

# *Dalle leading practices al rafforzamento delle competenze: la gestione del ciclo della performance nei Comuni*

1

## *Il Comune di Bergamo*



# Marzo 2010 – Marzo 2011 - Il percorso di miglioramento intrapreso



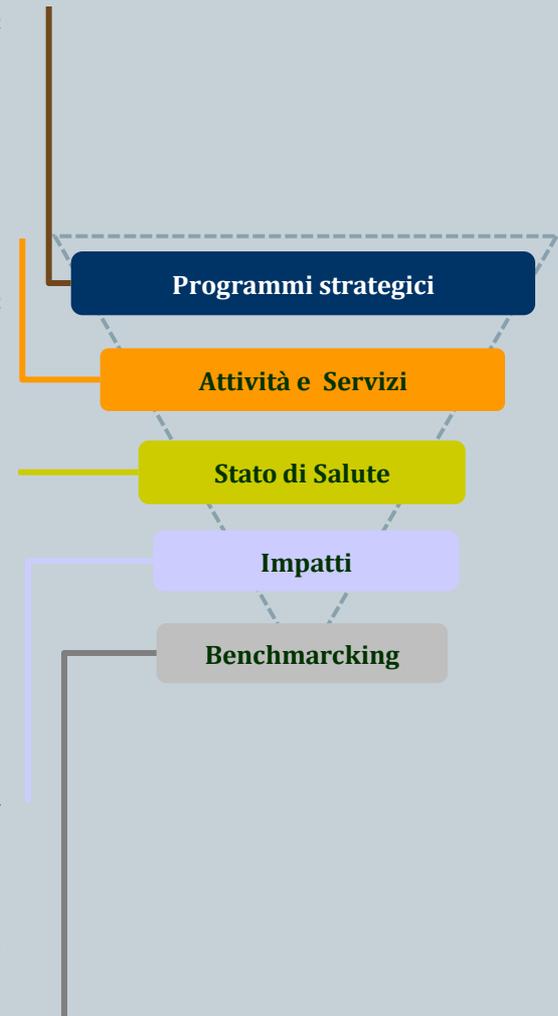
2

- Obiettivo **Programmazione**: tradurre le Linee programmatiche approvate dal Consiglio comunale, in obiettivi strategici da assegnare alla dirigenza, al fine di rendere più efficace l'azione amministrativa.
- Obiettivo **Controllo**: attivare un sistema integrato di controlli interni, sul presupposto che lo stato di attuazione degli obiettivi strategici vada periodicamente monitorato, anche al fine di adottare le opportune azioni correttive.
- Obiettivo **Organizzazione**: cogliere le opportunità della cd.riforma Brunetta e recepirne i principi entro il 31.12.2010.
- Obiettivo **Partecipazioni Societarie**: compiere una ricognizione e introdurre un sistema di controllo sulle stesse.
- Obiettivo **Innovazione**: introdurre strumenti avanzati e buone pratiche.

# L'impostazione del Piano

3

- **Programmi strategici:** Quali sono le priorità strategiche del Comune di Bergamo e in che modo tali priorità di articolano in programmi strategici?
- **Attività e servizi:** Qual è lo stock di attività e servizi che il Comune di Bergamo mette a disposizione di cittadini e utenti?
- **Stato di Salute:** Il Comune di Bergamo è in grado di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e delle relazioni con cittadini, utenti e altri portatori di interesse?
- **Impatti:** Quali effetti produce l'attività del Comune di Bergamo sul proprio territorio e rispetto ai bisogni espressi dalla collettività?
- **Benchmarking:** Rispetto ad altri Comuni, come è posizionato il Comune di Bergamo?



# Il Piano della Performance

Programmi strategici

Attività e Servizi

Stato di Salute

Impatti

Benchmarking

Progetti strategici

 Bergamo solidale

-  Bergamo Città della Famiglia
-  Centro Famiglia
-  Politiche abitative
-  Nuovo modello Servizi Sociali
-  Progetto Nidi

 Bergamo sicura

-  Sicurezza Urbana
-  Protezione Civile

 Bergamo che cresce nella tradizione

-  PGT
-  Piano di azione ambientale
-  Mobilità

 Bergamo delle grandi opere

-  Grandi opere verde
-  Grandi opere infrastrutturali
-  Grandi opere viabilità

 Bergamo turistica

-  Scuole e storia
-  IAT, Urban, Luoghi
-  Riconoscibilità e conoscenza
-  Accademia Belle Arti

