



**Città di  
Paderno Dugnano**

Allegato 4 al PEG 2021/2023

UNI EN ISO 9001  
Certificato CSQ n° 9159.CMPD

**Piano Esecutivo di Gestione 2021-2023**

# **Piano della Performance**

*(Art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*



*Approvato con deliberazione di G.C. n° 16 del 28/01/2021*

**Triennio 2021-2023**



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

## PREMESSA

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n.150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle PA (di seguito Decreto Brunetta) ha determinato un'accelerazione al cambiamento e all'ammodernamento in atto nelle pubbliche amministrazioni. Di rilievo è l'introduzione di un "sistema globale di gestione della performance" che, per la prima volta, introduce nella PA il Ciclo di gestione della performance attraverso il quale il Legislatore si prefigge di raggiungere "cinque risultati: pianificare meglio, misurare meglio, valutare meglio, premiare meglio e rendicontare meglio".

Il concetto di performance utilizzato dal legislatore "non è la versione inglese del <rendimento> o della <produttività>, ma è un concetto che rappresenta il passaggio fondamentale della logica di mezzi a quella di risultato". La performance è il contributo, il risultato, che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Per raggiungere i risultati appena indicati, il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) programmazione;
- b) pianificazione;
- c) monitoraggio;
- d) valutazione e misurazione, con esito finale nella premialità e nella rendicontazione alla PA e ai cittadini.

L'attuazione del Ciclo di gestione della performance si realizza, concretamente, attraverso i seguenti documenti:

- 1) Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC);
- 2) Piano Esecutivo di Gestione (PEG), comprendente il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) e il Piano della Performance (PP);
- 3) Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- 4) Relazione sulla Performance.

Il Piano della Performance è il documento programmatico con valenza triennale che definisce, in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi strategici ed operativi, gli obiettivi esecutivi, le risorse e gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle prestazioni dell'ente, dei dirigenti e dei dipendenti non dirigenti. E' il documento che, unitamente al PEG, dà avvio al ciclo di gestione della performance, coerente e integrato con gli altri documenti di programmazione e con il Sistema di misurazione dell'ente.

Il presente Piano è stato realizzato nel rispetto del modello di misurazione della performance descritto nel Sistema di misurazione adottato dall'ente.

In considerazione del quadro normativo che è emerso dopo l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e dei decreti legislativi n. 33/2013 e n. 39/2013, il Piano della Performance è concepito anche come momento di sintesi degli strumenti di programmazione dell'ente e contiene gli obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità, nell'ottica del coordinamento prescritto dalla normativa vigente.



## **Sezione POLA**

A partire dall'anno in corso, il Piano della Performance si arricchisce di una sezione che contiene - in attuazione dell'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020 - il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA).

Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte da remoto, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Al fine di promuovere l'attuazione del lavoro agile, il POLA definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

La normativa citata prevede che, in caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano.



# INDICE

<b>1. Presentazione .....</b>	<b>4</b>
1.1 Chi siamo .....	4
1.2 Cosa facciamo e Come operiamo .....	8
<b>2. Identità.....</b>	<b>8</b>
2.1 L'Amministrazione in "cifre" .....	8
2.2 Mandato istituzionale e Albero della performance: la Mappa strategica .....	12
<b>3. Analisi del contesto.....</b>	<b>13</b>
3.1 Analisi del contesto esterno .....	13
3.2 Analisi del contesto interno – lo stato di salute finanziaria. ....	17
<b>4. Le Aree Strategiche e il PEG 2021-2023: dagli indirizzi strategici agli obiettivi esecutivi.....</b>	<b>19</b>
<b>5. Il portafoglio delle attività e dei servizi e la loro misurazione .....</b>	<b>20</b>
5.1 La mappa dei servizi, definizione standard, intervento sostitutivo e gestione reclami .....	25
5.2 L'elenco dei servizi e la misurazione della qualità .....	26
5.3 I servizi affidati all'esterno e la misurazione della qualità indiretta .....	31
<b>6. Gli obiettivi per la prevenzione della corruzione – La misurazione e valutazione .....</b>	<b>33</b>
<b>7. La Performance Organizzativa .....</b>	<b>34</b>
7.1 Obiettivi individuali assegnati al personale dirigenziale .....	35
<b>8. Il Ciclo di gestione della performance .....</b>	<b>36</b>
8.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria .....	37
8.2 Raccordo e integrazione del Piano con il Sistema di Programmazione e Controllo.....	38
<b>9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....</b>	<b>39</b>
9.1 Le responsabilità nella definizione, adozione ed attuazione del Piano .....	40
<b>10. Trasparenza, comunicazione e aggiornamento del Piano – monitoraggio e audit.....</b>	<b>41</b>

**ALLEGATO 1:** Il portafoglio attività - servizi - obiettivi - indicatori - target e standard

**ALLEGATO 2:** Il Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA)



# 1. Presentazione

## *1.1 Chi siamo*

Il Comune si può definire “un’organizzazione a servizio delle persone esistenti in un territorio”. E’ l’ente più vicino ai bisogni dei propri cittadini, competente a provvedere agli interessi della popolazione stanziata sul proprio territorio. Il Comune, pertanto, rappresenta la comunità di riferimento, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo culturale, sociale ed economico.

Dato che in esso i cittadini concentrano i propri interessi, il Comune costituisce il fulcro della vita sociale, promuove la protezione degli interessi generali, ha la rappresentanza legale dell’insieme dei cittadini e la tutela dei loro diritti, provvede all’erogazione dei servizi istituzionali.

Il Comune, in quanto ente, è contraddistinto da un elemento fondamentale che è la sua organizzazione, costituita dall’insieme delle persone che vi lavorano che, con l’utilizzo dei mezzi e delle risorse a disposizione, permettono lo svolgimento dei compiti che il Comune è chiamato ad assolvere ed il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Gli Organi Politici collegiali del Comune di Paderno Dugnano sono stati rinnovati a seguito delle elezioni amministrative del 26 maggio e 9 giugno 2019 (turno di ballottaggio); essi sono la Giunta Comunale, composta dal Sindaco e dagli Assessori nominati dal Sindaco, ed il Consiglio Comunale, presieduto dal Presidente del Consiglio Comunale e composto dal Sindaco e da n. 24 Consiglieri Comunali.

L’organizzazione burocratica del Comune di Paderno Dugnano, a seguito della riorganizzazione disposta con deliberazione della Giunta comunale n. 135 del 20 ottobre 2020, è articolata in n. 5 settori direzionali, definibili come organi direzionali e “centri di competenza” a cui sono preposti il segretario Generale e i Direttori e a cui sono attribuite specifiche responsabilità nelle diverse materie.

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

Come in tutti gli enti, anche in quello comunale vige il principio della divisione del lavoro nel senso che alcuni soggetti formano o manifestano la volontà dell’ente (organi) ed altri rendono possibile l’attività dei primi (uffici).

Nelle tabelle di seguito riportate è illustrato l’assetto organizzativo complessivo – organi politici e organigramma della struttura tecnica – dell’ente.



## Organi politici: **LA GIUNTA**

Nome e Cognome	Delega
<b>Ezio Casati</b> Sindaco	
<b>Giovanni Di Maio</b> Vicesindaco	Personale, Protezione Civile , Polizia Locale, Sicurezza, Servizi al cittadino
<b>Antonella Maria Caniato</b> Assessore	Bilancio, Tributi, Aziende Partecipate, Patrimonio, Servizi Informatici, Legalità e Trasparenza, Sportello Europa
<b>Giovanni Giuranna</b> Assessore	Lavori Pubblici, Reti Idriche e Tecnologiche, Infrastrutture, Ambiente, Ecologia, Igiene Pubblica e Decoro Urbano
<b>Michela Scorta</b> Assessore	Servizi e Politiche Sociali, Famiglia, Diritti Civili, Integrazione Sociale, Sport, Associazionismo, Casa
<b>Anna Varisco</b> Assessore	Scuola, Cultura, Giovani, Partecipazione, Comunicazione ai Cittadini, Educazione Ambientale, Qualità della Vita
<b>Paolo Mapelli</b> Assessore	Commercio, Attività Produttive, Lavoro, Innovazione, Agricoltura



## Organi politici: **IL CONSIGLIO COMUNALE**

- **Presidente:** Arosio Simona
- **Vicepresidente:** Boffi Roberto Carlo

Gruppo consiliare	Consiglieri
<b>Partito Democratico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caputo Daniela</li> <li>▪ Cattaneo Federico</li> <li>▪ Marelli Eugenio</li> <li>▪ Danza Napoleone</li> <li>▪ Mazzola Pietro</li> <li>▪ Romani Lucio</li> <li>▪ Sette Marco</li> </ul>
<b>Insieme per Cambiare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiano Walter</li> <li>▪ Tominetti Ilaria Ivonne</li> <li>▪ Castelli Daria</li> </ul>
<b>Vivere Paderno Dugnano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laganà Daniela</li> <li>▪ Scirpoli Michele</li> </ul>
<b>Paderno Dugnano Futura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Testa Valerio</li> </ul>
<b>Persone al Centro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zanardi Elia</li> </ul>

Gruppo consiliare	Consiglieri
<b>Sette Frazioni Paderno Dugnano</b>	*
<b>Lega Paderno Dugnano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bogani Gianluca</li> <li>▪ Papaleo Annunziato Orlando</li> <li>▪ Boatto Francesco</li> <li>▪ Landro Alessandra</li> <li>▪ Rienzo Francesco Ignazio</li> <li>▪ Mosconi Mario Giovanni</li> </ul>
<b>Paderno Dugnano Cresce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boffi Roberto Carlo</li> </ul>
<b>Forza Italia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Torraca Umberto</li> </ul>
<b>SI'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ghioni Alberto</li> </ul>

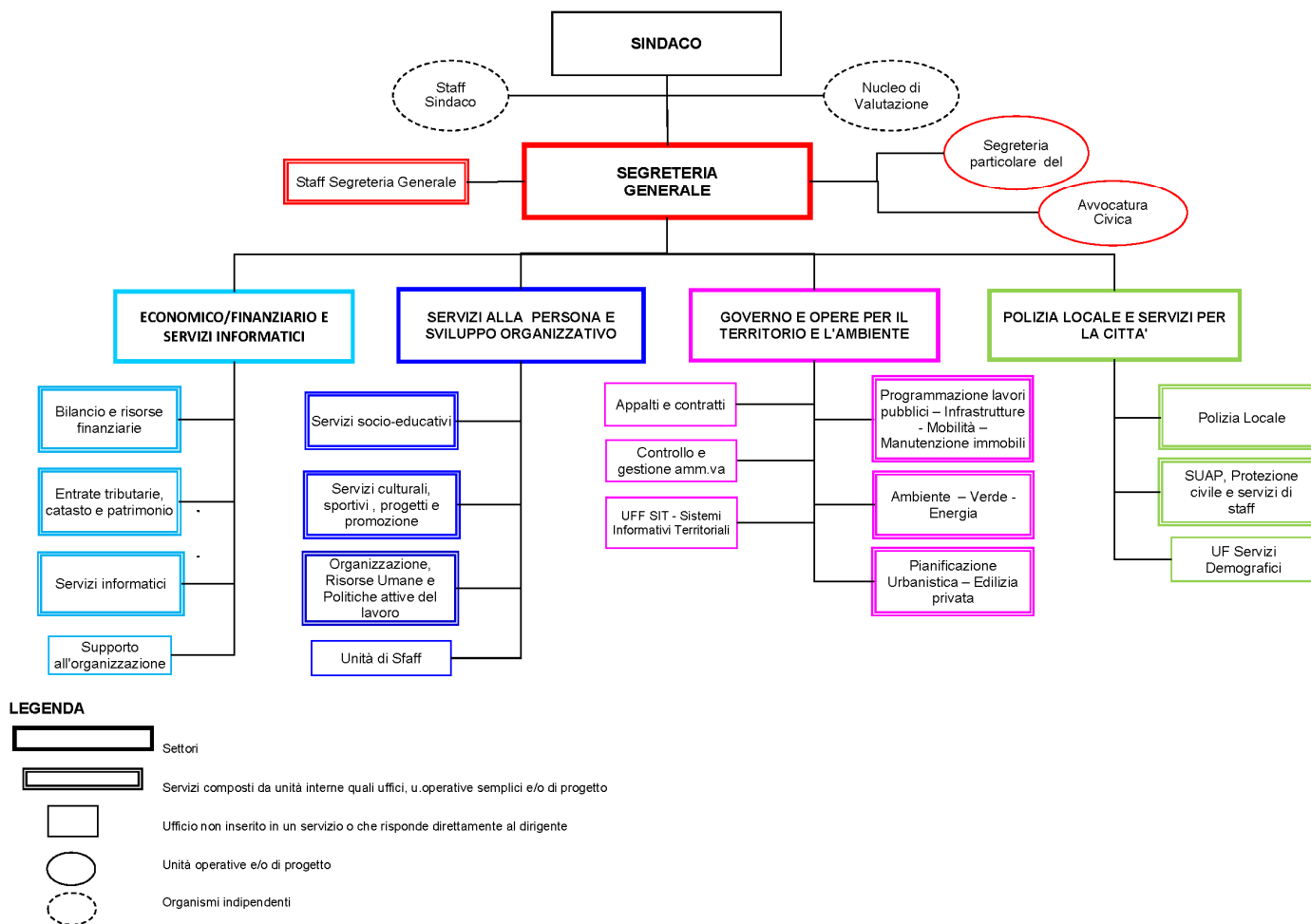
(\*) A seguito delle Elezioni Amministrative del 26 maggio e del turno di ballottaggio del 9 giugno 2019, Simona Arosio è stata proclamata Consigliere Comunale per la lista Sette Frazioni Paderno Dugnano come unico componente dell'omonimo Gruppo consiliare e, quindi, Capogruppo dello stesso. In data 23 luglio 2019 il Consigliere Comunale Simona Arosio è stata eletta Presidente del Consiglio Comunale.

Il ruolo di garanzia e di terzietà proprio della funzione di Presidente dell'assemblea comporta la perdita delle prerogative di Capogruppo consiliare e, pertanto, il gruppo consiliare Sette Frazioni Paderno Dugnano, dalla data del 23 luglio 2019, non è rappresentato in Consiglio Comunale.



## L'ORGANIGRAMMA DELL'ENTE

### COMUNE DI PADERNO DUGNANO ORGANIGRAMMA DI SECONDO LIVELLO DEFINITO SUGLI AMBITI DI COMPETENZA ASSEGNATE AI SETTORI







## 1.2 Cosa facciamo e Come operiamo

Al Comune spettano, secondo quanto stabilito dall'art. 13, 1° comma del TUEL "... tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio comunale, ..., salvo quanto **non sia espressamente attribuito ad altri soggetti dalla legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze**".

Queste ampie competenze possono essere ricondotte a tre grandi settori organici: *i servizi alla persona; l'assetto ed utilizzazione del territorio; lo sviluppo economico.*

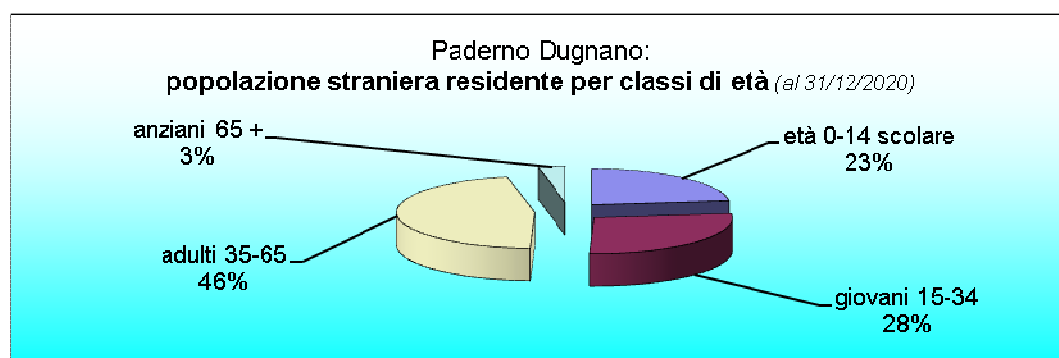
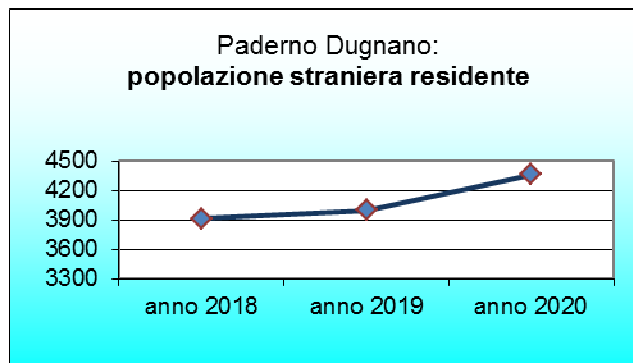
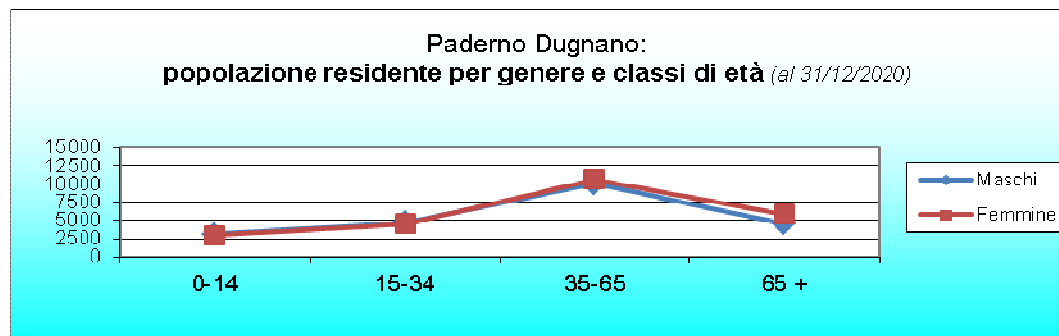
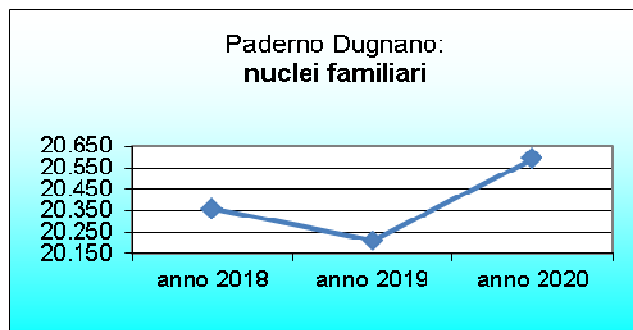
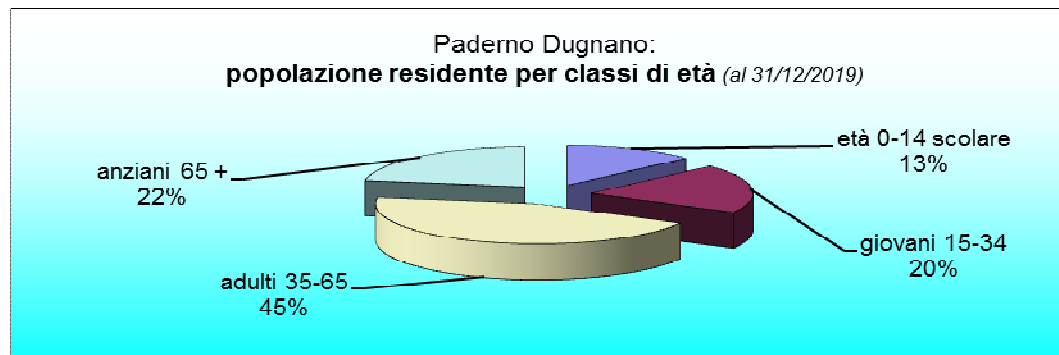
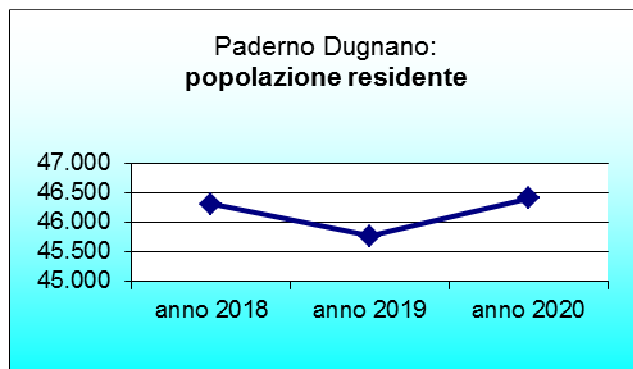
L'Amministrazione Comunale ha rappresentato il disegno dell'ipotesi di sviluppo desiderato per la propria comunità, rendendo espliciti gli indirizzi strategici di lungo periodo (mandato) nelle linee programmatiche 2019-2024 approvate con deliberazione del Consiglio Comunale n. 47 del 30/10/2019 e definendo gli obiettivi strategici nel Documento Unico di Programmazione (DUP), sezione strategica 2019-2024, approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 71 del 10/12/2019.

## 2. Identità

### 2.1 L'Amministrazione in "cifre"

Popolazione		2016	2017	2018	2019	2020
Popolazione residente al 31/12		46.590	46.701	46.306	45.762	<b>46.401</b>
di cui popolazione straniera		3.735	3.961	3.910	3.997	<b>4.374</b>
nati nell'anno		388	369	380	346	<b>310</b>
deceduti nell'anno		417	444	437	465	<b>553</b>
immigrati		1.434	1.509	914	1.039	<b>2.147</b>
emigrati		1.448	1.323	1.252	1.464	<b>1.331</b>
<i>Saldo naturale (differenza tra nati e morti)</i>		-29	-75	-57	-119	<b>-243</b>
<i>Saldo migratorio (differenza tra immigrati e emigrati)</i>		-14	+186	-395	-425	<b>+816</b>
Popolazione per fasce d'età ISTAT al 31/12						
P. in età prescolare - scuola dell'obbligo	0-14 anni	6.288	6.280	6.409	6.090	<b>6.068</b>
Popolazione in forza lavoro	15-34 anni	9.406	9.314	9.278	8.948	<b>9237</b>
Popolazione in età adulta	35-65 anni	21.124	21.080	20.776	20.726	<b>20.719</b>
Popolazione in età senile	oltre 65 anni	9.772	10.027	9.843	9.998	<b>10.377</b>

La popolazione residente al 31/12/2020 è costituita da 20.590 nuclei familiari: di seguito si rappresenta l'andamento demografico, la distinzione per genere e classi di età.





STRUTTURA ORGANIZZAZIONE - Personale in servizio al 31 dicembre					
Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020
Segretario Generale	1	1	1	1	1
Dirigenti a tempo indeterminato	5	4	4	4	4
Dirigenti con contratto di lavoro flessibile	0	0	0	0	0
Posizioni Organizzative	14	13	14	12	12
Dipendenti a tempo indeterminato	234	223	220	228	216
Dipendenti a tempo determinato	2	2	2	1	1
<b>Totale Personale in servizio</b>	<b>256</b>	<b>243</b>	<b>241</b>	<b>246</b>	<b>234</b>
<b>Età media del personale</b>					
Dirigenti	51,41	52,35	53,34	53,27	54,27
Posizioni Organizzative	47,79	48,65	50,31	49,82	50,82
Dipendenti	49,50	49,97	49,82	49,94	49,81
Età media ponderata	49,57	50,32	51,16	51,01	49,96
<b>Indici di assenza</b>					
Malattia+Ferie+Altro	19,90%	16,94%	17,93%	17,52%	18,95%
Malattia+Altro	7,66%	4,05%	5,22%	4,80%	9,69%
<b>Spesa complessiva per il personale <sup>1</sup></b>					
Spesa complessiva per il personale <sup>1</sup>	9.768.590,63	9.489.521,44	9.200.143,97	9.337.784,99	9.458.642,85
Spesa per la formazione (stanziato)	44.133,00	59.005,00	60.532,00	76.200,00	63.200,00
Spesa per la formazione (impegnato)	33.837,37	36.496,01	35.757,22	72.885,22	49.507,3

<sup>1</sup> I dati potranno essere modificati dopo l'approvazione del conto consuntivo relativo all'esercizio 2020



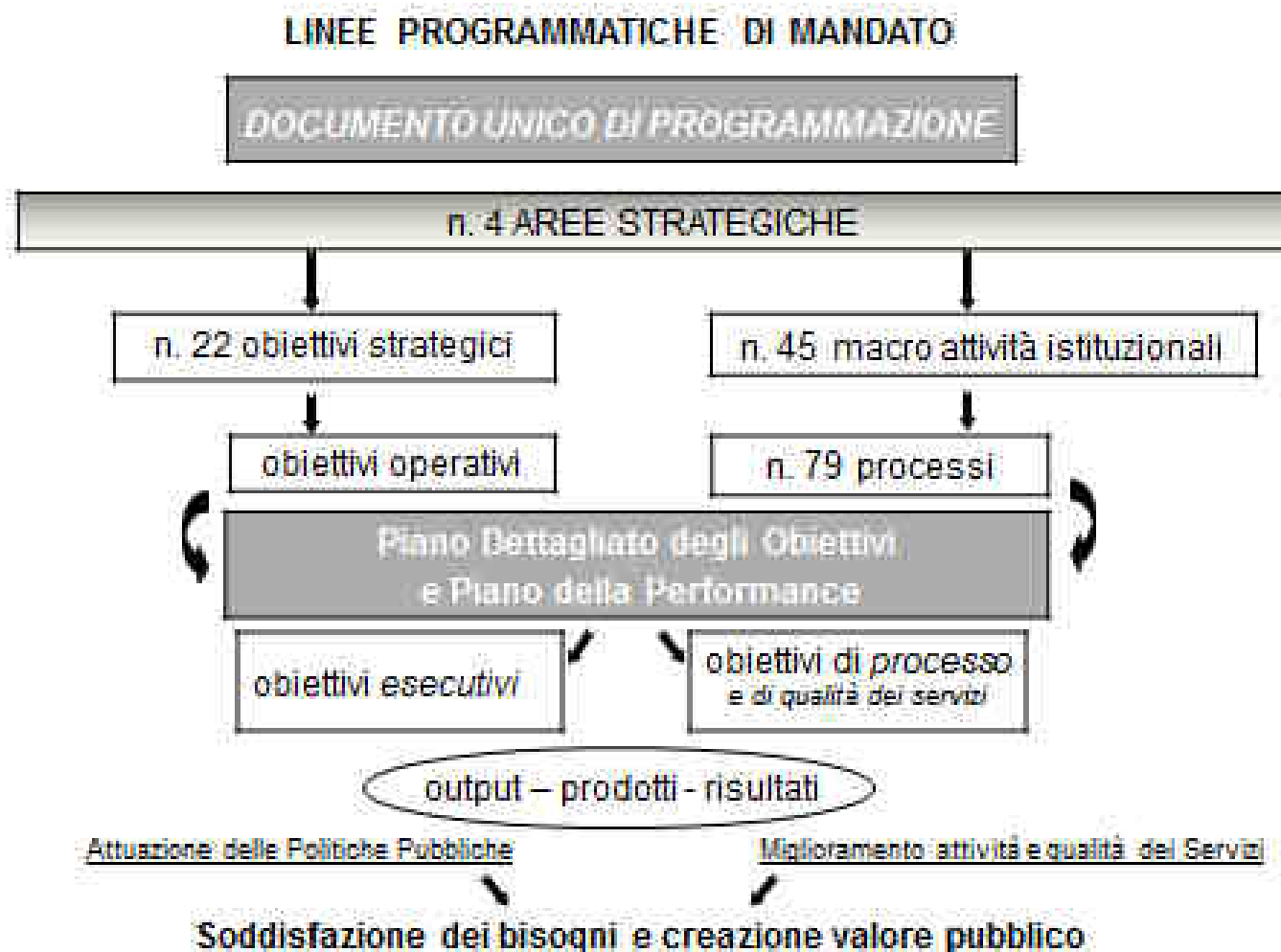
SPESA PER IL PERSONALE					
Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020
<b>1. Costo personale su spesa corrente</b>					
<u>Spesa complessiva personale</u>	33,02%	32,12%	29,116%	29,53%	28,13%
Spese correnti					
<b>2. Costo medio del personale<sup>2</sup></b>					
<u>Spesa complessiva personale</u>	€ 38.158,56	€ 39.051,53	€ 38.174,87	37.958,48	€ 40.421,55
Numero dipendenti					
<b>3. Costo personale pro-capite</b>					
<u>Spesa complessiva personale</u>	€ 209,67	€ 203,20	€ 198,68	€ 212,11	€ 203,85
Popolazione					
<b>4. Rapporto dipendenti su popolazione</b>					
<u>Popolazione</u>	181,99	192,18	192,14	186,02	198,29
Numero dipendenti					
<b>5. Rapporto dirigenti su dipendenti<sup>3</sup></b>					
<u>Numero dipendenti</u>	50,00	60,75	59,00	60,25	57,25
Numero dirigenti					
<b>6. Rapporto P.O. su dipendenti</b>					
<u>Numero dipendenti</u>	16,90	18,69	15,90	19,10	18,08
Numero posizioni organizzative					
<b>7. Capacità di spesa su formazione</b>					
<u>Spesa per formazione impegnata</u>	76,67	61,85	59,07	95,65	78,33%
Spesa per formazione prevista					

<sup>2</sup> **Costo medio del personale:** Il dato relativo al costo medio del personale è stato ottenuto dividendo il costo totale annuo del personale per il numero del personale in servizio al 31 dicembre di ogni anno. È comprensibile che questo dato non sia aderente al reale costo medio di un dipendente dell'Ente, poiché la spesa del personale tiene in considerazione i dipendenti cessati o assunti nel corso dell'anno.

