



Comune di Cesena

Piano Performance 2021-2023

INDICE

I.	Premessa	p. 1
II.	Ambiti di misurazione della performance organizzativa	p. 3
III.	Piano della Performance del Comune di Cesena	p. 5
1.	Programmi e Progetti	p. 6
2.	Catalogo dei Servizi	p. 11
3.	Stato di salute dell'Ente	p. 25
3.1.	Stato di salute economico-finanziaria	p. 26
3.1.1.	Rating finanziario	p. 26
3.1.2.	Analisi del bilancio dell'Ente	p. 27
3.1.3.	Indicatori di bilancio	p. 33
3.2.	Stato di salute organizzativa	p. 37
4.	Qualità dei servizi resi	p. 40
	Allegato 1 - Piano delle Azioni Positive	p. 42
	Allegato 2 - POLA	p. 51

I. Premessa

Il Piano della Performance, redatto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009 e dell'art. 169 del Testo Unico Enti Locali, è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Il ciclo della Performance si articola nelle seguenti fasi:

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

Il Piano della Performance è il documento centrale del ciclo di gestione della performance, in grado di rendere concrete e operative le scelte e le azioni delineate a livello di pianificazione strategica dell'Ente (rappresentata dalle Linee di Mandato del Sindaco e dal Documento Unico di Programmazione 2021/2024)¹ attraverso l'individuazione coerente di obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti e orientati al raggiungimento delle Linee di Mandato stesse.

Il Piano della Performance si collega inoltre a doppio filo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPCT), così come rimarcato da ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2016, a significare la pregnanza delle azioni correttive fissate all'interno del piano comunale quali obiettivi di

¹ Linee di Mandato del Sindaco approvate con Del. CC n. 33 del 27/06/2019; Documento Unico di Programmazione approvato con Del. C.C. n. 67 del 12/11/2020; Nota di Aggiornamento al Dup approvata con Del. C.C. n. 89 del 22/12/2020

performance posti in capo alla struttura al fine di attribuire maggiori e più spinti elementi di vincolatività delle precitate azioni correttive strutturando nel contempo elementi oggettivi di misurazione e di valutazione del raggiungimento degli obiettivi posti.

Il PTPCT dell'Unione Valle Savio costituisce Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione anche per il Comune di Cesena (e per gli altri comuni aderenti all'Unione), in base a quanto stabilito dalla Convenzione sottoscritta in data 26/01/2017 e rinnovata con Deliberazione di Consiglio Unione n.35 del 19/12/2018. La declinazione dei contenuti del PTPCT all'interno del Piano Performance avviene mediante lo strumento del PEG, attraverso la previsione, al suo interno, di specifiche attività strutturali riferite all'“Attuazione del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione”.

Viene allegato al presente documento il Piano triennale delle Azioni Positive 2021-2023, così come stabilito con direttiva n. 2/2019 del 26/06/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il Piano delle Azioni Positive incide:

- ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione attraverso la previsione di uno specifico indicatore inserito all'interno dell'ambito dello stato di salute dell'ente;
- ai fini della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile attraverso la previsione di specifici obiettivi gestionali di Peg.

Inoltre, a partire dall'annualità 2021, il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) viene allegato al presente documento, così come stabilito dal Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020.

Il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

II. Ambiti di misurazione della Performance organizzativa

Il Piano della Performance fornisce una visione d'insieme degli ambiti attraverso i quali il Comune misura e valuta la propria performance.

All'interno della performance organizzativa rientrano il risultato di Ente e il risultato di gruppo.

Il **risultato di Ente**, prende a riferimento i seguenti quattro ambiti:

1. Programmi e Progetti;
2. Catalogo dei Servizi;
3. Stato di salute.
4. Qualità dei servizi resi

Il **risultato di gruppo**, previsto dal "Sistema di valutazione della performance"², concorre alla valutazione della performance organizzativa di tutti i dirigenti e di tutti gli incaricati di PO/AP coinvolti ed è calcolato attraverso specifici indicatori di obiettivo di gruppo.

Gli obiettivi di gruppo, definiti e condivisi tra il Segretario Generale e i dirigenti interessati, sono obiettivi trasversali per il raggiungimento dei quali è indispensabile l'apporto fattivo e l'azione coordinata di due o più settori.

I settori concorrono al perseguimento dell'obiettivo di gruppo con specifiche attività operative o obiettivi gestionali.

Gli indicatori di obiettivo di gruppo si distinguono in due tipologie:

- indicatori di sintesi, misurano raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso e concorrono al raggiungimento del risultato di gruppo;
- indicatori di dettaglio, misurano il raggiungimento di parti dell'obiettivo e concorrono al raggiungimento del risultato individuale.

Entrambe le tipologie di indicatori sono declinate e attribuite ai settori all'interno del Piano Esecutivo di Gestione, in modo da consentire la misurazione dei risultati conseguiti.

² Approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n.350 del 12/12/2017 e aggiornato con Det. 897/2020

Metodo di Calcolo

Il calcolo finale del risultato di Ente si effettua, con riferimento all'annualità 2021, facendo la media aritmetica dei punteggi derivanti dai 4 ambiti, ciascuno dei quali viene trattato come descritto nei paragrafi successivi.

Il calcolo finale del risultato di gruppo è ottenuto facendo riferimento agli indicatori di sintesi dell'obiettivo di gruppo ed è determinato dal rapporto tra il consuntivo e il target dell'anno di riferimento, in percentuale.

III. Piano della Performance del Comune di Cesena

1. Programmi e progetti
obiettivi dell'amministrazione

2. Catalogo dei servizi
attività strutturali

3. Stato di salute
finanziaria e organizzativa

4. Qualità dei servizi resi
customer satisfaction e gestione reclami

1. Programmi e Progetti

La performance in questo ambito è intesa quale capacità dell'ente di attuare i programmi e progetti dell'Amministrazione, facendo riferimento in particolare ai contenuti delle linee programmatiche e del Piano di Mandato del Sindaco. Il Piano Performance illustra gli obiettivi gestionali e di gruppo che l'Amministrazione si impegna a realizzare, per dare attuazione agli indirizzi strategici derivanti dal DUP.

Metodo di Calcolo

Questa sezione viene alimentata con gli obiettivi di PEG, ciascuno dei quali, facendo parte dell'*albero della programmazione*, è orientato al raggiungimento delle linee di mandato del Sindaco.

Gli indicatori di sintesi misurano il raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso.

Il punteggio di ciascun indicatore è ottenuto dal rapporto tra il valore a consuntivo e il target dell'anno di riferimento, in percentuale.

Per ottenere il calcolo della percentuale finale dell'ambito Programmi e Progetti è necessario prendere in considerazione *l'albero della programmazione*.

L'albero della programmazione fornisce la rappresentazione logico-grafica del sistema di pianificazione con cui si stabiliscono priorità e obiettivi a partire dal programma di mandato del Sindaco fino ad arrivare alla programmazione operativa.

In ottemperanza al principio di coerenza tra i documenti di programmazione stabilito nell'Allegato 4/1 al D.Lgs.118/2011 (principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio),

l'albero della performance è la mappa logica che rappresenta i legami tra le linee di mandato istituzionale, gli obiettivi strategici e obiettivi operativi espressi nel Documento Unico di Programmazione e i piani d'azione concreta esplicitati negli obiettivi gestionali e attività strutturali del Piano Esecutivo di Gestione dell'Ente. L'albero della programmazione fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata dei vari livelli di obiettivi, orientati e finalizzati alla realizzazione del Piano di Mandato dell'Amministrazione.

La misurazione della performance, sia essa individuale, organizzativa o di ente, avviene attraverso la valorizzazione del sistema di indicatori sottostante all'albero della programmazione.



L'albero della programmazione rappresenta i legami che, senza soluzioni di continuità, portano dalle linee di mandato del Sindaco alla loro attuazione attraverso gli obiettivi di PEG.

Il Sindaco, sulla base del suo programma elettorale, definisce le linee di mandato; esse vengono tradotte in obiettivi strategici e operativi di DUP; ciascun obiettivo operativo di DUP viene a sua volta declinato in obiettivi di PEG che costituiscono gli obiettivi di gestione che la Giunta affida ai responsabili dei servizi.

Il Modello di albero della programmazione del Comune di Cesena

Partendo dal basso, si effettua il calcolo della percentuale di raggiungimento di obiettivo gestionale di PEG, attraverso l'indicatore di sintesi. In secondo luogo, per quanto concerne la performance di obiettivo operativo di DUP, essa è ottenuta dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi gestionali di PEG che concorrono all'obiettivo operativo. La performance di obiettivo strategico di DUP a sua volta è calcolata attraverso la media aritmetica delle percentuali di obiettivo operativo. Successivamente si calcola la percentuale di linea di mandato tramite la media aritmetica dei punteggi degli obiettivi strategici. Infine il valore finale attestante la percentuale di realizzazione dei Programmi e Progetti è dato dalla media aritmetica dei punteggi delle linee di mandato.

Programmi e Progetti – Indicatori di sintesi Obiettivi Gestionali

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Obiettivo Gestionale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Biblioteca Malatestiana e Cultura	044	Biblioteca	OB21.044.01	Riorganizzazione Biblioteca Malatestiana e progetto Terzo Lotto	Media raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
			OB21.044.02	Riorganizzazione dei depositi e dei servizi relativi ai fondi speciali	Inventari: completamento e verifica	S/N	SI
			OB21.044.03	Attivazione di nuove modalità di ricerca sui Fondi speciali	Finanziamenti ottenuti attraverso il progetto presentato	Euro	8000
	047	Istituto Corelli	OB21.047.01	Casa della Musica	Media aritmetica raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
	049	Attività Culturali	OB21.049.01	Potenziamento delle attività culturali online per effetto della diffusione del Covid-19	Inserimento degli istituti culturali del Comune di Cesena nella piattaforma Google Arts	S/N	SI
Polizia Locale	035	Polizia Locale	OB21.035.01	Sottoscrizione convenzione per la gestione associata della Polizia Locale tra Comune di Cesena e Mercato Saraceno	Riorganizzazione servizio a seguito di approvazione convenzione	S/N	SI
Servizi Educativi, Istruzione e Sport	036	Scuole Materne	OB21.036.01	Nuova convenzione con scuole dell'infanzia e sezioni primavera private	Riorganizzazione scuole dell'infanzia e sezione Primavera private a seguito dell'approvazione convenzione tra Comune e Gestori scuole dell'infanzia e sezioni primavera private	S/N	SI
			OB21.040.01	Servizi e interventi per il diritto allo studio ed extrascolastici	Media aritmetica raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
	040	Diritto allo Studio	OB21.040.02	Potenziamento e coordinamento della rete di protezione e ascolto connessa all'attività scolastica	Implementazione numero di sportelli di ascolto nelle scuole secondarie di 1 e 2 grado	Num.	5
			074	Altri Servizi per l'Infanzia	OB21.074.01	Riorganizzazione dei servizi educativi e scolastici 0-6 anni	Riorganizzazione dei servizi socio-educativi ed educativo-didattici 0-6 anni
	091	Trasporti scolastici	OB21.091.01	Servizio di trasporto scolastico e accompagnamento scolastico delle alunni e degli alunni disabili gravi da e per le scuole di ogni ordine e grado.	Individuazione operatore per servizio trasporto scolastico	S/N	SI
Tutela dell'Ambiente e del Territorio	059	Trasporto Pubblico e Traffico	OB21.059.01	Realizzazione Velostazione	Individuazione soggetto gestore Velostazione	S/N	SI
			OB21.059.02	Definizione e attuazione PUMS, realizzazione Bicipolitana	Media aritmetica raggiungimento degli indicatori di dettaglio	Perc.	100
			OB21.059.03	Revisione regolamento ZTL e approfondimenti sui parcheggi a servizio del centro storico	Approvazione nuovo regolamento	S/N	SI
	070	Igiene Ambientale	OB21.070.01	Progetti per l'economia circolare	Utenze attivate con porta a porta o Ecoself su tutto il territorio.	Perc.	95
	072	Interventi Tutela Ecologica	OB21.072.01	Completamento classificazione acustica coordinata con il nuovo strumento urbanistico	Adozione della classificazione acustica comunale e delle norme tecniche di attuazione	S/N	SI
			OB21.072.02	Incentivazione dell'uso di acqua pubblica	Rendicontazione del progetto ad ATERSIR	S/N	SI
			OB21.072.03	Potenziamento sistema idrico e integrato e risanamento Torrente Cesuola	Sottoscrizione accordo per risanamento Torrente Cesuola	S/N	SI
OB21.072.04			Rinnovo della struttura del canile e aggiornamento convenzione del gattile	Media raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100	
Servizi Amministrativi, Partecipazione e Patrimonio	013	Partecipazione	OB21.013.01	Quartieri attori protagonisti	Report di monitoraggio azioni patti di quartiere	S/N	SI
	014	Segreteria Generale	OB21.014.01	Semplificazione amministrativa: revisione ed aggiornamento dei Codici comunali	Predisposizioni testi Codici	Num.	3
	021	Patrimonio	OB21.021.01	Azioni di valorizzazione del patrimonio comunale per una più efficace gestione dei servizi e delle attività a beneficio della collettività cittadina	Bandi d'asta esperiti su immobili comunali	Num.	5
			OB21.021.02	Carta di identità degli immobili comunali	Monitoraggio e correzioni sulla piattaforma informatica effettuate/segnalazioni ricevute	Perc.	100
	030	Autoparco	OB21.030.01	Razionalizzazione e pianificazione dei contratti di fornitura e servizi	Predisposizione atti di gara	S/N	SI
	089	Ordinanze-Ingjnzioni e Patrocinio legale	OB21.089.01	Attivazione audizioni da remoto per i procedimenti sanzionatori ex art.18 Legge 689/81	Gestione audizioni da remoto sul totale delle audizioni richieste	Perc.	100
Staff Segretario: Pianificazione Strategica, Controllo e Progetti Europei	005	Progetti Integrati	OB21.005.01	Riorganizzazione del Servizio Pianificazione Strategica, Progetti Integrati Comunali, Nazionali ed Europei in funzione della nuova programmazione europea 21-27	Approvazione nuove linee di indirizzo sulle politiche europee- nuova programmazione europea 2021-2027	S/N	SI
	007	Ufficio Legale	OB21.007.01	Nuova attività informativa sulla normativa vigente da parte dell'Ufficio Legale	Aggiornamento normativo mensile sezione intranet	S/N	SI
			OB21.007.02	Recupero crediti derivanti da sentenze	Attivazione fase esecutiva	Perc.	30
	011	Comunicazione e trasparenza	OB21.011.01	Immagine coordinata del Comune di Cesena negli atti e nelle comunicazioni scritte	Percentuale settori che hanno adottato la nuova immagine	Perc.	100
	019	Programmazione e Controllo	OB21.019.01	"Cruscotto del Sindaco": definizione di un modello per la misurazione del valore pubblico	"Cruscotto del Sindaco": definizione modello per la misurazione del valore pubblico	S/N	SI
OB21.019.02			Revisione del Sistema di valutazione della performance, anche a seguito dell'introduzione dello smart working	Individuazione tool di task management per la misurazione del lavoro agile e non, da estendere a tutti i lavoratori	S/N	SI	
Lavori Pubblici	023	Edilizia Pubblica	OB21.023.01	Riqualificazione palazzo Mazzini-Marinelli 1 e 2 stralcio	Esecuzione lavori primo stralcio	Perc.	20
			OB21.023.02	Realizzazione del sistema di videosorveglianza rete MAN: 2 lotto stralcio A infrastruttura passiva	Esecuzione lavori	Perc.	50
			OB21.023.03	Realizzazione del sistema di videosorveglianza rete MAN: 2 lotto stralcio B opere impiantistiche e informatiche	Redazione progetto preliminare-definitivo	S/N	SI
			OB21.023.04	Biblioteca Malatestiana terzo lotto	Esecuzione lavori	Perc.	20
			OB21.023.05	Riqualificazione del Ridotto del Teatro Bonci	predisposizione progetti preliminare e definitivo	S/N	SI
			OB21.023.06	GANTT Opere Pubbliche 2021	Rispetto delle tempistiche indicate nel GANTT	Perc.	90
	024	Edilizia Scolastica	OB21.024.01	Miglioramento strutturale e riqualificazione energetica primaria Martorano	Esecuzione lavori	Perc.	80
			OB21.024.02	Nuova scuola primaria San Vittore	predisposizione progetto esecutivo	S/N	SI
	056	Viabilità	OB21.056.01	MAN (Metropolitan Area Network): Open fiber	Autorizzazioni rilasciate/domande pervenute	Perc.	100
			OB21.056.02	Manutenzione straordinaria Viadotto Kennedy	esecuzione lavori	Perc.	70
056		OB21.056.03	Ciclovía del Savio 1 lotto	conclusione della pista ciclopedonale e opere di rifinitura	S/N	SI	
083	Arredo Urbano	OB21.083.01	Riqualificazione Piazza Bufalini, Almerici, Fabbri	Esecuzione lavori	Perc.	20	

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Obiettivo Gestionale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Entrate Tributarie e Servizi Economico Finanziari	017	Ragioneria	OB21.017.01	Hera spa nuovo patto di sindacato e disciplina trasferimenti azionari fra soci pubblici di Hera e accordo di secondo livello fra i soci pubblici dell'area territoriale Romagna	Completamento istruttoria per l'approvazione dei patti	Perc.	100
	020	Tributi	OB21.020.01	Analisi gestione Tari	Modifica regolamento Tari	S/N	SI
Personale e Organizzazione	015	Personale	OB21.015.01	Progetto Star Bene al Lavoro	Realizzazione complessiva del Progetto Star bene al lavoro	Perc.	80
			OB21.015.02	Revisione dei profili professionali	Approvazione del nuovo Sistema dei profili professionali entro dicembre 2021	S/N	SI
Servizi al cittadino e Innovazione tecnologica	025	Servizi al Cittadino	OB21.025.01	Messa in sicurezza dei sepolcreti (adeguamento al D. Lgs 81/2008)	Individuazione con famiglie interventi da realizzare entro il 31/12/2021	S/N	SI
			OB21.025.02	Geo – Localizzazione da parte dei cittadini delle tombe relative ai defunti e valorizzazione del patrimonio culturale delle tombe storiche del cimitero Urbano	Attivazione servizio "Totem" e relativi servizi online entro il 31/12/2021	S/N	SI

Programmi e Progetti – Indicatori di sintesi Obiettivi di Gruppo

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Obiettivo di Gruppo	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Governo del Territorio	060	Programmazione Urbanistica	OGR21.060.01	Pianificazione urbanistica partecipata di comunità per realizzare il nuovo PUG in una logica integrata con gli altri strumenti di programmazione (PUMS e PAESC)	Assunzione proposta di Piano	S/N	SI
			OGR21.060.02	Elaborazione in modalità partecipata di un sistema regolamentare per la gestione condivisa dei beni comuni e per gli usi temporanei	Elaborazione regolamento	S/N	SI
			OGR21.060.03	Cooprogettazione e rigenerazione Area Stazione	Elaborazione documento IAP (Integrated Action Plan)	S/N	SI
Biblioteca Malatestiana e Cultura	044	Biblioteca	OGR21.044.01	Cesena Città del Libro	Rete bibliotecaria: Apertura n. 1 biblioteca decentrata e punti di lettura (Biblioteca e partecipazione)	S/N	SI
	045	Musei - Pinacoteca	OGR21.045.01	CULTURALMENTE	Attivazione percorsi di co-progettazione per la gestione di spazi per attività culturali	S/N	SI
Servizi Educativi, Istruzione e Sport	040	Diritto allo Studio	OGR21.040.01	Ottimizzazione degli spazi scolastici in relazione alla pianificazione e programmazione della rete scolastica e offerta formativa 6-14 anni	Riorganizzazione rete scolastica	S/N	SI
Tutela dell'Ambiente e del Territorio	072	Interventi Tutela Ecologica	OGR21.072.01	Green City accord e progetti sul verde a contrasto dei cambiamenti climatici	Media aritmetica raggiungimento indicatori 1 e 2	Perc.	100
			OGR21.072.02	Attivazione di tavolo di concertazione con i gestori di telefonia mobile nel territorio di Cesena	Definizione carta delle aree disponibili per nuove installazioni impianti di telefonia	S/N	SI
Sviluppo Economico	090	Sviluppo e Imprese	OGR21.090.01	Economia di comunità	Media raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
			OGR21.090.02	Rilancio del Centro Storico e ridefinizione del nuovo assetto organizzativo per il coordinamento e la promozione eventi	Media aritmetica raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
Servizi Amministrativi, Partecipazione e Patrimonio	013	Partecipazione	OGR21.013.01	Partecipazione attiva per innovare e rafforzare l'impatto delle politiche pubbliche locali	Progetti coopartecipati attivati	Num.	8
	021	Patrimonio	OGR21.021.01	Azioni integrate per sviluppo di politiche abitative orientate alla massima valorizzazione del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) ed alla promozione di nuove forme dell'abitare	Adozione di un piano per la destinazione del 100% delle risorse derivanti dalle alienazioni	S/N	SI
Lavori Pubblici	023	Edilizia Pubblica	OGR21.023.01	Predisposizione piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche P.E.B.A.	Approvazione piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche	S/N	SI
			OGR21.023.02	Riorganizzazione logistica servizi con revisione degli spazi, anche legata allo smart working	Modifica alla concessione del Foro Annonario con acquisizione degli spazi Piano secondo	S/N	SI
	053	Reparto Impianti Sportivi	OGR21.053.01	Cesena Sport City	Aggiudicazione definitiva dell'incarico entro il 30/06/2021	S/N	SI
Entrate Tributarie e Servizi Economico Finanziari	017	Ragioneria	OGR21.017.01	Coordinamento e supporto al progetto di valorizzazione e rilancio del mercato ortofrutticolo di Cesena	Nuova concessione	S/N	SI
	020	Tributi	OGR21.020.01	Lotta all'evasione e all'elusione e miglioramento gestione degli insoluti	Predisposizione nuovo regolamento canone unico patrimoniale	S/N	SI
Servizi al cittadino e Innovazione tecnologica	025	Servizi al Cittadino	OGR21.025.01	Sviluppo dello sportello facile digitale sul territorio e promozione di servizi innovativi per cittadini	Sportelli attivati/Sportelli previsti	Perc.	100

2. Catalogo dei Servizi

La performance in questo ambito è determinata dallo stock di servizi che l'ente eroga che caratterizzano l'azione del Comune rispetto ad utenti e portatori di interessi. Questa sezione viene alimentata con le attività strutturali di PEG relative ai servizi dell'ente, misurate in termini di efficacia ed efficienza.