Attività e Servizi

-  Adulti
-  Minori
-  Infanzia
-  Agenzia per la casa
-  Cimitero
-  Anziani
-  Sostegno diritto di studio
-  Disabili
-  Assegnazione alloggi ERP
-  Refezione Scolastica

-  Polizia locale
-  Protezione Civile

-  Edilizia e commercio
-  SUEAP
-  Programmazione ambientali
-  Trasporti ATB
-  Tele riscaldamento
-  SIGI
-  Uso del suolo
-  Controlli ambientali
-  Rifiuti e igiene urbana
-  Acquedotto

-  Gestione OO.PP.
-  Manutenzione strade
-  Manutenzione Verde

-  Manifestazioni
-  Musei
-  Biblioteche
-  CO.BE. Direzione
-  Tempo libero
-  Giovani
-  Sport

Bergamo efficiente

-  Bergamo E-gov2012
-  Società partecipate
-  Sportello Polifunzionale
-  Servizi Anagrafici
-  Appalti e convenzioni
-  Servizio Tributi
-  Affari Legali
-  Anagrafe

Stato di Salute



 Salute Finanziaria

 Salute Organizzativa

 Salute delle Relazioni

Aree di Impatto



 Famiglia

 Sociale e salute

 Sicurezza

 Sviluppo economico

 Ambiente

 Mobilità e Trasporti

 Cultura

 Città Alta/ Turismo

Benchmarking



 Servizi

 Stato salute

 Impatti



# Programma Strategico: Sportello polifunzionale

Programmi strategici

Attività e Servizi

Stato di  
Salute

Impatti

Benchmarking

Assessorato al Personale, Servizi anagrafici  
e cimiteriali, Innovazione tecnologica

Assessore: Marcello Moro

Dirigenti:

Indicatore	Formula		Stato 2010	2011		
Indicatore di avanzamento	Stato di avanzamento delle opere	Somma(data rilevazione-data avvio studio preliminare)/Somma(data conclusione esecuzioni lavori-data avvio studio preliminare)	%	22%	22%	

Descrizione

La presente scheda offre per una selezione di opere infrastrutturali gli stati di avanzamento legati alle quattro fasi individuate qui a fianco. Il programma ha per oggetto la creazione di uno sportello polifunzionale, che sostituisca i tradizionali sportelli dell'anagrafe, dei tributi, del protocollo e dell'ufficio relazioni con il pubblico, nell'ambito di Palazzo uffici, sito in piazza Matteotti, 3.

Studio preliminare

Progettazione dell'opera

Appalto dell'opera

Esecuzione dei lavori

Fasi	Fase		2011										2012		2013			
Ristrutturazione dell'immobile	PREVISIONE	22,1%	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem
	ATTUAZIONE	22,1%	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem
Acquisto degli arredi e delle attrezzature e organizzazione dello	PREVISIONE	22,1%	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem
	ATTUAZIONE	22,1%	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem
Formazione del personale	PREVISIONE	0,00%	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem
	ATTUAZIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem
Apertura dello sportello e avvio servizi	PREVISIONE	0,00%	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem
	ATTUAZIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	1° Sem	2° Sem	1° Sem	2° Sem

Indicatori

Indicatore	Formula		Stato 2010	2011	2012	2013	
Rispetto tempi programmati	1-(Somma dei mesi di ritardo totali)/(12*4)	%	100%	100%	100%	100%	
Attivazione sportello unico	n.tipologia di sportelli attivi	n.	4	4	4	1	
Estensione orario	orari di apertura giornaliera	h	diversificato	diversificato	diversificato	unificato esteso	
Riduzione personale	addetti	n.	16	16	16	15	

Bergamo  
solitale

Bergamo  
sicura

Bergamo  
cresce nella  
tradizione

Bergamo  
grandi  
opere

Bergamo  
turistica

Bergamo  
efficiente

Programmi  
strategici



Famiglia

Sociale e  
salute

Sicurezza

Sviluppo  
economico

Ambiente

Mobilità e  
Trasporti

Cultura

Città Alta/  
Turismo

# Scheda Servizio – Sistema informativo geografico integrato

Assessorato al Personale, Servizi anagrafici e cimiteriali,  
Innovazione tecnologica

Assessore: Marcello Moro

Dirigente:

**Descrizione** Il Sistema Informativo Geografico del Comune di Bergamo integra numerosi sottosistemi, dedicati alla gestione di specifiche aree del Comune, che interagiscono tra loro e condividono, in tutto o in parte, le loro banche dati. Gli utenti del sistema sono gli utenti esterni, cittadini, professionisti e non, che chiedono informazioni di carattere territoriale o presentano istanze per interventi edilizi, gli uffici comunali, che utilizzano ed alimentano le informazioni del sistema.