<sup>3</sup> **Rapporto dirigenti su dipendenti:** Il dato relativo al rapporto fra personale di qualifica dirigenziale e il restante personale è stato calcolato sommando al numeratore i dipendenti (a tempo determinato ed indeterminato) e le posizioni organizzative, poiché queste categorie di personale rispondono funzionalmente dal personale con qualifica dirigenziale.



## 2.2 Mandato istituzionale e Albero della performance: la Mappa strategica





## 3. Analisi del contesto

### *3.1 Analisi del contesto esterno*

#### Territorio (tratto dalla relazione inizio mandato)

Il Comune di Paderno Dugnano si trova nel cosiddetto “hinterland milanese”, a circa 12 km di distanza dal confine comunale del capoluogo, Milano, della Regione Lombardia.

Confina con i comuni di: Limbiate, Varedo, Nova Milanese, Cinisello Balsamo, Cusano Milanino, Cormano, Bollate e Senago.

Il territorio ha una superficie complessiva di 14,11 kmq, quasi totalmente pianeggiante (il dato è estrapolato dalle cartografie dell'ufficio SIT) ed è diviso in sette Quartieri: Calderara, Cassina Amata, Dugnano, Incirano, Palazzolo Milanese, Paderno, Villaggio Ambrosiano.

#### La popolazione

La densità abitativa del Comune, al 31/12/2019, è pari a 3.288,44 abitanti per Kmq (46.400 residenti ed una superficie pari a 14,11 kmq). Tale dato è elevato con riferimento al dato medio della Città Metropolitana di Milano ma inferiore rispetto a quella dei Comuni del settore nord-ovest milanese confinanti.

Ciò denota una forte conurbazione del territorio che, tuttavia, appare mitigata dalla presenza di vaste aree a verde e Parchi urbani di cui alcuni di grande estensione, come il Parco Lago Nord in centro, i Parchi Belloni e Spinelli a Cassina Amata, il Parco di Vicolo Borghetto ed il Parco di Viale Bagatti a Palazzolo, il Parco “De Marchi”, il Centro Sportivo “Toti” di Via Serra, oltre alle aree comprese nei parchi di rilevanza ed interesse sovra comunale Parco Grugnotorto Villoresi e Parco del Seveso.

La popolazione è suddivisa nei sette quartieri che compongono la città determinati in modo da individuare aree consolidate di aggregazione storica e culturale oltre che omogenee per lo sviluppo del territorio e caratteristica degli insediamenti. I quartieri sono: Calderara, Cassina Amata, Dugnano, Incirano, Paderno, Palazzolo Milanese e Villaggio Ambrosiano.

Fino agli anni '50 il Comune aveva mantenuto le sue caratteristiche rurali iniziali, conseguentemente la crescita della popolazione era avvenuta secondo un ritmo “fisiologico”. A partire dagli anni '50 inizia un processo di crescita demografica, che ha portato gli abitanti dai 14.277 del 1951 ai 31.988 del 1961. Questo ritmo di espansione demografica era alimentato prevalentemente dal processo di immigrazione nel comune fino al 1965.

#### Il lavoro

Le attività economiche e lavorative nel Comune di Paderno Dugnano sono state storicamente intense ed attrattive rispetto al territorio nord milanese. L'industria in particolare, e soprattutto il settore della lavorazione dei metalli ha avuto nel passato notevole peso sull'economia locale.



Analizzando il trentennio '81 – 11, dai dati dei censimenti generali dell'industria risulta che la generale crisi del comparto produttivo che si è avuta nel nord milanese è stata in buona parte assorbita sul territorio dallo sviluppo del settore commerciale e terziario.

Importante per Paderno Dugnano è il settore dell'artigianato che rispetto all'andamento provinciale ha sostanzialmente tenuto. Dal punto di vista del posizionamento del dato rispetto alla nostra Regione, va detto che fino alla sospensione delle attività per effetto della pandemia ancora in corso, negli ultimi tre anni (2017-2019), il mercato del lavoro nel Nord-ovest milanese ha avuto un rafforzamento, come emerge dal Report di Assolombarda anche grazie al miglioramento del quadro economico complessivo. Il saldo degli occupati rispetto al pre-crisi ha raggiunto quota +125 mila e, dopo nove anni, anche il tasso di occupazione (67,3%) ha superato il livello del 2008 (66,9%).

### Il Tessuto associativo

A Paderno Dugnano è molto forte e ramificato il tessuto associativo, che opera nei campi del volontariato e lavoro, della cultura-scuola-ambiente e dello sport. Nel territorio sono presenti, come risultanti dal registro comunale degli organismi di partecipazione popolare, 307 soggetti appartenenti al terzo e quarto settore, con alcuni dei quali l'Amministrazione Comunale ha instaurato rapporti di partnership e/o protocolli operativi per allargare la rete di servizi erogati ai soggetti più deboli della comunità. Inoltre, l'Amministrazione Comunale ha attivato da anni politiche in campo socio-culturale che mirano ad incentivare la co-progettazione in ambito locale per valorizzare le realtà del territorio secondo un principio di sussidiarietà. A tal fine, è previsto come obiettivo di mandato una rivisitazione degli strumenti della partecipazione, che dal punto di vista degli istituti e dei percorsi metodologici garantiscano maggiore efficacia al sistema di relazioni tra amministrazione, associazioni, cittadini.

### Il portafoglio dei servizi

L'offerta dei servizi sul territorio del Comune di Paderno Dugnano mostra una discreta consistenza di attrezzature pubbliche e di interesse generale, qualificabili in servizi costruiti e spazi a verde fruibili per la popolazione residente.

Una prima valutazione sugli aspetti quantitativi e qualitativi dell'offerta di servizi, fa riconoscere una prassi consolidata da parte dell'Amministrazione Comunale nel promuovere e gestire la "cosa" pubblica.

Siamo in presenza inoltre di una dotazione di servizi di livello sovra comunale che, oltre a soddisfare la popolazione residente, svolge il compito di forte attrattività rispetto ad una popolazione gravitante, favorita dall'attestazione delle due stazioni ferroviarie di Palazzolo Milanese e Paderno Dugnano, quest'ultima recentemente riqualificata, prevedendo anche una nuova Velostazione.

I servizi offerti nel Comune di Paderno Dugnano sono quelli di seguito indicati:

**Servizi Sociali:** RSA, centri diurni integrati, centri ricreativi per anziani, assistenza domiciliare ai minori, agli anziani e alle persone con disabilità, comunità alloggio per disabili, centri socio educativi per persone con disabilità; ecc.;

**Sanità:** Clinica S. Carlo-Casa di cura polispecialistica, strutture ambulatoriali, pronto soccorso, farmacie private e comunali, cimiteri, ecc.;

**Istruzione:** asili nido, servizi per l'infanzia, scuole dell'infanzia, primarie, secondarie di 1° grado ed un istituto d'istruzione superiore statale.

**Cultura:** biblioteca comunale, centro culturale e sala mostre, con annesse n° 4 attività commerciali;

**Sport:** sono presenti 19 palestre, 1 stadio comunale, 6 impianti sportivi per il calcio, 1 piscina comunale, 3 centri sportivi con campi di calcio, calcetto, tennis, basket e bocce, 1 impianto per la pesca sportiva, 1 impianto per il minigolf;

**Verde:** parchi urbani, verde di quartiere, verde d'arredo, ecc.;



**Edilizia sociale:** sono presenti 533 alloggi di edilizia residenziale pubblica, di cui 318 di proprietà Aler e 215 di proprietà comunale suddivisi in n° 23 condomini di cui: n° 13 completamente di proprietà comunale e amministrati dall'Ufficio Patrimonio e n° 10 in cui il Comune è proprietario in parte;

**Attrezzature religiose:** luoghi per il culto e centri di confessioni religiose, oratori e opere parrocchiali, ecc.;

**Sicurezza e Protezione Civile:** Polizia Locale, Tenenza Carabinieri, Compagnia Guardia di Finanza, GOR Paderno quale Associazione di Protezione Civile sul territorio comunale, Associazione Nazionale Carabinieri;

**Amministrativo:** uffici comunali, sedi di quartiere, INPS, Poste, ecc.;

**Infrastrutture tecnologiche e per l'ambiente:** depositi e autorimesse, impianti di raccolta e smaltimento, attrezzature comunali, ecc.;

**Mobilità e trasporto pubblico:** Ferrovie Nord Milano S2 e S4 (Stazioni in Palazzolo Milanese e Paderno Dugnano), ATM linea 166 (Via Erba) e tranviaria 179 (Comasina), Brianza Trasporti z219 (Paderno-Monza con capolinea "Gadda") e z229 (Paderno-Cinisello Balsamo con capolinea in Via Marzabotto), Air Pullman z114 (Saronno-Palazzolo Milanese con capolinea Stazione FNM), z150 (Cantù-Milano con fermata a Cassina Amata) e 566 (Paderno-Milano Roserio con capolinea Stazione FNM Paderno), RTI Autoguidovie Spa – Airpullman Spa per linee urbane verde, blu, rossa e gialla, deposito automezzi Trasporto Pubblico Locale, parcheggi ad uso pubblico in superficie ed interrati, autolinee interurbane a servizio delle Scuole superiori di Paderno Dugnano e Bollate (Airpullman) Z182 e Z183, Z186 e Z195. Si evidenzia che, nel corso di questi anni a livello nazionale e regionale, è intervenuta una complessa riforma normativa che ha portato alla definizione delle *Agenzie per il Trasporto Pubblico Locale* (aventi natura di ente pubblico non economico, dotate di personalità giuridica e di autonomia organizzativa e contabile), con lo scopo di svolgere in modo associato le funzioni degli enti locali in materia di programmazione, organizzazione, monitoraggio, controllo e promozione dei servizi di trasporto pubblico locale. Il Comune di Paderno Dugnano fa parte dell'*Agenzia del Trasporto Pubblico Locale del bacino della Città Metropolitana di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia*.





**Commercio ed attività produttive:**

<b>Commercio ed attività produttive</b>	<b>n.</b>
esercizi commerciali di vicinato	246
attività artigianali di servizio	72
pubblici esercizi	134
medie strutture di vendita ( di cui 1 non ancora attiva)	36
centri commerciali di grande struttura	2
attività di panificazione e di produzione di asporto	35
cinema multisala in centro commerciale di media struttura	1
cinema	1
attività di commercio su aree pubbliche suddivise tra mercato.....	220
attività di commercio su aree pubbliche in forma itinerante	126
acconciatori	66
estetisti	34
attività funebri	8
attività produttive non commerciali	314
attività di logistica e facchinaggio	6
imprese di pulizie e facility management in generale	5



### 3.2 Analisi del contesto interno – lo stato di salute finanziaria.

I dati finanziari del Comune di Paderno Dugnano sono stati confrontati con quelli di altri Comuni della Lombardia aderenti al progetto sovra comunale di benchmarking “idee comuni” (Cesano Maderno, Cinisello Balsamo, Cologno Monzese, Cormano, Crema, Cusano Milanino, Desio, Lissone, Lodi, Meda, Nova Milanese, Rho, Seregno, Sesto San Giovanni, Treviglio).

A tal proposito, si segnala che la Corte dei Conti, nella Relazione annuale 2009 sui controlli interni degli enti locali della Lombardia, citò positivamente il “Progetto Benchmarking” idee comuni definendolo uno “strumento di confronto costante e di scambio di esperienze... utile supporto alle scelte gestionali”.

Relativamente sia ai parametri che al Benchmark va fatta una precisazione: dal 2016, con l'entrata in vigore dei nuovi indicatori su base nazionale, i parametri sono stati modificati. Pertanto, per i vecchi parametri, si rinvia alla consultazione dei precedenti Piani della Performance mentre per quelli nuovi sotto riportati viene indicato il dato a partire dall'anno 2016.

**INDICATORE 1,1: RIGIDITA' STRUTTURALE DI BILANCIO** (Incidenza spese rigide – ripiano disavanzo, personale e debito – su entrate correnti)

					Paderno Dugnano
Anno		2016	2017	2018	2019
Trend Storico		26,98%	27,22%	27,55%	26,70%
Benchmark		33,06%	32,13%	32,88%	31,64%

**INDICATORE 2,4:** (Incidenza degli accertamenti delle entrate proprie sulle previsioni definitive di parte corrente)

					Paderno Dugnano
Anno		2016	2017	2018	2019
Trend Storico		80,64%	78,94%	79,60%	78,81%
Benchmark		79,27%	77,76%	76,66%	76,50%

**INDICATORE 2,5:** (Incidenza degli incassi correnti sulle previsioni iniziali di parte corrente)

					Paderno Dugnano
Anno		2016	2017	2018	2019
Trend Storico		69,91%	60,13%	65,15%	59,23%
Benchmark		79,51%	76,39%	82,68%	77,69%



**INDICATORE 2,6:** (Incidenza degli incassi correnti sulle previsioni definitive di parte corrente)

					<b>Paderno Dugnano</b>
<b>Anno</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Trend Storico</b>		71,18%	64,97%	67,03%	63,99%
<b>Benchmark</b>		80,78%	72,49%	78,84%	76,68%

**INDICATORE 4,4:** Spesa di personale procapite: (Indicatore di equilibrio dimensionale in valore assoluto)

					<b>Paderno Dugnano</b>
<b>Anno</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Trend Storico</b>		201,90	199,23	206,89	204,25
<b>Benchmark</b>		201,14	192,42	201,01	189,81

**INDICATORE 7,2:** Investimenti diretti procapite (in valore assoluto)

					<b>Paderno Dugnano</b>
<b>Anno</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Trend Storico</b>		163,69	134,28	69,49	87,10
<b>Benchmark</b>		89,68	82,96	73,62	103,18

**INDICATORE 10,4:** Indebitamento procapite (in valore assoluto)

					<b>Paderno Dugnano</b>
<b>Anno</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Trend Storico</b>		1,59	0,29	0,19	0,10
<b>Benchmark</b>		396,28	348,74	367,82	325,99



## 4. Le Aree Strategiche e il PEG 2021-2023: dagli indirizzi strategici agli obiettivi esecutivi

Gli indirizzi strategici per il Mandato 2019-2024 sono contenuti nelle Linee Programmatiche approvate dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 47 del 30/10/2019.

Con deliberazione consiliare n. 76 del 29/12/2020 sono stati approvati:

- 1) il Documento Unico di Programmazione (DUP) che:
  - nella Sezione Strategica - SeS 2019-2024 - definisce gli obiettivi strategici;
  - nella Sezione Operativa - SeO 2021-2023:
    - ✓ definisce i Programmi che l'ente intende realizzare, per ogni singola Missione, per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella SeS;
    - ✓ descrive le motivazioni delle scelte programmatiche effettuate;
    - ✓ individua gli obiettivi/indicatori che consentiranno il controllo annuale del relativo stato di attuazione;
- 2) il Bilancio di previsione finanziario per il triennio 2021-2023.

La programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del DUP è declinata in maggior dettaglio nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG).

Il PEG, infatti, non ha modificato la sua funzione alla luce del nuovo principio contabile in materia di programmazione e rimane lo strumento nel quale si sostanzia la relazione tra organo esecutivo e dirigenti; esso, quindi, mantiene il compito di porre in termini espliciti e diretti il legame tra obiettivi di gestione, dotazioni di risorse e responsabilità gestionali correlate.

La funzione del PEG si articola in due componenti principali:

- la prima, di programmazione e controllo della gestione;
- la seconda, di autorizzazione e limite all'autonomia dirigenziale con specifico riguardo ai poteri di impegno, costituendo le previsioni finanziarie contenute nel PEG limite agli impegni di spesa assunti dai responsabili dei servizi.

Nel PEG devono essere, quindi, specificatamente individuati gli obiettivi esecutivi dei quali occorre dare rappresentazione in termini di processo e di risultati attesi. Pertanto, esso deve rappresentare tanto gli obiettivi gestionali che gli indicatori idonei a monitorarne il grado di conseguimento.

Il PEG è composto dal Piano Dettagliato degli Obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del TUEL e dal Piano della Performance di cui all'articolo 10 del D. Lgs. 150/2009.



## 5. Il portafoglio delle attività e dei servizi e la loro misurazione

Il Piano della performance è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono state individuate le attività svolte dall'ente ed i servizi erogati e sono esplicitati, per gli stessi, gli obiettivi e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance ed i rispettivi target e standard. Gli obiettivi individuati sono volti a misurare anche i processi di supporto e di programmazione ed i loro risultati confluiscono a determinare il risultato finale della performance organizzativa.

Degli elementi che caratterizzano i contenuti del Piano, obiettivi, indicatori e standard sono tra quelli che annualmente saranno sottoposti a revisione da parte della Direzione Tecnica, a conclusione della verifica sullo stato di attuazione degli obiettivi programmati e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi erogati. La pianificazione degli obiettivi ha carattere triennale, pertanto nell'allegato "Il portafoglio attività – servizi – obiettivi – indicatori – target e standard", la colonna "Target - Standard" è stata suddivisa negli anni 2021/2022/2023 per inserirvi il valore atteso per l'obiettivo in corrispondenza dell'anno in cui lo stesso sarà misurato.

L'analisi dell'attività ordinaria complessiva, ai fini della misurazione della performance, ha condotto alla definizione di **n. 45 macroattività** istituzionali a cui si collegano **n. 79 processi** del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ).

Il Comune di Paderno Dugnano si è dotato di un Sistema certificato di Gestione della Qualità fin dal 2004, ottenendo il rilascio della certificazione, ai sensi della norma ISO 9001, su tutti i servizi; nel 2016 ha avuto il rinnovo della certificazione ISO 9001:2008 per il triennio 2016-2018.

Nel mese di maggio 2018 ha adeguato la certificazione alla nuova norma ISO 9001:2015.

Con tale strumento, integrato e collegato con il ciclo di programmazione e controllo, si intende monitorare la qualità dell'organizzazione e dei processi e orientare l'attività dell'ente alla soddisfazione dei clienti/utenti ed al miglioramento continuo.

Il grafico che segue chiarisce la "catena di senso" della gestione di un Sistema per la Qualità volto alla soddisfazione dei clienti ed al miglioramento continuo.





### I 79 processi del SGQ sono classificati in 3 categorie:

- **PPR: Processo Primario.** “Si definisce primario un processo che prevede come input una richiesta del cliente e come output l’effettivo espletamento del bisogno richiesto”. Questi risultati determinano la qualità dei servizi offerti.
- **PS: Processo di Supporto.** “Si definisce di supporto un processo quando fornisce un output necessario alla realizzazione di una procedura primaria”
- **PGA: Processo di Gestione Aziendale.** “Si definisce di gestione aziendale quel processo che fornisce un output utile alla programmazione ed al controllo delle attività dell’azienda”.

I processi sono poi classificati come *trasversali* quando le attività descritte rappresentano procedure che coinvolgono più di un settore organizzativo dell’ente e quindi il risultato finale è determinato dall’apporto e contributo dei diversi settori dell’ente coinvolti.

Le 45 Macro Attività istituzionali sono state così individuate e collegate con i processi lavorativi:

MACRO ATTIVITA'		PROCESSI	
n°	titolo	n°	titolo
1	Gestire i servizi per le imprese (Edilizia finalizzata ad attività economico-produttive; Sportello Unico; PdC, SCIA, CIA)	P46	Gestire autorizzazioni e SCIA del SUAP
		P60	Gestire pratiche edilizie (PdC, SCIA, CIA)
2	Controllare le attività produttive e commerciali, fisse ed ambulanti		
3	Gestire i trasporti pubblici locali		
4	Gestire la pianificazione territoriale	P02	Gestire i piani attuativi conformi allo strumento urbanistico
		P03	Gestire le autorizzazioni - SCIA - CIA
5	Gestire l'Edilizia Residenziale Privata e il rilascio di concessioni/autorizzazioni	P60	Gestire pratiche edilizie (PdC, SCIA, CIA)
6	Gestire e realizzare gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria (strade, strutture, illuminazione etc..)	P13	Gestire e realizzare interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria
		P64	Testare gli strumenti di misura
7	Gestire viabilità, circolazione e servizi connessi (anche denominazione aree)	P03	Gestire le autorizzazioni - SCIA - CIA
		P75	Gestire la denominazione di aree
8	Programmare, progettare, verificare, eseguire e collaudare le opere pubbliche	P09	Programmare e progettare le opere pubbliche
		P67	Eseguire i lavori pubblici
		P69	Verificare e validare i progetti di lavori pubblici



9	Gestire il Servizio di Igiene Urbana (Raccolta rifiuti e piattaforma)	P01	Gestire i controlli in materia ambientale
		P03	Gestire le autorizzazioni - SCIA - CIA
10	Gestire la regolamentazione ed i controlli in materia ambientale ed igienico-sanitaria	P01	Gestire i controlli in materia ambientale
		P23	Gestire interventi di competenza su animali molesti, prevenire il randagismo e promuovere l'adozione cani randagi
11	Gestione del verde pubblico e tutela dei parchi		
12	Gestire i servizi di prevenzione e controllo della sicurezza stradale e vigilanza sul territorio	P11	Vigilare e sorvegliare il territorio
		P12	Gestire l'infortunistica stradale
		P14	Gestire l'attività di polizia giudiziaria
		P27	Gestire le violazioni amministrative
13	Gestire i servizi di vigilanza sull'attività edilizia, commerciale e produttiva e sulla attività della popolazione	P05	Garantire il regolare svolgimento dell'attività edilizia, commerciale e produttiva
		P15	Gestire attività di polizia amministrativa
14	Gestire la Protezione Civile		
15	Gestire l'attività amministrativa di PL: dalle autorizzazioni all'attività sanzionatoria	P03	Gestire le autorizzazioni - SCIA - CIA
		P27	Gestire le violazioni amministrative
16	Gestire servizi socio-assistenziali	P29	Gestire interventi a favore della persona
		P31	Gestire il Servizio Inserimenti Socio-Lavorativi
		P79	Gestire la progettazione e rendicontazione di interventi socioculturali
17	Gestire servizi e interventi dalla prima infanzia ai giovani	P24	Erogare servizi all'infanzia
		P26	Gestire gli interventi socio – educativi dall'infanzia ai giovani
18	Interventi a favore dei nuovi arrivati e stranieri	P82	Gestire lo sportello immigrazione
19	Gestire iniziative per la formazione permanente e l'orientamento al lavoro		
20	Gestire le procedure di assegnazione e controllo degli alloggi di edilizia residenziale pubblica	P29	Gestire interventi a favore della persona
21	Gestire l'Edilizia Residenziale Sociale		
22	Gestire servizi ed iniziative sportive	P04	Gestire le concessioni
23	Gestire i servizi integrativi scolastici (Pre e post scuola / centri estivi)	P25	Fornire servizi integrativi all'offerta formativa della scuola dell'obbligo
24	Gestire la refezione scolastica	P30	Gestire la refezione scolastica



25	Gestire i servizi di supporto al Piano dell'offerta formativa		
26	Gestire la biblioteca e il patrimonio documentario	P22	Gestire e promuovere il patrimonio documentario
27	Fare cultura con il territorio, fare cultura per il territorio	P03	Gestire le autorizzazioni - SCIA - CIA
		P20	Concedere patrocini e contributi alle associazioni culturali, ricreative, sportive e a soggetti privati
		P21	Realizzare e gestire eventi culturali
28	Erogare e controllare i servizi cimiteriali	P04	Gestire le concessioni
		P16	Erogare servizi cimiteriali
29	Gestire la trasparenza, la comunicazione istituzionale e le relazioni con i cittadini	P32	Gestire le segnalazioni e le richieste di indennizzo
		P78	Gestire la comunicazione
30	Gestire la partecipazione	P35	Gestire la partecipazione popolare
31	Gestire i ricorsi assicurativi, legali e tributari e i servizi di supporto legale	P37	Gestire l'attività giudiziaria
		P41	Gestire le assicurazioni del comune e i sinistri
		P42	Gestire e riscuotere i tributi locali
32	Gestire approvvigionamenti, appalti e contratti	P07	Gestire l'affidamento di forniture e servizi
		P08	Appaltare un lavoro pubblico
		P48	Controllare la regolare esecuzione per forniture e servizi e valutare e liquidare i creditori
		P50	Gestire la sottoscrizione dei contratti
		P77	Gestire l'approvvigionamento delle forniture
33	Gestire ed erogare servizi informatici informativi (S.I.C. - S.I.T. - Servizi on line)	P47	Gestire le utenze, la condivisione dei dati informatici e le autorizzazioni
		P52	Fornire supporto informativo e informatico
		P80	Gestire il sistema informativo territoriale
34	Servizi di supporto: gestire il protocollo e l'archivio	P59	Erogare servizi di protocollo e archivio
		P61	Gestire le notifiche e le pubblicazioni
35	Servizi di supporto: gestire i servizi di Segreteria Generale, di programmazione e controllo e il S.G.Q.	P43	Gestire un atto deliberativo
		P45	Emanare ordinanze e decreti
		P49	Monitorare la soddisfazione degli utenti
		P51	Adottare regolamenti e statuti
		P55	Attuare la programmazione finanziaria e di gestione
		P56	Gestire il bilancio
		P66	Monitorare il PEG ed il programma
P70	Riesame della direzione		





		P71	Gestire le segnalazioni di anomalie
		P72	Gestire gli audit interni
		P74	Gestire i documenti della qualità
36	Gestire l'accesso agli atti, ai dati e alle informazioni (cittadini, consiglieri, ricorsi)	P33	Gestire l'accesso documentale e l'accesso civico semplice e generalizzato
37	Gestire i servizi demografici	P17	Gestire la leva militare
		P18	Gestire l'espletamento del diritto di voto
		P19	Gestire i servizi demografici
38	Gestire i rapporti ed i controlli con le Società Partecipate	P65	Gestire l'esternalizzazione dei servizi
39	Gestire le entrate e i rimborsi (tributari ed extratributari)	P42	Gestire e riscuotere i tributi locali
		P53	Gestire la riscossione coattiva delle entrate
		P54	Gestire i rimborsi
40	Gestire il patrimonio comunale (acquisizioni, rilevazioni, concessioni, locazioni e vendite)	P04	Gestire le concessioni
		P06	Gestire l'attività espropriativa
		P38	Gestire gli immobili di proprietà comunale
		P39	Inventariare i beni mobili ed immobili patrimoniali
		P40	Gestire i beni mobili smarriti
41	Gestire la funzione amministrativa-contabile e la cassa economale	P44	Emanare determinazioni
42	Gestire la programmazione e il controllo di gestione economico-finanziario	P55	Attuare la programmazione finanziaria e di gestione
		P68	Gestire la rendicontazione finanziaria, economica e patrimoniale
43	Gestire le farmacie comunali		
44	Gestire il catasto	P57	Gestire il catasto
45	Servizi di supporto: gestire le risorse umane, l'organizzazione e gli incarichi esterni	P34	Formare e sviluppare le risorse umane
		P36	Instaurare e gestire rapporti di lavoro dipendenti e assimilati
		P63	Gestire la sicurezza sui luoghi di lavoro
		P81	Gestire la valutazione delle prestazioni del personale
		P83	Gestire gli affidamenti degli incarichi di lavoro autonomo



### ***5.1 La mappa dei servizi, definizione standard, intervento sostitutivo e gestione reclami***

La Giunta Comunale, a seguito del riesame della Direzione Tecnica e previo parere del Nucleo di Valutazione, con deliberazione n. 159 del 10/12/2020, ha approvato le modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance e ha definito, per l'anno 2021, l'elenco dei servizi, gli obiettivi/indicatori e gli standard per la misurazione della qualità dei servizi erogati.

