. Agisce quasi sempre rapidamente e con determinazione quando si trova a dover fronteggiare situazioni problematiche di ordine tecnico-professionale in situazioni non ordinarie. Non attende che i problemi si presentino ma cerca di prevedere le possibili implicazioni e di non farsi cogliere impreparato.
- C. Anche in situazione non ordinarie riesce a fornire soluzioni ai problemi di ordine tecnico-professionale, utilizzando le proprie conoscenze ed esperienza.

#### (C) DISPONIBILITA'

Impegno a garantire il proprio contributo all'interesse dell'organizzazione, anche al di fuori degli schemi ricorrenti e delle situazioni routinarie. Questo può tradursi anche nella disponibilità a dare il proprio contributo quando viene richiesto, anche in materie che non sono di specifica competenza ed in situazioni nuove.

Comune a tutte le famiglie

- A. Opera in situazioni e contesti vari e diversificati, anche complessi, mettendo a disposizione molteplici competenze adeguate al contesto.
- B. Lavora efficacemente in situazioni e contesti differenti. E' pronto a cambiare il suo approccio originario e ad attuare modalità di lavoro innovative anche in situazioni che richiedono un incremento delle competenze possedute.
- C. Si adatta ai cambiamenti ed alle situazioni che richiedono il superamento di schemi di azione consolidati, nell'ambito delle competenze possedute.

#### (D) ACCURATEZZA

Attenzione alla riduzione degli errori, alla ricerca di buoni risultati e al rispetto degli orari e scadenze. Riflesso sulle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.

Comune a tutte le famiglie

- A. In ogni circostanza assicura alti livelli di qualità del lavoro, organizza in modo efficiente e con metodi innovativi le proprie attività lavorative, adegua gli orari di lavoro alle necessità ed alle scadenze.
- B. Nell'attività ordinaria ed in situazioni complesse assicura una elevata qualità di lavoro, organizza in modo apprezzabile e con metodo le proprie attività lavorative e rispetta orari e scadenze.
- C. Riesce ad assicurare un'adeguata qualità del lavoro e organizza le proprie attività lavorative, , facendo fronte anche ad imprevisti e rispettando orari e scadenze.

# Comportamenti Organizzativi

## 3. Personale dipendente (3)

### COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI SPECIFICI

#### (E) CAPACITA' DI RISPOSTA

Capacità di individuare tempestivamente soluzioni coerenti con i bisogni/problemi espressi dal cliente esterno e/o interno (utente).

*Front-office  
Back-office  
Polizia M.*

- A. Ha spiccate capacità di dare risposte, proponendo anche soluzioni innovative o che, comunque, consentano migliori risultati, mantenendo peraltro elevati gli standard qualitativi del servizio nel suo complesso.
- B. Riesce ad individuare correttamente i bisogni/problemi espressi dall'utente, selezionando rapidamente gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili con un apprezzabile livello di approfondimento e di soddisfazione dell'utente stesso.
- C. Dimostra buone capacità di individuare soluzioni coerenti con i bisogni/problemi espressi dall'utente.

#### (F) RISPETTO DI MODALITA' COMPORTAMENTALI

Indica la propensione a presentare una buona immagine di sé attraverso il comportamento, il decoro nell'abbigliamento ed il rispetto delle modalità basilari di interazione con i colleghi ed i soggetti esterni.

*Front-office  
Tecnico o/m  
Polizia M.*

- A. Mostra una presenza ed un atteggiamento sempre coerenti con il ruolo assegnato.
- B. Mostra una sostanziale presa in carico del proprio ruolo, rispettando le modalità comportamentali ad esso relative anche se non esplicite ed usuali.
- C. Mostra un'adeguata attenzione per le più appropriate modalità comportamentali e di interazione con colleghi e soggetti esterni.

#### (G) GESTIONE DELLO STRESS - AUTOCONTROLLO

Capacità di interagire correttamente con l'utenza nelle situazioni di difficoltà e di stress. Capacità di non lasciarsi coinvolgere da eventi stressanti, bensì di riuscire a gestirli con equilibrio.

*Front-office  
Polizia M.*

- A. Gestisce con equilibrio situazioni di forte e frequente tensione emotiva riuscendo a comunicare in maniera efficace.
- B. Comunica efficacemente anche in situazioni di notevole difficoltà e di stress (ad es. discussioni accese).
- C. Di fronte a situazioni di difficoltà e di stress mantiene il distacco emotivo necessario per cercare apposite soluzioni.

#### (H) CAPACITA' DI LAVORARE INTERAGENDO CON GLI ALTRI

Indica la capacità di lavorare sia con colleghi del proprio ufficio sia di altre strutture, e la disponibilità a collaborare per raggiungere migliori risultati ed una maggiore integrazione operativa.

*Back-office  
Tecnico o/m  
Educativa*

- A. E' sempre disponibile a collaborare, a condividere le informazioni ed a cercare soluzioni ai problemi anche insieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.
- B. Dimostra un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno sia all'esterno della struttura.
- C. Cooperava con le persone con cui intrattiene relazioni dirette e abituali e si dimostra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.

# Comportamenti Organizzativi

## 3. Personale dipendente (4)

### COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI SPECIFICI

#### **(I) ORIENTAMENTO ALL'EFFICIENZA E ALLA QUALITA'**

Capacità di conseguire il miglior risultato nel rispetto di regole organizzative e procedurali.