Bergamo  
solidale

Bergamo  
sicura

Bergamo  
cresce nella  
tradizione

Bergamo  
grandi  
opere

Bergamo  
turistica

Bergamo  
efficiente

Attività e  
servizi

Quantità	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Utenti registrati	<i>n. utenti registrati con CRS</i>	n.	830	1.000	20,5%	
	Istanze on-line	<i>% istanze presentate on-line/tot. Istanze</i>	n.	4,1%	7,1%	74,2%	
	Accessi	<i>n. accessi al giorno</i>	n.	600	800	33,3%	
	Mav compilati	<i>n. divisionali telematiche generate</i>	n.	2.200	5.000	127,3%	
	Tipologia moduli on.line	<i>n. tipologia moduli on-line pubblicati</i>	n.	7	20	185,7%	
Qualità	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Aggiornamenti cartografici	<i>mq. di database topografico aggiornato</i>	mq.	0	10.000	n.d.	
	Mappe pubblicate	<i>n. mappe pubblicate e aggiornate</i>	n.	47	49	4,3%	
	Pagine pubblicate	<i>n. pagine pubblicate</i>	n.	1.000	1.600	60,0%	
Efficienza	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Spesa media per utente SIGI	<i>spesa corrente per il funzionamento e aggiornamento del geoportale SIGI / n. utenti registrati con CRS</i>	€	30	25	-17,0%	
Efficacia	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Indagini di CS effettuate	<i>n. questionari compilati on-line / n. utenti registrati nel portale</i>	%	n.r.	40%	n.d.	
	Qualità percepita del servizio	<i>% di soddisfazione nel servizio</i>	%	n.r.	80%	n.d.	
	Download cartografia	<i>n. accessi finalizzati allo scarico della cartografia</i>	n.	n.r.	100	0,0%	
	Mav senza compilazione assistita	<i>n. mav senza compilazione assistita / n. totale MAV</i>	%	60%	70%	16,7%	

# Scheda Stato di Salute Organizzativa



Assessorato al Personale, Servizi anagrafici e cimiteriali,  
Innovazione tecnologica

Assessore: Marcello Moro

Dirigente:

**Condizioni** Il Comune persegue l'obiettivo di migliorare l'efficienza ed efficacia dei servizi motivando e responsabilizzando i dipendenti, i quadri e la dirigenza al miglioramento della performance individuale e organizzativa, A tal fine si farà ricorso ad incentivi mirati e ad interventi formativi per riqualificare il personale.



Modello	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Responsabilizzazione personale	$n. p.o.-Dir. / tot.personale$	%	6,9%	6,2%	-9,1%	
	Turnover in entrata	$n. nuovi dipendenti/tot.personale$	%	2,0%	0,0%	-100,0%	
Capitale umano	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Capacità organizzativa personale (ore straordinario/dipendenti totali)(*)	$ore\ totali\ di\ straordinario/totale\ dipendenti\ (testa\ TI)$	n.	24,88	20,71	-16,7%	
	Livello della formazione del personale	$n. dipendenti laureati / totale dipendenti (teste TI)$	%	23%	22%	-1,6%	
Formazione	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Grado aggiornamento personale	$n. partecipanti a corsi di aggiornamento / totale dipendenti (teste TI)$	n.	2,42	2,36	-2,4%	
	Costo formazione pro capite	$costo\ formazione/n. dip.serv. (teste TI)$	€	264,45	128,89	-51,3%	
Benessere	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Incentivazione per dipendente	$importo\ Contratto\ Collettivo\ Decentrato\ Integrativo / FTE\ personale\ (indeterminato,\ determinato)$	€	4.972,9	4.810,5	-3,3%	
	Capacità di incentivazione	$fondo\ a\ destinazione\ variabile / FTE\ personale\ (indeterminato,\ determinato)$	€	457,99	312,22	-31,8%	
Pari opportunità	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Congedi facoltativi (*)	$n. totale di giorni di congedo facoltativo concessi dall'ente/FTE dipendenti (dirigenti+t.indeterminato)$	gg.	4,5	2,9	-36,2%	
	Comitato pari opportunità	$presenza\ del\ comitato$	Si/No	si	si	si	
ICT	Indicatore	Formula		2010	2011	Trend	Performance
	Diffusione della posta elettronica	$n. indirizzi\ posta\ elettronica / totale\ dipendenti\ (teste)$	%	99%	99%	0,0%	
	Informatizzazione dei servizi	$n. servizi\ informatizzati\ oltre\ il\ livello\ DIGIT\ PA\ n. 1$	n.	2	2	0,0%	