Gli indicatori e gli standard definiti misurano, principalmente, la qualità effettivamente erogata nella sua dimensione dell'efficacia, cioè nella capacità del servizio di rispondere ai bisogni ed alle esigenze degli utenti concludendo i procedimenti nei tempi prefissati e nel rispetto delle attese degli utenti.

La qualità dei servizi è misurata anche nelle dimensioni della tempestività, che misura il tempo intercorrente tra la richiesta dell'utente e la risposta del servizio e dell'elasticità, che misura la capacità del servizio di dare risposte, adeguandosi al variare del volume di servizio richiesto.

Per alcuni servizi è, inoltre, misurata la qualità percepita attraverso indagini di *customer satisfaction*.

Gli obiettivi-indicatori individuati per misurare la qualità dei servizi erogati sono riportati nell'allegato "Il Portafoglio delle attività e dei servizi: obiettivi – indicatori – target e standard" e sono contrassegnati con una "X" nell'apposita colonna "Servizio erogato". I loro risultati contribuiscono alla determinazione del livello di qualità dei servizi erogati dal Comune, nonché a misurare la performance organizzativa dei settori e dell'ente (Servizi on line; Carta dei servizi).

L'elenco dei servizi e gli standard definiti, in linea con i principi in materia di trasparenza, saranno pubblicizzati sul sito istituzionale e resi accessibili agli utenti che, in questo modo, potranno avere conoscenza puntuale delle informazioni e dei dati riguardanti il livello di qualità dei servizi offerti. Sarà, inoltre, assicurata ai cittadini la disponibilità di tutte le informazioni relative alle modalità di erogazione dei servizi offerti compresa l'esplicitazione dei tempi di conclusione del procedimento.

Gli utenti potranno, quindi, verificare il rispetto di quanto dichiarato, in relazione al servizio ricevuto o richiesto ed, eventualmente, in caso di difformità, esperire l'azione di tutela come disciplinata dall'art. 3, comma 1, del D.lgs. 198/2009 "Attuazione dell'art. 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ricorso per l'efficienza delle amministrazioni e dei concessionari di servizi pubblici".

Nel caso di mancato rispetto degli standard specifici che consentano un immediato controllo da parte del singolo utente, questi potrà:

- richiedere l'intervento sostitutivo per la conclusione del procedimento, ai sensi dell'art. 2, comma 9-bis, della legge 241/1990, nelle modalità rese note mediante pubblicazione sul sito istituzionale, direttamente nella home-page;
- presentare apposito reclamo all'ufficio per le relazioni con il pubblico - URP - per ottenere il relativo indennizzo.



## 5.2 L'elenco dei servizi e la misurazione della qualità

La qualità di un servizio dipende da molteplici fattori, alcuni osservabili altri non osservabili, variamente connessi tra loro e può essere espressa, perseguita e rappresentata in vari modi.

Nel Comune di Paderno Dugnano la qualità dei servizi è espressa in termini di qualità effettiva, cioè di efficacia e di elasticità, di tempestività e di qualità percepita.

La qualità effettiva misura l'efficacia di un servizio, indica cioè in che modo e in che misura un'organizzazione eroga servizi di buona qualità, che danno cioè una risposta, pronta e puntuale alle richieste degli utenti. L'analisi della qualità effettiva, dell'efficacia e dell'elasticità, intesa quest'ultima come capacità di gestione, e della tempestività con cui si eroga un servizio, può essere considerata una rappresentazione dell'efficacia interna del processo di erogazione e i risultati forniscono informazioni per il miglioramento continuo dei servizi erogati. La misurazione della qualità percepita fornisce invece informazioni sulla soddisfazione dell'utente per il servizio erogato.

Di seguito si riporta l'elenco dei servizi erogati direttamente dal Comune ai fini della misurazione della qualità dei servizi per l'anno 2021. L'elenco dei servizi con i relativi obiettivi/indicatori e standard è stato definito dalla Direzione Tecnica estrapolandolo dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, approvato dalla Giunta.

### ELENCO DEI SERVIZI EROGATI - OBIETTIVI/INDICATORI E STANDARD

Processo	Sett.	La misurazione della qualità effettiva: L'EFFICACIA	Standard 2021
P01	PT	Una risposta alle richieste di controllo (n° controlli in materia di igiene urbana effettuati e conclusi / richieste pervenute in materia di igiene urbana =... %)	100
P01	PT	Una risposta alle richieste di controllo (n° controlli effettuati e conclusi in materia ambientale / n° controlli richiesti in materia ambientale =... %)	100
P03	T	Rilasciare le autorizzazioni di Polizia Locale-Pubblica Sicurezza-Viabilità-Ambiente-Attività produttive nei tempi (autorizzazioni rilasciate ENTRO tempi / autorizzazioni rilasciate =...%)	100
P04	SC	Rilasciare una concessione sportiva stagionale nei tempi (n° concessioni sportive stagionali evase ENTRO il 30 settembre / n° concessioni sportive stagionali rilasciate = ...%)	100
P04	SC	Concessioni culturali e sportive evase nei tempi (Richieste di concessioni culturali e sportive evase ENTRO 30 giorni / concessioni culturali e sportive rilasciate = ...%)	100
P04	PL	Concessioni cimiteriali evase nei tempi (Richieste di concessioni cimiteriali evase ENTRO 20 giorni / concessioni cimiteriali rilasciate = ...%)	100



<b>P04</b>	DG	Rilasciare le concessioni delle sedi di Quartiere e della sala Consiliare entro i tempi stabiliti (n° concessioni utilizzo sedi di Quartiere e sala Consiliare rilasciate ENTRO 20 gg / n° concessioni utilizzo sedi di Quartiere e sala Consiliare rilasciate =...%)	100
<b>P11</b>	PL	Realizzare gli interventi programmati per la sorveglianza del territorio - sorveglianza mercati, sessioni controlli con Tele-laser, sessioni controlli con Etilometro, interventi realizzati / interventi programmati =...%)	100
<b>P12</b>	PL	Gestire gli accessi ai rapporti di incidente stradale nei tempi (n° provvedimenti di accoglimento o di diniego su richieste di accesso ai rapporti di incidente stradale emessi ENTRO 30 gg. / n° provvedimenti di accoglimento o di diniego emessi su richieste di accesso ai rapporti di incidente stradale = ...%)	100
<b>P13</b>	PT	Eeguire gli interventi di manutenzione segnalati dai CITTADINI (n° interventi di manutenzione segnalati dai CITTADINI - e valutati urgenti dal servizio competente - eseguiti in 30 giorni / n° interventi di manutenzione segnalati dai CITTADINI, valutati urgenti dal servizio competente)	90
<b>P18</b>	PL	Albo scrutatori nei tempi (n° iscrizioni all'albo scrutatori per i seggi elettorali effettuate e comunicate nei tempi / n° richieste di iscrizioni all'albo scrutatori presentate)	100
<b>P18</b>	PL	Albo dei Presidenti di seggio elettorale nei tempi (n° iscrizioni all'albo dei Presidenti di seggio elettorale effettuate e comunicate nei tempi / n° richieste di iscrizioni all'albo dei Presidenti di seggio elettorale presentate)	100
<b>P19</b>	PL	Rilasciare i documenti nei tempi attesi (atti di nascita provenienti da enti esterni, iscrizione anagrafica, cancellazioni per emigrazioni evasi nei termini attesi / atti di nascita provenienti da enti esterni, iscrizione anagrafica, cancellazioni per emigrazioni evasi = al ..%)	100
<b>P20</b>	SC	Concessione di patrocini nei tempi (concessioni di patrocini e/o contributi gestiti ENTRO 30 giorni dall'indirizzo assessorile / n° richieste di patrocini e/o contributi evase = ... %)	100
<b>P23</b>	PT	Realizzare interventi per disinfestazioni e derattizzazioni (n° interventi programmati per disinfestazioni e derattizzazioni REALIZZATI / n° interventi PROGRAMMATI per disinfestazioni e derattizzazioni = .. %)	100
<b>P23</b>	PT	Risoluzione richieste per disinfestazioni e derattizzazioni (n° interventi non programmati per disinfestazioni e derattizzazioni risolti / n° totale interventi segnalati per disinfestazioni e derattizzazioni non programmati =... %)	100
<b>P29</b>	SC	Evadere richieste di contributo economico e interventi a favore della persona entro 60 giorni (richieste di contributi economici, sfratti, assegni familiari, sostegno maternità, assegnazioni, orti, FSA, ERP evase ENTRO 60 giorni / richieste di contributo economico e interventi a favore della persona presentate =...%)	100
<b>P32</b>	Ente	Gestire i disservizi/reclami (n° disservizi/reclami chiusi con risposta al cittadino ENTRO 30 giorni / n° disservizi/reclami chiusi >=... %)	90
<b>P33</b>	T	Gestire l'accesso agli atti nei tempi (n° risposte rese ENTRO 30 gg a richieste di accesso atti presentate da cittadini / n° risposte di accoglimento o diniego a richieste di accesso =..%)	100
<b>P33</b>	Ente	Gestire l'accesso agli atti e/o alle informazioni nei tempi (n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai consiglieri comunali evase ENTRO 20 giorni / n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai consiglieri comunali =...%)	100
<b>P33</b>	DG	Gestire l'accesso civico (n° risposte rese ENTRO 30 gg. a richieste di accesso civico presentate da cittadini / n° risposte di accoglimento / non accoglimento a richieste di accesso civico =...%)	100
<b>P35</b>	Ente	Una risposta alle petizioni nei tempi al cittadino (n° risposte al cittadino ENTRO 30 giorni / n° risposte al cittadino a petizioni = ....%)	100
<b>P40</b>	SF	Comunicazioni al cittadino nei tempi (n° comunicazioni inviate al "ritrovatore" del bene ENTRO 10 giorni dalla data di acquisizione del diritto sul bene / n° comunicazioni inviate = ... %)	100



P41	SF	Gestione apertura sinistri nei tempi (n° comunicazioni di apertura sinistro inviate al cittadino entro 30 giorni / n° comunicazioni di apertura sinistro inviate al cittadino =... %)	100
P46	PL	Capacità di verifica delle SCIA – SUAP (n° SCIA verificate nei tempi / n° totale SCIA verificate = ...%)	100
P46	PL	Rilasciare le autorizzazioni SUAP nel rispetto dei tempi (Autorizzazioni rilasciate ENTRO i tempi / autorizzazioni rilasciate = ...%)	100
P54	T	Evadere le pratiche di rimborso nei tempi attesi (n° provvedimenti di rimborso evasi - accoglimento o diniego - nei termini attesi / n° totale richieste di rimborso >=...%) - TRASVERSALE	75
P57	SF	Accedere al catasto (n° fogli di osservazione evasi ENTRO 60 gg. dalla richiesta / n° fogli di osservazione evasi =...%)	100
P60	PT	Rilasciare i permessi di costruire residenziali entro 60 giorni (n° permessi di costruire residenziali rilasciati ENTRO 60 giorni / n° permessi di costruire residenziali rilasciati = ... %)	100
P60	PT	Concludere i procedimenti di verifica nel rispetto dei tempi (n° SCIA residenziali verificate nei tempi / n° totale SCIA residenziali verificate = ...%)	100
P60	PT	Rilasciare i permessi di costruire finalizzati ad attività economico-produttive entro 60 giorni (n° permessi di costruire finalizzati ad attività economico-produttive rilasciati ENTRO 60 giorni / n° permessi di costruire finalizzati ad attività economico-produttive rilasciati = ... %)	100
P60	PT	Concludere i procedimenti di verifica nel rispetto dei tempi (n° SCIA finalizzate ad attività economico-produttive verificate nei tempi / n° totale SCIA finalizzate ad attività economico-produttive verificate = ...%)	100
P61	SF	Atti notificati nei tempi (atti notificati ENTRO i termini / atti notificati =...%)	100
P82	PT	Attestazioni idoneità alloggiative: una risposta nei tempi (n° attestazioni idoneità alloggiativa rilasciate entro 30 giorni dalla richiesta / n° attestazioni idoneità alloggiativa rilasciate = ... %)	100
P82	SC	Sportello immigrazione: richieste di appuntamento evase nei tempi (n° appuntamenti fissati entro 15 gg dalla richiesta / n° appuntamenti richiesti = ...%)	100
<b>Processo</b>	<b>Sett.</b>	<b>La misurazione della qualità PERCEPITA</b>	<b>Standard</b>
P24	SC	Servizi all'infanzia capaci di soddisfare i bisogni: grado di soddisfazione dei servizi all'infanzia >=...%	85
P25	SC	Attività integrative su misura: grado di soddisfazione delle attività integrative >= ....%	90
P25	SC	Centri estivi su misura: grado di soddisfazione nei centri estivi >= ....%	90
P30	SC	Refezione a cinque stelle: grado di accettabilità con valore medio = 1 >=.....%	80
P78	SC	Gradimento del servizio di front office (grado di soddisfazione del servizio di front-office >=... punti) - frequenza biennale	8 (su 10)
<b>Processo</b>	<b>Sett.</b>	<b>La misurazione della qualità effettiva: LA TEMPESTIVITA'</b>	<b>Standard</b>
P03	PT	Tempo medio rilascio autorizzazioni in materia ambientale e igienico-sanitaria per tipologia a 30 gg.: non superiori a ...gg.	no
P03	PT	Tempo medio rilascio autorizzazioni in materia di viabilità per tipologia a 30 gg.: non superiori a ...gg.	no
P03	PT	Tempo medio rilascio autorizzazioni in materia di viabilità per tipologia a 60 gg.: non superiori a ...gg.	no
P03	PL	Tempo medio rilascio autorizzazioni di Polizia Locale per tipologia a 30 gg.: non superiori a ...gg.	no



P03	SC	Tempo medio rilascio autorizzazioni di PS (tempo libero) per tipologia a 60 gg.: non superiori a ...gg.	59 gg
P04	PL	Tempo medio rilascio concessioni cimiteriali	no
P19	PL	Tempo medio (minuti) di attesa allo sportello dei servizi demografici	no
P29	SC	Tempo medio assegnazione alloggio ERP da disponibilità	no
P46	PL	Tempi medi di rilascio A.U.A. dopo la ricezione degli atti conclusivi della Città Metropolitana	no
P46	PL	Tempi medi per rilascio autorizzazioni – SUAP con termini a 60 gg. <= ...gg.	58 gg
P46	PL	Tempi medi per rilascio autorizzazioni – SUAP con termini a 90 gg. <= ...gg.	85 gg
P46	PL	Tempi medi per rilascio autorizzazioni – SUAP con termini a 120 gg. <= ...gg.	115 gg
P48	Ente	Tempestività dei pagamenti ai creditori (Indicatore ANNUALE di Tempestività dei pagamenti – ai sensi del DPCM 22/9/2014)	no
P60	PT	Tempo medio di rilascio permessi di costruire (PdC residenziali e PdC finalizzati ad attività economico-produttiva)	no
P78	SC	Tempo medio di attesa allo sportello di front office (URP)	no
<b>Processo</b>	<b>Sett.</b>	<b>La misurazione della qualità effettiva: L'ELASTICITA'</b>	<b>Standard</b>
P03	PT	Capacità di gestione (n° autorizzazioni CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
P03	PL	Capacità di gestione (n° autorizzazioni CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
P03	SC	Capacità di gestione (n° autorizzazioni CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
P04	SC	Capacità di gestione (n° concessioni sportive e culturali CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° concessioni sportive e culturali con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
P04	PL	Capacità di gestione (n° concessioni cimiteriali CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° concessioni cimiteriali con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
P04	DG	Capacità di gestione (n° concessioni delle sedi di Quartiere CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° concessioni delle sedi di Quartiere con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
P12	PL	Capacità di gestione (n° istanze di accesso CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° istanze di accesso con scadenza dei termini di gestione NELL'ANNO)	100
P29	SC	Capacità di gestione (n° contributi economici e interventi a favore della persona CHIUSI: rilasciati-diniegati-improcedibili-archiviati / n° richieste di contributo economico e interventi a favore della persona con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
P33	T	Capacità di gestione (n° richieste di accesso agli atti dei cittadini CHIUSE: accolte-dinegate-improcedibili-archivate / n° richieste di accesso agli atti dei cittadini con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100



<b>P46</b>	PL	Capacità di gestione (n° autorizzazioni – SUAP CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
<b>P57</b>	SF	Capacità di gestione (n° fogli di osservazione CHIUSI: evasi-diniegati-improcedibili-archiviati / n° fogli di osservazione con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
<b>P60</b>	PT	Capacità di gestione (n° permessi di costruire residenziali CHIUSI: rilasciati-diniegati-improcedibili-archiviati / n° permessi di costruire residenziali che hanno scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
<b>P60</b>	PT	Capacità di gestione (n° permessi di costruire finalizzati ad attività economico-produttive CHIUSI: rilasciati-diniegati-improcedibili-archiviati / n° permessi di costruire finalizzati ad attività economico-produttive che hanno scadenza dei termini NELL'ANNO)	100
<b>P82</b>	PT	Capacità di gestione (n° attestazioni idoneità alloggiative CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° attestazioni idoneità alloggiative con scadenza dei termini NELL'ANNO)	100



### 5.3 I servizi affidati all'esterno e la misurazione della qualità indiretta

Il Comune può affidare la gestione dei servizi all'esterno individuando l'affidatario secondo la disciplina prevista nel Codice dei contratti pubblici (D. Lgs. n. 50/2016).

In questa ipotesi, l'ente esercita un'attività di controllo soggettiva sull'affidatario in questa fase di scelta del contraente e continua ad esercitarla durante l'intero rapporto contrattuale al fine di verificare, in capo all'affidatario, il mantenimento dei requisiti.

L'attività di controllo è esercitata, con le modalità definite nel processo interno P48 "Controllare la regolare esecuzione per forniture e servizi e valutare e liquidare i creditori", anche sulle attività che l'affidatario deve rendere in forza del contratto sottoscritto e, in alcune ipotesi, è volta a valutare oltre che la qualità effettiva del servizio erogato anche la qualità percepita dagli utenti.

<b>L'erogazione dei servizi</b>	<b>Servizi che il Comune eroga direttamente</b>	Individuazione Macroattività e Processi	Definizione indicatori quali-quantitativi Definizione standard	Misurazione della qualità <b>erogata</b>
			Indagini di Customer satisfaction	Misurazione della qualità <b>percepita</b>
	<b>Servizi che il Comune affida all'esterno</b>	Definizione regole ai sensi della norma ISO 9001:2015 nel Manuale della Qualità (P48)	Controlli sul fornitore Definizione indicatori quali-quantitativi Definizione standard	Misurazione della qualità <b>erogata</b>
			Indagini di Customer satisfaction	Misurazione della qualità <b>percepita</b>

Di seguito si riporta l'elenco degli obiettivi/indicatori che rendicontano i controlli effettuati sul fornitore e misurano la qualità indiretta dei servizi:

Processo	Indicatore	Standard
P16	Gestione del contratto dei servizi cimiteriali (n° attività controllate presso i cimiteri comunali / n° attività da controllare presso i cimiteri comunali >= ....%)	97%
P16	Gestione dei servizi cimiteriali sotto controllo (n° inadempienze RISOLTE da parte del gestore dei servizi cimiteriali / n° inadempienze del gestore dei servizi cimiteriali SEGNALATE >= ....%)	/
P16	Controllare la gestione dei servizi cimiteriali (penalità contrattuali applicate alla ditta / non conformità - soggette a penalità - non gestite nei termini da ditta appaltatrice = ...%)	100%





Non SGQ	% gradimento del servizio Sportello Lavoro (customer)	70%
Non SGQ	gradimento servizi cimiteriali (soddisfazione del cliente attraverso indagine customer - frequenza biennale)	7,5 (su 10)
P48	Controllare il fornitore (n° controlli effettuati sui fornitori con esito positivo - DURC - Equitalia - Agenzia entrate, etc. / n° controlli sui fornitori richiesti - DURC - Equitalia - Agenzia entrate, etc.)	/

Il Comune può affidare la gestione dei servizi all'esterno anche direttamente "in house providing" alla propria società partecipata al 100%, A.GE.S Srl, e sulla stessa esercita poteri di Direzione e Controllo.

La società A.GE.S Srl è affidataria, tra gli altri, del contratto per il servizio di Refezione e di seguito si riporta l'elenco degli obiettivi/indicatori che rendicontano i controlli effettuati sul fornitore per misurare la qualità indiretta del servizio:

Processo	Indicatore	Standard
Non SGQ	Controllo sul contratto di servizio Refezione con Ages Srl (almeno 30 alimenti a filiera corta (km 0))	/
Non SGQ	Controllo sul contratto di servizio Refezione con Ages Srl (abbattimento almeno 35.000 bottiglie in PET)	/
Non SGQ	Controllo sul contratto di servizio Refezione con Ages Srl (mantenimento certificazione "biologico" sul centro cottura)	/



## 6. Gli obiettivi per la prevenzione della corruzione – La misurazione e valutazione

Il Comune di Paderno Dugnano ha aggiornato con deliberazione di Giunta Comunale n. 15 del 28/01/2021, il Piano triennale di prevenzione della corruzione che contiene le azioni-misure da realizzare per prevenire e contrastare la corruzione nel triennio 2021-2023.

L'integrazione del PTPC con il PEG è garantita attraverso l'inserimento, nel presente documento, degli obiettivi individuati quali misure di contrasto e prevenzione della corruzione; i relativi risultati sono monitorati con le modalità e la frequenza previsti dal Sistema di misurazione e valutazione delle performance e confluiscono, unitamente ai risultati degli altri obiettivi di PEG, a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale.

Nella Relazione sulla Performance saranno resi noti i relativi risultati.

L'integrazione dei citati documenti di programmazione all'interno del Ciclo di gestione della performance, realizzata con le modalità sopra indicate, nonché le modalità di misurazione e valutazione descritte, sono state effettuate per garantire la corretta applicazione del quadro normativo emerso dopo l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e dei decreti legislativi n. 33/2013 e n. 39/2013 e tengono conto degli interventi normativi successivi, in particolare, da ultimo, il decreto legislativo n. 97/2016.



## 7. La Performance Organizzativa

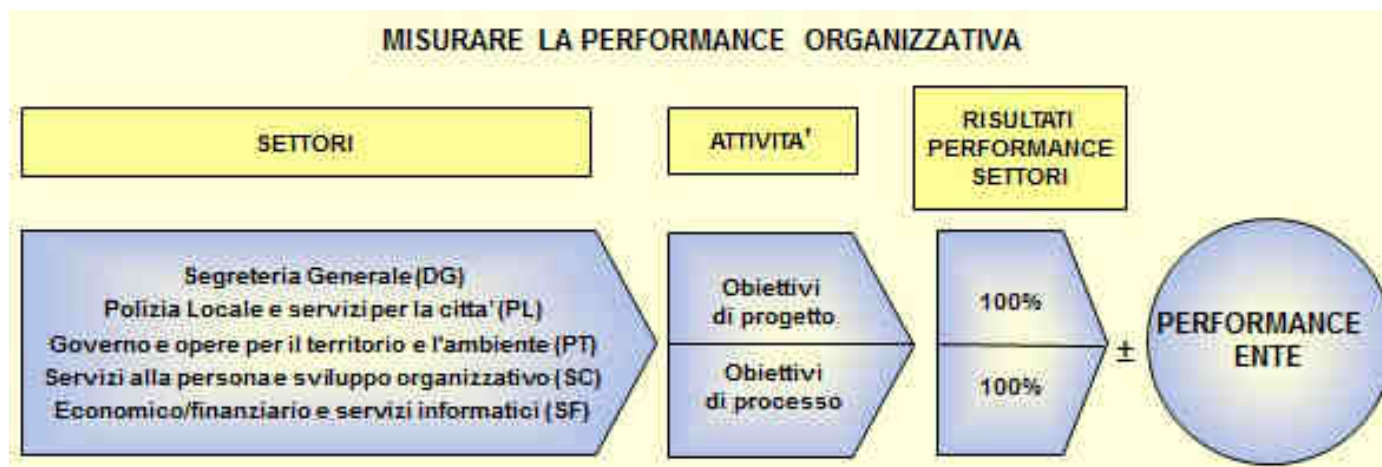
Il Comune - ai sensi dell'art. 3, comma 2, del Decreto Brunetta - è tenuto a misurare ed a valutare la performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, ai settori in cui si articola e ai singoli dipendenti, con riferimento ai seguenti macroambiti:

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

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

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

La misurazione della performance organizzativa dell'ente sarà determinata dalla media dei risultati complessivi di realizzazione degli obiettivi esecutivi (di progetto e di processo), questi ultimi comprensivi dei risultati dei livelli della qualità dei servizi, integrando quindi in un unico dato strategia - attività - qualità.