Metodo di Calcolo

Il punteggio di ciascun indicatore è ottenuto dal rapporto tra il consuntivo e il target dell'anno di riferimento, in percentuale.

Il Catalogo dei Servizi segue una logica ben definita: vengono calcolati i punteggi degli indicatori di attività strutturale; successivamente si ottiene la percentuale di raggiungimento della singola attività strutturale, data dalla media aritmetica delle percentuali degli indicatori.

Dopodiché si determina la percentuale di raggiungimento di Settore tramite la media aritmetica dei punteggi delle attività strutturali ad esso afferenti.

Infine si procede ad effettuare la media aritmetica tra le percentuali realizzate da ogni Settore, ottenendo un valore percentuale di realizzazione del Catalogo dei Servizi.

Catalogo dei Servizi

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Governo del Territorio	060	Programmazione Urbanistica	AST21.060.03	Certificazioni, pareri e relazioni istituzionali	Mantenimento tempi medi di rilascio CDU	S/N	SI
			AST21.060.04	Valutazioni Ambientali	Elaborati prodotti sulle valutazioni ambientali/Elaborati sulle valutazioni ambientali da produrre	Perc.	100
			AST21.060.07	Elaborazioni cartografiche	Elaborazione e pubblicazione Cartografie di varianti, piani e accordi	Num.	230
			AST21.060.08	Certificazioni e pareri - Montiano	CDU rilasciati/richiesti	Perc.	98
	061	Servizio Aree di Trasformazione	AST21.061.01	Autorizzazione alla presentazione dei Piani Urbanistici Attuativi	Riduzione tempi di legge procedura di autorizzazione di Pua residenziali	Perc.	1
			AST21.061.02	Approvazione Piani Urbanistici Attuativi di iniziativa privata	Riduzione tempi effettivi comunali del procedimento amministrativo di approvazione dei PUA e varianti	Perc.	1
			AST21.061.06	Approvazione Piani Urbanistici Attuativi polifunzionali di iniziativa pubblica - Piani Insediamenti Produttivi	Riduzione tempi effettivi comunali del procedimento amministrativo di approvazione dei PUA polifunzionali pubblici e privati varianti	Perc.	1
			AST21.061.09	Approvazione Varianti PUA - PIP (Piani Insediamenti Produttivi)	Riduzione tempi effettivi comunali del procedimento amministrativo di approvazione varianti PUA - PIP	Perc.	1
	064	Edilizia Privata	AST21.064.01	Gestione permessi di costruire ordinari edilizia residenziale ed attività produttive	Tempo medio di conclusione dei procedimenti	Giorni	55
			AST21.064.02	Gestione segnalazione certificata inizio attività (SCIA) ordinarie, comunicazioni varie - edilizia residenziale ed imprese	SCIA controllate nei tempi previsti per legge (30 o 60 giorni) sul totale SCIA	Perc.	100
			AST21.064.04	Attività amministrativa di supporto al settore	CIL (Comunicazione Inizio Lavori) controllate entro 60 gg / CIL presentate	Perc.	100
					Delibere e determine caricate nei termini stabiliti dal dirigente/Tot. delibere e determine da caricare	Perc.	100
					Pratiche edilizie inserite nel programma di archiviazione/Tot. pratiche edilizie da inserire nel programma di archiviazione	Perc.	100
					Ricerche pratiche in archivio nei termini	Perc.	100
			AST21.064.05	Gestione procedure autorizzazioni paesaggistiche ordinarie e in sanatoria	Autorizzazioni rilasciate/domande presentate	Perc.	90
			AST21.064.06	Servizio sismica	Autorizzazioni rilasciate/domande presentate	Perc.	90
			AST21.064.07	Controllo dell'attività edilizia sul territorio comunale e procedimenti sanzionatori	Tempi medi di attivazione del controllo per abusivismo a seguito di segnalazioni	Giorni	60
			AST21.064.08	Conformità edilizia ed agibilità - edilizia residenziale ed imprese	Controlli amministrativi su segnalazioni certificate presentate	Perc.	100
			AST21.064.10	Ricezione utenza presso sportello	Aumento pratiche presentate online (Online/Totale Richieste)	Perc.	100
					Procedimenti esclusivamente telematici/totale procedimenti	Perc.	100
			AST21.064.11	Rilascio attestazioni a cittadini stranieri ai sensi del D.P.R- 394/1999 e successive modifiche	Attestazioni rilasciate/domande presentate	Perc.	90
	AST21.064.12	Erogazione contributi abbattimento barriere architettoniche (L.13/89)	Contributi assegnati e dovuti per avvenuta esecuzione dei lavori da parte dei privati	S/N	SI		
	AST21.064.13	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Governo del Territorio	Perc.	80		
	066	Peep	AST21.066.03	Certificati prezzo massimo di vendita e locazione	Certificato per determinazioni prezzo max vendita / locazione	Num.	15
			AST21.066.04	Trasformazioni e modifiche convenzioni	Procedimenti di trasformazione istruiti/Domande arretrate	Perc.	100
	Procedimenti istruiti/Domande pervenute	Perc.			50		

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Biblioteca Malatestiana e Cultura	002	Casa Bufalini	AST21.002.01	Laboratorio Aperto	Rispetto tempi di rendicontazione alla Regione Emilia-Romagna	S/N	SI
	044	Biblioteca	AST21.044.01	Gestione servizi rivolti all'utente	Consultazioni di materiali rari, antichi e di pregio in sala manoscritti	Num.	350
					Documenti movimentati	Num.	70000
					Eventi di valorizzazione del patrimonio	Num.	4
					Presenze in sala manoscritti	Num.	200
					Richieste di fotocopie lavorate	Num.	55
			AST21.044.02	Gestione servizi di back office	Biblioteca Malatestiana. Unità bibliografiche catalogate	Num.	10000
					Centro Cinema. Catalogazione materiale grafico	Num.	300
					Centro Cinema. Incremento documenti archivio fotografico	Num.	2500
			AST21.044.03	Visite guidate	Incaso totale per visite guidate	Euro	10000
					Utenti delle visite guidate	Numero	4000
			AST21.044.04	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Biblioteca	Perc.	80
			AST21.044.05	Direzione scientifica	Catalogazione di fotografie	Num.	1000
					Catalogazione di lettere	Num.	200
					Convenzioni e progetti didattici promossi o sottoscritti	Num.	2
					Digitalizzazione di lettere e volumi	Num.	1000
	Eventi realizzati	Num.			12		
	Inventariazione di fotografie	Num.			2000		
	Mostre realizzate	Num.			1		
	Pubblicazioni scientifiche	Num.			2		
	Restauri effettuati	Num.			1		
	Riversamento da DVD a server di riproduzioni dei fondi speciali	Num.			30000		
	045	Musei - Pinacoteca	AST21.045.01	Gestione gallerie e organizzazione mostre	Giornate di apertura al pubblico delle gallerie (Pescheria e Ridotto)	Num.	100
					Mostre temporanee curate direttamente	Num.	2
					Mostre temporanee ospitate	Num.	3
	AST21.045.02	Gestione musei	Visitatori Pinacoteca	Num.	250		
			Foto acquisite	Num.	2500		
048	San Biagio	AST21.048.01	Gestione degli archivi cartacei e fotografici del Centro Cinema e concorso per fotografi	Iniziativa collegate agli archivi	Num.	10	
				Cesena Cinema: attività di formazione del pubblico	Presenze alle proiezioni	Num.	5000
AST21.049.01	Attività Culturali	AST21.049.02	Promozione iniziative culturali e comunicazione	Patti di collaborazione avviati	Num.	5	
				Eventi on site	Num.	2	
AST21.049.02	Fruitori online	Num.	25000				
		Iniziativa online	Num.	10			
AST21.049.03	Presenze on site	Num.	100				
Polizia Locale	035	Polizia Locale	AST21.035.01	Sicurezza stradale	Controlli su postazioni fisse e non, con dotazione specifica	Num.	200
					Indice di qualità attività di Polizia Stradale (n° ricorsi vinti/n° ricorsi presentati)	Perc.	50
					Indice di risposta collaborazione con Forze di Polizia (N. interventi eseguiti/richieste pervenute)	Perc.	85
					Indice qualità attività di Polizia Stradale (N. ricorsi presentati GdP + Prefettura / Tot. Accertamenti CDS)	Perc.	0,57
			AST21.035.02	Sicurezza del territorio	Controlli con personale in divisa a contrasto degli abbandoni ed errati conferimenti di rifiuti	Num.	80
					Controlli pubblici esercizi per rumori/disturbi	Num.	150
					Nuovi gruppi di vicinato costituiti	Num.	1
			AST21.035.03	Miglioramento organizzativo del Corpo	Riduzione dei rilievi cartacei	Perc.	20
					Riorganizzazione dei servizi del corpo su base territoriale decentrata (revisione dei servizi, orari e modalità organizzative)	S/N	SI
			AST21.035.04	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Polizia Locale	Perc.	80
			AST21.036.01	Monitoraggio Servizi Scuole/Nidi Infanzia	Customer tra le famiglie sulla qualità dei progetti di qualificazione educativa per bambini 0-3 anni (scala da 1 a 100)*	Num.	70
					Customer tra le famiglie sulla qualità dei progetti di qualificazione educativa per bambini 3-6 anni (scala da 1 a 100)*	Num.	70

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Servizi Educativi, Istruzione e Sport	036	Scuole Materne			Customer tra personale dei nidi su qualità percorsi formativi (scala da 1 a 100)	Num.	85
					Customer tra personale delle scuole materne su qualità percorsi formativi (scala da 1 a 100)	Num.	85
			AST21.036.02	Gestione delle iscrizioni e delle frequenze	Domanda soddisfatta / Domanda di ammissione presentata (nelle scuole comunali)	Perc.	100
			AST21.036.03	Gestione del personale: insegnanti, ausiliari e cuochi	Colloqui individuali con le famiglie (scuole materne) / Numero famiglie	Perc.	100
					Ore di formazione del personale insegnante (totale) / Ore di servizio totali	Perc.	1,5
				Ore di formazione personale ausiliario (bidelli e cuochi) / Ore di servizio totali	Perc.	1,2	
	AST21.036.04	Coordinamento pedagogico e della refezione scolastica Scuole/Nidi d'infanzia	Incontri di equipe con coordinatori / Incontri equipe totali	Perc.	5		
			Ore partecipazione alle formazioni / Ore formazione annuali	Perc.	85		
	AST21.036.05	Pratiche pedagogiche didattiche attraverso la metodologia dell'outdoor	Approvazione progetti per plesso scolastico	Num.	25		
			Customer satisfaction tra le famiglie (scala da 1 a 10)*	1-10	8		
			Persone formate	Num.	200		
	040	Diritto allo Studio	AST21.040.01	Scuole primarie e secondarie di I grado - contributi per mensa e trasporto	Beneficiari di contributi / Totale utenti	Perc.	6,9
			AST21.040.02	Scuole primarie e secondarie di I grado - contributi per accesso, qualificazione e gestione	Domande di contributo soddisfatte per fornitura libri di testo secondarie di I e II grado / Popolazione scolastica	Perc.	100
					Domande di contributo soddisfatte scuola primaria per fornitura libri di testo / Popolazione scolastica	Perc.	100
					Numero alunni coinvolti in progetti di qualificazione / Totali alunni	Perc.	300
			AST21.040.05	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Servizi Educativi, Istruzione e Sport	Perc.	80
			AST21.040.06	Promozione politiche di pace	Iniziativa cittadine realizzate sul tema della pace	Num.	5
	Studenti coinvolti	Num.			250		
	052	Centri Sportivi - Palestre	AST21.052.01	Attività di promozione sportiva e gestione amministrativa e controllo sugli impianti affidati in gestione a terzi	N° Controlli / N° impianti affidati a terzi	Perc.	10
	074	Altri Servizi per l'Infanzia	AST21.074.02	Centri estivi nidi / scuole infanzia	Bambini iscritti / domanda potenziale	Perc.	29
AST21.074.03			Assistenza handicap - Scuola Primaria e dell'infanzia Secondaria di I e II grado	Domande soddisfatte / Domande ricevute	Perc.	93,8	
				Ore assistenza / Ore richieste	Perc.	100	
AST21.074.04			Attività centri estivi nidi, scuole infanzia, primarie e secondarie I grado	Numero controlli / Numero giornate di apertura	Perc.	50	
AST21.074.05			Gestione CDE	Corsi di formazione attivati	Num.	11	
	Customer fra gli utenti del CDE di soddisfazione per i corsi (scala da 1 a 100)*	Num.		80			

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
	079	Progetto Donna	AST21.079.01	Centro Donna	apertura presso il centro donna di uno spazio coworking per donne che hanno necessità di avere un luogo in cui svolgere parte del lavoro	S/N	SI
					Customer satisfaction - Valutazione media (scala da 1 a 10)*	Num.	8
			AST21.079.02	Attività di promozione delle pari opportunità	N. partecipazioni a bandi regionali	Num.	2
					Partecipanti iniziative / residenti genere femminile over 15	Perc.	1,5
			AST21.079.03	Promozione della cultura della non violenza e valorizzazione del ruolo delle donne nella società	Incontri pubblici realizzati	Num.	2
					incremento orario di apertura dello sportello di anti violenza	Perc.	20
	091	Trasporti scolastici	AST21.091.01	Gestione trasporto scolastico	Giorni di trasporto	Giorni	200
	092	Refezione scolastica ed altri servizi	AST21.092.01	Mense nidi, scuole infanzia, primarie, secondarie I° grado, centri estivi	n. fatture liquidate/tot.fatture da liquidare	Perc.	100
					Ordini registrati/tot.ordini da registrare	Perc.	100
					revisione periodica del piano di autocontrollo HCCP delle cucine e degli spazi mensa in relazione all'andamento dei contagi.	S/N	SI
			AST21.092.03	Controllo pagamenti del sistema Pago-PA	verifiche periodiche delle procedure della preparazione, conservazione, distribuzione dei pasti scolastici in relazione all'andamento dei contagi con possibili variazioni procedurali	S/N	SI
	Pagamenti controllati/Pagamenti pervenuti	Num.			100		
059	Trasporto Pubblico e Traffico	AST21.059.01	Mobilità sostenibile	Attivazione bando per punti ricarica mobilità elettrica	S/N	SI	
				Cambiamo Marcia: km percorsi (Progetto CASA-SCUOLA, CASA-LAVORO)	chilometri	150000	
				Cambiamo Marcia: numero utenti (Intermodalità sistemi di trasporto)	num.	200	
				Cambiamo Marcia: Percentuale di progetto rendicontata	Perc.	80	
				Intermodalità sistemi di trasporto: attivazione del servizio	S/N	SI	
				Riduzione CO2 complessiva derivante dai progetti (casa-scuola, casa-lavoro, interventi a favore della mobilità sostenibile)	chilogrammi	130000	
				Aggiornamento banche dati	S/N	SI	
				Autorizzazioni (o dinieghi) per transito autocarri a servizio enti pubblici rilasciate/Richieste pervenute	Perc.	100	
		AST21.059.02	Regolazione mobilità e sicurezza	Posti auto per disabili realizzati/richieste accolte per posti auto per disabili da realizzare	Perc.	100	
				Rapporto tra le ordinanze temporanee e permanenti emesse e le relative richieste	Perc.	100	
				Tempo medio di evasione delle richieste di ordinanze urgenti	Giorni	15	
				Tempo medio di risposta alle segnalazione dei cittadini	Giorni	25	
		AST21.059.03	Servizio di trasporto pubblico	predisposizione atti previsti per intercenter	S/N	SI	
				progettazione e controllo dei servizi	S/N	SI	
		AST21.059.04	Gestione del servizio di pronto intervento	Rapporto tra interventi eseguiti e interventi richiesti	Perc.	100	