**Back-office  
Polizia M.**

- A. Ricerca e propone azioni innovative che consentono migliori risultati.
- B. Rispetta le regole in maniera puntuale, precisa e orientata al raggiungimento dei risultati, cercando di migliorare gli standard qualitativi.
- C. Rispetta le norme e le disposizioni fornendo prestazioni conformi agli standard.

#### **(L) CAPACITA' DI TRASMETTERE LE CONOSCENZE**

Indica la propensione alla condivisione delle informazioni e delle conoscenze finalizzata al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

**Back-office  
Polizia M.**

- A. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione di tutti gli interessati le informazioni e le conoscenze possedute.
- B. Si comporta in maniera collaborativa verso tutti i colleghi, trasmette le informazioni e fornisce contributi efficaci per l'integrazione interfunzionale.
- C. È orientato a diffondere informazioni e conoscenze in suo possesso e a collaborare in modo appropriato anche con persone di strutture diverse.

#### **(M) CURA DEI MEZZI/AMBIENTI/IMPIANTI**

Denota l'attitudine a curare adeguatamente il patrimonio tecnico a disposizione del Comune in termini di corretto utilizzo, valorizzazione delle funzionalità e manutenzione.

**Tecnico o/m  
Polizia M.**

- A. Valorizza il patrimonio tecnico assegnato programmando la sua manutenzione e proponendone l'eventuale sostituzione con mezzi tecnici più aggiornati.
- B. Si prende cura del patrimonio tecnico assegnato ed è in grado di assicurarne il funzionamento.
- C. Mostra debita attenzione al patrimonio tecnico assegnato ed al suo utilizzo.

#### **(N) RISPETTO DELLE NORME TECNICHE E PROFESSIONALI**

Conoscenza, aggiornamento e rispetto delle normative tecniche e professionali vigenti nell'ambito della propria attività di lavoro, con particolare attenzione a quelle relative alla sicurezza ed alla tutela dell'igiene e della salute; promozione delle stesse e collaborazione a far sì che siano applicate nei diversi ambienti in cui opera.

**Tecnico o/m**

- A. Conosce in modo approfondito i contenuti delle normative tecniche, si aggiorna e ne promuove l'aggiornamento; è capace di rispettarne sempre il contenuto adattandolo alle diverse situazioni, anche a quelle più complesse, si adopera affinché siano messe in pratica nei diversi ambienti in cui si trova ad operare e, nel caso riscontri carenze nell'applicazione, propone soluzioni e collabora attivamente per il loro rispetto.
- B. Conosce i contenuti delle normative tecniche, si aggiorna, le rispetta e collabora a far sì che siano rispettate nell'ambito della propria attività di lavoro, anche nelle situazioni più complesse; ne segue con cura le procedure e la loro evoluzione.
- C. Conosce le normative tecniche vigenti, si aggiorna, ne rispetta i contenuti e le applica risolvendo anche criticità di carattere operativo.

# Comportamenti Organizzativi

## 3. Personale dipendente (5)

### COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI SPECIFICI

#### **(O) CONSAPEVOLEZZA DELLE FINALITA' ORGANIZZATIVE**

Indica la conoscenza complessiva dell'organizzazione di appartenenza e delle relative esigenze e finalità.

**Polizia M.  
Educativa**

- A. Recepisce in maniera ottimale le esigenze dell'organizzazione e le utilizza come supporto per impostare la sua azione esecutiva, agendo in piena autonomia in ogni contesto.
- B. Ha una buona capacità di individuare e di rispettare le norme ed i vincoli che disciplinano le attività lavorative.
- C. Rispetta in modo appropriato vincoli organizzativi, normativi e procedurali.

#### **(P) GESTIONE DEI CONFLITTI**

Identifica la capacità di governare i conflitti in modo obiettivo e costruttivo.

**Polizia M.**

- A. Riesce a convivere con i conflitti, gestendone il corso con procedure efficaci quali: raccogliere tutte le informazioni relative al problema sorto, definire un approccio metodologico per gestirlo, svolgere con profitto un ruolo di mediazione tra i contendenti senza generare ulteriori problemi e contribuendo a creare un ambiente lavorativo il più possibile sereno e produttivo.
- B. Anche in situazioni di forte tensione riesce a non farsi coinvolgere emotivamente e ad assumere il controllo della situazione, mantenendo la necessaria obiettività e capacità di analisi.
- C. E' in grado di gestire le situazioni di conflitto con opportuna obiettività di giudizio.

#### **(Q) CORRETTEZZA E SEMPLIFICAZIONE NELL'UTILIZZO DEL PROPRIO PATRIMONIO TECNICO-PROFESSIONALE**

Individua l'insieme delle capacità tecniche e operative derivanti dalle conoscenze acquisite e dalle esperienze maturate, le competenze e l'autonomia nell'espletamento dei compiti, l'affidabilità rispetto al lavoro svolto.

**Educativa**

- A. Dispone di un sistema di conoscenze professionali che permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi, di fornire pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi.
- B. Ha buone conoscenze professionali che sviluppa con adeguato aggiornamento e che applica in contesti diversificati con apprezzabile autonomia.
- C. Assicura un adeguato aggiornamento del proprio patrimonio di conoscenze e si muove con autonomia nel proprio ambito di lavoro