### ***7.1 Obiettivi individuali assegnati al personale dirigenziale***

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

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Rinviando più dettagliatamente a quanto sarà specificato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, si riportano di seguito gli obiettivi individuali assegnati alla dirigenza, analiticamente declinati nel PDO (Piano Dettagliato degli Obiettivi):

<b>Direzioni settori</b>	<b>Obiettivo di progetto</b>
Segreteria Generale	Aggiornamenti processi organizzativi a seguito digitalizzazione degli atti amministrativi
	Ordinanze vigenti
	Aggiornamento registri e documentazione interna in applicazione del Regolamento UE 2016/279
Polizia Locale e Servizi per la città	Certificazione anagrafica on line
	SUAP in digitale - normalizzazione delle banche dati
	Formazione teorico-pratica del personale di polizia locale finalizzata al raggiungimento della sicurezza operativa
Governare e opere per il territorio e l'ambiente	Lo strumento urbanistico, basi di progetto per il futuro della città
	Redazione del piano d'azione per l'energia sostenibile e il clima - PAESC
	Ricerca finanziamenti statali/regionali per la realizzazione di interventi sul patrimonio di proprietà comunale
Servizi alla persona e sviluppo organizzativo	La smart education: per un accesso ai servizi educativi semplice e a portata di mano
	Carta oro e carta famiglia
	Il fascicolo personale in digitale
Economico/finanziario e servizi informatici	Revisione gestione patrimonio ERP
	Migrazione dei servizi al cloud
	Nuovo sito web - attivazione, porting e servizi abilitanti AGID



## 8. Il Ciclo di gestione della performance

Il Ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

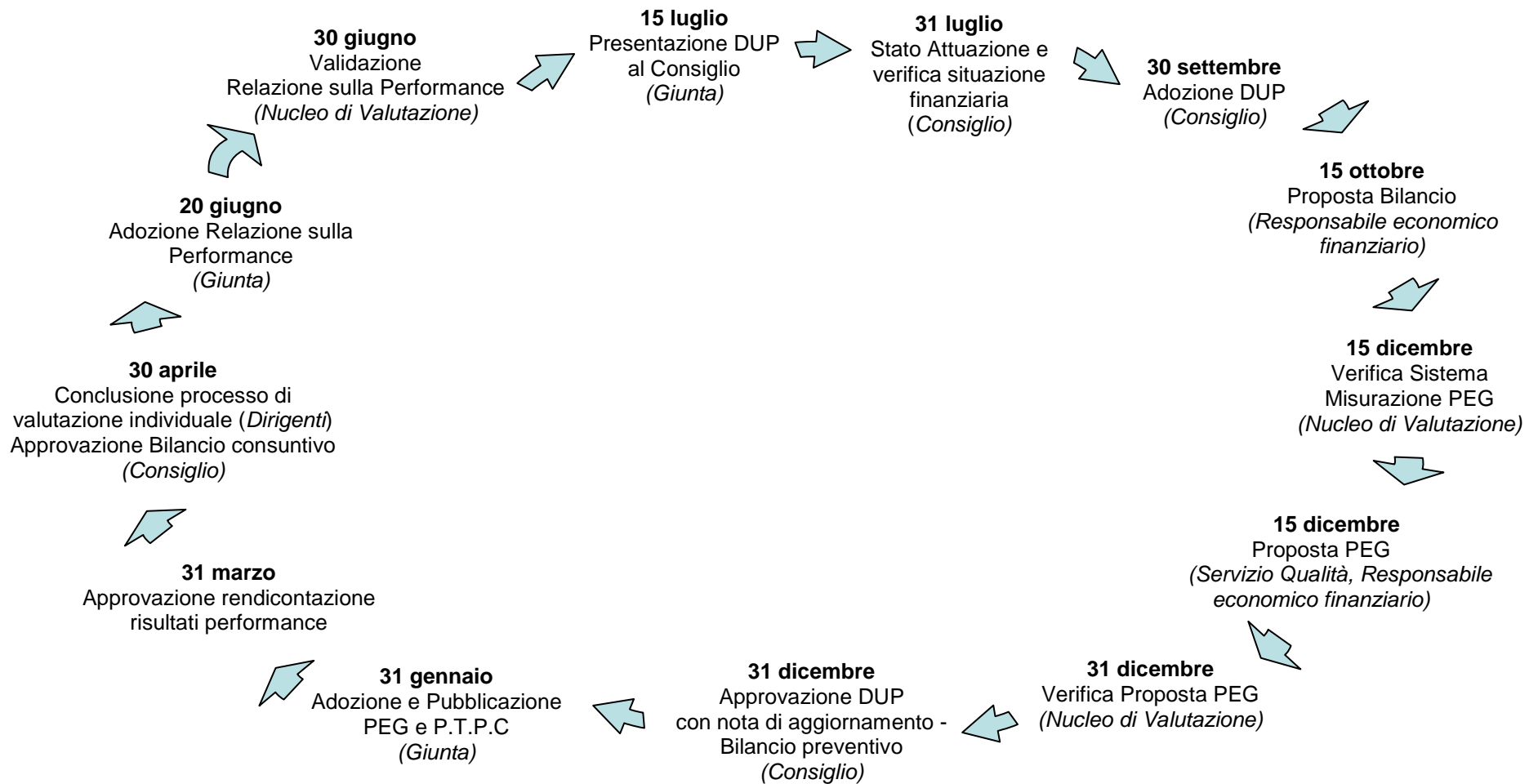
- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e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

La figura di seguito riportata rappresenta graficamente il ciclo

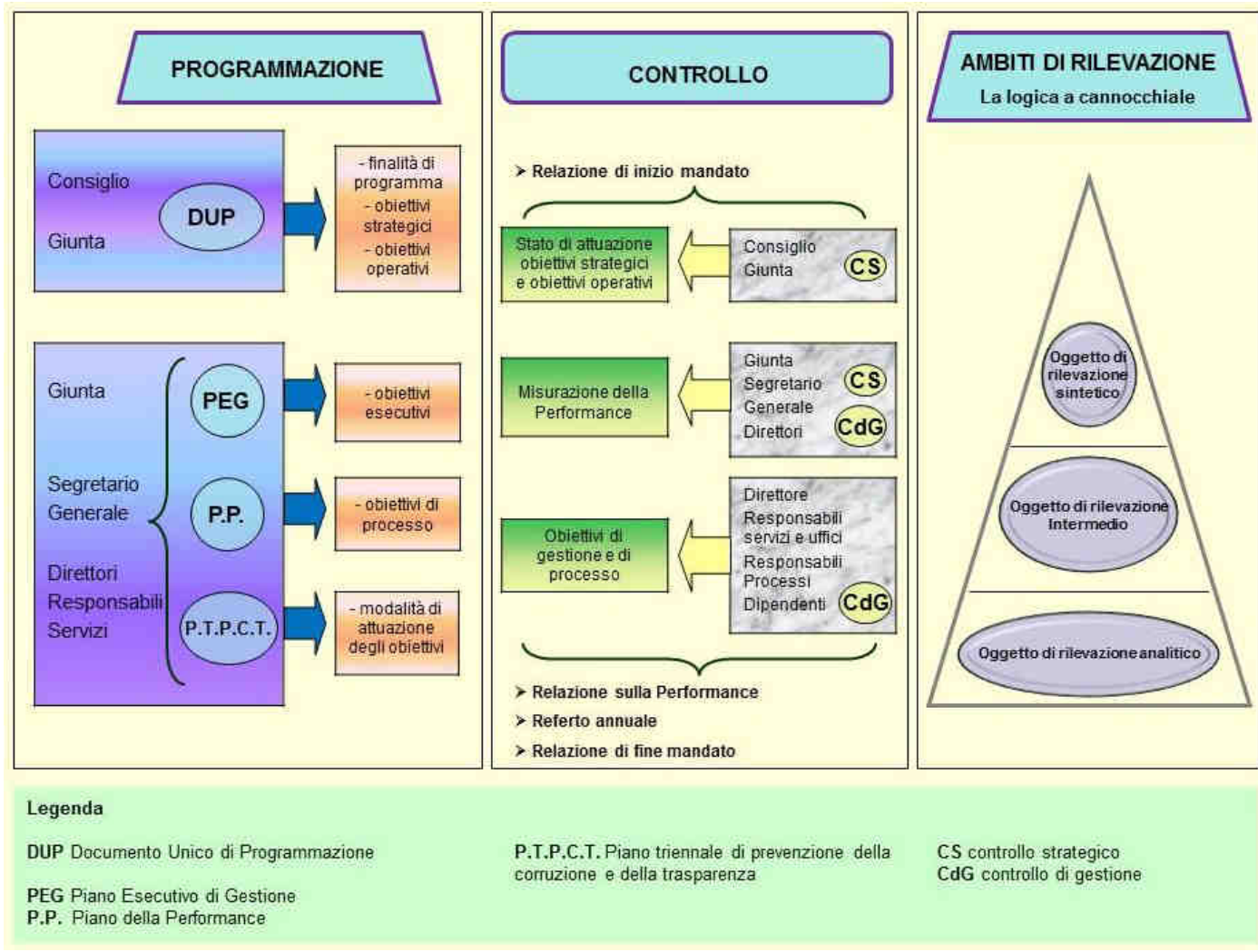


### 8.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria

La coerenza del Piano della performance con la programmazione economico-finanziaria è assicurata, a regime, integrando il ciclo di gestione della performance con il ciclo del bilancio secondo la sequenza riportata nella figura



**8.2 Raccordo e integrazione del Piano con il Sistema di Programmazione e Controllo**





## 9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Fasi, attività, soggetti coinvolti e tempi:

FASI	ATTORI	Attività	Giunta	Nucleo di Valutazione	Segretario	Direttori	Servizio Programmaz.	Tempi
Planificazione e programmazione		Riesame e definizione degli obiettivi da raggiungere, dei rispettivi indicatori e dei valori attesi di risultato	1	1	1	1		Riesame della Direzione, definizione Sistema di misurazione entro dicembre 2020
		Approvazione del Sistema di misurazione	2					Dicembre 2020
		Definizione del Piano Performance	3	3	3	3		Entro 15 gennaio 2021
		Approvazione del Piano Performance	4					Entro gennaio 2021
Attuazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa		Monitoraggio in corso di esercizio e consegna referto ai Direttori ed alla Giunta					5	Con cadenza quadrimestrale (30 apr / 31 ago / 31 dic) Consegna referto, di norma, il mese successivo
		Attivazione di eventuali interventi correttivi e proposte di variazione e aggiornamento			6	6		Nel mese di settembre 2021
		Preso d'atto monitoraggio finale per la valutazione della performance organizzativa e pubblicazione sul sito	7				7	Entro aprile 2021
		Conclusione processo di valutazione del personale			8	8		Entro maggio 2021
Performance individuale e valutazione delle risorse umane		Conclusione processo di valutazione dei dirigenti		9	9			Entro maggio 2021
		Validazione graduatoria del personale		10	10			
Verifica e rendicontazione		Attestazione assolvimento obblighi trasparenza		11				Entro febbraio 2021
		Predisposizione della relazione sulla performance			12	12	12	Entro 10 giugno 2021
		Approvazione della relazione sulla performance	13					Entro 30 giugno 2021
		Validazione della relazione sulla performance e pubblicazione		14			14	Entro 5 luglio 2021





### 9.1 Le responsabilità nella definizione, adozione ed attuazione del Piano

FASE	SOGGETTI INTERNI COINVOLTI	RESPONSABILITA'
<b>Elaborazione del Piano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nucleo di Valutazione / Segretario / Direttori di settore / Responsabili servizi e uffici</li> </ul>	<p>L'intera struttura è coinvolta e interessata per giungere dalla definizione del sistema di misurazione all'elaborazione della proposta del Piano della Performance. Anche il Nucleo di Valutazione partecipa all'elaborazione del Piano.</p>
<b>Verifica coerenza con PTPCT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nucleo di Valutazione</li> </ul>	<p>Il Nucleo di Valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi relativi all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e gli obiettivi di performance organizzativa e individuale.</p>
<b>Definizione / aggiornamento del Piano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Giunta</li> </ul>	<p>Fermo restando ruoli e competenze diverse, gli Organi di direzione politica e tecnica definiscono il Piano della Performance nell'unitarietà d'azione per l'Ente ed in coerenza con gli altri documenti di programmazione.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segretario / Direttori di settore</li> </ul>	<p>Gli aggiornamenti in corso d'anno non devono compromettere il corretto funzionamento del Sistema.</p>
<b>Adozione del Piano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Giunta</li> </ul>	<p>Responsabilità nella definizione degli indirizzi strategici e degli obiettivi che devono guidare tutta l'attività dell'Ente.</p>
<b>Attuazione del Piano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Giunta</li> <li>▪ Segretario / Direttori di settore</li> <li>▪ Personale</li> </ul>	<p>Tutto il personale dell'Ente è coinvolto nell'attuazione degli obiettivi del Piano, con responsabilità individuate e tempi definiti. Il servizio qualità supporta il ruolo del Nucleo di Valutazione nel monitoraggio dei risultati, con la frequenza ed i tempi previsti nel Sistema di misurazione.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nucleo di Valutazione</li> <li>▪ Programmazione e Controllo</li> </ul>	
<b>Audit del Piano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nucleo di Valutazione</li> <li>▪ Programmazione e Controllo</li> <li>▪ Personale dirigenziale e non</li> </ul>	<p>Verifica finale dei risultati, dell'effettivo rispetto di target e standard e dell'attuazione del Piano.</p>



## 10. Trasparenza, comunicazione e aggiornamento del Piano – monitoraggio e audit

Il processo di elaborazione della proposta del Piano della Performance 2021-2023 ha coinvolto tutte le Direzioni dell'ente, i Responsabili dei servizi e degli uffici, supportati dal servizio Qualità, a cui è attribuita la responsabilità della funzione di misurazione.

Questo documento finale è il prodotto frutto di un lavoro analitico e di condivisione che ha avuto come punto di partenza il Sistema di Gestione per la Qualità ed i suoi processi.

La definizione e l'aggiornamento dei contenuti del Piano è responsabilità della Direzione politica, la Giunta Comunale, e della Direzione tecnica, Segretario e Direttori di settore.

Il presente Piano, dopo l'approvazione da parte della Giunta Comunale, sarà accessibile alla consultazione a tutto il personale dipendente nella intranet @gorà e di ciò ne verrà data comunicazione mediante posta elettronica.

La comunicazione del Piano a tutti gli stakeholder esterni avverrà:

- in via principale mediante **diffusione** sul sito istituzionale dell'ente nell'apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente", posta nell'home page del sito, in attuazione delle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 33/2013;
- mediante **comunicazione** della notizia attraverso il notiziario comunale "1a Calderina";
- mediante **comunicazione** dell'intervenuta approvazione alle associazioni di consumatori/utenti (art. 10 comma 6 D. Lgs. n. 33/2013).

L'attuazione del Piano sarà monitorata periodicamente con report quadrimestrali che documenteranno i risultati conseguiti e che saranno trasmessi a tutti i soggetti coinvolti. L'aggiornamento del sistema informativo ed il monitoraggio periodico dei risultati saranno attività svolte dal servizio Qualità attraverso l'utilizzo di un software applicativo dedicato, a supporto del controllo di gestione e, in piena autonomia, senza dover ricorrere a interventi esterni. Annualmente il servizio Qualità attuerà un audit interno per verificare i risultati dichiarati e l'effettivo rispetto di target e standard.

Sarà data adeguata trasparenza a tutte le fasi del processo di misurazione e rendicontazione della performance pubblicando sul sito istituzionale anche i report quadrimestrali e finali di rilevazione.

1° MACROATTIVITA'		Gestire i servizi per le imprese (Edilizia finalizzata ad attività economico-produttive; Sportello Unico; PdC, SCIA, CIA)									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
PL	Qualità / efficacia	Capacità di verifica delle SCIA – SUAP (n° SCIA verificate nei tempi / n° totale SCIA verificate = ...%)	SGQ	P46	x	100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° SCIA – SUAP pervenute									
	Qualità / efficacia	Rilasciare le autorizzazioni SUAP nel rispetto dei tempi (Autorizzazioni rilasciate ENTRO i tempi / autorizzazioni rilasciate = ...%)			x	100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° istanze per autorizzazioni pervenute									
	Ind. quantitativo	N° autorizzazioni diniegate/improcedibili/archivate									
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° autorizzazioni – SUAP CHIUSE: rilasciate-diniegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)			x	100%	100%	100%	x	x	
	Qualità / efficacia	Efficacia gestione A.U.A. (n° istanze A.U.A.-attività in deroga-comunicazioni ambientali trasmesse alla Città Metropolitana entro il termine di 30 gg. / n° istanze A.U.A.-attività in deroga-comunicazioni ambientali trasmesse alla Città Metropolitana)			x	da definire	da definire	da definire			
	Ind. quantitativo	N° istanze A.U.A.-attività in deroga-comunicazioni ambientali PERVENUTE			x						
	Qualità / tempestività	Tempi medi di rilascio A.U.A. dopo la ricezione degli atti conclusivi della Città Metropolitana			x						
	Qualità / tempestività	Tempi medi per rilascio autorizzazioni – SUAP con termini a 60 gg. <= ...gg.			x	58 gg.	58 gg.	58 gg.	x	x	
	Qualità / tempestività	Tempi medi per rilascio autorizzazioni – SUAP con termini a 90 gg. <= ...gg.			x	85 gg.	85 gg.	85 gg.	x	x	
Qualità / tempestività	Tempi medi per rilascio autorizzazioni – SUAP con termini a 120 gg. <= ...gg.	x	115 gg.	115 gg.	115 gg.	x	x				
PT	Qualità / efficacia	Rilasciare Permessi di Costruire nei tempi (n° Permessi di Costruire, finalizzati ad attività economico-produttive, rilasciati ENTRO 60 giorni / n° totale Permessi di Costruire, finalizzati ad attività economico-produttive, rilasciati = ...%)	SGQ	P60	x	100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° permessi di Costruire (finalizzati ad attività economico-produttive) protocollati nell'anno									
	Qualità / efficacia	Concludere i procedimenti di verifica nel rispetto dei tempi (n° SCIA finalizzate ad attività economico-produttive verificate nei tempi / n° totale SCIA finalizzate ad attività economico-produttive verificate = ...%)			x	100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° SCIA (finalizzate ad attività economico-produttive) protocollate nell'anno									
	Ind. quantitativo	N° CIA (finalizzate ad attività economico-produttive) protocollate nell'anno									
Qualità / elasticità	Capacità di gestione ((n° permessi di costruire finalizzati ad attività economico-produttive con scadenza dei termini NELL'ANNO (presentati dal 1 nov. dell'anno precedente al 31 ott. dell'anno in corso, detratti i sospesi) CHIUSI nonché quelli presentati nell'anno (dal 1 nov. al 31 dic. dell'anno in corso) chiusi anticipatamente: rilasciati-diniegate- improcedibili-archiviati / n° permessi di costruire finalizzati ad attività economico-produttive con scadenza dei termini NELL'ANNO (presentati dal 1 nov. dell'anno precedente al 31 ott. dell'anno in corso, detratti i sospesi e gli eventualmente chiusi anticipatamente))	x	100%	100%	100%	x	x				
2° MACROATTIVITA'		Controllare le attività produttive e commerciali, fisse ed ambulanti									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	



PT	Qualità / efficacia	Concludere i procedimenti di verifica nel rispetto dei tempi (n° SCIA residenziali verificate nei tempi / n° totale SCIA residenziali verificate = ...%)	SGQ	P60	x	100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° SCIA residenziali protocollate nell'anno									
	Ind. quantitativo	N° CIA residenziali protocollate nell'anno									
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione ((n° permessi di costruire residenziali con scadenza dei termini NELL'ANNO (presentati dal 1 nov. dell'anno precedente al 31 ott. dell'anno in corso, detratti i sospesi) CHIUSI nonché quelli presentati nell'anno (dal 1 nov. al 31 dic. dell'anno in corso) chiusi anticipatamente: rilasciati-diniegati-improcedibili-archiviati / n° permessi di costruire residenziali con scadenza dei termini NELL'ANNO (presentati dal 1 nov. dell'anno precedente al 31 ott. dell'anno in corso, detratti i sospesi e gli eventualmente chiusi anticipatamente))			x	100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° permessi di costruire (finalizzati ad attività ECONOMICO-PRODUTTIVE) convenzionati rilasciati nell'anno									
	Qualità / tempestività	Tempo medio di rilascio permessi di costruire (PdC residenziali e PdC finalizzati ad attività economico-produttiva)			x						
	Efficacia	Qualità degli atti (n°azioni di autotutela nei procedimenti di PdC / n° procedimenti di PdC conclusi)				0%	0%	0%	x	x	
<b>6° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire e realizzare gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria (strade, strutture, illuminazione etc..)</b>									
<b>Settore resp. Obiettivo</b>	<b>Tipo indicatore</b>	<b>Obiettivo/Indicatore</b>	<b>Fonte</b>	<b>Processo</b>	<b>Servizio erogato</b>	<b>TARGET/ STANDARD</b>			<b>Performance organizzativa</b>		
						<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ente</b>	<b>Settore</b>	
PT	Qualità / efficacia	Eseguire gli interventi di manutenzione segnalati dai CITTADINI (n° interventi di manutenzione segnalati dai CITTADINI - e valutati urgenti dal servizio competente - eseguiti in 30 giorni / n° interventi di manutenzione segnalati dai CITTADINI, valutati urgenti dal servizio competente, ESEGUITI >=... %)	SGQ	P13	x	90%	90%	90%	x	x	
	Efficacia	Eseguire gli interventi di manutenzione segnalati da UTENTI INTERNI (n° interventi di manutenzione segnalati da UTENTI INTERNI eseguiti / n° interventi di manutenzione segnalati da UTENTI INTERNI >=... %)									
	Ind. quantitativo	Segnalazioni di interventi di competenza di gestori esterni (TPL-trasporto pubblico locale, Amiacque-fognatura, ENEL Sole-illuminazione, A2A-appalto calore)									
	Efficienza	Spesa pro capite dell'illuminazione pubblica (Spesa del servizio di illuminazione pubblica / popolazione)	Esterna								
	Efficacia	Punti luce sul territorio (n° punti luce per illuminazione pubblica / km quadrati territorio)									
	Efficacia	Punti luce sulle strade (n° punti luce stradale per illuminazione / totale km lineari di strade illuminate)									
	Efficacia	% illuminazione strade (totale km lineari di strade illuminate / km strade del territorio)	Altro								
Efficacia	Manutenzione strade (n° interventi manutentivi annui / km strade del territorio)										
PL	Ind. quantitativo	N° strumenti di misura riparati	SGQ	P64							
	Efficacia	Controllare efficacemente gli strumenti di misura (n° controlli realizzati sugli strumenti di misura / n° controlli programmati nell'anno >=...%)				80%	80%	80%	x	x	
<b>7° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire viabilità, circolazione e servizi connessi (anche denominazione aree)</b>									
<b>Settore resp. Obiettivo</b>	<b>Tipo indicatore</b>	<b>Obiettivo/Indicatore</b>	<b>Fonte</b>	<b>Processo</b>	<b>Servizio erogato</b>	<b>TARGET/ STANDARD</b>			<b>Performance organizzativa</b>		
						<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ente</b>	<b>Settore</b>	
PT	Qualità / efficacia	Rilasciare le autorizzazioni nei tempi - Viabilità (autorizzazioni rilasciate ENTRO i tempi / autorizzazioni rilasciate =...%)			x	100%	100%	100%	x	x	
	Qualità / tempestività	Tempo medio rilascio autorizzazioni in materia di viabilità per tipologia: non superiori a ...gg.			x						

	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° autorizzazioni CHIUSE: rilasciate-diniegare-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	SGQ	P03	x	100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° istanze per autorizzazioni pervenute									
	Ind. quantitativo	N° autorizzazioni diniegare/improcedibili/archivate									
PT	Ind. quantitativo	Rilasciare autorizzazioni (n° autorizzazioni per divieto di sosta per passo carraio)									
PT	Efficacia	Gestione delle pratiche per la denominazione di aree entro i tempi (n° pratiche approvate entro 120 gg / n° pratiche istruite >=... %)		P75		50%	50%	50%	x	x	
PT	Efficacia	% copertura strade con segnaletica (n° segnaletica stradale verticale / km strade del territorio)	Altro								
	Efficacia	Tasso di rinnovamento (n° segnali stradali sostituiti / n° totali segnali stradali)									
	Efficienza	Spesa media segnaletica (spesa segnaletica / km strade del territorio)									
	Qualità	Dotazione piste ciclopedonali (km piste ciclopedonali / km strade del territorio)									
<b>8° MACROATTIVITA'</b>		<b>Programmare, progettare, verificare, eseguire e collaudare le opere pubbliche</b>									
<b>Settore resp. Obiettivo</b>	<b>Tipo indicatore</b>	<b>Obiettivo/Indicatore</b>	<b>Fonte</b>	<b>Processo</b>	<b>Servizio erogato</b>	<b>TARGET/ STANDARD</b>			<b>Performance organizzativa</b>		
						<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ente</b>	<b>Settore</b>	
PT	Efficacia	Completezza della progettazione (n° varianti progetti e/o capitolati / n° progetti esecutivi e/o capitolati affidati <=...%)	SGQ	P09							
	Efficacia	Capacità di progettazione interna (n° progetti/capitolati affidati a tecnici interni / n° progetti/capitolati da affidare >=...%)									
	Efficacia	% lavori iniziati nei tempi (n° lavori consegnati nei tempi / n° lavori da consegnare =...%)				100%	100%	100%	x	x	
	Efficacia	Lavori sotto controllo (n° lavori assoggettati a penali per ritardo / n° lavori ultimati)									
	Efficacia	Regolare esecuzione dei lavori (n° lavori assoggettati a penali per difformità / n° lavori ultimati)									
	Efficacia	Opere realizzate nei tempi (n° certificati di regolare esecuzione CRE e collaudi presentati dai tecnici interni nei termini / n° lavori ultimati dai tecnici interni=...%)			P67		100%	100%	100%	x	x
	Ind. quantitativo	Lavori sotto controllo (n° schede di controllo redatte dai RUP)									
	Ind. quantitativo	N° modifiche/ N° varianti approvate di cui all'art. 106, comma 1, lettera a) D.lgs. 50/2016									
	Ind. quantitativo	N° modifiche/ N° varianti approvate di cui all'art. 106, comma 1, lettera b) D.lgs. 50/2016									
	Ind. quantitativo	N° modifiche/ N° varianti approvate di cui all'art. 106, comma 1, lettera c) D.lgs. 50/2016									
		Efficacia		Dare esecuzione ai progetti validati (progetti esecutivi verificati ai fini della validazione dai tecnici interni ENTRO i 15 gg. / n° totale progetti = ... %)		P69		100%	100%	100%	x
	Efficacia	Capacità di verifica interna (n° progetti esecutivi verificati dai tecnici interni / n° totale progetti da verificare)									
<b>9° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire il Servizio di Igiene Urbana (Raccolta rifiuti e piattaforma)</b>									
<b>Settore resp. Obiettivo</b>	<b>Tipo indicatore</b>	<b>Obiettivo/Indicatore</b>	<b>Fonte</b>	<b>Processo</b>	<b>Servizio erogato</b>	<b>TARGET/ STANDARD</b>			<b>Performance organizzativa</b>		
						<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ente</b>	<b>Settore</b>	
	Qualità / efficacia	Una risposta alle richieste di controllo (n° controlli in materia di igiene urbana effettuati e conclusi / n° controlli richiesti in materia di igiene urbana =... %)		P01	x	100%	100%	100%	x	x	