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Tutela dell'Ambiente e del Territorio	067	Protezione Civile	AST21.067.01	Potenziamento delle funzioni del c.o.c. - centro operativo comunale	Studio di fattibilità costituzione nucleo di supporto permanente al COC	S/N	SI
			AST21.067.02	Gestione delle attività di protezione civile tramite servizio associato in Unione	Aggiornamenti Catasto Aree Fuoco	Num.	1
					Attività di informazione svolte	Num.	1
					Report necessità adeguamento Piano	S/N	SI
			AST21.067.03	Coordinamento Gruppo volontari di Protezione Civile	Atti tecnici, determine di impegno, liquidazioni e altri atti contabili	Numero	25
					Attività di formazione/informazione e addestramento progettate	Num.	3
					Attuazione gestione sicurezza Volontari	S/N	SI
	Documenti amministrativi controllati/documenti amministrativi proposti	Perc.			100		
	AST21.067.04	Gestione interventi ordinari e in emergenza	Interventi effettuati/emergenze occorse	Perc.	100		
			Interventi su ordigni effettuati/segnalazioni pervenute	Perc.	100		
			Sopralluoghi pubblica incolumità effettuati/segnalazioni pervenute	Perc.	100		
	AST21.067.05	Contributi Fondo Regionale di Protezione Civile	Domande istruite/domande pervenute	Perc.	100		
	070	Igiene Ambientale	AST21.070.01	Attività tecniche ed amministrative della gestione rifiuti urbani e assimilati	Aggiornamento reportistica dati rifiuti urbani e pubblicazione annuale (dati anno precedente)	S/N	SI
					Gestione portale rifiuti ORSO	S/N	SI
					Richieste istruite di riduzione TARI/ Richieste avanzate	Perc.	80
					Segnalazioni evase/segnalazioni pervenute	Perc.	100
			AST21.070.02	Attività tecniche ed amministrative relative al Servizio Idrico Integrato	Istruttorie scarichi fognari/Domande pervenute	Perc.	100
	Reti miste/bianche oggetto di verifica	Num.			2		
					Richieste di autorizzazione rilasciate	Num.	10
	AST21.070.03	Rilascio e revisione patenti di abilitazione all'impiego dei gas tossici	Patenti rilasciate/Domande pervenute	Perc.	100		
	AST21.070.04	Ordinanze e provvedimenti diversi in materia igienico-sanitaria	Ordinanze e provvedimenti adottati	Num.	10		
	AST21.070.05	Rilascio autorizzazioni ambientali	N. Pareri rilasciati su pratiche di autorizzazioni integrate ambientali/richieste pervenute	Num.	100		
			N. Pareri rilasciati su pratiche di autorizzazioni uniche ambientali/richieste pervenute	Perc.	100		
	072	Interventi Tutela Ecologica	AST21.072.01	Autorizzazioni attività estrattive	Autorizzazione all'esercizio di attività estrattive/domande pervenute	Perc.	100
			AST21.072.02	Controllo, monitoraggio, attività amministrativa e servizi	Atti di determine e delibere istruite/proposte provenienti dai servizi	Perc.	90
					Autorizzazione all'attuazione dei progetti di bonifica siti contaminati / domande pervenute	Perc.	100
					Avvio procedimenti acustica/Esposti pervenuti	Perc.	100
Avvio procedimenti amianto/Esposti pervenuti					Perc.	100	
Invio avvisi agli utenti su efficienza impianti termici civili/Segnalazioni da parte del CRITER					Perc.	70	
Liquidazioni istruite/Fatture e note pervenute					Perc.	95	
Report di monitoraggio sui campi elettromagnetici prodotti/report programmati					Perc.	100	
Tempo medio di inserimento in Iride di proposte di determine e delibere			Ore	24			
AST21.072.03			Promozione tutela ambientale e gestione attività Centro Educazione Sostenibilità (CEAS)	Alunni partecipanti	Num.	450	
		Attività promozionali (giornate ecologiche e altre manifestazioni) effettuate/Attività previste	Perc.	100			
AST21.072.05	Gestione del canile comunale	Adozioni	Num.	100			
AST21.072.06	Gestione delle colonie feline	Felini sterilizzati	Num.	400			
		Gatti dati in adozione	Num.	350			
AST21.072.08	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Tutela dell'ambiente e del Territorio	Perc.	80			
041	Università	AST21.041.02	Tirocini Universitari	Customer satisfaction (1-7) tra i tirocinanti (sul supporto dell'ufficio)*	Num.	6	
		AST21.050.01	Estate attivi	Richieste accolte (ragazzi inseriti) / domande presentate	Perc.	90	
				Risultato Indagine di Customer Satisfaction partecipanti - % valutazioni positive*	Perc.	90	

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021		
Sviluppo Economico	050	Progetto Giovani	AST21.050.02	Informagiovani	Risultato indagine di customer satisfaction - Valutazione media (scala da 1 a 7)*	Num.	5,8		
					Risultato indagine di customer satisfaction - Valutazione media (scala da 1 a 7)*	Num.	5,8		
			AST21.050.03	Progetto Giovani	Tempo conclusione procedimento erogazione contributi/Tempo conclusione procedimento previsto dal regolamento	Perc.	100		
					Verifiche effettuate / domande contributi pervenute	Perc.	100		
	090	Sviluppo e Imprese	AST21.090.01	Imprenditorialità - Nuova imprenditoria - Occupazione	Pratiche controllate/Pratiche pervenute	Perc.	100		
					Tempo Conclusione procedimento erogazione contributi / Tempo conclusione procedimento previsto dal regolamento	Perc.	100		
					Verifiche effettuate / domande contributi pervenute	Perc.	20		
			AST21.090.06	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Sviluppo Economico	Perc.	80		
Servizi Amministrativi, Partecipazione e Patrimonio	003	Assicurazioni	AST21.003.01	Assicurazioni	Rispetto dei tempi (30 gn) delle denunce per i sinistri pervenuti all'Ufficio	Perc.	100		
	012	Organi Istituzionali: Giunta Comunale	AST21.012.02	Attività di segreteria del Sindaco	Appuntamenti gestiti	Num.	950		
					Supporto al Sindaco	S/N	SI		
			AST21.012.03	Attività di Segreteria degli Assessori	Appuntamenti gestiti	Num.	300		
					Supporto agli Amministratori	S/N	SI		
	013	Partecipazione	AST21.013.01	Attività Ufficio Partecipazione	Autorizzazioni locali rilasciate nei tempi / autorizzazioni totali pervenute	Perc.	80		
					Fatture e altri documenti contabili liquidati nei tempi / fatture e documenti contabili totali	Perc.	100		
					Numero verifiche effettuate aree ortive / aree ortive	Perc.	100		
					Numero verifiche effettuate locali concessi / locali di quartiere	Perc.	100		
	014	Segreteria Generale			AST21.014.01	Gestione atti e provvedimenti amministrativi degli organi dell'ente	Tempi medi di pubblicazione delle deliberazioni di Consiglio Comunale	Giorni	15
					AST21.014.02	Gestione Registro Associazioni di Promozione Sociale	Richieste di iscrizione evase	Perc.	100
					AST21.014.05	Uscierato	Tempi di conclusione del procedimento di iscrizione	Giorni	15
					AST21.014.08	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Sedute consiliari con il supporto degli uscieri	Perc.	100
					AST21.014.09	Spedizioni e notifiche	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Servizi Amministrativi, Partecipazione e Patrimonio	Perc.	80
AST21.014.10					Gestione dell'elenco comunale avvocati per il conferimento di incarichi di patrocinio legale e incarichi di prestazioni stragiudiziali	Tempi di notifica degli atti	Giorni	10	
021	Patrimonio			AST21.021.01	Inventario beni immobili	Richieste evase/ricieste pervenute	Perc.	100	
				AST21.021.02	Gestione dei contratti sugli immobili	Tempi per predisposizione/elaborazione dati per bilancio consuntivo	Giorni	90	
					Controllo e verifica dei canoni di locazione/concessione insoluti rispetto alla morosità	Perc.	100		

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
	030	Autoparco	AST21.030.01	Gestione automezzi	Costo medio al km	EUR	0,35
			AST21.030.02	Gestione servizi di facchinaggio e gestione magazzini per il Comune di Cesena e Unione (sede Cesena)	Coordinamento facchinaggio Materiale consegnato/ricieste pervenute di consegna materiale	S/N Perc.	SI 85
	031	Centro Stampa	AST21.031.01	Gestione Centro Stampa	Importo impegnato per acquisti tramite centrali di committenza/ Importo impegnato per acquisti	Perc.	85
	063	Espropri	AST21.063.01	Procedure espropriative	Procedimenti verificati e controllati rispetto ai procedimenti in corso per conto Comune/altri Enti	Perc.	100
	086	Gestione dei poderi agricoli	AST21.086.01	Gestione poderi comunali	Contratti controllati/verificati rispetto ai contratti agricoli esistenti	Percentuale	100
	089	Ordinanze- Ingiunzioni e Patrocinio legale	AST21.089.01	Patrocinio legale a dipendenti e amministratori	Istruttoria su istanze di patrocinio legale pervenute nell'anno	Perc.	100
			AST21.089.02	Procedimenti sanzionatori amministrativi L.689/81	Effettuazione audizioni personali relative a verbali istruiti	Perc.	85
					Istruttoria verbali di illecito e adozione provvedimenti ai sensi della L.689/81 Verifica crediti insoluti e predisposizione atti per il recupero coattivo	Perc.	100
	005	Progetti Integrati	AST21.005.01	Coordinamento e supporto alla gestione e rendicontazione dei progetti integrati, nazionali ed europei	Progetti gestiti - Unione Valle Savio	Num.	5
					Progetti finanziati/Progetti presentati (diretti e indiretti) - Cesena	Perc.	20
AST21.005.02			Ricerca finanziamenti, progettazione e internazionalizzazione	Progetti finanziati/Progetti presentati (diretti e indiretti) - Unione Valle Savio	Perc.	20	
				Progetti presentati - Comune (diretti e indiretti)	Num.	3	
				Progetti presentati - Unione Valle Savio (diretti e indiretti)	Num.	2	
				AST21.007.01	Ufficio legale	Creazione del fascicolo informatico all'ufficio	Perc.
Trasmissione telematica obbligatoria degli atti giudiziari			Perc.	100			
007			Ufficio Legale	AST21.007.02	Attività di messa in mora a seguito di sentenza: attività preliminare alla riscossione coattiva	Atti di messa in mora relativi all'anno in corso	Perc.
	AST21.007.03	Ricognizione e messa in mora a seguito di sentenza: attività preliminare alla riscossione coattiva. Annualità precedenti.		Atti di messa in mora relativi alle annualità precedenti	Perc.	100	
Staff Segretari o: Pianificazi one Strategica , Controllo e Progetti Europei	011	Comunicazione e trasparenza	AST21.011.01	Qualità dei servizi	Nuove Carte dei servizi	Num.	3
			AST21.011.02	Adempimenti in materia di trasparenza	Dati pubblicati/dati trasmessi all'ufficio Comunicazione	Perc.	100
					Monitoraggi effettuati rispetto a quelli definiti nel Programma Trasparenza	Perc.	100
					Pubblicazioni obbligatorie automatizzate	Num.	9
					Richieste di accesso civico evase nei termini di legge	Perc.	100
			AST21.011.03	Gestione flussi comunicativi ed aggiornamenti dei siti web, di altri strumenti multimediali e della intranet del Comune di Cesena e dell'Unione Valle Savio	Aggiornamenti effettuati/aggiornamenti richiesti dai settori	Perc.	100
			AST21.011.04	Controllo successivo amministrativo	Tempi di espletamento di tutte le procedure di controllo	Giorni	120
			AST21.011.05	Controllo e supporto in materia di accesso	Supporto e consulenza in materia di accesso ai vari settori dell'ente	Perc.	100
AST21.011.06	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Staff Segretario: Pianificazione Strategica, Controllo e Progetti Europei	Num.	80			

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
	019	Programmazione e Controllo	AST21.019.01	Coordinamento dei sistemi di monitoraggio e Controllo Strategico	Coerenza di programmazione: obiettivi gestionali collegati ad obiettivi operativi di DUP sul totale obiettivi	Perc.	100
AST21.019.02			Supporto all'attività di Programmazione e alla definizione del Piano Esecutivo di Gestione	Completezza di redazione del PEG (obiettivi con almeno un indicatore) - Comune Cesena	Perc.	100	
AST21.019.03			Supporto per il Controllo di Gestione	Completezza di redazione del PEG (obiettivi con almeno un indicatore) - Unione VS	Perc.	100	
				Consegna al Nucleo di Valutazione del Report sul Raggiungimento degli Obiettivi	S/N	SI	
				Invio Referto del Controllo di Gestione alla Corte dei Conti ex art. 198-bis Tuel	S/N	SI	
				Invio Relazione sui Controlli Interni ex art. 148 D.Lgs 149/2011	S/N	SI	
	022	Ufficio Amministrativo LL.PP.	AST21.022.01	Programmazione dei lavori pubblici e monitoraggi	Predisposizione programma triennale ed elenco annuale	S/N	SI
AST21.022.02			Attività di segreteria e supporto amministrativo uffici tecnici LL.PP.	Tempi medi di protocollazione	Ore	24	
AST21.022.03			Gestione procedure relative all'acquisizione di lavori pubblici.	Rispetto dei tempi procedurali di cui all'art.76 del D.Lgs 50/2016 (2019)	S/N	SI	
AST21.022.04			Stipulazione contratti e adempimenti relativi	Rispetto dei tempi di protocollazione	S/N	SI	
	023	Edilizia Pubblica	AST21.023.01	Edilizia pubblica e cimiteriale - progettazione preliminare	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti preliminari e gli importi finanziati a bilancio	Perc.	70
AST21.023.02			Edilizia pubblica e cimiteriale - progettazione definitiva e richiesta pareri	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti definitivi e gli importi finanziati a bilancio	Perc.	60	
AST21.023.03			Edilizia pubblica e cimiteriale - progettazione esecutiva e coordinamento della sicurezza nella fase di progettazione	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti esecutivi e gli importi finanziati a bilancio	Perc.	40	
AST21.023.04			Edilizia pubblica e cimiteriale - direzione lavori e coordinamento della sicurezza nella fase dell'esecuzione e collaudi anche per i settori Governo del Territorio e Tutela dell'Ambiente e del Territorio	Rapporto fra valore opere realizzate e valore opere previste nell'anno	Perc.	70	
AST21.023.05			Manutenzione ordinaria edilizia pubblica e cimiteriale e gestione richieste di pronto intervento	Rapporto fra le somme impegnate (mediante gare o affidamenti diretti) e quelle finanziate a bilancio	Perc.	90	
AST21.023.07			Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Lavori Pubblici	Perc.	80	
AST21.023.08			Coordinamento e controllo in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro	Consulenze e pareri rilasciati/richieste consulenze pervenute	Perc.	90	
				Pratiche prevenzione incendi istruite/pratiche pervenute	Perc.	90	
			Sopralluoghi e prove evacuazione	Num.	8		
	024	Edilizia Scolastica	AST21.024.01	Edilizia scolastica e impianti sportivi- progettazione preliminare	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti preliminari e gli importi finanziati a bilancio	Perc.	70
AST21.024.02			Edilizia scolastica e impianti sportivi- progettazione definitiva e richiesta pareri	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti definitivi e gli importi finanziati a bilancio	Perc.	60	
AST21.024.03			Edilizia scolastica e impianti sportivi - progettazione esecutiva e coordinamento della sicurezza nella fase di progettazione	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti esecutivi e gli importi finanziati a bilancio	Perc.	40	
AST21.024.04			Edilizia scolastica e impianti sportivi - direzioni lavori e coordinamento della sicurezza nella fase dell'esecuzione e collaudi	Rapporto fra valore opere realizzate e valore opere previste nell'anno	Perc.	70	
AST21.024.05			Manutenzione ordinaria edilizia scolastica e impianti sportivi	Rapporto fra le somme impegnate (mediante gare o affidamenti diretti) e quelle finanziate a bilancio	Perc.	90	

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Lavori Pubblici	056	Viabilità	AST21.056.01	Strade - progettazione preliminare/progetti di fattibilità	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti preliminari e gli importi finanziabili a bilancio	Perc.	100
			AST21.056.02	Strade - progettazione definitiva	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti definitivi e gli importi finanziabili a bilancio	Perc.	100
			AST21.056.03	Strade - progettazione esecutiva	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti esecutivi e gli importi finanziabili a bilancio	Perc.	100
			AST21.056.04	Strade - direzione lavori e sicurezza nei cantieri Infrastrutture	Rapporto tra il valore delle opere consegnate e quello previste nel piano delle opere pubbliche.	Perc.	80
			AST21.056.05	Manutenzione ordinaria delle strade comunali	Rapporto tra gli interventi eseguiti e le segnalazioni pervenute	Perc.	90
					Rapporto tra le somme impegnate (mediante gare o affidamenti diretti) e quelle messe a disposizione in bilancio	Perc.	90
					Tempo medio di risposte alle segnalazioni sulla manutenzione strade	Giorni	15
			AST21.056.06	Gestione pratiche edilizie opere di urbanizzazione	Rapporto tra i pareri rilasciati e le richieste di pareri sulle pratiche edilizie	Perc.	95
			AST21.056.07	Toponomastica	Rapporto tra i provvedimenti emessi inerenti le denominazioni, rettifiche e prolungamenti delle aree di circolazione e le relative richieste	Perc.	95
			AST21.056.08	Attività amministrativa viabilità	Rapporto tra le autorizzazioni rilasciate di lavori stradali e le relative domande pervenute	Perc.	95
					Rapporto tra le autorizzazioni rilasciate di occupazione di suolo pubblico e le relative domande pervenute	Perc.	95
	Rapporto tra le autorizzazioni rilasciate di tombinamenti -passi carrai e le relative domande pervenute	Perc.			95		
	Rapporto tra pareri rilasciati per le insegne pubblicitarie e le relative domande	Perc.			95		
	AST21.056.09	Gestione Numerazione Civica	Rapporto tra le procedure di aggiornamento informatico civici esterni nuovi, cancellazioni, assegnazioni civici esterni ed interni, duplicati, rettifiche di indirizzo e le relative richieste	Perc.	100		
	AST21.056.10	Consorzi stradali	Rapporto tra i contributi erogati e le relative richieste	Perc.	100		
	AST21.056.11	Gestione procedure relative all'acquisizione di lavori pubblici	Procedure attivate con lettera di invito/interventi finanziabili	Perc.	95		
	069	Fogne e Depurazione	AST21.069.01	Fogne bianche - progettazione preliminare/studio di fattibilità	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti preliminari e gli importi finanziabili a bilancio	Perc.	100
			AST21.069.02	02 - Fogne bianche - progettazione definitiva	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti definitivi e gli importi finanziabili a bilancio	Perc.	100
			AST21.069.03	Fogne bianche - progettazione esecutiva	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti esecutivi e gli importi finanziabili a bilancio	Perc.	90
			AST21.069.04	Fogne bianche - direzione lavori	Rapporto tra il valore delle opere consegnate e quello previste nel piano delle opere pubbliche	Perc.	90
AST21.069.05			Manutenzione ordinaria delle fogne comunali	Rapporto tra le somme impegnate (mediante gare o affidamenti diretti) e quelle messe a disposizione in bilancio	Perc.	90	

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
	071	Parchi e Giardini	AST21.071.01	Parchi e giardini e arredo urbano-progettazione preliminare	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti preliminari e gli importi finanziati a bilancio	Perc.	70
			AST21.071.02	Parchi e giardini e arredo urbano - progettazione definitiva e richiesta pareri	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti definitivi e gli importi finanziati a bilancio	Perc.	60
			AST21.071.03	Parchi e giardini e arredo urbano - progettazione esecutiva e coordinamento della sicurezza nella fase di progettazione	Rapporto tra gli importi approvati nei progetti esecutivi e gli importi finanziati a bilancio	Perc.	40
			AST21.071.04	Parchi e giardini e arredo urbano - direzione lavori e coordinamento della sicurezza nella fase dell'esecuzione e collaudi	Rapporto fra valore opere realizzate e valore opere previste nell'anno	Perc.	70
			AST21.071.05	Manutenzione ordinaria dei parchi e dei giardini e gestione richieste di pronto intervento	Rapporto fra le somme impegnate (mediante gare o affidamenti diretti) e quelle finanziate a bilancio	Perc.	80
			AST21.071.06	Gestione occupazioni permanenti e temporanee di suolo pubblico su aree verdi, abbattimento alberature in aree private e pubbliche, opere di verde pubblico in urbanizzazioni realizzate dai privati	Rapporto fra autorizzazioni rilasciate e domande pervenute	Perc.	95
					Rapporto fra interventi eseguiti e segnalazioni pervenute	Perc.	90
			AST21.071.07	Gestione diretta di interventi su aree a verde pubblico	Tempo medio di risposta alle segnalazioni di manutenzione	Giorni	30
Rapporto fra interventi eseguiti e segnalazioni pervenute	Perc.	70					
				Tempo medio di risposta alle segnalazioni	Giorni	60	
	080	Cimiteri	AST21.080.01	Manutenzione ordinaria dei cimiteri e autorizzazioni per lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria a loculi e tombe e concessione aree cimiteriali	Rapporto fra le somme impegnate (mediante gare o affidamenti diretti) e quelle finanziate a bilancio	Perc.	90
Stazione Unica Appaltante (SUA) e LLPP	028	Servizi Generali	AST21.028.01	Gestione servizi di logistica	Importo impegnato per acquisti tramite centrali di committenza/ Importo impegnato per acquisti	Perc.	80
			AST21.028.02	Programmazione e gestione procedure di acquisto	Elaborazione Gantt	S/N	SI
	017	Ragioneria	AST21.017.01	Gestione spese ordinarie	Tempo lavorazione liquidazione fatture Cesena	Giorni	15
					Tempo lavorazione liquidazione fatture Unione Valle Savio	Giorni	15
			AST21.017.02	Gestione entrate ordinarie	Rispetto dei tempi di emissione reversali a copertura incassi (60 giorni) - Media dei giorni da incasso ad emissione reversale per il Comune di Cesena	Giorni	30
					Rispetto dei tempi di emissione reversali a copertura incassi (60 giorni) - Media dei giorni da incasso ad emissione reversale per l'Unione Valle Savio	Giorni	30
			AST21.017.03	Gestione spese in c/capitale	Tempo lavorazione liquidazione fatture Cesena	Giorni	15
					Tempo lavorazione liquidazione fatture Unione Valle Savio	Giorni	15
			AST21.017.04	Gestione entrate in c/capitale	Rispetto dei tempi di emissione reversali a copertura incassi (60 giorni) - Media dei giorni da incasso ad emissione reversale per il Comune di Cesena	Giorni	30
					Rispetto dei tempi di emissione reversali a copertura incassi (60 giorni) - Media dei giorni da incasso ad emissione reversale per l'Unione Valle Savio	Giorni	30