\*\* Proporzionato su 12 mesi

Stato di Salute



# Scheda Impatto – Sviluppo economico

Programmi strategici

Attività e Servizi

Stato di Salute

Impatti

Benchmarking

Descrizione	I seguenti indicatori forniscono un quadro di riferimento relativo sviluppo economico del territorio del Comune di Bergamo. Tali informazioni delineano il quadro di riferimento in cui agisce il Comune con l'obiettivo di sviluppare l'economia del proprio territorio.						Performance
							
Indicatori	Indicatore	Formula		Dato Storico	Scenario atteso triennio	Trend	Performance
	Promozione delle attività commerciali	<i>n. eventi e manifestazioni economiche organizzate dal Comune (luoghi di</i>	n.	6	8	33,3%	
	Promozione delle attività commerciali	<i>n. eventi e manifestazioni economiche organizzate dal Comune (Giovedì</i>	n.	3	9	200,0%	
	Giovedì estivi	<i>n. partecipanti (stima)</i>	n.	75.000	270.000	260,0%	
	Eventi e manifestazioni economiche	<i>n. eventi e manifestazioni economiche organizzate da privati (autorizzate dal</i>	n.	665	665	0,0%	
	Partecipazione alle manifestazioni fieristiche	<i>n. visitatori a manifestazioni fieristiche</i>	n.	490.000	540.000	10,2%	
	Centri commerciali	<i>n. centri commerciali presenti nel territorio della Grande Bergamo</i>	n.	9	10	-92,2%	
	Dotazione di reti bancarie e servizi vari	<i>indice tagliacarne sulla dotazione infrastrutturale (provincia)</i>	n.	128	130	24,0%	
	Dotazione di infrastrutture per l'economia	<i>indice tagliacarne sulla dotazione infrastrutturale (provincia)</i>	n.	104,8	104	-0,8%	
	Passaggi aeroportuali	<i>n. tot passeggeri transitanti per l'Aeroporto di Orio al Serio</i>	n.	7.160.008	8.000.000	11,7%	
	Esercizi di prossimità	<i>n. esercizi di prossimità</i>	n.	2.622	2.622	0,0%	
	Vivacità imprenditoriale	<i>n. nuove imprese aperte n</i>	n.	634	634	0,0%	
	Vivacità imprenditoriale	<i>n. imprese cessate</i>	n.	106	106	0,0%	
Principali interazioni istituzionali	Ente						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regione Lombardia</li> <li>• Provincia di Bergamo</li> <li>• Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bergamo</li> <li>• Ente Fiera Promoberg</li> <li>• Trenitalia - Ferrovie dello Stato</li> <li>• Aeroporto di Bergamo - Orio al Serio</li> <li>• Autostrade per l'Italia - ANAS</li> <li>• Associa</li> </ul>						

Impatti



Famiglia

Sociale e salute

Sicurezza

Sviluppo economico

Ambiente

Mobilità e Trasporti

Cultura

Città Alta/ Turismo

# Benchmarking: Il Comune a confronto

Programmi strategici

Attività e Servizi

Stato di  
Salute

Impatti

Benchmarking



Benchmarking



Servizi



Stato salute



Impatti

**Descrizione** Un pieno apprezzamento della performance richiede l'introduzione di una logica di confronto con altre amministrazioni. Il modello riconosce l'utilità dell'approccio comparativo: non si tratta di svolgere una semplice comparazione fra enti, ma di identificare Performance