PL	Efficienza	Risorse impiegate per vigilare il territorio (% n° ore-uomo di vigilanza annuale/n° ore-uomo totali addetti del Corpo Polizia Locale)	SGQ	P11								
	Efficacia	% servizi presidi serali di PL (n° turni serali di PL / n° turni complessivi PL)										
	Qualità / efficacia	Realizzare gli interventi programmati per la sorveglianza del territorio - sorveglianza mercati, sessioni controlli con Tele-laser, sessioni controlli con Etilometro: interventi realizzati / interventi programmati =...%)			x	100%	100%	100%	x	x		
	Ind. quantitativo	Rimozione veicoli rinvenuti (n° rimozioni di veicoli provenienti di furto)			x							
	Ind. quantitativo	Rimozione veicoli rinvenuti (n° rimozioni di veicoli abbandonati)			x							
	Efficacia	Rapporti di incidente stradale elaborati nei tempi (rapporti elaborati oltre i 30 gg. / rapporti elaborati <= ... %)				10%	10%	10%	x	x		
	Qualità / efficacia	Gestire gli accessi ai rapporti di incidente stradale nei tempi (n° provvedimenti di accoglimento o di diniego su richieste di accesso ai rapporti di incidente stradale emessi ENTRO 30 gg. / n° provvedimenti di accoglimento o di diniego emessi su richieste di accesso ai rapporti di incidente stradale = ...%)			x	100%	100%	100%	x	x		
	Ind. quantitativo	Attività di Polizia Stradale: n° incidenti stradali rilevati										
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° istanze di accesso CHIUSE: rilasciate-diniegare-improcedibili-archivate / n° istanze di accesso con scadenza dei termini di gestione NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)			x	100%	100%	100%	x	x		
	Efficacia	Notizie di reato comunicate in tempi brevi (notizie di reato comunicate oltre i tempi attesi / notizie di reato da comunicare <=... %)				10%	10%	10%	x	x		
Ind. quantitativo	N° violazioni accertate al CdS (codice della strada)											
<b>13° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire i servizi di vigilanza sull'attività edilizia, commerciale e produttiva e sulla attività della popolazione</b>										
<b>Settore resp. Obiettivo</b>	<b>Tipo indicatore</b>	<b>Obiettivo/Indicatore</b>	<b>Fonte</b>	<b>Processo</b>	<b>Servizio erogato</b>	<b>TARGET/ STANDARD</b>			<b>Performance organizzativa</b>			
						<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ente</b>	<b>Settore</b>		
PL	Efficacia	% di abusivismo edilizio (abusi edilizi accertati / controlli sull'edilizia effettuati)	SGQ	P05								
	Efficacia	Vigilare sul regolare svolgimento dell'attività edilizia commerciale e produttiva con sopralluoghi (sopralluoghi relativi all'attività edilizia commerciale e produttiva eseguiti / sopralluoghi relativi all'attività edilizia commerciale e produttiva richiesti >= .. %)				75%	75%	75%	x	x		
	Efficacia	Controllare il regolare svolgimento dell'attività edilizia nel rispetto dei tempi (controlli di edilizia eseguiti in ritardo / controlli di edilizia eseguiti <= ... %)				8%	8%	8%	x	x		
	Ind. quantitativo	N° controlli in materia ambiente/ecologia										
	Efficacia	Completare le pratiche di infortunio nei tempi attesi (pratiche di infortunio incomplete / pratiche di infortunio <= ... %)				5%	5%	5%	x	x		
	Efficacia	Trasmissione denunce di infortuni sul lavoro nei termini stabiliti (n° denunce di infortuni sul lavoro trasmesse all'autorità competente oltre i termini stabiliti / n° denunce di infortuni sul lavoro trasmesse all'autorità competente = ...%)				0%	0%	0%	x	x		
	Efficacia	Gestire le ordinanze TSO-ASO entro i termini di legge (incidenza delle ordinanze TSO-ASO gestite oltre i tempi attesi / ordinanze TSO-ASO = ....%)				0%	0%	0%	x	x		
	Efficacia	Eseguire le ordinanze di TSO di continuazione-cessazione nei tempi (ordinanze di TSO di continuazione-cessazione oltre i termini di legge / ordinanze di TSO di continuazione-cessazione = ....%)				0%	0%	0%	x	x		
	Ind. quantitativo	N° totale denunce di infortuni pervenute nell'anno										
	Ind. quantitativo	N° totale denunce di infortuni SUL LAVORO pervenute nell'anno										
PT	Efficacia	Effettuazione dei controlli sulle segnalazione di abusi edilizi pervenute (n. controlli effettuati sulle segnalazioni di abusi edilizi pervenute / n. segnalazioni abusi edilizi pervenute)	SGQ	P05								
	Efficacia	N° segnalazioni abusi edilizi pervenute per le quali gli uffici hanno accertato abuso edilizio										
	Efficacia	Efficacia dei controlli sulle segnalazione di abusi edilizi (n. controlli effettuati entro 30 giorni dalla segnalazione di abusi edilizi / n. controlli effettuati sulle segnalazioni di abusi edilizi)										





SC	Efficacia	% di assistiti (minori assistiti / minori residenti sul territorio)	SGQ				10%	10%	10%													
	Efficacia	N° disabili in strutture residenziali / n° disabili seguiti con intervento <=...%																				
	Qualità / efficacia	Evadere richieste di contributo economico e interventi a favore della persona ENTRO 60 giorni (richieste di contributi economici, sfratti, assegni familiari, sostegno maternità, assegnazioni, orti, FSA, ERP evase ENTRO 60 giorni / richieste di contributo economico e interventi a favore della persona presentate =...%)											x	100%	100%	100%	x	x				
	Ind. quantitativo	N° domande di inserimento lavorativo ricevute nell'anno																				
	Ind. quantitativo	N° utenti in lista d'attesa al 31/12																				
	Efficacia	Capacità di inserimento socio-lavorativo (n° utenti assunti con inserimenti socio-lavorativi / n° utenti inseriti nei progetti >=...%)											P31					5%	5%	5%		
	Efficacia	Realizzare nei tempi i progetti sociali programmati (n° progetti e attività realizzati / n° progetti e attività programmati >=...%)																				
	Efficienza	% spesa sociale (spesa sociale / spesa complessiva dell'Ente)											CdG									
Efficienza	Costo sociale dei servizi socio assistenziali (spesa sociale / totale entrate tit. 2, 3 sul sociale)																					
<b>17° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire servizi e interventi dalla prima infanzia ai giovani</b>																				
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa													
						2021	2022	2023	Ente	Settore												
SC	Ind. quantitativo	Lista d'attesa nido (n° domande in graduatoria al 31/12)	SGQ																			
	Efficienza	% di copertura dei servizi prima infanzia "nidi e spazio bimbi" (proventi / spesa del servizio)																				
	Efficienza	Spesa unitaria servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" (spesa servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" / n° utenti servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi")																				
	Efficienza	Spesa procapite per servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" (spesa servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" / popolazione)																				
	Efficacia	Incidenza % accoglienza servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" (n° domande nidi e spazio bimbi accolte / n° domande nidi e spazio bimbi presentate)																				
	Qualità / customer	Servizi all'infanzia capaci di soddisfare i bisogni: grado di soddisfazione dei servizi all'infanzia >=...%										x	85%	85%	85%	x	x					
	Efficacia	Capacità di realizzazione delle attività programmate (n° attività socio-educative rivolte dall'infanzia ai giovani realizzate / n° attività programmate >= al ...%)										P26	88%	88%	88%	x	x					
Efficacia	Tasso presenza media CAG (n° presenza complessiva utenti / n° giornate apertura servizio)																					
<b>18° MACROATTIVITA'</b>		<b>Interventi a favore dei nuovi arrivati e stranieri</b>																				
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa													
						2021	2022	2023	Ente	Settore												
PT	Qualità / efficacia	Una risposta nei tempi (n° attestazioni idoneità alloggiativa rilasciate ENTRO 30 giorni dalla richiesta / n° attestazioni idoneità alloggiativa rilasciate = ... %)	SGQ	P82	x	100%	100%	100%	x	x												
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° attestazioni idoneità alloggiative CHIUSE: rilasciate-dinagate-improcedibili-archivate / n° attestazioni idoneità alloggiative con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)									x	100%	100%	100%	x	x						
SC	Qualità / efficacia	Richieste di appuntamento evase nei tempi (n° appuntamenti fissati entro 15 gg dalla richiesta / n° appuntamenti richiesti >= ...%)									x	100%	100%	100%	x	x						
SC	Efficacia	Efficacia interventi mediazione linguistica (n° alunni seguiti con mediazione linguistica / n° alunni stranieri iscritti)	Altro																			
	Ind. quantitativo	Interventi di mediazione culturale																				
<b>19° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire iniziative per la formazione permanente e l'orientamento al lavoro</b>																				

Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa							
						2021	2022	2023	Ente	Settore						
SC	Ind. quantitativo	N° tirocinii formativi attivati tramite A.F.O.L.	Esterna													
	Ind. quantitativo	N° aziende che hanno ospitato tirocinii tramite A.F.O.L.														
	Efficacia	Efficacia servizi tirocinio: n° utenti assunti dopo il tirocinio / n° utenti coinvolti nei tirocinii														
	Ind. quantitativo	Servizio I.D.O.: n° aziende fruitrici del servizio														
	Efficacia	Efficacia servizio I.D.O.: candidati idonei per le aziende / candidati segnalati dal servizio I.D.O.														
	Efficacia	Efficacia servizio I.D.O.: candidati assunti / candidati idonei per le aziende														
	Efficacia	Efficacia servizio ricollocazione: nr. candidati ricollocati / n° candidati gestiti														
	Qualità / customer	% gradimento del servizio Sportello Lavoro (customer)			ind.	70%	70%	70%								
<b>20° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire le procedure di assegnazione e controllo degli alloggi di edilizia residenziale pubblica</b>														
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa							
						2021	2022	2023	Ente	Settore						
SC	Efficacia	% annua soddisfazione bisogno casa (n° alloggi assegnati ERP=alloggi comunali+alloggi ALER / n° utenti in graduatoria)	SGQ	P29												
	Qualità / tempestività	Tempo medio assegnazione alloggio ERP da disponibilità									x					
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° contributi economici e interventi a favore della persona CHIUSI: rilasciati-diniegati-improcedibili-archiviati / n° richieste di contributo economico e interventi a favore della persona con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiusi anticipatamente nell'anno)									x	100%	100%	100%	x	x
<b>21° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire l'Edilizia Residenziale Sociale</b>														
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa							
						2021	2022	2023	Ente	Settore						
/	/	/														
<b>22° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire servizi ed iniziative sportive</b>														
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa							
						2021	2022	2023	Ente	Settore						
SC	Ind. quantitativo	N° iniziative promosse dalle associazioni sportive e sostenute dal Comune	SGQ	P04												
	Ind. quantitativo	Totale oneri a carico del Comune per supporto e reference per le iniziative sportive														
	Ind. quantitativo	N° ore annue di pratica sportiva nelle palestre														
	Efficienza	% di copertura dei servizi allo sport (proventi sport / spesa del servizio sport)														
	Efficienza	Spesa pro capite (spesa servizio allo sport / popolazione)														
	Efficacia	% di soddisfacimento utilizzo impianti (ore settimanali utilizzo impianti sportivi concesse / ore settimanali utilizzo impianti sportivi richieste >=....%)										70%	70%	70%		
	Efficacia	Indice di attrattività (n° di richieste concomitanti per stesso impianto sportivo e stessa fascia oraria / n° richieste complessive per utilizzo 12 palestre)														
	Efficacia	Utenti praticanti "giovani" (fino a 25 anni) / n° utenti palestre comunali														

	Qualità / efficacia	Rilasciare concessioni sportive e culturali nei tempi (n° concessioni sportive e culturali evase ENTRO 30 giorni (il termine dei 30 gg decorre dal parere assessorile se la concessione è a titolo gratuito) / n° concessioni sportive e culturali rilasciate (a titolo gratuito e non) = ...%)			x	100%	100%	100%	x	x	
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° concessioni sportive e culturali CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° concessioni sportive e culturali con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)			x	100%	100%	100%	x	x	
	Qualità / efficacia	Rilasciare una concessione sportiva stagionale nei tempi (n° concessioni sportive stagionali evase ENTRO il 30 settembre / n° concessioni sportive stagionali rilasciate = ...%)			x	100%	100%	100%	x	x	
PT	Ind. quantitativo	n° concessioni suolo pubblico rilasciate									
<b>23° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire i servizi integrativi scolastici (Pre e post scuola / centri estivi)</b>									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SC	Ind. quantitativo	Costo sociale Centri Estivi (spesa del servizio Centri Estivi - proventi)	SGQ	P25							
	Ind. quantitativo	Costo sociale pre-post scuola (spesa del servizio pre-post scuola - proventi)									
	Efficienza	% di copertura del servizio Centri Estivi (proventi servizio Centri Estivi / spesa del servizio)									
	Efficienza	% di copertura del servizio Pre-post (proventi del servizio Pre-post / spesa del servizio)									
	Efficacia	% efficacia del servizio Centri Estivi (n° iscritti al servizio Centri Estivi / popolazione 3-14 anni)									
	Qualità / accessibilità	% di accessibilità Centri Estivi (n° giorni funzionamento / n° giorni di chiusura estiva della scuola)									
	Efficacia	% soddisfazione delle richieste Centri Estivi (richiesta del servizio Centri Estivi accolte / richieste ricevute)									
	Efficacia	% efficacia del servizio Pre-post scuola (n° iscritti al servizio pre e post / n° alunni delle scuole)									
	Qualità / customer	Attività integrative su misura: grado di soddisfazione delle attività integrative del pre-post scuola (n° risposte positive / n° risposte) >= ....%					x	90%	90%	90%	x
Qualità / customer	Centri estivi su misura: grado di soddisfazione nei centri estivi >= ....%		x	90%	90%	90%	x	x			
<b>24° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire la refezione scolastica</b>									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SC	Efficienza	Spesa pro capite (spesa servizio refezione scolastica / n° utenti servizio refezione scolastica)	SGQ	P30							
	Efficacia	% personalizzazione servizio refezione scolastica (n° diete speciali / n° utenti servizio refezione scolastica)									
	Qualità / customer	Refezione a cinque stelle: grado di accettabilità con valore medio = 1 >=.....%				x	80%	80%	80%	x	x
	Ind. quantitativo	N° iscritti alla refezione scolastica	Esterna								
	Efficienza	% di copertura del servizio refezione scolastica (proventi refezione scolastica / spesa per il servizio refezione scolastica)									
	Efficienza	Spesa pasto (spesa servizio refezione scolastica / n° pasti refezione scolastica)									

25° MACROATTIVITA'		Gestire i servizi di supporto al Piano dell'offerta formativa							POLITICA 9		
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SC	Ind. quantitativo	Contributo alle scuole dell'infanzia autonome	CdG								
	Ind. quantitativo	Partecipanti corsi di formazione permanente									
	Ind. quantitativo	Partecipanti corsi di nuoto e attività motorie									
	Ind. quantitativo	N° alunni anno scolastico									
	Efficienza	Costo unitario servizio assistenza educativa (spesa servizio assistenza educativa / n° alunni con disabilità seguiti dal servizio assistenza educativa)	Altro								
	Efficienza	Spesa unitaria piano per il diritto allo studio (spesa complessiva diritto allo studio / n° utenti del piano del diritto allo studio)									
	Efficacia	Efficacia servizio assistenza educativa (n° alunni con disabilità seguiti dal servizio assistenza educativa / n° alunni con disabilità iscritti)									
Efficacia	% alunni che segue il consiglio orientativo nel passaggio alle scuole superiori				45%	45%	45%				
26° MACROATTIVITA'		Gestire la biblioteca e il patrimonio documentario									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SC	Ind. quantitativo	Spesa pro capite servizio biblioteca (spesa servizio biblioteca / popolazione)	SGQ	P22							
	Efficienza	Spesa unitaria prestito (spesa servizio prestiti biblioteca / n° prestiti TOTALI ANNUI effettuati <=...)				8,50 €	8,50 €	8,50 €			
	Efficienza	Media prestiti per addetto (n° prestiti TOTALI ANNUI effettuati / n° FTE-bibliotecario)									
	Efficacia	Impatto - % utenti attivi su popolazione (n° utenti attivi / popolazione >=...%)				10%	10%	10%			
	Efficacia	Fidelizzazione - Media prestiti per utente attivo (n° prestiti annui totali di utenti attivi / n° utenti attivi)									
	Qualità / accessibilità	Tasso di accessibilità (h apertura settimanale / 36 h)									
	Qualità / efficacia	Ad ogni libro il suo lettore: indice di circolazione (n° prestiti TOTALI ANNUI effettuati / n° documenti posseduti >= ...)				x	2	2	2		
Efficacia	Realizzazione eventi attività programmate (attività del Servizio Biblioteca NON realizzate / attività del Servizio Biblioteca programmate <= ....%)		8,1%	8,1%	8,1%	x	x				
27° MACROATTIVITA'		Fare cultura con il territorio, fare cultura per il territorio									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
	Qualità / efficacia	Rilasciare le autorizzazioni nei tempi (autorizzazioni rilasciate ENTRO i tempi / autorizzazioni rilasciate =...%)		P03		x	100%	100%	100%	x	x
	Qualità / tempestività	Tempo medio rilascio autorizzazioni di PS (tempo libero) per tipologia: non superiori a ...gg.				x	59 gg	59 gg	59 gg	x	x
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° autorizzazioni CHIUSE: rilasciate-diniegare-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)				x	100%	100%	100%	x	x
	Ind. quantitativo	N° istanze per autorizzazioni pervenute									
	Ind. quantitativo	N° autorizzazioni diniegate/improcedibili/archivate									
	Ind. quantitativo	N° SCIA pervenute - SC									



T	Efficacia	Gestire i disservizi/reclami (n° disservizi/reclami evasi dai settori ENTRO 25 giorni / n° disservizi/reclami evasi dai settori >=... %)	SGQ	P32		90%	90%	90%	x	x
	Ind. quantitativo	Gestire i disservizi/reclami (n. disservizi indiretti pervenuti)								
SC	Efficacia	Gestire i disservizi/reclami (n° disservizi/reclami chiusi ENTRO 5 giorni dall'URP / n° disservizi/reclami chiusi dall'URP >=... %)				90%	90%	90%	x	x
Ente	Qualità / efficacia	Gestire i disservizi/reclami (n° disservizi/reclami chiusi con risposta al cittadino ENTRO 30 giorni / n° disservizi/reclami chiusi >=... %)			x	90%	90%	90%	x	no
SC	Ind. quantitativo	N° indennizzi rilasciati								
	Ind. quantitativo	N° permessi CEE di lungo periodo rilasciati								
	Ind. quantitativo	N° permessi di soggiorno rilasciati								
	Ind. quantitativo	N° tesserini venatori rilasciati								
	Qualità / customer	Gradimento del servizio di front office (grado di soddisfazione del servizio di front-office >=... punti) - frequenza biennale		x	8 (su 10)	8 (su 10)	8 (su 10)	x	x	
	Qualità / tempestività	Tempo medio di attesa allo sportello di front office (URP)		x						
	Efficacia	Aggiornamento delle notizie e dati sul sito nei tempi (aggiornamenti sul sito realizzati ENTRO 5 giorni lavorativi dalla richiesta / richieste di aggiornamento di notizie e dati sul sito >=...%)		90%	90%	90%	x	x		
	Ind. quantitativo	N° accessi al sito istituzionale								
	Ind. quantitativo	N° segnalazioni dei cittadini inoltrate al webmaster								
	Ind. quantitativo	Il Consiglio comunale via WEB (n° accessi medi per ascolto seduta Consiglio comunale)								
	Qualità / accessibilità	Tasso di accessibilità (n° ore apertura settimanale ufficio URP)	Altro		28 ore	28 ore	28 ore			
	Efficienza	Incidenza personale URP (popolazione / n° dipendenti a tempo pieno ufficio URP)	CdG							
	Ind. quantitativo	N° visualizzazioni della pagina web "consiglio comunale on line"	Altro							
	Ind. quantitativo	N° visualizzazioni delle videoregistrazioni per seduta consiliare								







Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SF	Efficacia	Gestire nei tempi interventi per utenze e postazioni (postazioni e badge attivati e/o modificati oltre i tempi / postazioni standard e badge attivati e/o modificati <=...%)	SGQ	P47		8%	8%	8%	x	x	
	Efficacia	Realizzare interventi di supporto informativo-informatico nei tempi (n° interventi urgenti e non urgenti gestiti rispettivamente oltre 3 gg. e 6 gg. / n° interventi urgenti e non urgenti gestiti <=...%)		P52		8%	8%	8%	x	x	
	Qualità / tempestività	Tempo medio di risoluzione guasti segnalati (n° ore di intervento effettuate per risoluzione di guasti segnalati / n° guasti segnalati)									
PT	Efficacia	Gestire gli aggiornamenti cartografici nei tempi (n° progetti di aggiornamento cartografici inseriti ENTRO 30 gg dalla trasmissione all'ufficio S.I.T. / n° progetti cartografici pervenuti al S.I.T. > = ...%)		P80		100%	100%	100%	x	x	
SC	Efficacia	Tasso di sviluppo dei servizi erogati on line ai cittadini (n° servizi on line attivati / n° servizi on-line programmati) ...%	Altro			da definire	da definire	da definire			
	Efficacia	Tasso sviluppo interattivo dei servizi erogati on line ai cittadini (n° servizi on line, interattivi di livello 4, attivi / n° servizi on line, di livello di interazione da 1 a 4, attivi) ...%				da definire	da definire	da definire			
	Ind. quantitativo	N° servizi on line, di livello di interazione da 1 a 3, attivi =... n°									
	Ind. quantitativo	Servizi on line aggiornati (n° mancati aggiornamenti segnalati da SPO per Settori)									
	Efficienza	Incidenza personale del servizio S.I.C. (n° dipendenti del servizio S.I.C. / n° dipendenti dell'Ente)	CdG								
SF	Efficacia	Tasso sviluppo (n° postazioni p.c. attrezzate / n° dipendenti amministrativi in servizio)	Altro			100%	100%	100%			
	Ind. quantitativo	Indice di vetustà (vita media dei PC) <=...				5 anni	5 anni	5 anni			
	Qualità / customer	% gradimento del servizio S.I.C. (indagine interna)				da definire	da definire	da definire			
<b>34° MACROATTIVITA'</b>		<b>Servizi di supporto interno: gestire il protocollo e l'archivio</b>									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SF	Qualità / tempestività	Tempi medi di smistamento della posta in arrivo (giorni)	SGQ	P59							
	Ind. quantitativo	Volume della corrispondenza protocollata (n° atti di posta protocollata in entrata)	SGQ	P59							
	Qualità / efficacia	Atti notificati nei tempi (atti notificati ENTRO i termini / atti notificati =...%)	SGQ	P61	x	100%	100%	100%	x	x	
SC	Efficienza	Incidenza personale del servizio protocollo e archivio (n° dipendenti del servizio protocollo e archivio / n° dipendenti dell'Ente)	CdG								
<b>35° MACROATTIVITA'</b>		<b>Servizi di supporto: gestire i servizi di Segreteria Generale, di programmazione e controllo e il S.G.Q</b>									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
DG	Qualità / tempestività	Tempo medio di pubblicazione delibere di G.C. e C.C. all'albo pretorio		P43							
	Efficacia	Ottimizzazione tempi di pubblicazione delle delibere (n° delibere G.C. e C.C. pubblicate oltre 15 gg dalla seduta / n° delibere G.C. e C.C. pubblicate <=...%)				10%	10%	10%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° ordinanze sindacali		P45							
	Ind. quantitativo	N° decreti sindacali									
	Ind. quantitativo	N° ordinanze dirigenziali									

	Efficacia	Monitoriamo la soddisfazione del cliente (n° indagini di customer non realizzate / indagini programmate <= ... %)	SGQ	P49		25%	25%	25%	x	x						
	Efficacia	N° regolamenti modificati-adottati		P51												
T	Efficacia	Piano Esecutivo di Gestione redatto nei tempi (inserimento e completamento obiettivi di progetto nel rispetto della scadenza, con un ritardo <=...gg)		P55		4 gg	4 gg	4 gg		x	x					
DG	Ind. quantitativo	N° delibere di variazioni PEG (parte gestionale)		P56												
DG	Efficacia	Un referto di monitoraggio nei tempi (ritardo nella redazione del referto di controllo di gestione <... gg.)		P66		14 gg	14 gg	14 gg		x	x					
T	Efficacia	Un Report di monitoraggio compilato nei tempi (ritardo nella compilazione del monitoraggio da parte dei settori <...gg)				6 gg	6 gg	6 gg		x	x					
DG	Ind. quantitativo	N° progetti della Direzione Tecnica		P70												
	Ind. quantitativo	N° riesami della Direzione Tecnica														
	Ind. quantitativo	N° sedute della Direzione Tecnica														
	Efficacia	Gestire le segnalazioni nel minor tempo possibile da parte del Servizio Qualità (segnalazioni SGQ gestite oltre 20 giorni dal ricevimento della segnalazione / segnalazioni SGQ gestite <=...%)		P71		15%	15%	15%		x	x					
T	Efficacia	Attuazione delle azioni nei tempi da parte degli Uffici (n° azioni - azioni correttive, aggiornamenti, revisioni - attuate dagli uffici nei tempi / n° azioni attuate >=...%)				75%	75%	75%		x	x					
DG	Efficacia	Realizzazione Audit Interni (n° audit processi realizzati / n° audit processi programmati >=... %)		P72		90%	90%	90%		x	x					
	Efficacia	Aggiornare/revisionare i documenti della qualità nei tempi da parte del Servizio Qualità (azioni correttive, aggiornamenti, revisioni chiuse oltre i tempi / azioni chiuse <=... %)		P74		12,50%	12,50%	12,50%		x	x					
<b>36° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire l'accesso agli atti, ai dati e alle informazioni (cittadini, consiglieri, ricorsi)</b>														
<b>Settore resp. Obiettivo</b>	<b>Tipo indicatore</b>	<b>Obiettivo/Indicatore</b>	<b>Fonte</b>	<b>Processo</b>	<b>Servizio erogato</b>	<b>TARGET/ STANDARD</b>			<b>Performance organizzativa</b>							
						<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ente</b>	<b>Settore</b>						
T	Ind. quantitativo	N° dinieghi su istanze di accesso agli atti	SGQ	P33												
	Qualità / efficacia	Gestire l'accesso agli atti nei tempi (n° risposte di accoglimento o diniego rese ENTRO 30 gg a richieste di accesso atti presentate da CITTADINI / n° risposte di accoglimento o diniego a richieste di accesso =...%) – TRASVERSALE									x	100%	100%	100%	x	x
Ente	Qualità / efficacia	Gestire l'accesso agli atti e/o alle informazioni nei tempi (n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai CONSIGLIERI comunali evase ENTRO 20 giorni / n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai Consiglieri comunali =...%)									x	100%	100%	100%	x	no
T	Qualità / efficacia	Gestire l'accesso agli atti e/o alle informazioni dei consiglieri da parte dei settori (n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai CONSIGLIERI comunali evase ENTRO 15 giorni dalla nota di DG / n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai Consiglieri comunali =...%)									x	100%	100%	100%	x	x
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° richieste di accesso agli atti dei cittadini CHIUSE: accolte-dinagate-improcedibili-archivate / n° richieste di accesso agli atti dei cittadini con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)									x	100%	100%	100%	x	x
DG	Qualità / efficacia	Gestire l'accesso civico (n° risposte rese ENTRO 30 gg. a richieste di accesso civico semplice presentate da cittadini / n° risposte di accoglimento / non accoglimento a richieste di accesso civico semplice =...%)									x	100%	100%	100%	x	x
	Ind. quantitativo	N° accessi civici generalizzati														
T	Qualità / efficacia	Gestire l'accesso agli atti di gara nei tempi (n° risposte rese ENTRO 30 gg a richieste di accesso atti presentate da partecipanti alla gara / n° risposte di accoglimento o diniego a richieste di accesso = ... %)									x	/				
<b>37° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire i servizi demografici</b>														

Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
PL	Efficacia	Stesura dell'elenco di Leva (n° iscritti alla lista di Leva verificati / n° iscritti alla lista di Leva chiusa = ....%)	SGQ	P17		100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	Stesura dell'elenco di Leva nei tempi (stesura elenco di Leva in data...)									
	Ind. quantitativo	Rilascio tessere elettorali (n° tessere elettorali nuove e duplicati rilasciate)									
	Efficacia	Trasmettere gli elenchi delle revisioni nei termini di legge (n° revisioni semestrali e dinamiche inviate ENTRO i termini di legge / n° revisioni semestrali e dinamiche inviate =...%)				100%	100%	100%	x	x	
	Qualità / efficacia	Albo scrutatori nei tempi (n° iscrizioni all'albo scrutatori per i seggi elettorali effettuate e comunicate nei tempi / n° richieste di iscrizioni all'albo scrutatori presentate)		P18	x	100%	100%	100%	x	x	
	Qualità / efficacia	Albo dei Presidenti di seggio elettorale nei tempi (n° iscrizioni all'albo dei Presidenti di seggio elettorale effettuate e comunicate nei tempi / n° richieste di iscrizioni all'albo dei Presidenti di seggio elettorale presentate)			x	100%	100%	100%	x	x	
	Efficienza	Spesa pro capite dei servizi demografici (spesa complessiva dei servizi demografici / popolazione)									
	Qualità / efficacia	Rilasciare i documenti nei tempi attesi (atti di nascita provenienti da enti esterni, iscrizione anagrafica, cancellazioni per emigrazioni evasi nei termini attesi / atti di nascita provenienti da enti esterni, iscrizione anagrafica, cancellazioni per emigrazioni evasi = ...%)			x	100%	100%	100%	x	x	
	Qualità / accessibilità	Tasso di accessibilità (n° ore apertura settimanale dei servizi demografici)		P19							
	Qualità / accessibilità	Tasso di accessibilità (n° giorni apertura settimanale servizi demografici / 7)									
	Ind. quantitativo	N° pratiche ingressate dei servizi demografici (variazioni anagrafiche, carte d'identità, eventi registrati stato civile, certificati anagrafe e stato civile)									
	Qualità / tempestività	Tempo medio (minuti) di attesa allo sportello dei servizi demografici			x						
	Efficacia	Una comunicazione efficace Anagrafe - INPS (n° comunicazioni di decessi all'INPS effettuate entro 3gg. / n° trascrizioni di decessi effettuati nella banca dati dell'Anagrafe)					100%	100%	100%	x	x
	Efficacia	Ottenere una residenza nei tempi (n° accertamenti anagrafici CHIUSI dalla Polizia Locale entro 35 gg. dalla richiesta dell'ufficio anagrafe / n° accertamenti anagrafici richiesti alla polizia locale dall'ufficio anagrafe)					da definire	da definire	da definire		
Qualità / customer	Gradimento servizi demografici (grado di soddisfazione dei servizi demografici >=... punti) - frequenza periodica	Altro			/	da definire	da definire				

38° MACROATTIVITA'		Gestire i rapporti ed i controlli con le Società Partecipate									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SF	Ind. quantitativo	N° organismi partecipati dall'Ente		P65							
SC	Ind. quantitativo	Controllo sul contratto di servizio Refezione con Ages Srl (almeno 30 alimenti a filiera corta (km 0))	CdG		ind.						
	Ind. quantitativo	Controllo sul contratto di servizio Refezione con Ages Srl (abbattimento almeno 35.000 bottiglie in PET)			ind.						
SF	Ind. quantitativo	Controllo sul contratto di servizio Refezione con Ages Srl (mantenimento certificazione "biologico" sul centro cottura)			ind.						
	Ind. quantitativo	N° verifiche economiche finanziarie per società Ages Srl	CdG								
	Efficienza	% copertura servizi pubblici gestiti da Ages Srl (mensa scolastica e parcheggi)									
39° MACROATTIVITA'		Gestire le entrate e i rimborsi (tributarie ed extratributarie)									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SF	Efficacia	Banca dati dei contribuenti aggiornata entro 6 mesi (n° denunce contribuenti registrate ENTRO 6 mesi / n° denunce contribuenti evase >= ...%)		P42		85%	85%	85%	x	x	
	Ind. quantitativo	Gestire dilazioni pagamenti tributi (n° dilazioni pagamenti concessi su avvisi di accertamento, liquidazioni, ingiunzioni TARSU-TARES e ICI-IMU)									
T	Efficacia	Efficacia recupero crediti (n° procedure coattive attivate extratributarie e tributarie / n° crediti tributari ed extratributarie in sofferenza >=....%)	SGQ	P53		90%	90%	90%	x	x	
	Ind. quantitativo	Efficacia recupero crediti (n° dilazioni pagamenti concessi su avvisi di accertamento, liquidazioni, ingiunzioni per entrate extratributarie)				no	no	no			
	Qualità / efficacia	Evadere le pratiche di rimborso, aventi copertura in Bilancio, nei tempi attesi (n° provvedimenti di rimborso, aventi copertura in Bilancio, EVASI - ossia accolti o diniegati - nei termini attesi / n° totale richieste di rimborso aventi copertura in Bilancio >=...%) - TRASVERSALE		P54	x	75%	75%	75%	x	x	
SF	Efficacia	Velocità riscossione entrate tributarie ed extratributarie comunali - riscossione I e III titolo in competenza / accertamento in competenza	CdG								
	Efficacia	Grado di realizzazione di residui attivi di parte corrente: riscossione c/residui /residui all'01/01									
40° MACROATTIVITA'		Gestire il patrimonio comunale (acquisizioni, rilevazioni, concessioni, locazioni e vendite)									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
DG	Qualità / efficacia	Rilasciare le concessioni delle sedi di Quartiere e della sala Consiliare entro i tempi stabiliti (n° concessioni utilizzo sedi di Quartiere e sala Consiliare rilasciate ENTRO 20 gg dalla ricezione al protocollo / n° concessioni utilizzo sedi di Quartiere e sala Consiliare rilasciate =...%)		P04	x	100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° concessioni rilasciate per sedi di Quartiere									
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° concessioni delle sedi di Quartiere CHIUSE: rilasciate-diniegata-improcedibili-archivate / n° concessioni delle sedi di Quartiere con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)			x	100%	100%	100%	x	x	
PT	Efficacia	N° procedimenti di acquisizione patrimonio perfezionati / n° totale procedimenti di acquisizione da perfezionare>=...%		P06		/	da definire	da definire	x	x	
	Ind. quantitativo	N° procedimenti di acquisizione relativi ad attività espropriativa				/					
	Ind. quantitativo	N° contratti e convenzioni / n° rogiti stipulati relativi ad attività espropriativa				/					

	Efficacia	Esecuzione degli interventi di manutenzione alloggi comunali (n° interventi di manutenzione alloggi comunali effettuati / n° richieste di interventi di manutenzione alloggi comunali pervenute <=... %)				da definire	da definire	da definire				
	Efficienza	Valore medio costi manutenzione alloggi ERP comunali (€ costi manutenzione straordinaria alloggi ERP comunali / n° alloggi ERP comunali)										
SF	Efficacia	Emissione dei bollettini di pagamento nei tempi (n° bollettini di pagamento trasmessi all'assegnatario oltre i 10 giorni antecedenti inizio del periodo di riferimento / n° bollettini emessi <=...%)	SGQ	P38		5%	5%	5%	x	x		
	Efficacia	Velocità riscossione canone di locazione alloggi comunali (somme riscosse, dovute per canone di locazione alloggi comunali nell'anno di competenza / somme accertate nell'anno di competenza >=....%)										
	Efficienza	Canone di locazione medio per alloggio ERP comunale (totale canone di locazioni annui alloggi ERP comunali / n° alloggi ERP comunali)										
	Ind. quantitativo	N° ridefinizioni canone di locazione su istanza del conduttore										
	Efficacia	Capacità di recupero morosità (somme arretrate di canone di locazione alloggi, riscosse nell'anno / somme dovute per morosità anni precedenti >=...%)				10%	10%	10%	x	x		
	Efficienza	Tasso di morosità (importo morosità canoni alloggi ERP comunali / totale entrata accertata canone locazione alloggi ERP comunali)										
	Ind. quantitativo	Autorizzazioni nella gestione del patrimonio (n° autorizzazioni rilasciate per ospitare nuovi componenti del nucleo familiare)										
	Ind. quantitativo	N° autorizzazioni rilasciate per ospitalità temporanea										
	Ind. quantitativo	N° autorizzazioni rilasciate per cambio alloggio										
	Ind. quantitativo	Inventario aggiornato: n° variazioni TOTALI sul patrimonio inserite al 31/12				P39						
	Qualità / efficacia	Comunicazioni al cittadino nei tempi (n° comunicazioni inviate al "ritrovatore" del bene ENTRO 10 giorni dalla data di acquisizione del diritto sul bene / n° comunicazioni inviate >= ... %)				P40	x	100%	100%	100%	x	x
	Ind. quantitativo	Patrimonio pro-capite indisponibile: valore beni patrimoniali indisponibili / popolazione										
	Ind. quantitativo	Patrimonio pro-capite disponibile: valore beni patrimoniali disponibili / popolazione	CdG									
Ind. quantitativo	Patrimonio pro-capite demaniale: valore beni demaniali / popolazione											
<b>41° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire la funzione amministrativa-contabile e la cassa economale</b>										
<b>Settore resp. Obiettivo</b>	<b>Tipo indicatore</b>	<b>Obiettivo/Indicatore</b>	<b>Fonte</b>	<b>Processo</b>	<b>Servizio erogato</b>	<b>TARGET/ STANDARD</b>			<b>Performance organizzativa</b>			
						<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ente</b>	<b>Settore</b>		
SF	Ind. quantitativo	N° determinazioni dirigenziali per settori										
	Efficacia	Esecutività alle determinazioni nel più breve tempo possibile ( n° determinazioni a cui si è apposto visto di regolarità contabile oltre 6 gg. lavorativi dal ricevimento/ n° tot. determinazioni di settore che richiedono il visto contabile <= ....%)	SGQ	P44		12%	12%	12%	x	x		
<b>42° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire la programmazione e il controllo di gestione economico-finanziario</b>										
<b>Settore resp. Obiettivo</b>	<b>Tipo indicatore</b>	<b>Obiettivo/Indicatore</b>	<b>Fonte</b>	<b>Processo</b>	<b>Servizio erogato</b>	<b>TARGET/ STANDARD</b>			<b>Performance organizzativa</b>			
						<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ente</b>	<b>Settore</b>		
T	Efficacia	Bilancio entro il 31/12 (rispetto dei tempi programmati nelle attività relative a: predisposizione schemi, invio nota ai direttori di settore, elaborazione documenti da parte dei settori, verifica equilibri, predisposizione proposta presentazione bilancio per il C.C. con giorni medi di ritardo <=...gg)	SGQ	P55		10 gg	10 gg	10 gg	x	x		
SF	Efficacia	Rendiconto entro il 30 aprile (proposta di documentazione per approvazione rendiconto inviata al CC entro il 30 marzo, con scostamento <=...gg)		P68		3 gg	3 gg	3 gg	x	x		
<b>43° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire le farmacie comunali</b>										
<b>Settore resp. Obiettivo</b>	<b>Tipo indicatore</b>	<b>Obiettivo/Indicatore</b>	<b>Fonte</b>	<b>Processo</b>	<b>Servizio erogato</b>	<b>TARGET/ STANDARD</b>			<b>Performance organizzativa</b>			
						<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ente</b>	<b>Settore</b>		

SF	Efficienza	% di copertura del servizio farmacie comunali (provento farmacie comunali / spesa del servizio farmacie comunali)	Esterna								
<b>44° MACROATTIVITA'</b>		<b>Gestire il catasto</b>									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SF	Qualità / efficacia	Accedere al catasto (n° fogli di osservazione evasi ENTRO 60 gg. dalla richiesta / n° fogli di osservazione evasi =...%)	SGQ	P57	x	100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° fogli di osservazione presentati									
	Qualità / elasticità	Capacità di gestione (n° fogli di osservazione CHIUSI: evasi-diniegati-improcedibili-archiviati / n° fogli di osservazione con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiusi anticipatamente nell'anno)				100%	100%	100%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° fogli di osservazione diniegati-improcedibili-archiviati									
	Ind. quantitativo	Gestire le vulture (n° vulture dei dati catastali relativi a TERRENI e FABBRICATI)									
<b>45° MACROATTIVITA'</b>		<b>Servizi di supporto interno: gestire le risorse umane, l'organizzazione e gli incarichi esterni</b>									
Settore resp. Obiettivo	Tipo indicatore	Obiettivo/Indicatore	Fonte	Processo	Servizio erogato	TARGET/ STANDARD			Performance organizzativa		
						2021	2022	2023	Ente	Settore	
SC	Efficacia	Realizzare i corsi formativi programmati (corsi formativi interni realizzati / corsi formativi programmati nel Piano >= ...%)	SGQ	P34		85%	85%	85%	x	x	
	Ind. quantitativo	N° dipendenti che hanno partecipato a un corso di formazione esterno									
	Ind. quantitativo	N° corsi formativi organizzati in materia sicurezza - D.Lgs 81/2008									
	Efficacia	La formazione pro-capite (n° ore formative erogate / n° dipendenti comunali )									
	Qualità / customer	Formazione: una soddisfazione di almeno ... punti				3,3	3,3	3,3	x	x	
	Efficacia	% straordinario per settore (n° ore straordinarie effettuate per settore / n° ore straordinarie totali effettuate nell'Ente)		P36			8,33%	8,33%	8,33%	x	x
T	Efficacia	Consegnare i cartellini nei tempi (cartellini consegnati dai Settori oltre i 5 giorni dalla scadenza del mese <=...%)									
SC	Efficacia	% personale (n° ore annue contrattuali addetti al servizio gestione risorse umane / n° dipendenti comunali al 31.12)									
	Efficacia	Costo medio cedolino (costo servizio elaborazione cedolino / n° cedolini Ente)									
PT	Ind. quantitativo	N° infortuni in itinere annui, dichiarati nella riunione periodica					P63				
	Ind. quantitativo	N° infortuni annui, dichiarati nella riunione periodica									
SC	Efficacia	Accoglimento ricorsi su schede di valutazione (n° ricorsi accolti dal NdV / n° ricorsi presentati al NdV <= ...%)	P81			10%	10%	10%			
T	Efficacia	Validare le schede di valutazione nei tempi (schede di valutazione validate ENTRO la scadenza / schede di valutazione validate = ...%)				100%	100%	100%	x	x	
	Efficacia	Assegnare gli obiettivi nei tempi (n° schede di valutazione con obiettivi assegnati ENTRO la scadenza / n° schede di valutazione assegnate al settore = ...%)				100%	100%	100%	x	x	
	Efficacia	Pubblicità degli incarichi (n° affidamenti incarichi di consulenti e collaboratori pubblicati sul sito istituzionale / n° incarichi di consulenti e collaboratori affidati =...%)	100%	100%	100%	x	x				
			P83			100%	100%	100%	x	x	



**Città di Paderno Dugnano**



**PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)**

**2021**



<b>PREMESSA</b>	<b>2</b>
<b>DI COSA PARLIAMO</b>	<b>4</b>
<b>IL NOSTRO MODELLO</b>	<b>6</b>
<b>IL PRIMO PIANO PER IL LAVORO AGILE</b>	<b>7</b>
<b>MODALITÀ OPERATIVE</b>	<b>8</b>
<b>PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE</b>	<b>9</b>
PREMESSA	9
UN PASSAGGIO SUL TELELAVORO	10
<b>ATTIVITÀ PER LE QUALI RISULTA POSSIBILE L'UTILIZZO DEL LAVORO AGILE</b>	<b>11</b>
CRITICITÀ E CONVENIENZE	12
LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ IN LAVORO AGILE	16
STATO ATTUALE E PREVISIONE DI UTILIZZO	17
L'ANALISI DI CONTESTO	20
I PRIMI DATI DEL LAVORO AGILE	22
<b>L'ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO</b>	<b>25</b>
ORARIO DI LAVORO	25
SPAZI	26
FORMAZIONE E SUPPORTO	26
TRATTAMENTO ECONOMICO DEL PERSONALE	26
DOTAZIONE TECNOLOGICA	27
SICUREZZA SUL LAVORO	29
ASSICURAZIONE OBBLIGATORIA PER GLI INFORTUNI E LE MALATTIE PROFESSIONALI	29
POTERE DIRETTIVO, DI CONTROLLO E DISCIPLINARE	29
<b>SCHEDE DI LAVORO</b>	<b>31</b>
<b>PIANO PER L'APPLICAZIONE DI ISTITUTI COLLEGATI ALLA FLESSIBILITÀ</b>	<b>31</b>
<b>FLESSIBILITÀ</b>	<b>33</b>
<b>ATTIVITÀ IN SMART WORK</b>	<b>34</b>

## Premessa

L'attuale contesto mette in evidenza una società in costante evoluzione, caratterizzata da nuove necessità, nuovi bisogni e nuove fragilità. La maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, per rispondere non solo a esigenze economiche delle famiglie ma anche al desiderio di poter esprimere le proprie potenzialità, ha sicuramente creato nuove esigenze all'interno della collettività, venendo meno da parte delle donne la piena disponibilità a occuparsi esclusivamente e a tempo pieno della cura dei minori e degli anziani.

Un aspetto particolarmente innovativo della riforma amministrativa degli ultimi anni è senz'altro quello che pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane e sull'introduzione di nuovi modelli flessibili di accesso e impiego nella Pubblica Amministrazione.

Diverse ragioni stanno portando a dare sempre maggiore importanza al ruolo delle risorse umane anche nella P.A.. Si è compreso che le leggi da sole non sono in grado di apportare veri cambi culturali nel paese; per realizzare veri e duraturi cambiamenti e miglioramenti nei servizi erogati all'utenza è necessario investire sulle risorse umane, consapevoli che "nella società della conoscenza è il sapere degli individui che favorisce il progresso".

L'evoluzione organizzativa e normativa che ha caratterizzato la Pubblica Amministrazione in questi ultimi anni ha reso particolarmente favorevole il ricorso alle modalità di telelavoro: la legge "Bassanini - Ter" del 1998, le innovazioni in materia di gestione documentale e l'implementazione delle procedure di protocollo elettronico, lo sviluppo delle applicazioni e delle infrastrutture telematiche ed informatiche nel campo delle PP.AA., l'acquisizione di competenze informatiche da parte del personale consentono una efficiente implementazione di tali modalità.

Le fonti normative principali, in ambito nazionale sono:

- l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche";
- il DPCM 1° giugno 2017 con gli indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2, dell'articolo 14, della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti Gazzetta Ufficiale n. 165 del 17 luglio 2017.
- il capo II "Lavoro agile" della legge 22 maggio 2017 n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato";
- la direttiva del Presidente del consiglio dei ministri 1 giugno 2017 n. 3 "Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti" (di seguito Circolare Madia);

- la direttiva del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 1/2017, in materia di comportamenti e atti delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- il CCNL 2016/2018, che ha dato rilievo alle politiche di conciliazione dei tempi e al welfare integrativo.

Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, a partire dal 2015, è stato interessato da un forte intervento legislativo.

Nelle previsioni contenute nella c.d. Riforma Madia (L. n. 124/2015) si delegava al Governo la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, prevedendo l'introduzione di nuove e più agili misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti. Con tale legge veniva introdotta nelle pubbliche amministrazioni la sperimentazione di misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità.

Il lavoro agile è disciplinato dall'art. 18 della L. n. 81 del 22 maggio 2017, come “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.”

Con l'introduzione del D.L. n. 9 del 2 marzo 2020, “Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”, è stato superato il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa: il lavoro agile diventa la modalità di lavoro ordinaria.

Sulla base della complessa normativa si innestano anche direttive e circolari ministeriali, con l'obiettivo di spiegare e dare rilevanza al lavoro agile; con la Direttiva n. 1/2020 si invita ad utilizzare modalità telematiche per riunioni, convegni e momenti formativi, prevedendo misure specifiche per le prove concorsuali e per i locali di lavoro.

Con la Circolare n. 1/2020 il Ministro della P.A. fornisce inoltre alcuni chiarimenti sulle modalità di implementazione delle misure normative e sugli strumenti, anche informatici, a cui le pubbliche amministrazioni possono ricorrere per incentivare il ricorso a modalità più adeguate e flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa.

## DI COSA PARLIAMO

All'aumento dei bisogni di conciliazione vita-lavoro si assiste tuttavia ad una costante riduzione della spesa pubblica, sottoposta tra l'altro a sempre più restrittivi vincoli di bilancio. E' necessario pertanto sperimentare nuove forme di *welfare* aziendale che ci permettano di conciliare i tempi di vita dei lavoratori.

Prima che un adempimento normativo, il tema del lavoro agile è un diverso approccio sull'organizzazione che presuppone un profondo cambiamento culturale, una revisione radicale del modello organizzativo dell'azienda (pubblica o privata) e il ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro non solo fuori ma anche all'interno dell'azienda, cosa che si ripercuote anche sull'organizzazione degli spazi, che devono essere ripensati e sempre più ispirati ai principi di flessibilità, virtualizzazione, collaborazione tra le persone.

Pensiamo agli open space che favoriscono il lavoro collaborativo, agli spazi di coworking e ai fab lab che rispecchiano la sempre maggiore diffusione del lavoro in mobilità e l'esigenza di contaminazione, alle huddle room, ambienti di dimensioni ridotte appositamente progettate e allestite per ospitare riunioni virtuali tra team di lavoro. Si parla di di "*workplace change management*", un cambiamento organizzativo che passa anche attraverso la rivisitazione e riprogettazione degli spazi.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa "*smart working*", d'ora in avanti anche SW o lavoro agile, si inserisce nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro allo scopo di stimolare un cambiamento strutturale del funzionamento della pubblica amministrazione e la sua modernizzazione; il cambiamento tende a raggiungere una maggiore efficacia dell'azione amministrativa, della produttività del lavoro e di orientamento ai risultati, conciliando i tempi di vita e di lavoro. Lo SW non vuole soppiantare le modalità tradizionali di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, ma aggiungersi ad esse, senza modificare la posizione contrattuale del/della dipendente nell'organizzazione. Il lavoro agile non è una nuova tipologia contrattuale, ma più semplicemente una diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, caratterizzata anche dall'utilizzo di strumenti tecnologici ed eseguita in parte all'interno dell'Ente e in parte all'esterno.

Le misure sono innanzitutto organizzative, ma queste si affiancheranno alla valutazione dell'inserimento di forme benefici di natura assistenziale e sociale in favore dei propri dipendenti. L'annoso problema rimane il fatto che la vigente normativa prevede che le amministrazioni pubbliche intervengano nella tematica della conciliazione nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Le disposizioni che utilizzeremo saranno di tre tipologie:

- definire le modalità di applicazione di istituti collegati alla flessibilità dell'orario di lavoro, conciliando le esigenze dei lavoratori con quelle del territorio amministrato;
- fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro;
- valutare la possibilità di sperimentare, anche al fine di tutelare le cure parentali, nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, il cosiddetto lavoro agile o *smart working*.

Le finalità sono quelle dell'introduzione, di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità oraria e lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Queste disposizioni pongono l'accento sul grande rilievo che il Comune di Paderno Dugnano dà alla valorizzazione delle risorse umane e alla razionalizzazione delle risorse strumentali, in un'ottica di una maggiore produttività ed efficienza.

Queste scelte incideranno in modo rilevante sulla struttura organizzativa del nostro Ente, responsabilizzando, innanzitutto, il personale dirigente; imporranno la riprogettazione dello spazio di lavoro; richiederanno un forte investimento sull'utilizzo delle tecnologie digitali nella gestione del lavoro.

L'obiettivo che la norma ci impone è quello di permettere ad almeno il 60 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi prefissati diventerà oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche.

## IL NOSTRO MODELLO



## IL PRIMO PIANO PER IL LAVORO AGILE

Nella iniziale progettazione a decorrere dal mese di gennaio 2020 avremmo attuato una sperimentazione finalizzata a costruire il nostro modello di lavoro agile. La sperimentazione era finalizzata a valutare l'adeguatezza delle modalità applicative dello SW in relazione agli obiettivi che tale forma di lavoro vuole raggiungere.

La spinta emergenziale causata dalla pandemia ha costretto molte organizzazioni, ivi compresi noi, a costruire modelli di lavoro agile attraverso sperimentazioni sul campo, in una logica di «*try and fail*». In una logica di miglioramento continuo, abbiamo provveduto ad aggiustare il tiro man mano che le settimane di *lockdown* passavano; siamo giunti a soluzioni soddisfacenti, che devono essere implementate per poter combinare al meglio le pratiche tradizionali con quelle innovative emerse in questi mesi.

Affinché il lavoro a distanza possa essere anche *smart* non deve essere semplicemente concepito come una diversa dislocazione spazio-temporale del lavoro tradizionale. Si tratta invece di un progetto di cambiamento organizzativo e come tale va affrontato a più livelli.