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021		
Entrate Tributarie e Servizi Economico Finanziari			AST21.017.05	Gestione bilancio	Rispetto termini di approvazione bilancio e rendiconto	S/N	SI		
			AST21.017.06	Gestione fiscale	Rispetto dei termini presentazione dichiarazioni e versamenti imposte	S/N	SI		
			AST21.017.07	Gestione economico-finanziaria delle società partecipate	Bilanci analizzati/bilanci ricevuti	Perc.	100		
			AST21.017.08	Supporto giuridico-amministrativo per la governance delle società partecipate	Nomine e designazioni in organi societari effettuate rispetto a quelle in scadenza Ricognizione redatta nei termini di legge	Perc. S/N	100 SI		
			AST21.017.09	Supporto e coordinamento per l'attuazione degli indirizzi e obiettivi gestionali assegnati alle società	Società in controllo a cui sono stati assegnati obiettivi	Percentuale	100		
			AST21.017.10	Gestione degli adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione e dei flussi informativi per le partecipate	Aggiornamento sistema informativo partecipate (aggiornamenti effettuati/aggiornamenti previsti)	Percentuale	100		
					Publicazioni sezione trasparenza enti controllati (publicazioni effettuate/publicazioni previste)	Percentuale	100		
			020	Tributi	AST21.020.01	Supporto alla gestione del nuovo canone patrimoniale – parte ex COSAP	Supporto gestione richieste pagamento canone patrimoniale ex Cosap permanente	S/N	SI
					AST21.020.02	Gestione atti tariffari e regolamentari	Atti tariffari predisposti entro i termini di legge/atti tariffari da predisporre	Perc.	100
					AST21.020.03	Lotta alla evasione e alla elusione dei tributi erariali	Invio segnalazioni qualificate	S/N	SI
AST21.020.04	Imposta di soggiorno	Rendicontazione adempimenti delle strutture ricettive/ Adempimenti di strutture ricevuti			Perc.	100			
AST21.020.05	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Entrate Finanziarie e Servizi economico tributari			Perc.	80			
AST21.020.06	Gestione controlli sui tributi immobiliari	Bonifiche banche dati Mantenimento trend accertamenti per recupero evasione tributi			S/N S/N	SI SI			
AST21.020.07	Gestione sportello informativo	Informazioni all'utenza, aggiornamento delle informazioni e della modulistica alle norme e alle disposizioni regolamentari vigenti e supporto alle attività di protocollo			S/N	SI			
AST21.020.08	Gestione ordinaria TARI	Emissione bollette Tari entro il 31/07			S/N	SI			
081	Concessione Servizio Pubblicità e Affissioni	AST21.081.01	Gestione concessione del servizio	Rendiconti del concessionario verificati/rendiconti ricevuti	Perc.	100			

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Personale e Organizzazione	015	Personale	AST21.015.01	Gestione relazioni sindacali	Pareri positivi rilasciati dall'organo di revisione	Perc.	100
			AST21.015.02	Gestione economica del personale dipendente ed assimilato	Denunce e statistiche periodiche elaborate nel rispetto dei tempi previsti dalla norma	Perc.	100
					Disallineamenti di retribuzione accessoria segnalati / N. dipendenti interessati dalle modifiche	Perc.	3
					Tempi medi di liquidazione incentivo performance dalla conclusione delle procedure di valutazione compresi ricorsi	Giorni	30
			AST21.015.03	Valutazione delle prestazioni	Dipendenti valutati con colloquio	Perc.	90
			AST21.015.04	Organizzazione generale	Dirigenti supportati per la revisione organizzativa interna entro un mese dalle modifiche di Macro (per settori coinvolti)	Perc.	90
					N. di proposte di delibere di macro/modifiche di macro programmate	Perc.	100
					Numero di interventi di riorganizzazione e studi	Num.	4
			AST21.015.05	Gestione Amministrativa del Personale	Atti relativi alla modifica del rapporto di lavoro (part time, aspettative, congedi..) realizzati nei tempi stabiliti	Perc.	95
					Interventi di aggiornamento sui "Manuali operativi" o modulistica effettuati entro 2 mesi dalle modifiche normative	Perc.	100
					Rilevazioni statistiche e comunicazioni obbligatorie periodiche effettuate nei tempi previsti dalla normativa	Perc.	100
			AST21.015.06	Selezioni, assunzioni e cessazioni del personale dipendente	Atti relativi alla cessazione del rapporto di lavoro (pensionamenti, inidoneità...) realizzati nei tempi stabiliti	Perc.	95
					Selezioni attivate/ Selezioni programmate	Perc.	95
			AST21.015.07	Gestione previdenziale del personale	Atti relativi alla liquidazione e riliquidazione (pensioni, TFS e TFR cessati...) realizzati nei tempi stabiliti	Perc.	95
					Consulenze effettuate / consulenze richieste	Perc.	100
AST21.015.09	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Personale	Perc.	80			
AST21.015.11	Indirizzi alle società partecipate in materia di personale e verifica rispetto indirizzi	N. verifiche o rilascio pareri effettuati / richiesti	Percentuale	100			
			AST21.025.01	Sportello Facile - front office	Tempi di attesa sportello facile	Min	10
					customer satisfaction complessiva (scala 1-10)*	Num.	8,5
			AST21.025.02	Sportello Facile: front office - Ufficio Specialistico	Customer satisfaction per servizi erogati dallo sportello specialistico (scala 1-10)*	1-10	8
			AST21.025.03	Servizi Demografici - Anagrafe - back office	Procedimenti di mutazione anagrafica (all'interno del Comune) istruttorie definite in 35 gg	Perc.	75
					Procedimenti iscrizioni istruttorie definite entro 45 gg (Procedimenti iscrizioni istruttorie definite entro 45 gg/tot. procedimenti)	Perc.	55
					Tempi medi di registrazione in anagrafe degli eventi di stato civile	Giorni	1
			AST21.025.04	Sportello Facile: front office - Accoglienza e Telefonia	Customer Satisfaction Telefonia (scala 1-10)*	Num.	8
Customer Satisfaction Accoglienza (scala 1-10)*	Num.	9					

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
Servizi al cittadino e Innovazione tecnologica	025	Servizi al Cittadino	AST21.025.05	Servizi Demografici - Stato civile - back office	Tempi medi annotazioni convenzioni/fondi patrimoniali	Giorni	3
					Tempi medi di trascrizione atti di nascita naturalizzati	Giorni	10
					Tempi medi di trascrizione atti di nascita ospedale	Giorni	2
					Tempi medi di trascrizione atto di matrimonio e relative annotazioni	Giorni	5
					Tempi medi di trascrizione degli atti di decesso	Giorni	2
			AST21.025.06	Servizi Demografici - Anagrafe Canina - Leva Controlli anagrafici Reddito di cittadinanza - Back Office	Tempi medi di registrazione in anagrafe canina	Giorni	4
			AST21.025.07	Servizi Demografici - Elettorale	Certificati elettorali emessi	Num.	6500
			AST21.025.08	Staff Settore - back office	Tempi medi redazione atto di liquidazione da ricevimento fattura	Giorni	5
			AST21.025.09	Documentazione amministrativa - back office	Certificati rilasciati online/richieste di certificati pervenute in back office	Perc.	90
					Tempi medi di rilascio dei certificati storici	Giorni	8
					Tempi medi di rilascio dei certificati/visure	Giorni	3
			AST21.025.10	Protocollo - back office	Tempi medi di protocollazione	Ore	24
			AST21.025.11	Archivio - back office	Tempi medi per le ricerche di archivio fuori sede (Ponte Abbadesse)	Giorni	5
					Tempi medi per le ricerche di archivio in sede municipale	Minuti	5
			AST21.025.12	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Servizi al Cittadino e Innovazione Tecnologica	Perc.	80
AST21.025.13	Assistenza ai matrimoni civili	Matrimoni assistiti in orari festivi	Perc.	100			
AST21.025.15	Gestione servizi cimiteriali	Rapporto fra operazioni cimiteriali espletate e operazioni cimiteriali richieste	Perc.	100			

* Gli indicatori di customer satisfaction rivolti al cittadino sono stati evidenziati in giallo. I risultati di tali indicatori concorrono esclusivamente al calcolo della performance dell'ambito 4, relativo alla qualità dei servizi resi.

3. Stato di Salute

La performance in questo ambito è delineata dallo stato di salute dell'ente relativamente agli aspetti economico-finanziari e organizzativi. Lo stato di salute monitora la capacità dell'ente di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse finanziarie e del personale di cui dispone. Questo ambito della performance tiene monitorati i livelli di efficienza nell'impiego delle risorse ed il livello di innovazione dell'organizzazione e delle competenze professionali dei dipendenti.

Metodo di Calcolo

Lo stato di salute si compone di due parti:

1. Stato di salute economico-finanziaria (rating finanziario; indicatori di bilancio);
2. Stato di salute organizzativa.

Per quanto concerne la misurazione dello stato di salute dell'ente, si procede ad una media aritmetica ottenuta dai valori percentuali riferiti alla misurazione della salute economico-finanziaria e della salute organizzativa.

3.1 STATO DI SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

3.1.1 Rating Finanziario

Il Comune di Cesena si è dotato di uno strumento di Rating Finanziario con la collaborazione del professore Emanuele Padovani dell'Università di Bologna - Dipartimento Scienze Aziendali.












Il rating costituisce una garanzia di imparzialità e trasparenza: un valido strumento di autodiagnosi e di confronto con le altre realtà territoriali, in quanto sintesi dell'andamento economico e finanziario. La valutazione della salute finanziaria del bilancio dell'ente è svolta su base comparata (comuni di dimensioni similari), utilizzando dieci indici di bilancio. La valutazione dei singoli indici e della salute finanziaria complessiva è graduata sulla scala A (ottimo), B1, B2, C1, C2, C3, C4, C5, D1, D2, E (rischio default).

L'indice è aggiornato annualmente nel momento in cui in Banca dati amministrazioni pubbliche (BDAP) il rendiconto è disponibile (generalmente entro il mese di marzo del secondo anno successivo a quello cui si riferisce il bilancio).

Rispetto ai valori del rendiconto 2019, il Comune di Cesena è inserito nella classe di merito "B1". L'obiettivo che il Comune di Cesena si prefigge di raggiungere per il 2021, che diventa pertanto il target di riferimento per questa annualità, è di riposizionarsi almeno in fascia B, pertanto l'obiettivo sarà raggiunto se il posizionamento sarà in fascia B2 o B1 o A.

3.1.2 Analisi di bilancio dell'ente

La valutazione espressa si riferisce al solo bilancio (conto del bilancio) del Comune di Cesena e fornisce una valutazione di sintesi derivata dall'analisi dei livelli di dieci indici di bilancio.

ANALISI DEL BILANCIO DELL'ENTE (Sezione 1)		
Ottimo		A
Molto elevato		B1
Elevato		B2
Buono (tendente ad elevato)		C1
Buono		C2
Intermedio		C3
Sufficiente		C4
Debole		C5
Debolissimo		D1
Debolissimo (tendente a Default)		D2
Default		E

Rating Finanziario

Il Rating Finanziario è un indice di valutazione dello stato di salute del bilancio dell'ente che basa sul confronto dell'andamento dell'ente con quello degli altri enti italiani simili per dimensioni.

L'analisi avviene sulla base di dieci indici di bilancio calcolati a partire dai dati del rendiconto (conto del bilancio), i cui valori di ciascun comune sono messi a confronto con quelli del gruppo di confronto. I gruppi utilizzati per il confronto sono sei e sono individuati sulla base della popolazione residente: da 0 a 4.999 abitanti; da 5.000 a 14.999 abitanti, da 15.000 a 29.999 abitanti, da 30.000 a 49.999 abitanti, da 50.000 a 99.999 abitanti, oltre 100.000 abitanti.

Il sistema di Rating Finanziario è articolato su 11 classi di merito complessive: A (classe di merito più elevata), B1, B2, C1, C2, C3, C4, C5, D1, D2, E (classe di merito più bassa, ovvero default). In linea generale, il sistema di calcolo del Rating Finanziario è stabilito in modo tale da far ricadere una predeterminata percentuale di casi (con riferimento a ciascun gruppo di enti) in ciascuna classe. Nelle classi di merito A ed E ricadono, rispettivamente, il 5% delle amministrazioni comunali, mentre in tutte le altre (B1, B2, C1, C2, C3, C4, C5, D1, D2) il 10% ciascuna.

È calcolato sia un rating per ciascuno dei dieci indicatori utilizzati (si veda la tabella nel seguito), sia un Rating Finanziario complessivo sulla base della media ponderata dei rating ottenuti per ciascun indicatore. Solo per gli indicatori 'Utilizzo anticipazioni di tesoreria' (R8) e 'Anticipazioni di tesoreria non rimborsate' (R9) sono state create regole diverse per l'attribuzione della classe di merito, in funzione della scarsa numerosità dei casi con indicatori superiori a zero e della considerazione oggettiva che l'utilizzo di anticipazioni è considerata grave sotto il profilo della gestione finanziaria (quindi valutazione D1, D2 od E in funzione degli importi).

Per gli indicatori che presentano soglie minime o massime stabilite per legge, al raggiungimento di tali limiti è associata la classe di merito E, indipendentemente dal posizionamento relativo calcolato attraverso i percentili.

L'indice è aggiornato annualmente nel momento in cui si rende disponibile il bilancio in BDAP (generalmente entro il mese di marzo del secondo anno successivo a quello cui si riferisce il bilancio).

	Denominazione	Algoritmo di calcolo	Val *	Soglia **	Significato	
R1 ****	Consistenza del risultato d'amministrazione	Risultato d'amministrazione al netto di fondi di svalutazione crediti e accantonamenti fondo crediti dubbia esigibilità / impegni di spese correnti e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnate [titoli 1+4 della nuova contabilità]	Q	0	Il risultato d'amministrazione (RdA) rappresenta la differenza fra entrate e spese sia in conto competenza che in conto residui; per una corretta analisi a tale ammontare vanno decurtati i fondi svalutazione crediti e accantonamento crediti di dubbia esigibilità. RdA così calcolati negativi individuano situazioni pericolose, ma anche eccessivi RdA positivi possono evidenziare squilibri le cui cause dovrebbero essere indagate in modo analitico. L'RdA è qui messo a confronto con una componente "stabile" di bilancio, ossia le spese correnti sommate alle rate di rimborso dei prestiti a medio-lungo termine	Area EQUILIBRIO FINANZIARIO COMPLESSIVO
R2	Qualità del risultato d'amministrazione	Residui attivi in conto residui delle entrate proprie [titoli 1+3] / valore assoluto del risultato d'amministrazione	-	n/p	Il RdA è composto da fondo di cassa, residui attivi (maturati nell'anno o in conto residui, cioè nuovi e vecchi) e residui passivi (nuovi e vecchi). Il RdA è il "tesoretto" dell'ente che può essere utilizzato a vari scopi, fra cui nuovi investimenti. Vi è quindi l'incentivo a mantenerlo più elevato possibile, anche lasciando iscritti residui attivi, cioè crediti (specie di entrate proprie), che hanno elevata probabilità di insoluto (generalmente i più vecchi, cioè fra i residui in c/residui). L'indicatore mira ad individuare quanta parte del RdA è rappresentato dai crediti di entrate proprie più vecchi (residui attivi in conto residui)	
R3	Consistenza dei crediti su entrate proprie correnti sorti da più di 12 mesi	Residui attivi in conto residui entrate titoli 1+3 / entrate di competenza accertate titoli 1+3	-	0,65	I crediti più vecchi di 12 mesi (residui in c/residui) relativi alle entrate proprie rappresentano i crediti che hanno il più alto potenziale di insoluto; con questo indicatore vengono messi a rapporto con il "fatturato" delle entrate proprie (imposizione fiscale, tariffaria, altre entrate)	
R4 *****	Equilibrio strutturale di parte corrente	Accertamenti entrate correnti [titoli 1+2+3] depurati della quota % di accantonamento al fondo crediti di dubbia esigibilità / impegni di spese correnti e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnate [titoli 1+4 della nuova contabilità]	+	--	L'equilibrio corrente esprime il rapporto fra le entrate correnti accertate (sia quelle proprie che quelle da trasferimenti da altri enti, es. Stato), depurate della quota % di accantonamento al fondo crediti di dubbia esigibilità, e gli impegni di spesa corrente e di servizio al debito di finanziamento (ammortamento mutui e prestiti a m-l/t). L'ottimo è rappresentato dai valori pari o superiori a 1, ma la legge consente diverse eccezioni, per cui potrebbe essere pericolosamente inferiore a 1	Area EQUILIBRIO DI PARTE CORENTE
R5	Rigidità della spesa causata dal personale	Impegni spese personale [titolo 1, macroaggregato "personale"] / accertamenti entrate correnti [titoli 1+2+3]	-	0,40 0,39 0,38 ***	La spesa corrente provocata dal personale è una componente rigida che può provocare problemi all'equilibrio strutturale di parte corrente (difficoltà di copertura da parte delle entrate correnti); l'indicatore indica quanta parte delle entrate correnti accertate è destinata alla copertura delle spese del personale	
R6	Saturazione dei limiti di indebitamento	Interessi passivi [titolo 1, macroaggregato "interessi"] / accertamenti entrate correnti [titoli 1+2+3]	-	0,10	Simile al precedente, l'indicatore indica la quantità di entrate correnti accertate che serve alla copertura delle spese per interessi	Area INDEBITAMENTO A MEDIO-LUNGO TERMINE
R7	Tempo di estinzione teorica dell'indebitamento	Debiti di finanziamento a fine anno / spese per rimborsi di quota capitale di mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnate [titolo 4 della nuova contabilità]	-		L'indicatore mette a rapporto l'ammontare dei debiti di finanziamento e l'ammontare della quota capitale rimborsata nell'ultimo anno fornendo, quindi, il tempo medio (in anni) di estinzione dello stock di debito ipotizzando rate di quota capitale costanti. Essendo il metodo d'ammortamento generalmente di tipo francese, l'indice sovrastima i tempi reali di ammortamento	
R8	Utilizzo anticipazioni di tesoreria	Anticipazioni di tesoreria accertate [entrate titolo 7 della nuova contabilità] / entrate correnti accertate [titoli 1+2+3]	-	0,25	L'anticipazione di liquidità richiesta dall'ente al proprio tesoriere (tipo "castelletto") costituisce l'estrema ratio degli enti in difficoltà di liquidità; pertanto, enti che presentano questo indicatore anche solo di poco positivo, possono essere in situazione di pre-default	Area SOLVIBILITA' A BREVE TERMINE
R9	Anticipazioni di tesoreria non rimborsate	Residui passivi anticipazioni di tesoreria [spese titolo 5 della nuova contabilità] / entrate correnti accertate [titoli 1+2+3]	-	0,05	Rispetto all'indicatore precedente, in situazioni ancora peggiori sono gli enti che hanno fatto richiesta di anticipazioni di tesoreria e che, a termine d'anno, non hanno provveduto al totale rientro (generando quindi residui passivi come differenza fra impegni e pagamenti)	
R10	Residui passivi delle spese correnti	Residui passivi totali (in conto competenza e in conto residui) relativi alle spese correnti [residui totali delle spese titolo 1] / spese correnti impegnate [spese titolo 1]	-	0,40	Individua l'ammontare dei residui passivi (debiti) maturati per la spesa corrente sull'ammontare dei relativi impegni. Più il valore è elevato, più denota tempi di dilazione 'lunghe' per i pagamenti delle spese correnti.	

Metodo di valutazione dell'indicatore: Q = tanto migliore quanto più si avvicina al primo quartile (percentile 25%) del gruppo dei pari; + tanto migliore quanto più elevato; - tanto migliore quanto più contenuto.