Servizi	Servizio	Indicatore	Formula	2009	Ente	Benchmark	Performance
	Asilo nido	Giorni annui di apertura (*)	<i>n. giorni annui di apertura effettiva</i>	n.	210 Comune di Modena	198	
	Asilo nido	Grado di copertura della domanda (*)	<i>n. posti disponibile / n. utenti potenziali</i>	%	17,39 Comune di Trento	27,46	
	Servizio anagrafe	Attesa agli sportelli (*)	<i>tempo medio di attesa agli sportelli</i>	min	4,94 Comune di Bolzano	15,60	
	Servizio anagrafe	Rilascio documenti anagrafici (*)	<i>tempo medio di rilascio pratiche anagrafiche</i>	min	12,77 Comune di Bolzano	39	
Stato di Salute	Stato di salute	Indicatore	Formula	2009	Ente	Benchmark	Performance
	Stato di salute finanziaria	Pressione tributaria (*)	<i>gettito entrate tributarie tit. I / tot. abitanti</i>	€	333,48 Comune di Monza	508,51	
	Stato di salute finanziaria	Patrimonio pro capite (*)	<i>valore beni patrimoniali indisponibili / tot. Abitanti</i>	€	1110,27 Comune di Lecco	1364,10	
	Stato di salute organizzativa	Incentivo produttività personale (*)	<i>importo totale erogato / totale beneficiari incentivo produttività individuale</i>	€	438,82 Comune di Bolzano	452,65	
	Stato di salute organizzativa	Formazione del personale (*)	<i>n. dip. che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione del personale</i>	n.	759 Comune di Bolzano	709	
Impatti	Area	Indicatore	Formula	2009	Ente	Benchmark	Performance
	Cultura	Bergamo e la lettura (*)	<i>n. iscritti attivi alle Biblioteche comunali</i>	n.	36441 Comune di Reggio Emilia	37397	
	Ambiente	Inquinamento dell'aria (*)	<i>n. giornate di superamento dei limiti per il pm10 in almeno una centralina</i>	n.	72 Comune di Reggio Emilia	57	
	Ambiente	Raccolta differenziata	<i>% di raccolta differenziata</i>	%	51,5% Comune di Reggio Emilia	51,6%	

(\*) il dato si riferisce al 2009

Bench  
marking



# Il “consuntivo” della Performance La Relazione sulla Performance

10

Per ognuno dei 5 grandi obiettivi e per l'obiettivo Bergamo Efficiente un diagramma a barometro indicherà se nel corso dell'anno 2011 Bergamo è migliorata o no.



Alla luce di quanto svolto nel corso dell'anno, la Relazione sulla performance fornisce un quadro sintetico di informazioni che consentono di valutare se il Comune di Bergamo:

- Ha realizzato le fasi dei programmi strategici previste;
- Ha svolto il livello di attività e erogato il livello di servizi programmato nel rispetto delle condizioni di stock, qualità, efficienza ed efficacia e customer satisfaction;
- Ha mantenuto gli stati di salute finanziaria, organizzativa e delle relazioni previsti;
- Ha prodotto gli impatti attesi;
- Ha mantenuto, o migliorato o peggiorato, il proprio posizionamento relativo rispetto ad altri Comuni.



# *Le Leading Practices*



11

- Il processo di rinnovamento dell'azione amministrativa che ha portato alla redazione del Piano Triennale della Performance, approvato in Giunta il 4 Maggio 2011
- Un percorso formativo finalizzato a sensibilizzare il personale, trasferire conoscenze e condividere la logica complessiva del progetto
- Il metodo di lavoro partecipato: la definizione del Piano è stata portata avanti attraverso attività dei Dirigenti organizzati in gruppi di lavoro, con il sostegno della Direzione Generale, del Sindaco e dell'Assessore all'Innovazione
- La partecipazione al Qclub e l'orientamento al benchmarking

# Considerazioni finali

12

- **“Comprensività dei documenti”**: si è optato per un modello di Piano dotato di una propria identità e autonomia evitando di utilizzare a tal fine il PEG, ritenuto un documento per “addetti ai lavori”.
- **Comunicazione e trasparenza**: col PdP e la collegata Relazione sulla Performance, l’Amministrazione intende consentire a tutti coloro che sono interessati di avere elementi utili alla misurazione e alla valutazione della performance raggiunta.
- **Finalità**: rafforzare i rapporti di cittadinanza, migliorare il proprio operato, accrescere la motivazione dei lavoratori dell’Amministrazione stessa.