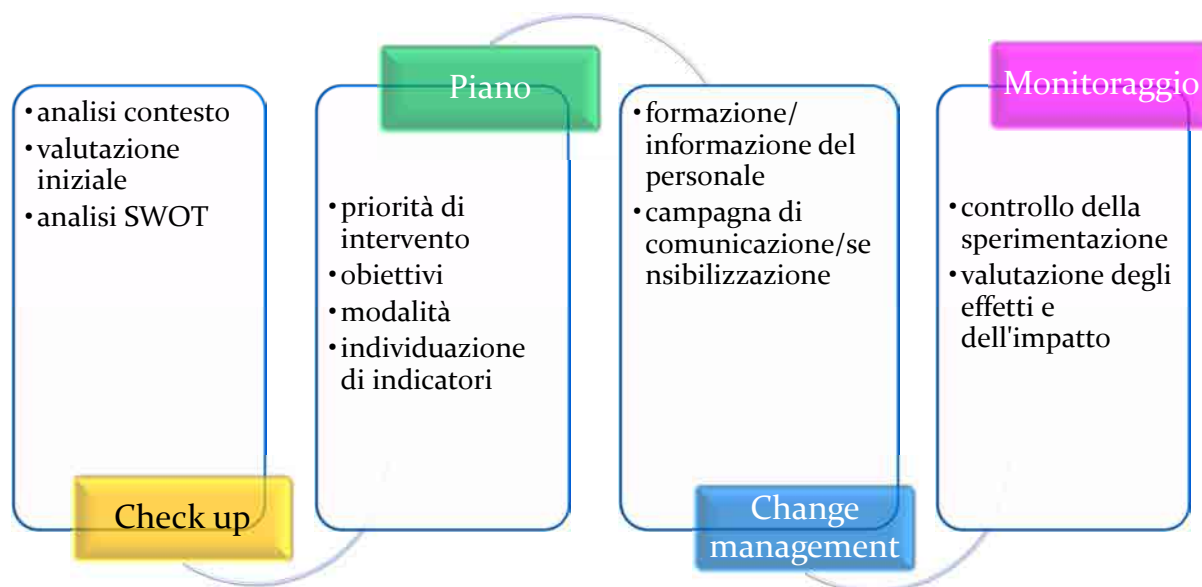
L'esperienza emergenziale ci ha insegnato che nella fase di progettazione ed applicazione del POLA sarà necessario porre particolare attenzione alcuni ambiti operativi e organizzativi coinvolti:

- come/se si modifica la relazione tra responsabile e collaboratore in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione;
- come/se si modifica la relazione tra i vari componenti del gruppo degli *smart worker*;
- come/se si modifica la relazione con i colleghi non *smart worker*;
- raggiungimento dei risultati attesi sulle singole attività;
- efficacia della modalità di organizzazione, programmazione e controllo dell'attività.

A tal fine, verranno continuamente richiesti *feedback* e somministrati questionari o realizzate interviste ai/alle dipendenti in SW, nonché ai responsabili e ai colleghi delle strutture coinvolte.

## MODALITÀ OPERATIVE

Le modalità di intervento e di pianificazione delle attività e della sperimentazione possono essere sintetizzate in quattro fasi:





# PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

## PREMESSA

Un aspetto particolarmente innovativo della riforma amministrativa degli ultimi anni è senz'altro quello che pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane e sull'introduzione di nuovi modelli flessibili di accesso e impiego nella Pubblica Amministrazione.

Diverse ragioni stanno portando a dare sempre maggiore importanza al ruolo delle risorse umane anche nella P.A.. Si è compreso che le leggi da sole non sono in grado di apportare veri e duraturi cambiamenti e miglioramenti nei servizi erogati all'utenza è necessario investire sulle risorse umane, consapevoli che “nella società della conoscenza è il sapere degli individui che favorisce il progresso”.

L'evoluzione organizzativa e normativa che ha caratterizzato la Pubblica Amministrazione in questi ultimi anni ha reso particolarmente favorevole il ricorso alle modalità di telelavoro: la legge “Bassanini – Ter” del 1998, le innovazioni in materia di gestione documentale e l'implementazione delle procedure di protocollo elettronico, lo sviluppo delle applicazioni e delle infrastrutture telematiche ed informatiche nel campo delle PP.AA., l'acquisizione di competenze informatiche da parte del personale consentono una efficiente implementazione di tali modalità.

Nella iniziale progettazione a decorrere dal mese di gennaio 2020 avremmo attuato una sperimentazione finalizzata a costruire il nostro modello di lavoro agile. La sperimentazione era finalizzata a valutare l'adeguatezza delle modalità applicative dello SW in relazione agli obiettivi che tale forma di lavoro vuole raggiungere.

La spinta emergenziale causata dalla pandemia ha costretto molte organizzazioni, ivi compresi noi, a costruire modelli di lavoro agile attraverso sperimentazioni sul campo, in una logica di «*try and fail*». In una logica di miglioramento continuo, abbiamo provveduto ad aggiustare il tiro man mano che le settimane di *lockdown* passavano; siamo giunti a soluzioni soddisfacenti, che devono essere implementate per poter combinare al meglio le pratiche tradizionali con quelle innovative emerse in questi mesi.

Affinché il lavoro a distanza possa essere anche smart non deve essere semplicemente concepito come una diversa dislocazione spazio-temporale del lavoro tradizionale. Si tratta invece di un progetto di cambiamento organizzativo e come tale va affrontato a più livelli.

## UN PASSAGGIO SUL TELELAVORO

Il telelavoro è una modalità di prestazione di lavoro eseguita dal dipendente in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro e dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il supporto della tecnologia che consenta il collegamento con l'Amministrazione di appartenenza.

Esistono diverse tipologie di telelavoro:

- Telelavoro a domicilio - dove il lavoratore può svolgere le proprie attività da casa utilizzando strumenti e supporti quali telefono, fax, computer, modem. Un'adeguata analisi delle mansioni e delle capacità del potenziale telelavoratore, insieme alla possibilità di garantire periodi di rientro in azienda accompagnati da adeguati interventi formativi, consente di gestire questa modalità di lavoro, risolvendone alcune criticità. Questa modalità è stata oggetto di diverse sperimentazioni avviate dalle PP.AA. centrali e locali.
- Telelavoro Mobile - è una forma di telelavoro adatta per coloro che svolgono attività di vendita o assistenza.
- Ufficio satellite - questa modalità di telelavoro si basa sulla delocalizzazione di alcune delle attività aziendali in luoghi decentrati rispetto alla sede centrale e prevede il mantenimento dei contatti con la stessa mediante collegamenti telematici. Tale soluzione, vantaggiosa soprattutto per i dipendenti, è utile nei casi in cui la congestione del traffico cittadino consigli la collocazione di alcuni uffici in zone periferiche, rendendoli più accessibili agli utenti e migliorando così la qualità del servizio.
- Telecentri (anche Telecottage) - si tratta di luoghi attrezzati con apparecchiature informatiche e telematiche. Il lavoratore, invece di recarsi in ufficio, si sposta presso un centro (di quartiere o di paese, ma comunque vicino alla sua abitazione) attrezzato per il telelavoro. Da lì può scambiare dati, caricare programmi e fare tutto il necessario per pianificare e svolgere la sua attività. Il telecentro può essere di proprietà dell'azienda, di un consorzio di aziende, di un'impresa che affitta i posti operatori o anche della Pubblica Amministrazione.
- Telelavoro Office to Office - è una modalità che crea un sistema di imprese indipendenti, Pubbliche Amministrazioni o liberi professionisti che lavorano insieme per il raggiungimento di un determinato obiettivo.

Il telelavoro richiede la strutturazione di regole appropriate, nonché di strumenti idonei ad assicurare:

- all'Ente: la concreta possibilità di avvalersi di tale forma di flessibilità lavorativa;

- al lavoratore: di scegliere una diversa modalità di prestazione di lavoro, che salvaguardi in modo efficace il sistema di relazioni personali e collettive espressive delle sue legittime aspettative in termini di formazione e crescita professionale, senso di appartenenza e socializzazione, informazione e partecipazione al contesto lavorativo e alla dinamica dei processi innovatori.

Il telelavoro ha quindi lo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane. Rappresenta il passaggio della Pubblica Amministrazione alla cultura del risultato, dando maggiore importanza alla qualità della prestazione anziché all'aspetto formale della presenza in ufficio.

### **ATTIVITÀ PER LE QUALI RISULTA POSSIBILE L'UTILIZZO DEL LAVORO AGILE**

Sicuramente non tutte le attività possono svolgersi con l'utilizzo del telelavoro. L'effettiva possibilità di utilizzare tale modalità di gestione è subordinata all'individuazione di attività che non richiedano un contatto diretto con l'utenza allo sportello, caratterizzate da un elevato grado di autonomia organizzativa al fine di permettere la dislocazione, parziale o totale, del processo.

Dal periodo emergenziale abbiamo imparato che l'uso delle tecnologie, dell'informatizzazione e della comunicazione sono elementi essenziali.

Nel nostro primo progetto avevamo individuato solo alcune attività telelavorabili, racchiuse in alcuni macro-ambiti:

- *informatica* (progettazione, programmazione e sviluppo di *software*)
- *statistica* (produzione di statistiche, analisi dei dati)
- *tecnica* (progettazione grafica ed elaborazioni in CAD/CAM)
- *amministrativa* (*data entry*, elaborazione testi, elaborazioni di pareri, studi e progettazioni).

La necessità di "delocalizzare" le attività in periodo emergenziale ci ha spinto a trovare soluzioni diverse per l'erogazione dei servizi. Oggi possiamo dire che tutte le attività dell'Ente sono gestibili in smart work fatte salve alcune particolari lavorazioni, ovvero:

- le attività di Polizia Locale
- i servizi di front-office (in particolare URP, serv. demografici, interventi sociali)
- i servizi educativi dei nidi (fatte salve le attività di pianificazione e strutturazione dei servizi offerti)
- la Biblioteca (non è ancora possibile pensare alla sostituzione completa del servizio "fisico" con uno totalmente digitale)

- i servizi sociali, limitatamente al *core* del servizio (colloqui, interventi presso le famiglie, ecc.).

In realtà i servizi di front-office possono essere lavorati in una modalità mista, da un lato gestendo il *back* e il *front* di tali servizi in modo diverso e dall'altro cercando di operare nel senso di una forte digitalizzazione dei servizi e rendendo semplici i servizi online.

Se da un lato il telelavoro si conferma uno strumento innovativo, utile a migliorare la qualità delle prestazioni lavorative, grazie anche alla flessibilità dell'orario che consente di armonizzare le esigenze personali e familiari con l'impegno professionale, dall'altro però richiede da parte dell'Ente una valutazione attenta delle modalità organizzative in relazione all'evolversi delle norme in materia di procedure informatiche che richiedono il rispetto di precisi *standard* di sicurezza soprattutto con riferimento ad un luogo che sarebbe collocato al di fuori della sede lavorativa.

Le numerose e differenziate attività richiedono un livello sempre più elevato di competenze e implicano una inevitabile interazione fra il personale addetto alle diverse funzioni facenti capo a ciascun Ufficio in maniera tale da non recare pregiudizio al regolare espletamento delle funzioni anche nei casi di assenze. Da non sottovalutare, inoltre, tutte le numerose attività che il personale è tenuto a svolgere direttamente a favore dell'utenza.

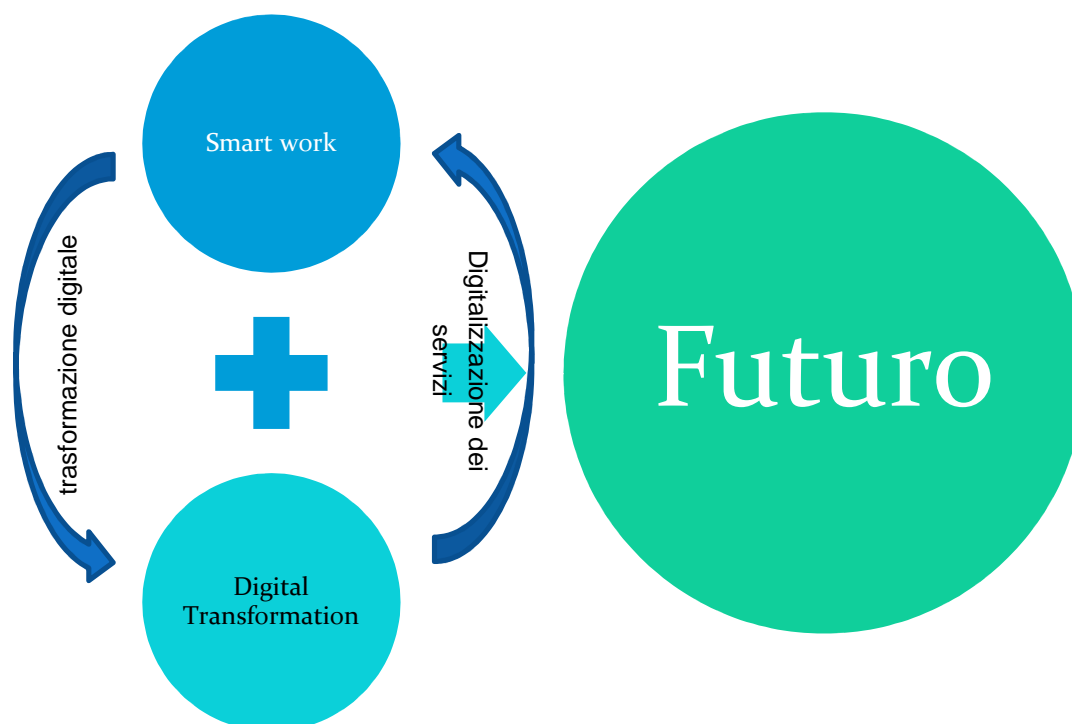
### CRITICITÀ E CONVENIENZE

Alcuni vantaggi per i lavoratori risultano abbastanza evidenti, primo fra tutti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Lavorando da casa, si migliora il c.d. *work-life balance*, valorizzando il tempo a disposizione e abbattendo i costi legati agli spostamenti. L'introduzione dello smart working impatta sul benessere e sulla qualità della vita dei propri dipendenti e deve essere considerata una misura di *welfare aziendale*. Il lavoro agile è una leva di cambiamento per le PA e i suoi lavoratori e permette di combattere la "burocrazia difensiva", perché consente di andare oltre l'adempimento, promuovendo una logica di programmazione e di risultati.

Lo SW mette al centro le persone, all'interno di un progetto più ampio di "*people strategy*", che punta sulla valorizzazione delle persone e sulla fiducia tra lavoratori e amministrazione; va quindi nella logica seguita dall'Amministrazione di Paderno Dugnano di passare da "personale e persone".

L'investimento sul lavoro agile è connesso fortemente alla digitalizzazione del lavoro. Come avremo modo di spiegare meglio nel paragrafo dedicato alle infrastrutture informatiche, l'opportunità di svolgere il lavoro in remoto crea una forte propulsione all'uso di tecnologie digitali innovative. La tecnologia gioca un ruolo fondamentale nella gestione del lavoro agile. *Smart Work* e *Digital Transformation* sono interconnessi, lo SW ha bisogno delle nuove

tecnologie per rendere concrete le sue pratiche, ma diventa una leva fondamentale per la realizzazione della PA Digitale



Lo *smart working* impatta in modo molto forte sulla misurazione della *performance* organizzativa e individuale. Il lavoro agile, come già evidenziato, sposta l'attenzione del lavoratore sugli obiettivi assegnati; questa focalizzazione permette un controllo qualitativo e quantitativo delle attività più preciso. Il potere direttivo non scema, ma semplicemente cambia le modalità. Il dirigente o il responsabile hanno la possibilità, attraverso la remotizzazione del lavoro di valutare *step by step* le attività e le prestazioni rese. Il focus passa dagli aspetti formali ai risultati del lavoro, e questo fa sentire il lavoratore più partecipe dei risultati raggiunti. Il lavoratore in SW riesce, in questo modo, ad avere una maggiore motivazione, poiché la sua attività diventa un gradino necessario per il raggiungimento del risultato finale e questo aspetto si evidenzia con il lavoro ad obiettivi.

La motivazione è rafforzata anche dal fatto che il dipendente è responsabilizzato nella gestione del suo tempo lavoro e "legge" l'opportunità di svolgere lo SW come un'occasione che va

incontro alle sue esigenze familiari/personali; poter lavorare su obiettivi rafforza il senso di appartenenza all'Amministrazione.

Lo *smart working* impatta poi sui temi della sostenibilità, assicurando risparmi nei consumi elettrici all'interno degli uffici e una riduzione nelle emissioni di CO<sub>2</sub> grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti casa-lavoro.

Sicuramente il lavoro agile non può essere considerata la panacea di ogni male, priva di qualsiasi riflesso negativo. Lo SW crea un problema legato alla perdita della socialità nei luoghi di lavoro. Se in molti hanno apprezzato il miglior bilanciamento tra vita privata e esigenze lavorative, si è però persa moltissima socialità; dopo mesi di lavoro a distanza, le persone rischiano di percepire una crescente mancanza di senso in quello che fanno e di una minor appartenenza all'organizzazione e al team. La gestione del lavoro da remoto ha fatto anche emergere la "perdita della conoscenza", soprattutto tacita; lo SW ha fatto emergere il valore degli scambi informali e degli incontri occasionali, necessari al coordinamento interno e al passaggio di informazioni difficilmente comunicabile tramite parola scritta o *video-call*. La co-presenza rende molto più efficace la gestione del conflitto e dei *feedback*.

Anche le Amministrazioni, e Paderno Dugnano non fa eccezione, incontrano problemi in contesti «remotizzati»; il primo è sicuramente la misurazione della produttività e della prestazione. Dal risultato di analisi di esperienze di SW alcuni studiosi hanno evidenziato come, cambiando le metriche di misurazione, alcuni responsabili avevano la sensazione di aver perso quasi completamente il controllo diretto dell'input ai propri collaboratori, non potendo osservare i comportamenti dei propri collaboratori; questi studi hanno evidenziato che l'osservazione "fisica" intensifica la sensazione di pesare l'intensità di lavoro, il livello di *engagement*, i modelli di relazione con i colleghi, la propensione all'assunzione di responsabilità, l'attitudine ad aiutare e supportare i colleghi. La realtà è che un cambio di modalità di gestione del personale, da fisica a remotizzata, richiede di affinare le modalità di gestione delle stesse.

L'utilizzo del lavoro agile ha costi e benefici sia per l'Amministrazione che per il lavoratore, che possono essere così riassunti:

	Per il Comune	Per il lavoratore
Aspetti positivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- minore assenteismo</li> <li>- valorizzazione delle risorse umane e responsabilizzazione</li> <li>- il focus passa dagli aspetti formali ai risultati del lavoro</li> <li>- razionalizzazione nell'uso delle risorse e aumento della produttività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maggiore motivazione</li> <li>- conciliazione dei tempi di famiglia e lavoro</li> <li>- maggior benessere del dipendente</li> <li>- annullamento dei costi e del tempo di trasferimento casa-lavoro</li> <li>- maggiore autonomia e, dunque, un</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento del senso di appartenenza</li> <li>- attrazione di talenti</li> <li>- abbattimento delle differenze di genere</li> <li>- maggiore soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori con conseguente recupero di efficienza</li> <li>- risparmi su utenza, postazioni di lavoro, ecc.</li> <li>- riduzione dei tempi di assenza dal lavoro</li> <li>- promozione dell'uso di tecnologie digitali innovative (SW = leva per la trasformazione digitale e lo sviluppo delle conoscenze digitali)</li> <li>- più preciso controllo qualitativo e quantitativo delle attività del lavoratore</li> <li>- spinta all'innovazione nella misurazione della <i>performance</i> individuale</li> <li>- rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basati sui risultati</li> <li>- incidenza positiva sul traffico locale</li> <li>- minor sovraffollamento dei mezzi di trasporto pubblico durante le cosiddette ore di punta</li> </ul>	<p>aumento di capacità decisionale e di consapevolezza nello svolgimento delle singole mansioni</p>
--	---	---

<b>Aspetti negative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perdita di contatto con il lavoratore</li> <li>- possibili costi infrastrutturali aggiuntivi</li> <li>- difficoltà nella gestione del lavoratore a distanza</li> <li>- difficoltà nella misurazione della prestazione</li> <li>- maggiori spese per formazione e telecomunicazione</li> <li>- perdita dell'osservazione "fisica"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- isolamento del lavoratore dal contest</li> <li>- perdita della socialità e del contatto con l'Ente</li> <li>- perdita della conoscenza</li> <li>- difficoltà a reperire spazi e tempi di lavoro nella propria abitazione</li> <li>- minor visibilità del proprio lavoro</li> <li>- minor supporto e guida nella gestione del lavoro</li> <li>- perdita di conoscenza degli obiettivi aziendali</li> <li>- eccessiva autodeterminazione</li> </ul>
-------------------------	--	--

#### LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ IN LAVORO AGILE

La resa della prestazione in modalità agile, come sopra evidenziato, crea una difficoltà nella gestione del processo valutativo della *performance* individuale. La diversa modalità di rendere la prestazione può creare, almeno inizialmente, una difficoltà nella gestione della misurazione della qualità e quantità di lavoro effettuato.

In realtà il lavoro agile può diventare una spinta a migliorare la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e dell'Ente, ma è necessario ripartire dal nucleo della valutazione delle prestazioni e dalle sue finalità organizzative. Non si tratta tanto di introdurre nuovi metri di giudizio o mutare l'intero impianto del sistema di valutazione, quanto di cambiare il modo con cui gestire il processo di definizione degli obiettivi e di gestione della *performance* (in molti casi gli obiettivi rimangono gli stessi, anche se svolti in modo diverso). In un contesto di *smart working*, la frequenza di allineamento tra aspettative e risultati non può essere quella della tradizionale valutazione annuale. Servono cicli molto più ridotti di *alignment* con la definizione di obiettivi intermedi; il ciclo assegnazione degli obiettivi e il relativo controllo devono accorciarsi in segmenti molto brevi. Dal punto di vista operativo, questa modalità di gestione ha implicazioni operative di questo cambiamento sono sostanziali; è necessario, infatti, scomporre gli obiettivi annuali in tappe intermedie oppure di identificare e misurare delle attività progettuali di corto raggio. Il processo di valutazione delle prestazioni assume caratteristiche tipiche delle organizzazioni che lavorano per progetti. Naturalmente, anche l'intensità e la frequenza del flusso di comunicazione tra responsabile e collaboratore deve aumentare, spostando l'attenzione su una valutazione degli *output*. Per poter essere efficace, questo cambiamento richiede un atteggiamento di maggiore delega e fiducia, permettendo in questo modo al responsabile di



utilizzare la gestione di questa fase del processo di valutazione, per definire un *setting* appropriato per quella sui comportamenti.

Ogni azione fondata sulla fiducia genera una maggiore vulnerabilità rispetto ai comportamenti opportunistici e scorretti; il lavoro agile permette di rinforzare le aspettative che, nonostante la distanza e il minor controllo, i collaboratori stiano facendo del loro meglio. Senza questo elemento, tutte le azioni sviluppate su meccanismi di gestione della *performance* rischiano di essere percepite come demotivanti.

Per diffondere un clima di fiducia reciproca si possono mettere in atto alcune misure:

- aumentare gli investimenti e l'attenzione nella comunicazione e nella formazione dei valori;
- sostenere maggiormente dirigenti e responsabili, aumentando la leadership aziendale nella gestione dei collaboratori;
- aumentare le occasioni e il tempo dedicato alla socialità e alla comunicazione interna.

In sintesi, la combinazione di fiducia, gestione attiva delle aspettative, verifica dei risultati intermedi e *feedback* frequenti può costituire un efficace punto di avvio per la gestione delle persone e dei *team* al tempo dello *smart work*.

#### **STATO ATTUALE E PREVISIONE DI UTILIZZO**

Per la predisposizione del POLA del Comune di Paderno Dugnano si è agito secondo la logica della *Lean organization*, seguendo una sorta di ciclo PDCA.

Se, infatti, analizziamo la fase di sperimentazione (sia ad inizio anno che nella fase emergenziale, sia in *lock down* e sia nelle fasi successive di riapertura) potremo notare come l'azione del nostro Comune è stata costruita cercando di programmare l'uso di strumenti di lavoro agile, modificandone costantemente l'assetto per poterlo rendere aderente con le esigenze dell'organizzazione.



**PLAN** - nella prima fase in fase di programmazione abbiamo costruito le basi per un modello che mettessi in modalità agile tutto il personale possibile, utilizzando i pochi strumenti a nostra disposizione

**DO** - nella fase dell'azione siamo riusciti a dare la possibilità ad un numero inizialmente ristretto di dipendenti la possibilità di fruire del lavoro agile

**CHECK** - la fase di controllo ci ha permesso di mettere in campo sempre maggiori strumenti e un forte spirito esperienziale che ha dimostrato la possibilità di allargare la platea di persone che potevano fruire dello SW, incidendo su nuove modalità di erogazione dei servizi

**ACT** - in questa ultima fase le sperimentazioni positive e le idee emerse nelle altre fasi ci hanno permesso di dare corso ad un processo codificato ed applicato, avendo la certezza che il miglioramento è stato dimostrato.

Nel mese di agosto 2020, è stato richiesto al Segretario Generale e ai Dirigenti di indicare, ciascuno per il settore di propria competenza, quali fossero gli uffici per il quale sarà possibile applicare la misura del lavoro agile. E' stato loro evidenziato, proprio per marcare l'evoluzione normativa ed organizzativa in essere, che fino al 31 dicembre 2020, infatti, in deroga alle misure di cui all'articolo 87 del D.L. n. 18/2020 le pubbliche amministrazioni devono organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure ; il lavoro agile sarà applicato al 50% del personale

impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità. Si è evidenziato che l'utilizzo del lavoro agile per il personale deve essere valorizzato in un'ottica di rotazione del personale interessato, essendo possibile prestare la propria attività lavorativa settimanale alternativamente in presenza e in *smart work* per ogni dipendente.

Per agevolare la risposta è stata creata una scheda, che ha permesso di riassumere le informazioni necessarie, riportando le prime ipotesi di attuazione del telelavoro, gli uffici e il personale coinvolti nelle attività di lavoro agile nel periodo emergenziale e le ipotesi di POLA per l'anno 2021. Questo lavoro servirà per porre le basi per il progetto del 2021, anno nel quale la percentuale del personale che potrebbe usare lo *smart work* salirà al 60% del personale.

L'anno 2020 sarà sicuramente un anno in cui l'approccio sperimentale del lavoro agile nel nostro Comune sarà ancora forte. Ora che si è dimostrato che è possibile lavorare in modo diverso da quello tradizionale, non riducendo l'efficacia del lavoro reso dal comune, è necessario affinare alcuni aspetti, per rendere il processo intrapreso resistente al cambiamento e "culturalmente irreversibile".