** Soglie minime (se indicatore + o Q) o massime (se indicatore -), così come previsto da leggi e decreti; alcune soglie sono state modificate a partire dal 2018.

*** Le soglie si riferiscono a: 40% se < 5.000 ab.; 39% se 5.000-29.999 ab.; 38% se > 29.999 ab.

**** corretto a partire dall'esercizio 2014 in considerazione dell'applicazione della nuova contabilità armonizzata.

***** corretto a partire dall'esercizio 2015 in considerazione dell'applicazione della nuova contabilità armonizzata.

Nel calcolo del Rating finanziario complessivo R3, R4 ed R9 sono pesati maggiormente rispetto agli altri indicatori.

Nella scheda di analisi che segue è riportato lo storico degli ultimi tre anni, sia per il Rating Finanziario complessivo, sia per i rating di ciascun indicatore; i rating di area (equilibrio finanziario complessivo, equilibrio di parte corrente, indebitamento a medio-lungo termine, solvibilità a breve termine) sono riportati esclusivamente per l'ultimo anno; è fornita inoltre una analisi estesa al periodo 2014-2019.

Rating finanziario

Principali valori di bilancio

	2019			2018			2017		
	migl EUR	%	Diff % su 2018	migl EUR	%	Diff % su 2017	migl EUR	%	Diff % su 2016
Entrate – Parte corrente									
Entrate tributarie e Fondi perequativi (accertam.)	65.498	75,44	-0,33	65.716	73,98	3,97	63.205	72,83	1,19
Entrate da trasferimenti correnti (accertam.)	4.977	5,73	2,41	4.860	5,47	63,46	2.973	3,43	-21,91
Entrate extratributarie (accertam.)	16.351	18,83	-10,41	18.250	20,55	-11,43	20.605	23,74	-8,43
Totale entrate correnti (accertam.)	86.825	100,00	-2,25	88.825	100,00	2,35	86.782	100,00	-2,24
Fondo crediti di dubbia esigibilità, parte corrente	23.534		11,89	21.034		16,44	18.064		33,96
Entrate – Parte conto capitale									
Entrate da alienazione patrimoniali e trasferimenti in c/cap. (accertam.)	18.228	79,19	57,11	11.602	74,66	-32,22	17.117	88,84	-8,95
Entrate derivanti da accensione di prestiti (accertam.)	4.790	20,81	21,63	3.938	25,34	83,17	2.150	11,16	-66,44
Totale entrate in conto capitale (accertam.)	23.018	100,00	48,12	15.540	100,00	-19,34	19.267	100,00	-23,56
Fondo crediti di dubbia esigibilità, parte c/capitale	0		n.d.	0		n.d.	0		n.d.
Spese – Parte corrente e rimborso prestiti									
Spese correnti (impegni)	81.517	96,99	1,17	80.578	94,68	2,89	78.316	96,50	1,99
Spese per rimborso prestiti (impegni)	2.530	3,01	-44,14	4.529	5,32	59,28	2.844	3,50	-22,01
Totale	84.047	100,00	-1,25	85.107	100,00	4,86	81.160	100,00	0,90
Spese – Parte conto capitale									
Spese in conto capitale e incremento att.fin. (impegni)	31.237	100,00	43,62	21.750	100,00	45,06	14.994	100,00	-9,99
Situazione debiti di finanziamento (mutui e prestiti a m/l termine) al 31/12									
Cassa DD.PP.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Aziende di credito	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Prestiti obbligazionari	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Altro	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	14.135	100,00	-21,40

Rating

Rating complessivo dettaglio

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
B1	B1	B1	A	A	A	A	B1	A	A

Indicatori e Rating

	2019					2018					2017				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
R1 - Consistenza del risultato d'amministrazione*		0,08				0,11							0,19		
R2 - Qualità del risultato d'amministrazione			0,71					0,68				0,46			
R3 - Crediti su entrate proprie oltre 12 mesi			0,30					0,27				0,22			
R4 - Equilibrio strutturale di parte corrente*								0,97					0,97		
R5 - Rigidità della spesa causata dal personale			0,23					0,23					0,22		
R6 - Saturazione dei limiti di indebitamento		0,00					0,00				0,00				
R7 - Tempi di estinzione debiti di finanziamento			7,53				3,71					6,12			
R8 - Utilizzo anticipazioni di tesoreria	0,00					0,00					0,00				
R9 - Anticipazioni di tesoreria non rimborsate	0,00					0,00					0,00				
R10 - Residui passivi delle spese correnti		0,14					0,18						0,19		
Rating complessivo dettaglio		B1					B1					B1			
Indice di confidenza	85%					100%					100%				

	2016					2015					2014					Diff 2019-2014
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
R1 - Consistenza del risultato d'amministrazione*		0,16					0,18				0,06					⊖
R2 - Qualità del risultato d'amministrazione		0,35					0,19					0,65				⊖
R3 - Crediti su entrate proprie oltre 12 mesi		0,14					0,05					0,05				⊖
R4 - Equilibrio strutturale di parte corrente*		1,02						0,97				1,05				
R5 - Rigidità della spesa causata dal personale			0,22					0,22					0,24			⊖
R6 - Saturazione dei limiti di indebitamento	0,00					0,00					0,00					⊖
R7 - Tempi di estinzione debiti di finanziamento			4,93				3,68					4,04				⊖
R8 - Utilizzo anticipazioni di tesoreria	0,00					0,00					0,00					⊖
R9 - Anticipazioni di tesoreria non rimborsate	0,00					0,00					0,00					⊖
R10 - Residui passivi delle spese correnti		0,19					0,19						0,33			⊖
Rating complessivo dettaglio																⊖
Indice di confidenza	100%					100%					100%					

Il Comune di Cesena (FC) presenta un indice "Rating Finanziario" di bilancio, che riassume lo stato di salute finanziaria) desumibile dall'ultimo conto del bilancio approvato e depositato presso la BDAP - Banca Dati Amministrazione Pubblica (2019), pari a B1, ossia valutazione complessiva "molto elevata" (si veda scheda Rating Finanziario).

In generale, rispetto alle quattro diverse aree in cui può essere suddivisa l'analisi della sana gestione finanziaria (equilibrio finanziario complessivo, equilibrio di parte corrente, indebitamento a medio-lungo termine, solvibilità a breve termine) non sono riscontrate criticità. Nemmeno per le società partecipate si rilevano situazioni negative di particolare rilievo che possano influenzare la stabilità finanziaria del Comune di Cesena.

3.1.3 Indicatori di bilancio

Oltre all'analisi del rating finanziario, al fine di misurare la salute finanziaria dell'ente, si sono individuati n. 3 indicatori di bilancio ritenuti particolarmente significativi:

1. **Pressione tributaria pro capite** (*Entrate tributarie/popolazione*):

L'indicatore definisce gli accertamenti per abitante derivanti dal gettito dei tributi comunali ed esprime lo sforzo fiscale gravante su ciascun cittadino ossia, in altri termini, il prezzo pagato dai cittadini per usufruire dei servizi forniti e di cui risultano utenti.

2. **Autonomia finanziaria** (*Titolo I entrate tributarie + Titolo III entrate extra-tributarie*)/*Entrate correnti*:

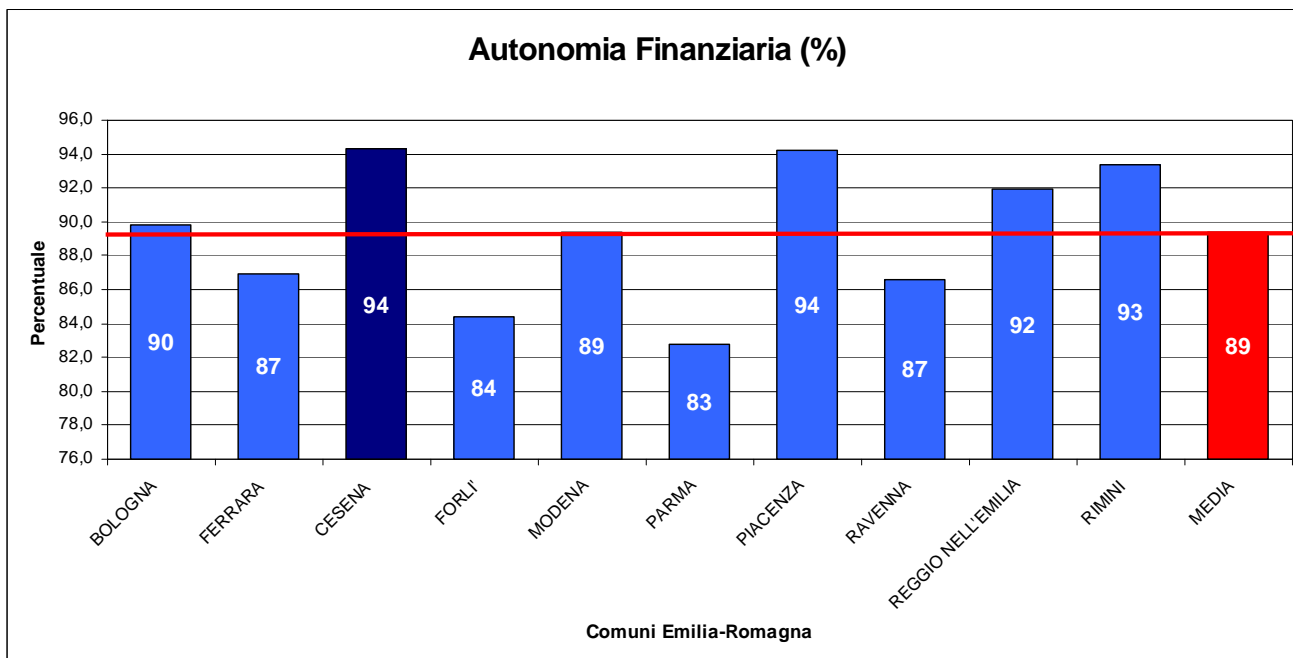
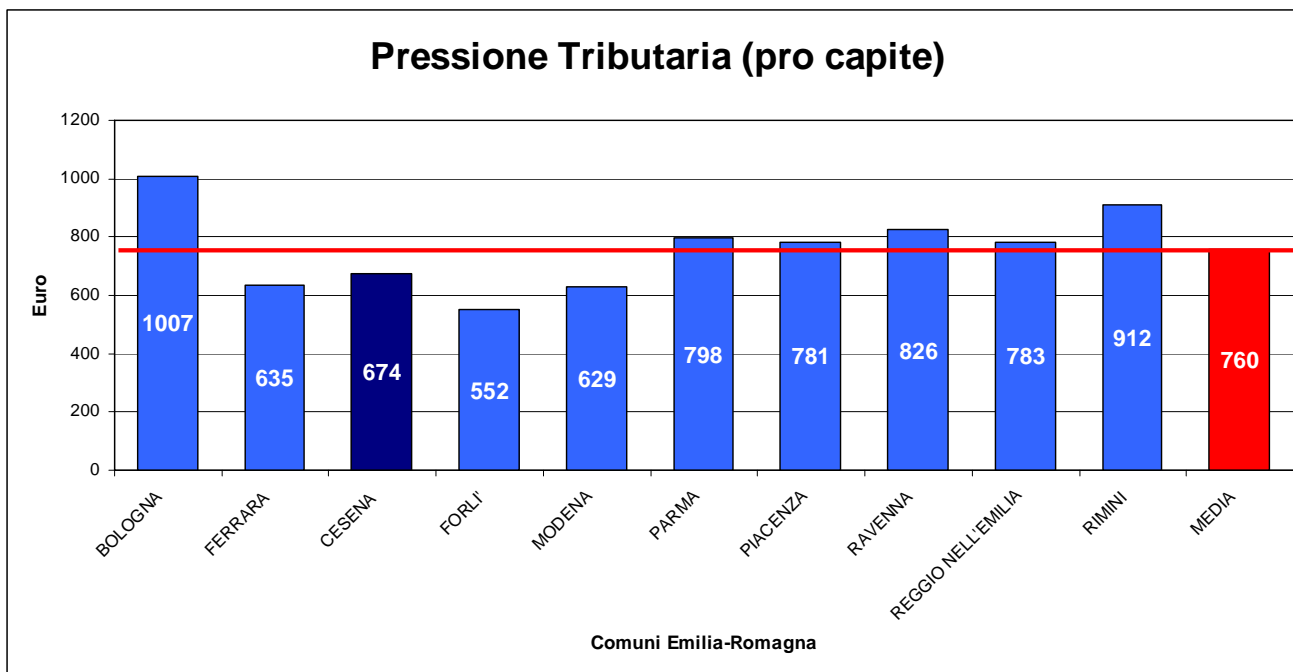
L'indicatore definisce l'incidenza percentuale degli accertamenti relativi alle entrate proprie (Titolo I + Titolo III) sulle entrate correnti complessive ed esprime la capacità di autofinanziamento dell'Ente, ossia la capacità di reperire risorse, direttamente o indirettamente, per il finanziamento delle spese di funzionamento dell'apparato comunale e per la fornitura di servizi ai cittadini.

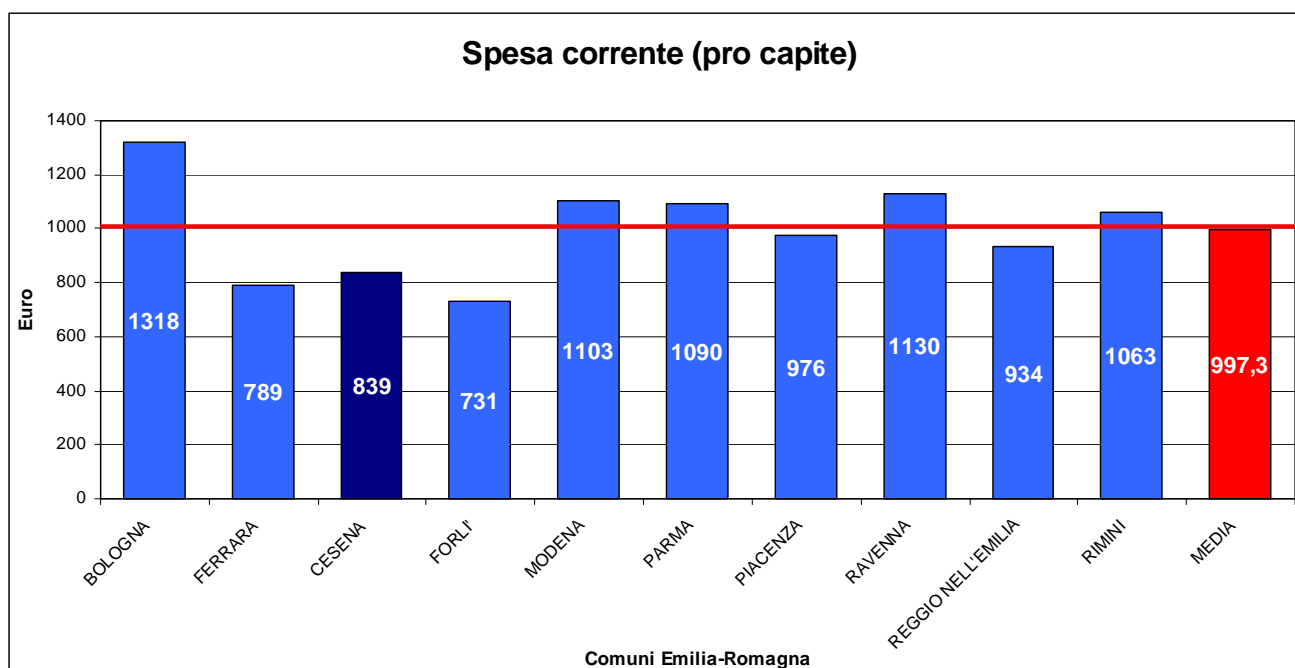
3. **Spese correnti pro capite** (*Spese correnti/popolazione*):

L'indicatore definisce l'ammontare degli impegni per spesa corrente relativi al funzionamento della struttura amministrativa ed ai servizi erogati per ciascun cittadino.

GRAFICI

Nelle tabelle seguenti sono riportati i valori dell'anno 2019 dei comuni capoluogo della regione Emilia-Romagna dei tre indicatori prescelti:





Metodo di Calcolo

Il punteggio di ciascun indicatore è ottenuto dal rapporto tra il consuntivo e il target dell'anno di riferimento, in percentuale.

Per quanto concerne la misurazione della salute economico finanziaria si ottiene attraverso il calcolo ponderato derivante dai due ambiti:

a) rating finanziario, pesato al 70%. L'Ente individua ogni anno il target (classe di merito) che intende perseguire. Per il 2021, considerato l'obiettivo di posizionamento almeno in fascia B, ad ogni fascia di rating è assegnato un punteggio di performance come di seguito riportato:

A	->	100%
B1	->	100%
B2	->	100%
C1	->	90%
C2	->	80%
C3	->	70%
C4	->	60%
C5	->	50%
D1	->	30%
D2	->	10%
E	->	0%

b) indicatori di bilancio: 3 indicatori scelti all'interno degli indicatori di bilancio e messi a confronto con i dati degli altri Comuni capoluogo dell'Emilia Romagna (fonte: sito Regione Emilia-Romagna/Finanza del Territorio) ponderati al 10% ciascuno, pesati complessivamente al 30%. Per tali indicatori si pone come target un valore superiore o inferiore, a seconda dell'indicatore, alla media regionale dei Comuni capoluogo con riferimento all'ultimo dato disponibile. Nello specifico:

- Pressione tributaria pro capite (target 2021: valore inferiore alla media dei Comuni capoluogo);
- Autonomia finanziaria (target 2021: valore superiore alla media dei Comuni capoluogo);
- Spese correnti pro capite (target 2021: valore inferiore alla media dei Comuni capoluogo).

3.2 STATO DI SALUTE ORGANIZZATIVA

La performance del comune di Cesena dipende principalmente dalla capacità della sua organizzazione di essere “performante”, di svilupparsi, di gestire i cambiamenti, integrandosi con gli altri soggetti che operano sul territorio; in quest’ottica, una dimensione centrale della performance è rappresentata dallo stato di salute organizzativa: sono le persone, con il loro lavoro e le loro competenze, che realizzano i programmi, gestiscono i servizi, determinano gli impatti sull’ambiente di riferimento. In un contesto complesso e in continua evoluzione come quello attuale, accanto alle conoscenze tecniche, il coinvolgimento e la responsabilizzazione diffusa tra tutto il personale sono elementi fondamentali per creare situazioni dove, quasi in modo continuativo e naturale, si risolvono problemi continuando a produrre risultati. Per questo occorre attivare tutte le leve a disposizione per organizzare in modo flessibile, motivare il personale e sviluppare le competenze. Partendo da questa consapevolezza, il Comune intende monitorare e migliorare il suo stato di salute organizzativa, prendendo in considerazione il proprio ruolo nell’ambito della rete degli enti dell’Unione Valle del Savio e i relativi impatti sull’organizzazione e sul personale.

Per fare questo, nell’ambito del piano delle performance sono state inserite le seguenti specifiche aree di osservazione, che permettono di monitorare lo stato di salute organizzativa dell’ente, verificando così la sua capacità di gestire i cambiamenti e di mantenere gli equilibri nel tempo:

- caratteristiche del capitale umano,
- flessibilità,
- competenza/formazione continua,
- premialità,
- benessere organizzativo.

Per ognuno di questi ambiti sono stati definiti indicatori puntuali il cui target, laddove possibile e significativo, è individuato attraverso benchmark a livello nazionale.

Drivers	ID	Indicatori	Formula di calcolo	Target	
				descrizione	2021
Caratteristiche del capitale umano	1	Età media del personale	Somm. Età/n.dip (TD+TI)	≤ media nazionale (ARAN)	53,2
	2	Distribuzione figure apicali per genere (Dir+PO)	N.apicali donne (incluso SG)/N. apicali *100	≥ media triennio precedente	43,24%
	3	Distribuzione del personale non dirigente per genere	N. donne/N. dipendenti (TD+TI)*100 °	valore compreso ± 10% media nazionale (ARAN)	52,63%
	4	Incidenza dip. su abitanti	N. abitanti/n. dipendenti	≥ media Comuni benchmark	146,7
	5	Incidenza dirigenti sul totale dipendenti	N. posiz.dirig. (escluso extra dot. e SG) / n. dip * 100 (TI+TD)	≤ dato ARAN	2,00%
Flessibilità	6	Flessibilità dei rapporti di lavoro	N.C.T.Det./N.dip. °°	non superiore al...	10%
	7	Indice di flessibilità interna	N. mobilità interne (con avviso e volontarie, Comune di Cesena, Unione, Comune-Unione)/N. dip (TI)*100 dato % calcolato sul personale a t.ind.(Comune + Unione)	≥ media del triennio precedente	0,93%
	8	Diffusione dello smart working	% attivazione smart worker / totale smart worker potenziali	vedi normativa nazionale +- 5%	60%
	9	Incidenza personale part-time	N. part-time/N. dip.*100	scostamento massimo ±15% rispetto al dato ARAN	10,90%
Competenze/ formazione continua	10	Incidenza dipendenti laureati	Dip.Laureati/N.dip *100	pari o superiore a ...	25,00%
	11	Incidenza dipendenti formati	Dip formati/N. dip*100	pari o superiore a... (come da PEG)	90,00%
	12	Partecipazione a percorsi formativi qualificanti	N. dipendenti che hanno partecipato ad una iniziativa formativa promossa dall'Ente di durata ≥ 40 ore	Almeno ... persone	5,00
	13	Ore di formazione pro capite	tutte le ore (sia a catalogo sia in house) / n. dip.	pari o superiore all'anno precedente	23,34
Premialità	14	Differenziazione della valutazione dirigenti	scarto tra punteggio massimo e punteggio minimo su base 100	≥ media triennio precedente	9,07%
	15	Differenziazione della valutazione personale titolare PO	scarto tra punteggio massimo e punteggio minimo su base 100	≥ media triennio precedente	10,33%
	16	Differenziazione della valutazione personale non dirigente - escluse PO	scarto tra punteggio massimo e punteggio minimo su base 100	≥ media triennio precedente	18,45%
	17	Differenziazione incentivazione dirigenti	scarto tra incentivo massimo e minimo espresso in termini percentuali (100 = incentivo massimo)	≥ media triennio precedente	45,86%
	18	Differenziazione incentivazione personale titolare PO	scarto tra incentivo massimo e minimo espresso in termini percentuali (100 = incentivo massimo)	≥ media triennio precedente	58,71%

Drivers	ID	Indicatori	Formula di calcolo	Target	
				descrizione	2021
	19	Differenziazione incentivazione personale non dirigente - escluse PO	scarto tra incentivo massimo e minimo espresso in termini percentuali (100 = incentivo massimo)	≥ media triennio precedente	92,70%
Benessere organizzativo	20	Livello di partecipazione all'indagine di benessere organizzativo	partecipanti / n. dipendenti	≥ ultimo dato	48,0%
	21	Risultato generale dell'indagine sul benessere organizzativo	Valore ottenuto riparametrato in % in relazione alla scala di riferimento	≥ ultimo dato	67,5%
	22	Risultati analisi stress lavoro-correlato	(dati ispesl ogni 2/3 anni- a cura ditta esterna)	Rischio riclassificato con valore: basso=1, medio=2, alto=3, valore medio da non superare come Ente	2
	23	Realizzazione azioni previste nel Piano delle Azioni Positive	azioni realizzate/azioni programmate *100	pari o superiore a ...	80%

° ai fini della comparabilità, è escluso il personale afferente ai servizi educativi

°° escluso incarichi "Jolly", equiparabili a supplenze

Metodo di Calcolo

Per quanto concerne la misurazione della salute organizzativa, si procede ad una media aritmetica dei punteggi percentuali ottenuti dagli indicatori.

Il punteggio di ciascun indicatore è ottenuto dal rapporto tra il consuntivo e il target dell'anno di riferimento, in percentuale.

4. Qualità dei servizi resi

La performance in questo ambito è determinata sulla base delle indagini di customer satisfaction sui servizi al cittadino realizzate durante l'anno e sulla base della gestione dei reclami/segnalazioni pervenuti.

Indice di soddisfazione media dei servizi al cittadino

Dalla media dei punteggi delle indagini di customer satisfaction realizzate durante l'anno, è possibile desumere un "indicatore di soddisfazione media dei servizi al cittadino". Al punteggio voto minimo di 6/10 corrisponde un valore percentuale pari al 70%; in corrispondenza di voti inferiori al 6 non viene riconosciuta alcuna percentuale a tale ambito di performance; per i valori da 7 a 10 è previsto un incremento proporzionale secondo la scala sotto riportata:

voto	<6	6	6,1	...	6.9	7	8	9	10
percentuale	0%	70%	71%	...	79%	80%	90%	95%	100%

Gli indicatori di customer satisfaction rivolti al cittadino sono evidenziati in giallo all'interno dell'ambito 2, relativo al Catalogo dei Servizi. I risultati di tali indicatori concorrono esclusivamente al calcolo di questa sezione.

Indice di gestione dei reclami/segnalazioni

Relativamente alla gestione dei reclami, la performance è determinata dalla media aritmetica fra la percentuale di segnalazioni con almeno una risposta da parte del settore competente e la percentuale di performance assegnata al tempo di risposta.

La percentuale di segnalazioni con almeno una risposta da parte del settore competente viene calcolata attraverso il rapporto tra le risposte fornite e le segnalazioni pervenute.

In base alla normativa nazionale, ai reclami/segnalazioni va data risposta entro 30 giorni, che corrisponde al 70% della performance, mentre viene fissato come target un tempo medio di risposta di 10 giorni che corrisponde al 100% della performance.

In corrispondenza di tempi di risposta superiori ai 30 giorni non viene riconosciuta alcuna percentuale a tale indicatore di performance.

Tempo di risposta	>30	26-30	21-25	18-20	16-17	14-15	11-13	<=10
percentuale	0%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%

La performance di questo ambito è calcolata attraverso la media aritmetica dei due indici sopra riportati: **Indice di soddisfazione media dei servizi al cittadino e Indice di gestione dei reclami/segnalazioni.**

Allegato 1

Piano Azioni Positive 2021-2023

Capitolo 1 Premessa

In data 24 gennaio 2014 i comuni di Bagno di Romagna, Cesena, Mercato Saraceno, Montiano, Sarsina e Verghereto hanno costituito l'Unione dei Comuni "Valle del Savio", col conferimento di alcune funzioni dal 1° aprile 2014 e solo per i Comuni di Montiano e Verghereto trasferendo le funzioni fondamentali. Dalla sua costituzione, inoltre, ulteriori funzioni e attività sono state affidate all'Unione da parte dei Comuni aderenti, altre sono gestite da parte del Comune di Cesena, previa sottoscrizione di apposite convenzioni.

Dal 2015 i dipendenti impegnati sulle funzioni attribuite sono stati trasferiti all'Unione dai Comuni o sono impiegati mediante l'utilizzo congiunto tra gli enti per lo svolgimento delle attività.

Al momento dell'avvio dell'Unione Valle del Savio ciascun Comune aveva un proprio Piano triennale di Azioni Positive, in attuazione di quanto previsto dal D.Lgs. 198/2006, con scadenze differenziate.

Con delibere di Giunta i comuni e l'Unione stessa hanno approvato un protocollo d'intesa per la gestione in forma associata tra l'Unione dei Comuni Valle del Savio e i Comuni di Bagno di Romagna, Cesena, Mercato Saraceno e Sarsina (Montiano e Verghereto non hanno propri dipendenti) del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (d'ora in poi C.U.G.).

Il 9 settembre 2020 è stato costituito il secondo CUG in forma associata, a seguito della nomina dei componenti individuati tra i dipendenti di tutti gli enti e dalle rappresentanze sindacali, e sarà in carica per 4 anni, fino al 8 settembre 2024.

Come finora descritto e di seguito ulteriormente approfondito, c'è una forte interrelazione e integrazione del personale di Comune e Unione, infatti molti condividono gli stessi spazi lavorativi (la sede principale dell'Unione si trova, infatti, presso il Comune di Cesena). Inoltre la maggior parte dei dipendenti dell'Unione proviene dal Comune di Cesena e gli uffici di staff – tra gli altri anche il Settore Personale e Organizzazione – operano in utilizzo congiunto tra i due Enti.

Ciò considerato, le due Amministrazioni hanno ritenuto opportuno predisporre un unico Piano delle Azioni Positive, rivolto sia al personale del Comune di Cesena sia a quello dell'Unione Valle del Savio.

Capitolo 2 Dati relativi al personale

Organizzazione e figure dirigenziali

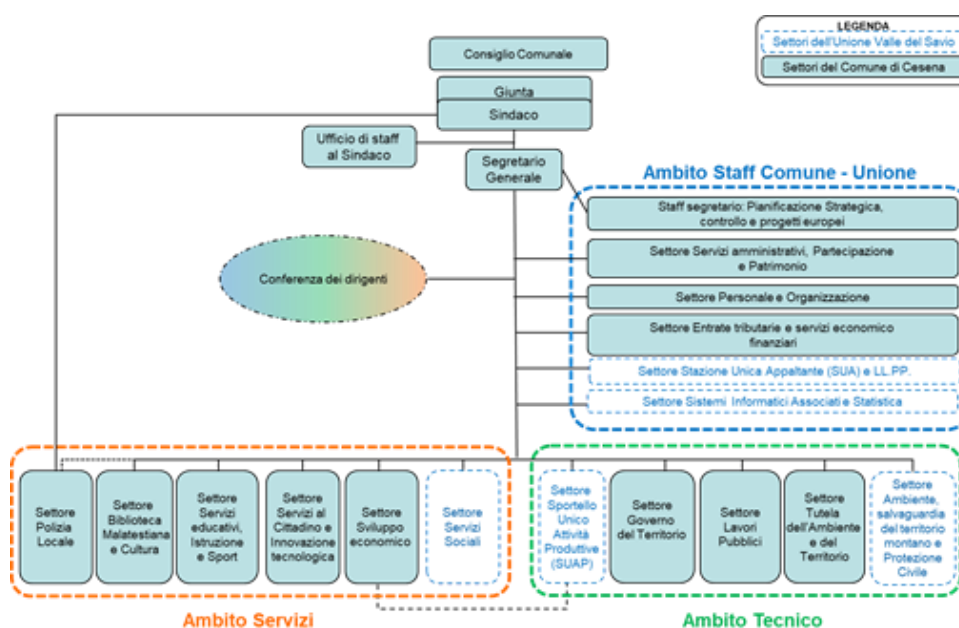
Come anticipato in premessa, il Comune di Cesena, insieme ad altri 6 Enti, ha costituito nel 2014 l'Unione Valle del Savio. Dal punto di vista organizzativo il Comune e l'Unione sono strettamente interconnessi e tale collegamento è evidente se si osservano le due macrostrutture. L'integrazione tra i due Enti è testimoniata dal fatto che gli ambiti del Comune di Cesena – che includono i Settori - prevedono, al proprio interno, anche i settori dell'Unione Valle del Savio, per le funzioni conferite a tale Ente.

Durante il 2020 è stata realizzata una progressiva riorganizzazione che ha portato all'assetto organizzativo rappresentato nell'immagine. Le informazioni sotto riportate fanno riferimento all'organizzazione dei due Enti al 31/12/2020.

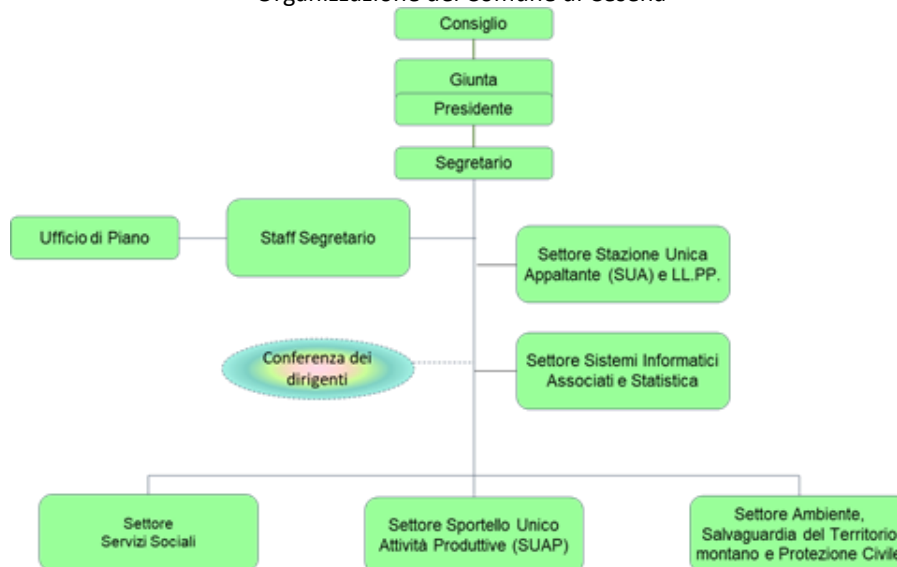
Il Comune di Cesena è articolato in 12 settori, dei quali 6 sono gestiti da dirigenti uomini e 6 da dirigenti donne.

I dirigenti dipendenti dell'Unione sono 2 uomini e una donna, cui si aggiunge un dipendente del Comune che ha l'incarico di gestire i due settori rimanenti.

In entrambi gli Enti il Segretario Generale, che svolge funzioni di coordinamento dei settori e di raccordo con gli organi politici è la D.ssa Manuela Lucia Mei



Organizzazione del Comune di Cesena



Organizzazione dell'Unione Valle del Savio

Alte Professionalità e Posizioni Organizzative

Nel corso del 2020, parallelamente alla riorganizzazione dell'Ente, è stata effettuata una parziale revisione dell'assetto delle Posizioni Organizzative, mentre la revisione sarà completata nel 2021.

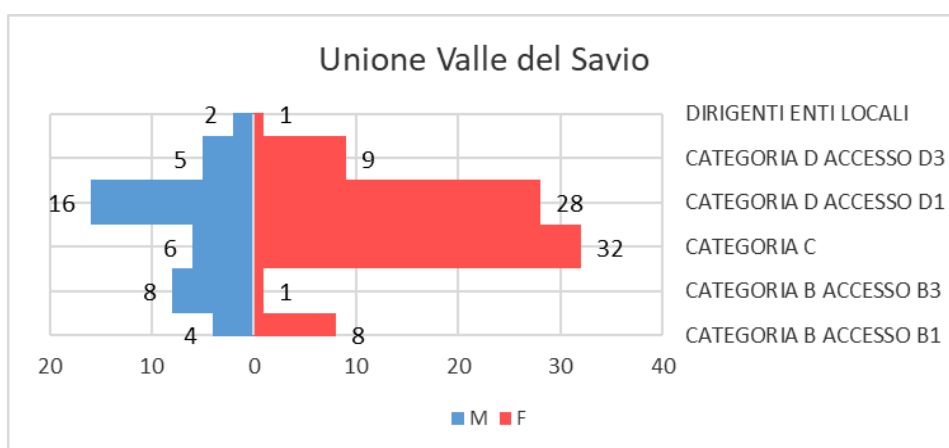
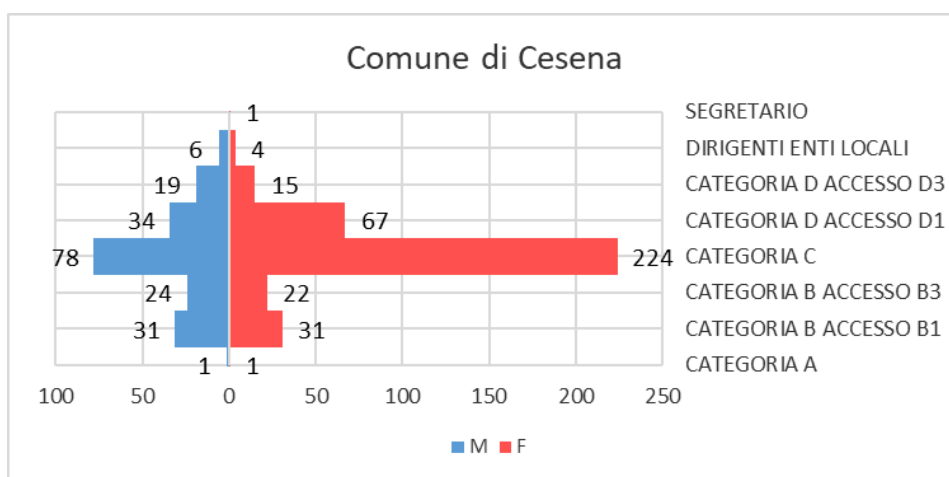
Nella tabella seguente è illustrata la situazione nei due Enti al 31/12/2020.

Titolari di P.O.	Donne		Uomini		Totale
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%	
COMUNE DI CESENA	9	45%	11	55%	20
UNIONE VALLE DEL SAVIO	8	80%	2	20%	10
Totale	17	57%	13	43%	30

N.B. due posizioni (1 in Comune e 1 in Unione) sono assegnate alla stessa dipendente, in %

Personale non dirigente

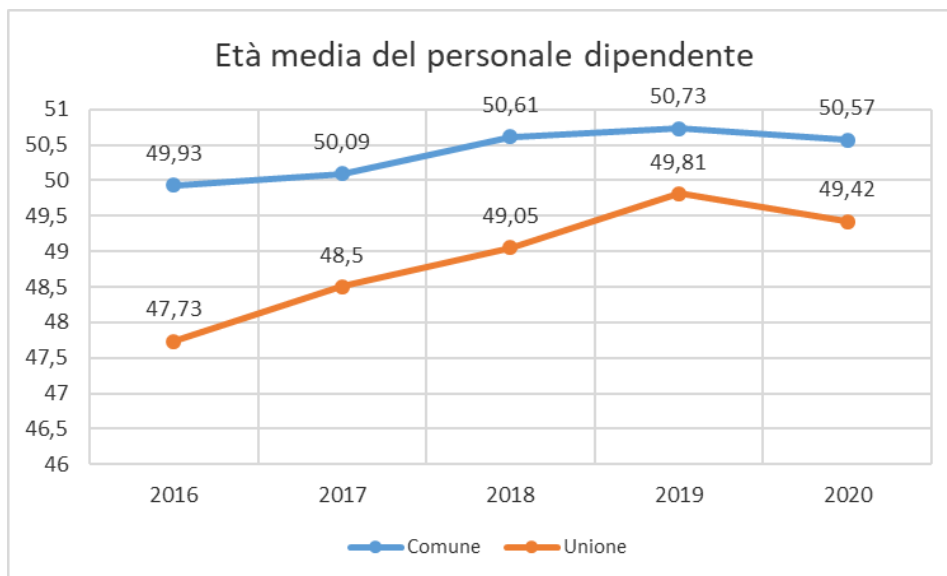
Al 31/12/2020 il personale in servizio presso il Comune di Cesena è pari a 558 unità, mentre in Unione è pari a 120 unità. Nei grafici seguenti è illustrata la distribuzione del personale per genere e categoria, sia del Comune di Cesena sia dell'Unione.