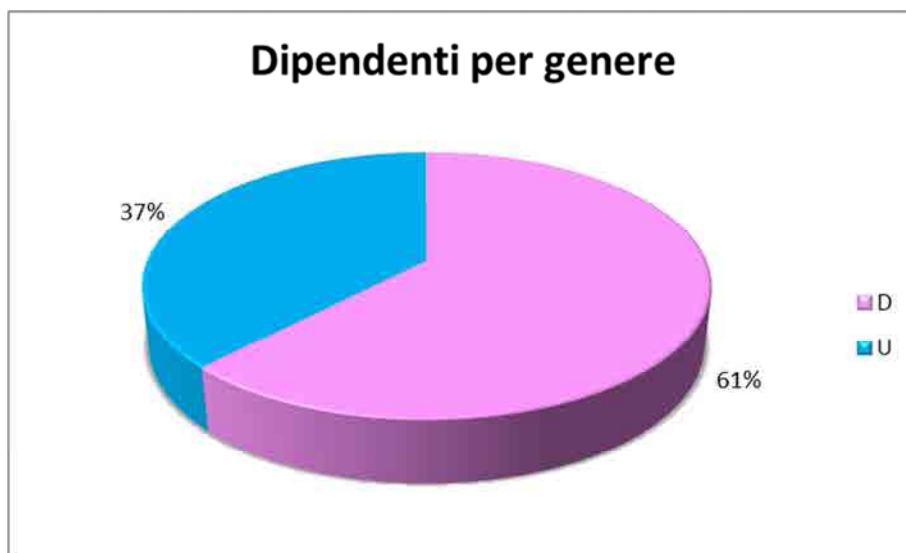
Gli aspetti su cui incentrare l'attenzione in maniera dinamica sono i seguenti:

- 1) spinta sulla digitalizzazione delle attività e resa dei servizi anche in modalità telematica;
- 2) definizione con il SIC del progetto di implementazione e sviluppo dell'informatizzazione dell'Ente, valutando nuove metodologie di lavoro;
- 3) monitoraggio del lavoro svolto da fuori sede. Il sistema di monitoraggio potrà andare ad implementare il sistema di misurazione della *performance*;
- 4) monitoraggio delle procedure per la gestione degli aspetti connessi alla sicurezza sui luoghi di lavoro
- 5) definizione degli aspetti giuslavoristici e contrattuali (con la predisposizione di un contratto tipo), nonché i bisogni formativi necessari all'attivazione\gestione del telelavoro e definizione dei possibili progetti
- 6) gestione delle relazioni sindacali previste dalla vigente disciplina contrattuale, in un'ottica di scambio e non di adempimento;
- 7) adozione di una specifica disciplina regolamentare.

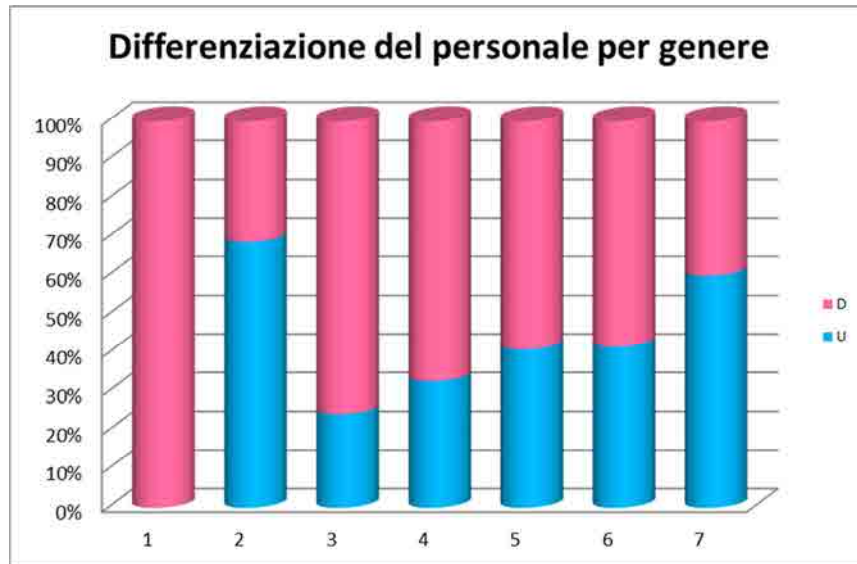
### L'ANALISI DI CONTESTO

Nella predisposizione del POLA del Comune di Paderno Dugnano si è molto lavorato e ragionato sui dati, proprio per un'azione in un'ottica PDCA.

Per prima cosa si è fatta un'analisi di come è composto il personale del Comune di Paderno Dugnano; alla data del 1° settembre 2020 lavoravano nel nostro comune 229 dipendenti, di cui uno a tempo determinato, con una presenza femminile di circa il 61%.



In rapporto al tasso di femminilizzazione dell'occupazione si può notare come le donne rappresentino la maggioranza del personale, fatto salvo gli appartenenti alla categoria B e al personale di qualifica dirigenziale.



Un'altra caratteristica del personale comunale, sulla quale vale la pena di focalizzare l'attenzione, è l'età: a fronte di una età media piuttosto elevata (circa 50 anni), si riscontra che i dipendenti ha meno di 30 anni raggiungono solo il 5%, mentre la maggioranza dei dipendenti ha tra 45 e 60 anni (63%). Il 14% del personale supera, però i 60 anni di età. Nessun dirigente ha meno di 35 anni e l'80% dei dirigenti supera i 50 anni. Va evidenziato che per la prima volta dopo molti anni il trend dell'età è sceso e il personale sotto i 30 anni è passato, in un anno, da 1% a 5%.



La differenziazione per classe di età per ogni categoria è utile per poter porre in essere interventi sempre più mirati al benessere organizzativo, avendo sempre quale *leitmotiv* l'erogazione efficiente dei servizi.



L'analisi del contesto in cui lavoriamo è fondamentale per poter applicare in modo efficace i diversi strumenti a disposizione per la conciliazione i tempi di vita personale con quelli lavorativi (quali il *part-time*, la flessibilità oraria, il lavoro agile, i permessi retribuiti e non, le aspettative per motivi personali).

#### **I PRIMI DATI DEL LAVORO AGILE**

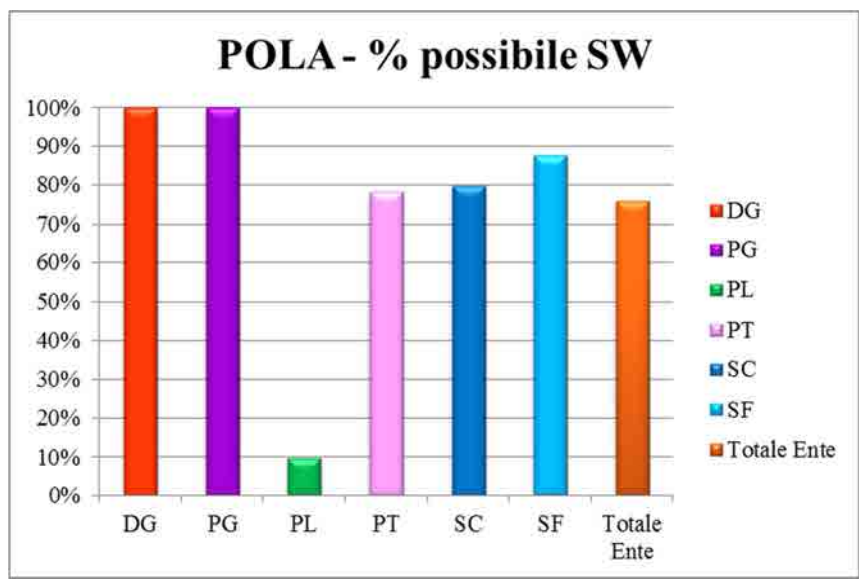
L'analisi dei primi dati in nostro possesso inerenti il lavoro agile nel Comune di Paderno Dugnano può servire per evidenziare come stiamo operando e di come l'esperienza emergenziale ci abbia spinto verso l'utilizzo dello SW.

Il grafico che segue mette in luce il cambiamento dell'approccio del nostro Ente nei confronti del lavoro agile. Da una prima ricognizione effettuata la possibilità di utilizzare il telelavoro

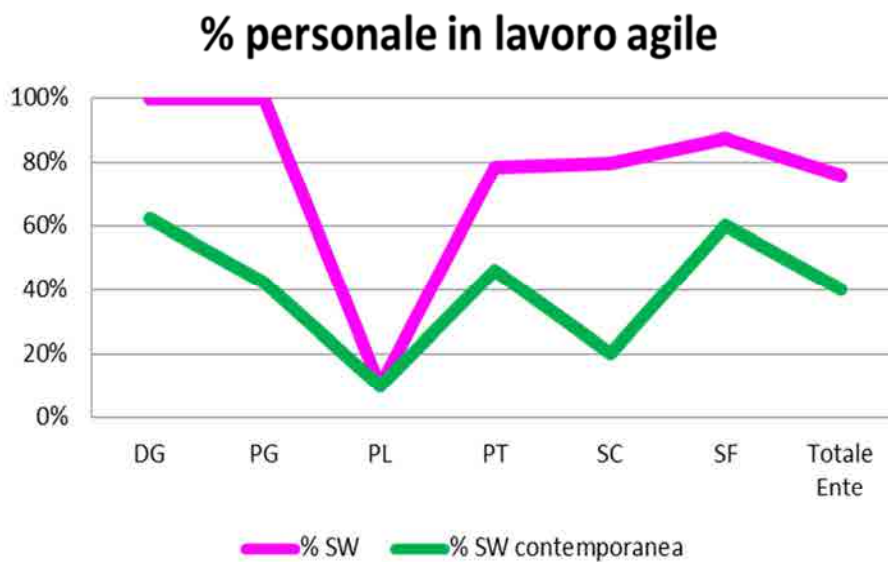
quale strumento di organizzazione del lavoro era scarsamente sentito; l'emergenza Covid ha reso necessaria l'attivazione del lavoro agile e ciò ha avuto un effetto "terapeutico" nella nostra cultura. Abbiamo scoperto che cambiare è possibile, oltre che necessario, che si può diversificare l'offerta delle modalità di erogazione dei servizi; che è possibile coniugare le esigenze del personale con le esigenze degli utenti. (allegato 1)



I diversi settori dell'Ente hanno risposto positivamente alla possibilità di attivare lo *smart work*, anche se con diverse modalità, legate alla tipologia del servizio erogato. Questa affermazione la si può evidenziare nella tabella che segue:



È ovvio che la gestione ordinaria del lavoro agile richiederà una modalità diversa da quella applicata in periodo di *lockdown*; non sarà possibile autorizzare il lavoro agile per la totalità del personale in contemporanea. Il nostro Ente eroga servizi essenziali e ha una forte *mission* di prossimità, questo rende necessario assicurare la presenza di personale in sede. Abbiamo provato a ragionare insieme alle diverse direzioni, evidenziando quanto personale potrebbe essere autorizzato a lavorare da remoto nel nostro Ente; il risultato è molto confortante ed evidenzia che nel nostro Ente potremmo “reggere” gli attuali ritmi di lavoro e la stessa efficacia produttiva con il 40% di personale in SW.



Questi dati ci danno l'evidenza della positività del nostro modello di lavoro e del fatto che, sicuramente spinti dal periodo emergenziale, il nostro Ente è stato in grado di rispondere a una necessità contingente e a un vincolo normativo con una vera e propria “rivoluzione culturale”.



## **L'ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO**

### **ORARIO DI LAVORO**

L'attuazione dello SW non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata allo *smart worker*, che farà riferimento al normale orario di lavoro con le caratteristiche di flessibilità temporali proprie dello SW nel rispetto comunque dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Si prevedono due tipologie di lavoro agile, con riferimento alla presenza in sede:

- progetto A - con un giorno settimanale (anche frazionato in mezza giornate) da svolgere in lavoro agile
- progetto B - con due giorni settimanali (anche frazionati in mezza giornate) da svolgere in lavoro agile

Nell'ambito delle modalità di esecuzione della prestazione, definite nell'accordo individuale, sono individuate preventivamente le giornate in cui l'attività è svolta in modalità SW, che può essere modificata su accordo delle parti.

Nel caso di un prolungato malfunzionamento delle dotazioni tecnologiche che renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità SW, lo *smart worker* potrà essere richiamato/a in sede per assicurare la continuità della prestazione lavorativa.

In particolare, nelle giornate di SW, per il personale valgono le seguenti regole:

- fascia di svolgimento attività standard: 8.00 - 19.30. Durante tale fascia di attività il lavoratore è contattabile, in una fascia garantita dalle 10.00 alle 13.00 salve eventuali esigenze organizzative della struttura di appartenenza. In accordo fra il direttore di settore e il lavoratore è possibile prevedere un'ulteriore fascia di contattabilità del lavoratore e precisamente dalle 14.00 alle 16.30.
- la durata della giornata di SW è quantificata sulla base delle ore certificate dal direttore di settore. A tale fine sarà predisposto un apposito modulo in cui il lavoratore riporterà gli orari effettivamente svolti; la trasmissione e firma di tale modello .
- fascia di disconnessione standard: 19.30 - 8.00, sabato, domenica e festivi. Durante tale fascia non è richiesto lo svolgimento della prestazione lavorativa.
- per effetto della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro, non sono configurabili permessi brevi ed altri istituti che comportino riduzioni di orario, fatto salvo che i permessi siano richiesti nella fascia di reperibilità;

- il buono pasto non è dovuto, fatto salvo il caso di attività mista nell'arco della giornata (solo nel caso di applicazione della fascia di contattabilità per la parte di lavoro in modalità agile) o in relazione alla previsione della la contattabilità del lavoratore sia nella fascia mattutina che in quella pomeridiana .

Al/alla dipendente é garantita la copertura dell'intero debito orario dovuto per la giornata e non é previsto il riconoscimento di prestazioni straordinarie e/o aggiuntive.

Il/la dipendente è tenuto/a a rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste per legge e dalla contrattazione nazionale ed integrativa in materia di salute e sicurezza.

### **SPAZI**

I luoghi, esterni all'Ente, in cui lo *smart worker* svolge la propria attività lavorativa devono rispondere a requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza, idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la sua l'incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento del proprio lavoro. È inoltre necessario che il luogo ove si svolge l'attività non metta a repentaglio la strumentazione dell'Amministrazione.

Nelle giornate di SW gli *smart worker* utilizzeranno in primo luogo il proprio domicilio abituale, quindi spazi in strutture pubbliche attrezzate per l'accoglienza e il collegamento, con le quali siano previste attività di collaborazione, o spazi privati definiti prioritariamente nell'accordo stipulato con il dipendente.

E' necessario sempre fornire un'indicazione del luogo (o dei luoghi) al fine della corretta copertura INAIL in caso di infortuni sul lavoro. Eventuali infortuni sul lavoro devono essere immediatamente comunicati alle strutture di appartenenza per le necessarie denunce.

### **FORMAZIONE E SUPPORTO**

Durante la sperimentazione verrà assicurato il supporto agli *smart worker* nell'utilizzo delle dotazioni tecnologiche, nell'applicazione degli istituti nonché l'accompagnamento nel cambiamento dei processi organizzativi e collaborativi.

La partecipazione agli interventi di formazione predisposti dall'Amministrazione per i lavoratori è obbligatoria.

### **TRATTAMENTO ECONOMICO DEL PERSONALE**

E' garantita parità di trattamento economico e normativo per il personale che aderisce alla sperimentazione.

## DOTAZIONE TECNOLOGICA

Se il lavoro agile è soprattutto una questione di cultura organizzativa, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale. *Smart Work* e *Digital Transformation* sono due aspetti delle organizzazioni lette in chiave moderna che si influenzano vicendevolmente; lo SW ha bisogno delle nuove tecnologie per rendere concrete le sue pratiche, ma diventa una leva fondamentale per la realizzazione della PA Digitale.

La rivoluzione digitale ha cambiato la filosofia di approccio al lavoro, consentendo una maggiore flessibilità che però non sempre è riconosciuta. La tecnologia oggi disponibile consentirebbe di superare alcuni vincoli che non sempre siamo pronti a rimuovere.

Ci sono, essenzialmente, quattro categorie di tecnologie che supportano lo sviluppo dello SW e che sono influenzati dallo sviluppo continuo delle competenze digitali<sup>1</sup>:

- *Social collaboration* – strumenti e servizi che permettono di comunicare e relazionarsi, creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza.
- *Mobility* - piattaforme, *device* e applicazioni che supportano il lavoro in mobilità.
- *Security* - tecnologie realizzate per garantire la sicurezza dei dati, anche da remoto, e da diversi *device*.
- *Workspace Technology*: Tecnologie e servizi per un utilizzo più flessibile e più efficace degli ambienti fisici.

Nello *smart working* le tecnologie diventano parte integrante dello spazio fisico e permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra *team* virtuali.

Va evidenziato che nella logica attuale dello *smart working* e della modalità semplificata di attivazione dello stesso per tutto il periodo emergenziale, il datore di lavoro non deve necessariamente mettere a disposizione del lavoratore tutti i dispositivi informatici personali, in una logica del *Bring your own device (BYOD)*. Ovviamente usare i propri *device* per avere accesso alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo ci si trovi, implica un'attenzione particolare ai temi della sicurezza, perché diventa fondamentale proteggere non il dispositivo del dipendente, ma l'intera infrastruttura aziendale.

Laddove possibile e nei limiti della dotazione esistente, l'Amministrazione fornirà ai/alle dipendenti in SW l'attrezzatura tecnologica adatta e necessaria in base alla specifica attività da svolgere nei limiti delle disponibilità e ne garantisce la conformità alle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza.

---

<sup>1</sup> Mariano Corso - Responsabile Scientifico, Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano

Il personale si impegna a custodire con la massima cura e a mantenere integra la strumentazione che sarà fornita, in modo tale da evitarne il danneggiamento, lo smarrimento e a utilizzarla in conformità con le istruzioni ricevute. Gli strumenti di lavoro affidati al personale devono essere utilizzati per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto della disciplina legale e contrattuale applicabile.

La manutenzione della strumentazione e dei relativi *software* è a carico dell'Amministrazione.

Qualora il dipendente utilizzi la propria dotazione tecnologico costi sostenuti dal/dalla dipendente direttamente e/o indirettamente collegati allo svolgimento della prestazione lavorativa (elettricità, linea di connessione, spostamenti etc.) non sono a carico dell'Amministrazione.

In applicazione della vigente normativa, nel caso in cui il dipendente sia autorizzato ad utilizzare dispositivi elettronici personali saranno adottate tutte le misure necessarie a garantire la sicurezza e la protezione delle informazioni e dei dati.

Eventuali impedimenti tecnici allo svolgimento dell'attività lavorativa durante lo SW dovranno essere tempestivamente comunicati al fine di dare soluzione al problema. Qualora ciò non sia possibile, dovranno essere concordate con il proprio responsabile le modalità di completamento della prestazione, ivi compreso, ove possibile, il rientro del/della dipendente nella sede di lavoro.

AgID ha individuato una serie di undici semplici raccomandazioni rivolte ai dipendenti pubblici che hanno adottato la modalità di lavoro agile per aiutarli a utilizzare al meglio e in sicurezza i propri dispositivi personali, che si riportano di seguito e che si ritiene debbano essere seguite dagli *smart worker* del nostro Comune<sup>2</sup>:

- 1) Segui prioritariamente le *policy* e le raccomandazioni dettate dalla tua Amministrazione
- 2) Utilizza i sistemi operativi per i quali attualmente è garantito il supporto
- 3) Effettua costantemente gli aggiornamenti di sicurezza del tuo sistema operativo
- 4) Assicurati che i *software* di protezione del tuo sistema operativo (*Firewall*, *Antivirus*, ecc) siano abilitati e costantemente aggiornati
- 5) Assicurati che gli accessi al sistema operativo siano protetti da una *password* sicura e comunque conforme alle *password policy* emanate dalla tua Amministrazione
- 6) Non installare *software* proveniente da fonti/*repository* non ufficiali

---

<sup>2</sup> Cert-PA di AgID, raccomandazioni create sulla base delle misure minime di sicurezza informatica per le P.A. fissate dalla circolare n. 1/2017

- 7) Blocca l'accesso al sistema e/o configura la modalità di blocco automatico quando ti allontani dalla postazione di lavoro
- 8) Non cliccare su *link* o allegati contenuti in email sospette
- 9) Utilizza l'accesso a connessioni *Wi-Fi* adeguatamente protette
- 10) Collegati a dispositivi mobili (*pen-drive*, *hdd-esterno*, ecc.) di cui conosci la provenienza (nuovi, già utilizzati, forniti dalla tua Amministrazione)
- 11) Effettua sempre il *log-out* dai servizi/portali utilizzati dopo che hai concluso la tua sessione lavorativa.

### **SICUREZZA SUL LAVORO**

L'Amministrazione provvederà ad aggiornare il DVR per le attività da svolgere in telelavoro. In allegato al presente documento si riporta l'informativa su salute e sicurezza in *smart work*.

Relativamente alla sicurezza sul lavoro l'Amministrazione:

- garantisce il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati;
- consegna, prima dell'avvio della sperimentazione, un documento scritto informativo dei rischi generali e di quelli specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione.

Il/la dipendente è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi.

### **ASSICURAZIONE OBBLIGATORIA PER GLI INFORTUNI E LE MALATTIE PROFESSIONALI**

Lo *smart worker* ha diritto alla tutela contro le malattie professionali e gli infortuni sul lavoro dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.

### **POTERE DIRETTIVO, DI CONTROLLO E DISCIPLINARE**

La modalità di lavoro non modifica il potere direttivo e di controllo del dirigente, esercitato con modalità analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa presso i locali aziendali.

Il potere di controllo sulla prestazione resa al di fuori dei locali aziendali si espliciterà, di massima, attraverso la verifica dei risultati ottenuti, stabiliti prima dell'inizio della sperimentazione, fissando obiettivi puntuali, chiari e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati dalla prestazione lavorativa.

Mensilmente lo *smart worker* e il proprio responsabile si confronteranno sullo stato di avanzamento. Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni, secondo il sistema vigente per tutti i dipendenti.

Potranno essere attivate conference call, via *skype* o telefonicamente, nella fascia di riferimento individuata, anche senza preavviso.

Le parti si danno atto che, secondo la loro gravità e nel rispetto della disciplina legale e contrattuale vigente, le condotte non conformi alle disposizioni contrattuali e alla normative vigente danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.

Nell'allegato 2 viene riportata una scheda di lavoro fornita a ciascuna direzione per la gestione dello SW.

# SCHEDE DI LAVORO

## PIANO PER L'APPLICAZIONE DI ISTITUTI COLLEGATI ALLA FLESSIBILITÀ

Sul piano organizzativo l'azione dell'Amministrazione si svilupperà su due sub-obiettivi:

- valutazione della possibile revisione degli orari di lavoro
- aggiornamento della gestione degli istituti collegati a permessi e flessibilità oraria

Il primo obiettivo è strettamente legato alla riorganizzazione del servizio di *front-office* del Comune; l'impatto maggiore (sia per il personale che per l'utenza) nel cambiamento orario risiede, ovviamente, nei servizi con un forte impatto di pubblico e la cui mission è prevalentemente orientata ai servizi resi all'utenza "fisica".

L'aggiornamento della gestione degli istituti collegati a permessi e flessibilità oraria, invece, sarà strutturato in modo tale da dare vita ad un piano di lavoro snello, che contemperi le esigenze di aggiornamento con la conoscenza delle norme e della prassi aziendale.

Il percorso che utilizzeremo può essere così definito:

- riepilogo delle principali caratteristiche dei vari istituti che possono interessare la conciliazione dei tempi;
- aggiornamento della circolare interna in materia di assenze e lavoro straordinario attualmente in vigore;
- creazione di un vademecum semplice ed immediato per l'uso dei permessi;
- illustrazione al Comitato di Direzione, al fine di condividere gli obiettivi e la filosofia di fondo;
- incontri formativi/informativi a tutto il personale dipendente.

Sono stati individuati tre ambiti di sperimentazione in tema di applicazione dell'istituto della flessibilità:

- elasticità giornaliera di un'ora su gruppi di lavoro;
- orario multiperiodale;
- orario con elasticità concordata tra gli appartenenti agli uffici di front-office (già in via di sperimentazione presso URP).

A far tempo dal mese di novembre 2020 si sperimenterà questo tipo di flessibilità su gruppi definiti. Una volta tarato il grado di efficacia della nuova organizzazione della flessibilità si potrà prevedere l'allargamento a tutti i lavoratori, fatto salvo il caso di lavorazioni su turni.



## **FLESSIBILITÀ**

Come definito nel paragrafo “Lavoro straordinario” della circolare interna sui permessi, i minuti effettuati in più rispetto all’orario di lavoro nel mese di riferimento, e fino al limite previsto per il lavoro straordinario (30), saranno computati a compensazione dei minuti effettuati in meno nella giornata lavorativa (anche sommando quelli effettuati in più giornate).

Il lavoratore dovrà effettuare nella giornata lavorativa (con rientro) almeno di 5,30 ore (presenza minima giornaliera richiesta). Il dipendente può avvalersi della flessibilità giornaliera in entrata e in uscita. L’eventuale debito orario giornaliero derivante dall’applicazione della flessibilità oraria giornaliera deve essere recuperato settimanalmente. Laddove non sia possibile il recupero dovrà avvenire nell’ambito del mese di maturazione dello stesso, secondo le modalità e i tempi concordati con il dirigente, tranne nei casi di oggettivo impedimento accertato dal dirigente oppure quando lo spostamento al mese successivo corrisponde ad uno specifico e concreto interesse organizzativo.

Alla fine del mese, l’eventuale residuo orario positivo/negativo, che non sia stato oggetto di compensazione, sarà riportato al mese successivo, per un montante massimo di 5 ore. Il saldo deve essere obbligatoriamente usufruito/recuperato nel mese successivo.

Per gli uffici di front-office, la flessibilità è concedibile ai dipendenti assegnati agli stessi, a patto che gli stessi prevedano un’organizzazione interna che assicuri l’apertura al pubblico, negli orari previsti dall’Amministrazione. A tale fine, ciascun responsabile di servizio trasmetterà al proprio dirigente e all’ufficio personale un piano quindicinale di flessibilità per il personale sportellista.

Per i titolari di posizione organizzativa l’orario ordinario di lavoro è di 36 ore settimanali ed è articolato su cinque giorni settimanali dal lunedì al venerdì. Si applicano le disposizioni riguardanti l’obbligo del rispetto della fascia di presenza obbligatoria giornaliera, ma il recupero può essere effettuato nell’ambito del mese di maturazione dello stesso, secondo le modalità concordate con il dirigente. In caso lo spostamento al mese successivo corrisponde ad uno specifico e concreto interesse organizzativo, il debito da portare a recupero nel mese successivo è pari a 10 ore.

## ATTIVITÀ IN SMART WORK

Ufficio	Dipendente	Profilo	Assegnazione SW	Attività mista	Attività da svolgere in SW	Giorno settimanale intero	Mezza giornata	Specifici giorni	Necessità PC comunale con connessione	Note
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				

**“Un pessimista è uno che crea difficoltà dalle sue opportunità,  
un ottimista è colui che crea opportunità dalle sue difficoltà.”**  
*Harry Truman*