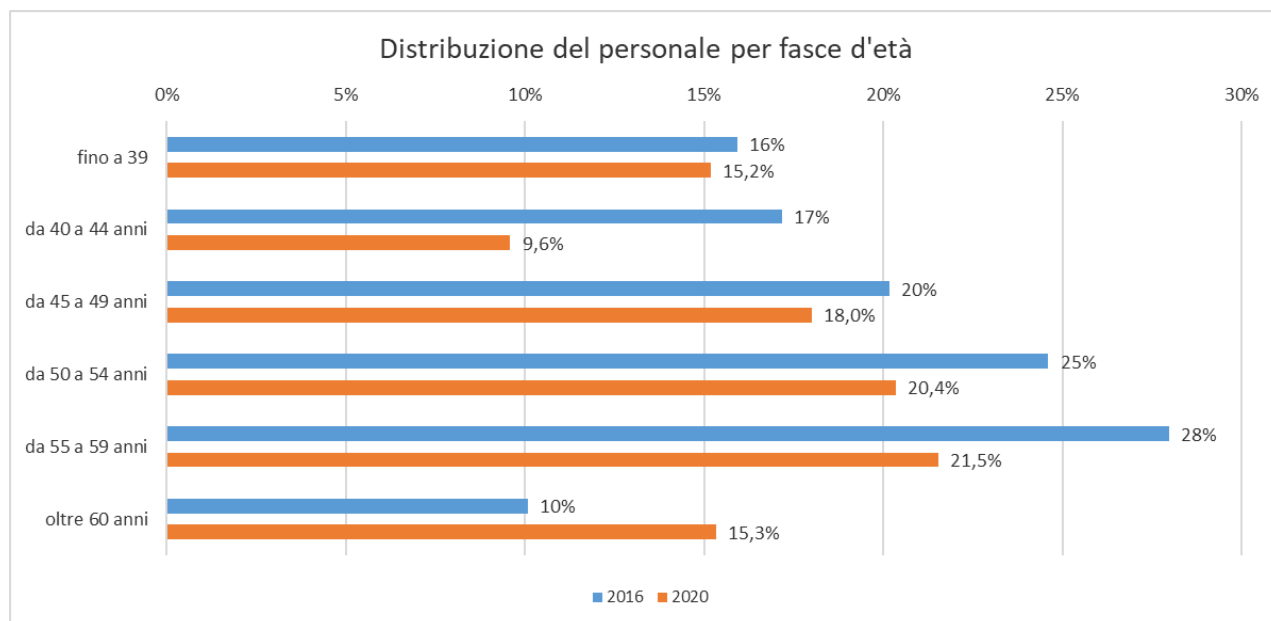
La percentuale complessiva di donne sul totale del personale dipendente supera il 65% sia in Comune sia in Unione, con 365 donne su un totale di 558 dipendenti per il Comune, e 79 donne su 120 dipendenti per l'Unione.

Dai grafici è evidente una numerosa presenza di personale di categoria C, determinata dalla netta prevalenza delle donne tra il personale insegnante delle scuole dell'infanzia e asili nido, gestiti in forma diretta dall'Amministrazione Comunale.

Per quanto riguarda le caratteristiche del personale è rilevante analizzare l'evoluzione dell'età dei dipendenti: nell'ultimo anno l'età media del personale del Comune di Cesena e dell'Unione è leggermente diminuita (vedi grafico seguente).



L'età media dei due Enti è in linea con il valore delle altre pubbliche amministrazioni, mentre la flessione associata all'ultimo anno è collegabile alle nuove assunzioni effettuate dai due Enti, che hanno favorito l'inserimento di personale giovane, anche attraverso procedure selettive per Contratti Formazione e Lavoro, rivolti agli under 32.



Nonostante l'età media sia in lieve calo, prevalgono i dipendenti nella fascia d'età "over 50" (nel grafico si fa riferimento al Comune di Cesena e all'Unione del Savio complessivamente). Il prolungamento della vita lavorativa porta ad avere personale con età più elevata, per il quale fisiologicamente aumentano le esigenze legate alla cura personale e, inoltre, aumentano le probabilità di avere in famiglia delle esigenze di cura per i familiari divenuti anziani.

Tenendo presente questo quadro, il Piano delle Azioni Positive deve muoversi nell'ambito di politiche che servano a valorizzare il lavoro di uomini e donne ma contemporaneamente tengano in considerazione il "fattore età".

Nel triennio considerato si proseguirà, in particolare, nella realizzazione di azioni legate alla salute e alla flessibilità organizzativa, attraverso la modalità di lavoro per gruppi tematici, ormai consolidata, e in collaborazione con partner qualificati (ad es. Community Network progetto VeLA Regione Emilia Romagna).

Capitolo 3 Aree di intervento e azioni positive per il triennio 2021-2023

L'obiettivo del presente piano è di definire ed evidenziare, nell'ambito della programmazione degli Enti, le attività rivolte alla tutela delle pari opportunità e dell'uguaglianza tra uomini e donne che lavorano nel Comune di Cesena e nell'Unione Valle del Savio.

I filoni su cui si intende agire proseguono quelli del piano 2020-2022 caratterizzati da una forte attenzione verso politiche e strumenti rivolti alla gestione del benessere e del *diversity management*, che possano coinvolgere tutto il personale dei due Enti.

Nello specifico, per il triennio considerato sono stati confermati i macro-obiettivi già individuati nel piano 2020-2022:

- 1.** Promuovere iniziative legate alla tutela della salute, del benessere e ai corretti stili di vita;
- 2.** Attivare e consolidare modalità di lavoro flessibili e innovative;
- 3.** Attivare interventi di tipo formativo e organizzativo per lo sviluppo delle professionalità.

Per ciascun obiettivo, di seguito sono descritte le azioni, gli attori coinvolti, i beneficiari e le modalità di monitoraggio.

N.	Obiettivo	Azioni	Attori coinvolti	Misurazione	Beneficiari
1	Promuovere iniziative legate alla tutela della salute, del benessere e ai corretti stili di vita	Valutare le modalità per l'attivazione del Nucleo di ascolto, organizzato interno all'amministrazione, come previsto dalla Direttiva n.2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri	Segretario Generale, C.U.G., Sett. Personale e Org.	Progettazione e attività amm.ve propedeutiche entro il 2021 Attivazione nucleo entro il 2022	Tutto il personale
		A seguito dell'analisi di fattibilità sul Welfare aziendale, attivare il percorso di sperimentazione per il personale del Comune di Cesena e dell'Unione	Sett. Personale e Org., OO.SS., C.U.G. , O.P.I.	Cfr. PEG Cesena-Unione	Tutto il personale
		"Proponi e vota una buona idea per l'ambiente di lavoro nei comuni dell'Unione Valle del Savio". Azione / iniziativa partecipativa volta a valorizzare la propositività e favorire il coinvolgimento del personale nell'ideazione di progetti finalizzati alla promozione del benessere lavorativo.	Sett. Personale e Org., C.U.G.	Attivazione iniziativa con il supporto del CUG e promozione della partecipazione.	Tutto il personale
		Attivazione di incontri di confronto e riflessione con il personale su tematiche individuate e proposte dal C.U.G.	Sett. Personale e Org., Ufficio Sviluppo Organizzativo, C.U.G., O.P.I.	Cfr. Piano Formativo integrato	Tutto il personale
2	Attivare e consolidare modalità di lavoro flessibili e innovative	Attivare la sperimentazione diffusa dello smart working post emergenziale, anche nella sua forma più completa (revisione dei processi lavorativi, digitalizzazione, revisione degli spazi di lavoro)	Segretario Generale, Dirigenti, C.U.G., Sett. Personale e Org., O.P.I., OO.SS., Partner del progetto VeLA – Emilia-Romagna Smart Working	Cfr. PEG Cesena-Unione	Smart worker e gruppi di riferimento
3	Attivare interventi di tipo formativo e organizzativo per lo sviluppo delle professionalità	Nell'ambito del sistema formativo integrato, nella logica del <i>life-long learning</i> , individuare e realizzare iniziative formative su temi specifici per la riqualificazione professionale del personale " <i>over 50</i> " (ad es. informatica, atti amministrativi...).	Ufficio Sviluppo Organizzativo, Sistemi informatici associati, C.U.G., O.P.I.	Attività Strutturale UNIONE "Formazione del personale" - Cfr. Piano Formativo integrato	Tutto il personale, in particolare per cambiamenti profilo/ruolo
		Potenziare gli strumenti per i nuovi assunti o più in generale per i nuovi inserimenti finalizzati al trasferimento delle competenze da parte dei " <i>senior</i> " attraverso il tutoraggio o pratiche di <i>mentoring</i> .	Sett. Personale e Org., Ufficio Comunicazione e Trasparenza, Ufficio Sviluppo Organizzativo	Attività Strutturale UNIONE "Formazione del personale" - Cfr. Piano Formativo integrato	Tutto il personale nuovo assunto o trasferito e personale che affianca (tutor e mentor)

Allegato 2

POLA Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023

POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023

Premessa

Il Comune di Cesena e l'Unione Valle del Savio dal 2018 hanno adottato delle Linee guida sulla Salute e sul Benessere nei luoghi di lavoro nell'ambito del progetto "Star bene al lavoro". Tra le azioni attivate, è stata avviata la sperimentazione del lavoro agile. Tale nuova modalità di lavoro si è inserita nel processo di innovazione organizzativa allo scopo di stimolare il cambiamento nella Pubblica Amministrazione, in direzione di una maggiore flessibilità, orientamento al risultato, equilibrio dei tempi di vita e di lavoro, in una logica complessiva di miglioramento della performance.

Grazie a questa esperienza l'Ente ha potuto fronteggiare velocemente ed efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020, consentendo di contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell'erogazione dei servizi.

In pochi mesi di emergenza è risultato necessario per ogni Pubblica Amministrazione saper bilanciare il lavoro da remoto con quello in sede, utilizzare la tecnologia per conciliare processi e organizzazione, passare dal lavoro concepito secondo rigidi orari a quello dove conta solo il raggiungimento degli obiettivi: una vera evoluzione degli strumenti per il lavoro delle persone e per la produttività aziendale. Una sfida che non può non essere accolta perché necessaria per rispondere ai bisogni del territorio, per dare servizi nell'emergenza, per essere efficienti, ma che richiede il superamento di rigidità organizzative ancora troppo presenti.

Partendo dall'esperienza descritta, si è sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance, come previsto dall'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il Piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 attualmente vigente, e sarà aggiornato tenendo conto di eventuali modifiche del quadro normativo e contrattuale.

Obiettivi e finalità del Lavoro Agile

Il lavoro agile, come modalità innovativa di lavoro, rientra - per l'Ente - nel più ampio progetto sullo "Star bene al lavoro". Per questo il Comune di Cesena e l'Unione Valle del Savio hanno approvato le sopra citate Linee guida, nelle quali sono stati identificati degli obiettivi specifici, quelli inerenti lo smart working sono i seguenti:

- Individuare soluzioni organizzative e logistiche più flessibili ed efficaci per lo svolgimento della prestazione lavorativa;
- Favorire il migliore equilibrio possibile tra vita lavorativa e vita privata.

Il 2020 ha reso evidente la necessità di sapere osservare e ascoltare cosa succede, per essere pronti a dare risposte veloci ed efficaci ad esigenze e bisogni che cambiano con rapidità. Questo periodo ha permesso di apprendere e sperimentare nuovi approcci e modi di organizzare il lavoro e di gestire le persone, evidenziando in particolare la necessità di:

- abbandonare le rigidità organizzative tipiche del pubblico impiego e dotarsi di modalità flessibili in grado di rispondere velocemente alle sollecitazioni esterne;

- focalizzare sempre più l'attenzione sulle persone, incrementando il loro engagement, perché la complessità della situazione richiede l'apporto di tutte le intelligenze presenti nell'organizzazione.

Oltre a questi obiettivi generali, è possibile individuare alcuni obiettivi specifici legati allo smart working:

- Digitalizzazione e *reengineering* dei processi, finalizzati a una sempre maggiore implementazione del lavoro agile e a favorire la trasformazione digitale;
- Supporto al cambiamento organizzativo (comportamenti, modalità e strumenti);
- Rafforzare le competenze dirigenziali e manageriali, rivolte allo sviluppo delle persone attraverso l'ampliamento dell'autonomia lavorativa e la creazione di una *self leadership* diffusa, focalizzando l'attenzione sull'assegnazione di input di risultato chiari e realistici, concordando tempi e modalità di monitoraggio con il personale coinvolto;
- Favorire lo svolgimento dell'attività lavorativa delle persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Proseguire nell'utilizzo diffuso degli strumenti tecnologici per attivare la semplificazione dei processi, mantenere vivo il legame con l'organizzazione e consentire di lavorare in ogni condizione e ubicazione;
- Riprogettare gli spazi di lavoro, consentendo una maggiore condivisione, grazie anche al passaggio verso l'utilizzo di dispositivi mobili e portatili;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile della Città.

Quadro di riferimento normativo

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" che con l'art. 14 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" stabilisce che *"le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, 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, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera"*.

La successiva 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" disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *"in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"*.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la

conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza.

Le misure più significative riguardano:

- Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella Pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015)

- Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle Pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni)

- Introduzione del POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità' attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività' che possono essere svolte in modalità' agile, 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, e definisce, altresì, 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. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”.* (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020)

- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);

- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA;

- Decreto del 23 dicembre 2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, recante "Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale";

- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 20 gennaio 2021, con cui si prorogano le disposizioni per lo smart working emergenziale fino al 30 aprile 2021.

Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

Nel corso dell'anno 2018 è stata avviata la prima sperimentazione dello smartworking coinvolgendo un primo gruppo pilota composto da 6 persone (provenienti dal Comune di Cesena e dall'Unione), della durata di un anno. Nel 2019 si è proseguito estendendo il gruppo a 29 persone (dipendenti e dirigenti), che sarebbero dovute aumentare nel corso dei mesi successivi, attivando una collaborazione nell'ambito del progetto "Emilia Romagna Smart Working", con la sottoscrizione della convenzione per entrare a far parte della Community regionale sullo smart working.

Con l'arrivo della pandemia, si è dovuti passare da una sperimentazione strutturata ad una sperimentazione diffusa e "forzata" del lavoro agile, seppur in una forma anomala (cosiddetto LAE - Lavoro Agile Emergenziale). Si è reso necessario estendere il numero di dipendenti che potessero lavorare in modalità agile, per ridurre al minimo l'occupazione degli uffici, passando così in circa 2 mesi a oltre 300 dipendenti attivi tra Comune di Cesena e Unione Valle del Savio.

Durante l'emergenza lo smart working è stato svolto con modalità semplificate, tuttora attive e prorogate fino al 30/04/2021 dai decreti emanati.

A partire dal periodo post-lockdown (maggio 2020) le attivazioni di smart worker emergenziali sono proseguite, arrivando a circa 350 unità alla fine di gennaio 2021 (Comune di Cesena e Unione Valle del Savio), ai quali si aggiunge tutto il personale degli altri Enti dell'Unione e il personale in posizione di comando o distacco presso i due Enti (circa 72), per i quali è stata realizzata l'attività di supporto necessaria per quanto riguarda informatica e formazione.

Nel corso del 2020, inoltre, l'Unione Valle del Savio ha ottenuto un finanziamento regionale e in qualità di Ente capofila ha potuto avviare un percorso strutturato per la diffusione dello smart working negli Enti della vallata del Savio, il progetto "UVSmart", che si concluderà entro il mese di aprile 2021.

Grazie a questo sono state attivate o in parte già concluse diverse azioni, tra le quali:

- l'attivazione di un'indagine tra tutti gli smart worker, in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia dell'Università di Bologna rispetto ai vissuti e alle percezioni del personale durante il lavoro agile emergenziale (LAE) e nel periodo immediatamente successivo al rientro negli uffici;
- la realizzazione di percorsi formativi rivolti a tutto il personale o a specifici gruppi per l'approfondimento di tematiche connesse allo smart working (salute, smart leadership, comunicazione...);
- la messa a sistema di una roadmap di adeguamento tecnologico;
- l'attivazione di un percorso di reingegnerizzazione degli spazi di lavoro in ottica smart.

Il progetto UVSmart ha permesso di mettere a punto strumenti e modalità da attivare successivamente all'emergenza, creando i presupposti culturali e organizzativi per una efficace diffusione dello smart working come modalità di lavoro ordinaria.

Modalità attuative

Attività che possono essere svolte in modalità agile

Con la circolare n. 3 del 24 luglio 2020 del Ministero della Pubblica Amministrazione, già precedentemente citata, è stato richiesto a ciascuna amministrazione di effettuare la mappatura di quelle attività che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale di ciascun ente, possano essere svolte in modalità agile. L'Ente ha proceduto all'individuazione di tali attività a partire da quelle previste all'interno del Piano Esecutivo di Gestione-Parte Attività Strutturali.

A ciascun Dirigente è stato richiesto di individuare, all'interno del proprio settore di riferimento, le attività strutturali che, per modalità di svolgimento, tempistiche e competenze, risultassero essere compatibili (anche parzialmente) con il lavoro agile.

Grazie alla sperimentazione “forzata” portata dalla pandemia e alla ricognizione attivata con i dirigenti, è stato verificato che per poter lavorare in modalità agile sono necessarie le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte dell'attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- il rapporto di lavoro in essere prevede una prestazione lavorativa superiore al 60% dell'orario di lavoro a tempo pieno su base annua;
- il dipendente dispone della strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile, personale o fornita dall'Amministrazione;
- è garantita l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con la stessa o maggiore qualità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

- personale dell'area scolastica, impegnato nei servizi da rendere necessariamente in presenza nelle scuole dell'infanzia e negli asili nido (insegnanti, ausiliari, cuochi...);
- personale della Polizia Locale, impegnato nei servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio;
- personale assegnato a servizi che richiedono la presenza per il controllo degli accessi;
- personale operativo impegnato in attività da rendere necessariamente in presenza sul territorio per interventi legati ad infrastrutture, verde pubblico, edilizia pubblica (cantonieri, giardinieri...).

A seguito dei risultati ottenuti dall'analisi, nell'ambito della programmazione annuale saranno individuate le attività che possono essere svolte in modalità agile secondo la seguente classificazione:

- **attività strutturalmente inadeguate**, che non presentano per loro natura le caratteristiche per poter essere svolte in modalità agile;
- **attività inadeguate in modo contingente**, per le quali è possibile attivare una revisione dei processi che consenta lo svolgimento totale o parziale dell'attività in modalità agile;
- **attività parzialmente adeguate**, per le quali parte dell'attività può essere già svolta in modalità agile o per le quali è possibile attivare dei processi di revisione per poterle svolgere completamente in modalità agile;
- **attività adeguate**, già completamente realizzabili in modalità agile.

Sulla base di questa classificazione saranno così individuati annualmente i processi da digitalizzare, incrementando il numero delle attività lavorabili in modalità smart.

Tale individuazione sarà effettuata anche tenendo conto di quanto già programmato negli obiettivi di trasformazione digitale dell'Ente con particolare riferimento a quanto previsto dall'Agenda Digitale in materia di digitalizzazione dei servizi rivolti al cittadino.

Tenendo conto delle esigenze organizzative dell'Ente, dei processi che possono essere lavorati smart e rilevando le esigenze espresse dal personale di lavorare in modalità agile, i dirigenti individueranno periodicamente i lavoratori da attivare in modalità smart e la durata dei progetti di smart working.

In questa valutazione si dovrà inoltre considerare che la normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

Dalla prima valutazione effettuata nell'ambito del progetto UVSmart è emerso che circa il 60% del personale che può svolgere attività smart (circa 200 dipendenti di Comune e Unione) ha manifestato il proprio interesse a proseguire nel periodo post emergenziale con lo smart working. E' attualmente in corso la verifica della sussistenza dei criteri sopra descritti rispetto all'attività svolta dal personale per la definizione più puntuale degli smart worker da attivare post emergenza.

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Soggetti

I soggetti coinvolti nell'attuazione del lavoro agile all'interno dell'Ente sono i seguenti:

- **Dirigenti:** svolgono il ruolo di promotori dell'innovazione organizzativa. A tal fine è richiesto loro di rafforzare le capacità manageriali e di leadership, guidando i collaboratori ad un maggior grado di responsabilizzazione e orientamento ai risultati, sviluppando una buona *self leadership*. I dirigenti saranno chiamati ad individuare il personale che potrà lavorare in modalità agile, operando un monitoraggio mirato e costante, al fine di verificare i riflessi del lavoro agile su efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro. Svolgono quindi un ruolo strategico nel complessivo processo di innovazione organizzativa e tecnologica dell'Ente.
- **Gruppo di lavoro:** all'interno della rete dell'Unione è attivo dal 2017 un gruppo di lavoro sullo Smart Working, intersettoriale e multidisciplinare, che è stato ampliato nell'ultimo anno, includendo nuove professionalità e che risulta attualmente composto da rappresentanti dei seguenti ambiti di competenza: Personale, Organizzazione, Informatica e Cybersecurity, Comunicazione, Sicurezza nei luoghi di lavoro, Spazi, Privacy, Programmazione e Controllo, Progetti finanziati.
- **Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.):** nelle sue funzioni consultive, rappresenta un interlocutore privilegiato per quanto concerne l'equilibrio vita-lavoro e la promozione del benessere organizzativo;
- **Organizzazioni Sindacali (OO.SS.) e Organismo paritetico per l'Innovazione (O.P.I.):** nell'ambito delle competenze riconosciute nel vigente CCNL, con particolare riguardo al coinvolgimento dell'Organismo nei processi di innovazione organizzativa correlati all'implementazione del lavoro agile;
- **Nucleo di Valutazione (NdV):** nel suo ruolo di definizione e verifica degli indicatori inseriti nel Piano della Performance e, in generale, negli altri strumenti di Programmazione e controllo e nella valutazione della performance individuale;
- **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):** per quanto riguarda la collaborazione e l'integrazione tra quanto già programmato nell'ambito dei progetti di trasformazione digitale dell'ente e gli obiettivi dello smart working, soprattutto con riguardo all'implementazione dei processi smart-lavorabili.

Processi e strumenti di monitoraggio

Già durante la fase di sperimentazione dello smart working gli aspetti legati al monitoraggio sono stati un elemento importante su cui si è lavorato, perché consentono di verificare il buon andamento dell'attività svolta e il raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati alla persona. Tale monitoraggio prevedeva l'individuazione di indicatori specifici relativi alle singole attività svolte, con una rilevazione settimanale.

Durante la fase emergenziale, considerato anche il numero elevato di smart worker, si è superato il monitoraggio collegato all'individuazione di singoli indicatori, adottando un nuovo strumento di rendicontazione collegato agli obiettivi di settore (presenti nel PEG) che prevedeva, in maniera descrittiva, il monitoraggio quotidiano delle attività svolte ("diario").

L'esigenza emersa è quella di avere a disposizione uno strumento più snello, che consenta sia l'assegnazione di compiti, sia il monitoraggio degli stessi in modo fluido, riallineando in tempo reale le attività in corso rispetto alle esigenze che mutano continuamente. All'intento di misurare i risultati raggiunti dal singolo lavoratore, si affianca inoltre il monitoraggio dei risultati raggiunti dal gruppo di lavoro nel suo complesso.

Per questo, oltre all'individuazione di indicatori sempre più significativi, nell'ambito del sistema di Programmazione e controllo dell'Ente, si sta avviando la sperimentazione di nuovi strumenti di task management (Trello, Asana...) che inizialmente saranno testati nell'ambito di uno specifico Servizio e che in prospettiva potranno essere estesi a tutti i Settori per tutti i lavoratori.

Comunicazione

Già dalla sperimentazione pre-emergenza, il progetto smart working è stato comunicato sia internamente sia esternamente in modo continuativo, con la finalità di informare sull'evoluzione del progetto e di facilitare il processo di cambiamento culturale legato alle modalità di lavoro all'interno della PA. Tale supporto comunicativo proseguirà anche nella fase post-emergenza. Nel gruppo di lavoro, infatti, è stata inserita una figura di riferimento specializzata proprio nella comunicazione.

I principali strumenti utilizzati sono stati la intranet, il sito istituzionale, i social media e i comunicati stampa, creando, inoltre, per il progetto UVSmart un logo di progetto e definendo delle parole chiave sempre presenti nelle notizie.

Dal punto di vista della comunicazione interna, si è cercato di supportare fin dal principio le diverse fasi del lavoro agile, individuando in primis una sotto-sezione dedicata allo smart working nella sezione della intranet riservata ai materiali e alle notizie del progetto "Star bene al lavoro".

Il primo passo è stata la presentazione al personale del progetto "Star bene al lavoro" e delle linee guida in materia di salute e benessere nei luoghi di lavoro, avvenuta durante il tradizionale incontro per la celebrazione della giornata internazionale della donna, l'8 marzo 2018.

Attraverso lo strumento della intranet e della newsletter collegata, sono stati pubblicati numerosi contributi e notizie legati allo smart working, fino ad arrivare al lavoro fatto negli ultimi mesi, con la pubblicazione nella intranet di informazioni e modulistica per l'attivazione dello smart working emergenziale.

In particolare, con l'avvio dell'emergenza sanitaria e il ricorso al lavoro agile per la maggior parte dei dipendenti dell'Ente, è stata creata all'interno della intranet un'ulteriore sezione

dedicata, con all'interno materiali, informative e consigli sullo smart working in periodo di emergenza sanitaria.

Sempre attraverso la intranet, sono state date informazioni sul progetto UVSmart ed è stata promossa la partecipazione all'indagine a cura dell'Università di Bologna - Dipartimento di Psicologia, per il monitoraggio delle percezioni del personale sul lavoro agile emergenziale, per la quale sono in pubblicazione nella intranet - nel periodo di redazione del presente documento - delle schede riassuntive dei principali risultati emersi dall'indagine ("Pillole di smart").

La raccolta delle manifestazioni di interesse al lavoro agile post-emergenza è stata affidata ai singoli dirigenti di settore, per favorire il confronto diretto con i loro collaboratori.

Dal punto di vista della comunicazione esterna, durante il periodo emergenziale sono stati pubblicati alcuni comunicati stampa per dare informazioni sull'utilizzo di questa modalità di lavoro all'interno dell'organizzazione dei servizi comunali.

Al progetto UVSmart, inoltre, è dedicata una [pagina informativa all'interno del sito dell'Unione Valle del Savio](#), fra i progetti che beneficiano di finanziamenti regionali.

Un discorso a parte merita, infine, il logo di UVSmart, creato con l'obiettivo di dare riconoscibilità al progetto, sia verso l'interno sia verso l'esterno dell'Ente.



Realizzato internamente al gruppo di lavoro, il logo richiama nei colori lo stemma dell'Unione Valle del Savio con un font 'fresco', giovane, e assieme al simbolo della freccia "in avanti" intende veicolare il concetto di evoluzione, cambiamento, sguardo al futuro.

Tecnologia

La metodologia scelta per il lavoro agile si basa sull'erogazione dei servizi mediante canali sicuri e criptati realizzati tramite VPN, accesso alla piattaforma di Digital Workspace e utilizzo dei sistemi di collaboration (posta e documenti in cloud). Durante il periodo emergenziale i tre strumenti sono stati rivisti e adattati per permettere l'accesso al proprio PC fisso in ufficio, agevolando le attivazioni e la fruibilità dei servizi da remoto.

La strumentazione utilizzata è stata in parte fornita dall'Ente, grazie anche a nuovi acquisti, ma anche di proprietà dei dipendenti, previa verifica di idoneità da parte dei Sistemi Informatici. Durante la fase pre-emergenza, al fine dell'attivazione della sperimentazione di smart-working, sono stati acquistati e consegnati 29 pc portatili completi di dock-station, mentre durante l'emergenza, sono stati acquistati 110 pc portatili, 250 webcam e 250 cuffie.

Un obiettivo dell'Ente, già avviato prima dell'emergenza, consiste nella progressiva sostituzione delle postazioni fisse con pc portatili dotati di dock-station per favorire il lavoro in modalità agile ed una ottimizzazione degli spazi lavorativi, con la possibilità - per il post-emergenza - di condividere le postazioni presso la sede, in una logica di coworking.

Disciplina

A seguito dell'approvazione del quadro organizzativo di riferimento, l'Amministrazione intende approvare uno specifico Regolamento contenente la disciplina applicabile alla modalità di lavoro agile all'interno dell'Ente.

Nel regolamento saranno approfonditi, tra gli altri, gli aspetti riguardanti: Diritti e doveri del dipendente, destinatari, accordo Individuale, luoghi di lavoro, orario di lavoro e disconnessione, modalità di svolgimento della prestazione di lavoro, dotazione tecnologica, potere direttivo, di controllo e disciplinare, tutela dei dati e riservatezza delle informazioni, sicurezza sul lavoro, diritto di recesso.

E' stato attivato un confronto al tavolo regionale dedicato alla tematica, finalizzato a definire linee comuni per la gestione degli aspetti regolamentari.

E' in atto il confronto con le parti sindacali e con l'Organismo Paritetico per l'Innovazione che si concluderà entro il mese di aprile, al fine di approvare il Regolamento prima dell'attivazione dello smart working post emergenziale.

Programma di sviluppo del lavoro agile

Nell'ambito del Progetto UVSmart sono state valutate le prospettive per attivare lo smart working dopo l'emergenza sanitaria. Con l'obiettivo di arrivare a una situazione "a regime" entro tre anni, come previsto dalle linee guida per la redazione del POLA, si intende procedere sulle seguenti direttrici: Salute organizzativa, salute professionale, salute digitale, salute economico-finanziaria. Sarà inoltre importante lavorare sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, per individuare gli elementi da aggiornare alla luce di questa nuova modalità di lavoro.

Salute organizzativa

Per l'Amministrazione lo smart working rappresenta una grande opportunità per favorire l'innovazione organizzativa e di trasformazione digitale e, contestualmente, consentire al personale di migliorare l'equilibrio vita-lavoro.

Superata la fase di emergenza sanitaria, sarà proposta al personale una nuova rilevazione legata all'andamento dello smart working, tenuto conto che è stato sperimentato per un lungo periodo durante l'emergenza sanitaria, da confrontare con la precedente rilevazione effettuata in luglio 2020. I risultati di tale indagine saranno utilizzati per meglio definire le azioni programmate per sviluppare lo smart working nel periodo post emergenziale.

Nel medio-lungo termine, i cambiamenti organizzativi favoriti dallo smart working potranno portare ad un progressivo miglioramento del benessere organizzativo e dell'efficienza dei servizi erogati al cittadino, anche attraverso la crescente digitalizzazione dei processi; per questo, all'interno degli strumenti di programmazione 2021-2023 dell'Ente è stato potenziato il ricorso alla programmazione integrata tra gli obiettivi di trasformazione digitale e quelli di innovazione organizzativa legati allo smart working, per permettere una coerenza complessiva delle azioni portate avanti dai diversi settori coinvolti.

Un ruolo importante nei processi di cambiamento citati, è svolto dalla riprogettazione degli spazi di lavoro. Grazie allo studio realizzato nell'ambito del progetto UVSmart, saranno valutate delle proposte distributive e di arredamento in grado di favorire le nuove modalità di lavoro agile, e di predisporre spazi lavorativi idonei allo smart working e al co-working, in sintonia con il contesto lavorativo specifico di ogni ambito.

Partendo dall'analisi del contesto e delle criticità rilevate, l'obiettivo che si intende raggiungere è un nuovo utilizzo degli uffici in relazione alla rotazione delle presenze e delle attività orientate ad attività sia di front office, con l'esigenza della riservatezza, sia ad attività collettive di confronto e di co-working.

In sintesi si intende:

- Impostare le modifiche agli spazi e le soluzioni d'arredo per un utilizzo secondo i concetti innovativi di smart e co-working;
- Prevedere spazi di lavoro sicuri per gli addetti in rapporto alla categoria di rischio dell'utenza esterna;
- Promuovere la qualità degli spazi e ambienti di lavoro della pubblica amministrazione, per migliorare il servizio ai cittadini fruitori;
- Armonizzare il contesto lavorativo, mediante l'uso di arredi, soluzioni e materiali improntati alla massima funzionalità evitando elementi ridondanti;
- Promuovere l'utilizzo di soluzioni e disposizioni più possibile razionali, improntate ad una facile gestione e ad al risparmio energetico;
- Migliorare il benessere organizzativo dei lavoratori con postazioni di lavoro più confortevoli.

Le parole chiave della salute organizzativa, sono quindi: ascolto, reengineering dei processi e degli spazi ed equilibrio vita-lavoro.

Salute professionale

Al fine di mantenere aggiornate le competenze e supportare il cambiamento organizzativo, nel Piano formativo integrato saranno annualmente previste delle iniziative formative specifiche per l'efficace implementazione dello smart working.

Tra le azioni prioritarie rientrano gli interventi formativi legati:

- a. al potenziamento delle competenze manageriali e di gestione del cambiamento, rivolto al personale con funzioni di coordinamento (Dirigenti, P.O., Responsabili di Servizio/Ufficio) - smart leadership,
- b. allo sviluppo e al miglioramento delle competenze digitali, rivolto a tutto il personale,
- c. allo sviluppo e miglioramento delle competenze legate al lavoro per obiettivi, rivolto a tutto il personale,
- d. allo sviluppo di una crescente dimestichezza con gli strumenti di programmazione e gestione dell'attività lavorativa, anche questo rivolto a tutto il personale, per generare una sempre maggiore autonomia e consapevolezza organizzativa - self leadership.

Salute digitale

La digitalizzazione rappresenta uno degli elementi cardine del cambiamento delle modalità di lavoro.

Da un lato è fondamentale l'adeguamento della tecnologia che renda possibile il lavoro svincolato dal "luogo" (inclusi ad esempio i piani di cybersecurity) e dall'altro è necessaria una programmazione mirata dei processi da digitalizzare, mettendo in sinergia gli obiettivi previsti nel Fondo per l'Innovazione e dall'Agenda Digitale con la necessità di trasformare le attività parzialmente adeguate o inadeguate in modo contingente per il lavoro smart, così come mappate, in attività adeguate al lavoro smart. Secondo questo principio, nella Programmazione dell'ente 2021-2023 sono stati definiti degli obiettivi specifici e integrati per coordinare l'azione delle diverse parti dell'organizzazione verso risultati di digitalizzazione comuni e condivisi.

Salute economico-finanziaria

La realizzazione delle azioni previste nel presente POLA per il triennio considerato, impattano sulle seguenti tipologie di spesa: tecnologia (sicurezza, dotazioni hardware e software), adeguamento degli spazi (modifiche alla struttura e agli impianti, acquisto arredi per postazioni smart), formazione.

Tutte le spese necessarie dovranno tener conto della programmazione economico-finanziaria dell'Ente, orientando le spese già programmate verso la realizzazione degli obiettivi sopra descritti in una logica di contenimento della spesa pubblica.

Tra i benefici dello smart working è importante ricordare che a lungo termine questa modalità di lavoro consente una riduzione di alcune spese correnti, come ad esempio, i costi legati alle trasferte, ai buoni pasto, ai consumi energetici e ad una ottimizzazione nell'utilizzo degli spazi.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

L'introduzione del lavoro agile ha indotto riflessioni circa le modifiche da apportare al Sistema di misurazione e valutazione della performance, radicando la convinzione che la performance, sia essa il frutto del lavoro svolto tradizionalmente in presenza o generata da una modalità di lavoro agile, è unica e dunque anche il sistema di misurazione e valutazione della performance debba essere unico e non differenziato in base alla modalità lavorativa attivata.

Nuovi modi di lavorare portano con sé nuove competenze che devono essere considerate, sviluppate e valutate nell'ambito della performance individuale.

Lo smart working ha fatto emergere inoltre, in modo molto forte la necessità di disporre di strumenti flessibili e fluidi di programmazione e gestione del lavoro, che permettano di riallineare in tempo reale le attività in corso con le esigenze che mutano continuamente e altresì di monitorare i risultati del gruppo di lavoro.

Il sistema di valutazione della performance individuale dovrà quindi evolvere verso un modello in grado di contemperare le esigenze sopra descritte, così come anche per la valutazione della performance organizzativa si dovrà necessariamente tenere conto del contributo apportato dall'introduzione del lavoro agile.

Il lavoro agile, unitamente alla trasformazione digitale, stanno modificando sostanzialmente non solo il modello di organizzazione del lavoro, ma anche le competenze dei dipendenti.

L'attuale Sistema di valutazione della performance dell'Ente prevede che la performance organizzativa si articoli in due parti: risultato di ente e risultato di gruppo.

Il risultato di ente viene calcolato, così come previsto nel Piano della Performance, come valutazione di sintesi di quattro ambiti: Programmi e Progetti, Catalogo dei servizi, Stato di salute dell'ente (finanziaria ed organizzativa) e Qualità dei servizi resi.

Il risultato di gruppo concorre alla valutazione della performance organizzativa di tutti i dirigenti e di tutti gli incaricati di PO coinvolti ed è calcolato attraverso specifici indicatori di obiettivo di gruppo. Gli obiettivi di gruppo, definiti e condivisi tra il Segretario Generale e i dirigenti interessati, sono obiettivi trasversali per il raggiungimento dei quali è indispensabile l'apporto fattivo e l'azione coordinata di due o più settori.

In generale, il computo dei vari ambiti e risultati sopra richiamati deriva dalla misurazione a consuntivo, rispetto ai target previsti, di specifici indicatori. L'introduzione del lavoro agile dovrà pertanto prevedere, in talune casistiche, l'adeguamento di detti indicatori al fine di renderli maggiormente significativi ed in linea con il nuovo contesto lavorativo.

Un'ulteriore dimensione da considerare è quella riferita agli impatti.

Questa dimensione vuole misurare gli impatti che produce l'attività dell'Ente sulla comunità di riferimento, attraverso specifici indicatori di outcome, ossia indicatori che misurano l'impatto sulla città delle azioni poste in essere dall'Amministrazione. In generale, questa dimensione viene presa a riferimento a conclusione del mandato amministrativo, in sede di predisposizione della Relazione di fine mandato e di altri strumenti di rendicontazione come il Bilancio sociale. Sarà considerato in questa dimensione anche l'impatto dell'introduzione del lavoro agile nell'Ente.

Programma di sviluppo del lavoro agile

La tabella che segue rappresenta, in cifre, il programma di sviluppo del lavoro agile che questa amministrazione intende perseguire. Nella tabella sono riportati gli indicatori, il livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile (2020) e i target per il triennio 2021/2023 individuati per garantire il monitoraggio del lavoro agile, della digitalizzazione dell'ente e degli obiettivi fissati per il miglioramento delle performance dell'ente.

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
SALUTE ORGANIZZATIVA				
1. Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
2. Attività di monitoraggio del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
3. Presenza di un help desk informatico per il lavoro agile	sì	sì	sì	sì
4. Presidio centrale degli aspetti gestionali del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
5. Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (vd. task management)	Sì - da implementare con nuovi strumenti	Sì - con individuazione nuovi strumenti	sì	sì
SALUTE PROFESSIONALE				
6. % Dirigenti/PO che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%	100%	100%
7. % Dirigenti/PO che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale (vd. task management)	Baseline da definire nel 2021			
8. % lavoratori agili che hanno	90%	90%	100%	100%

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno				
9. % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Baseline da definire nel 2021			
10. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	Baseline non presente	90%	100%	100%
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA				
11. % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%
12. Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (spesa)	€ 32.600	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
13. Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (%)	50%	40%	40%	40%
14. Spesa IT (corrente e investimenti) sostenuta per il lavoro agile	€ 144.254,89	€ 65.500,00 *	€ 55.000,00 (stimato)	€ 55.000,00 (stimato)
SALUTE DIGITALE				
15. n. PC per lavoro agile	114 (Comune di Cesena + Unione)	150	200	250
16. % lavoratori agili dotati di dispositivi	33%	70%	100%	100%
17. Sistema VPN	sì	sì	sì	sì
18. Intranet	sì	sì	sì	sì
19. Sistemi di collaboration	sì	sì	sì	sì
20. % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
21. % Banche dati consultabili in lavoro agile	Baseline da definire nel 2021			
22. % Firma digitale tra i lavoratori (Dirigenti/PO)	100%	100%	100%	100%
23. Totale Processi digitalizzati	Baseline da definire nel 2021			
24. Totale Servizi digitalizzati	Baseline da definire nel 2021			
INDICATORI QUALITATIVI				
25. % lavoratori agili effettivi/lavoratori agili potenziali	80% Cesena 90% Unione (Dato LAE)	60%	60%	60%
26. % giornate lavoro agile/totale giornate lavorate	22% (Dato LAE mag-set)	20%	20%	20%
27. Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/Po e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	85/100 Indagine UniBo	85/100	85/100	85/100
ECONOMICITA'				
28. Riflesso economico: Riduzione costi	Baseline da definire nel 2021			
29. Riflesso patrimoniale: riduzione dei costi complessivi di maintenance patrimoniale e minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (fitti passivi, oneri vari)	Baseline da definire nel 2021			
EFFICIENZA				
30. Produttiva: diminuzione assenze (ferie escluse)	Baseline da definire nel			

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
	2021			
31. Produttività: riduzione giorni di ferie non godute anni precedenti per dipendente a fine anno (valore medio)	Baseline da definire nel 2021			

* il valore indicato è stimato ed ancora non previsto in bilancio. Comprende € 45.000 per l'acquisto di 65 PC portatili, € 3.000,00 per l'acquisto di cuffie e webcam e € 17.500,00 per il rinnovo di 50 licenze per la piattaforma di workspace, l'acquisto di licenze microsoft e i servizi di cybersecurity.