



PROGETTI PER L'ATTIVAZIONE DI NUOVI SERVIZI, L'INTEGRAZIONI E LA RIORGANIZZAZIONE DI QUELLI ESISTENTI

ANNO 2011

CCNL 01/04/1999 ART. 15 - Risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività

5. In caso di attivazione di nuovi servizi o di processi di riorganizzazione finalizzati ad un accrescimento di quelli esistenti, ai quali sia correlato un aumento delle prestazioni del personale in servizio cui non possa farsi fronte attraverso la razionalizzazione delle strutture e/o delle risorse finanziarie disponibili o che comunque comportino un incremento stabile delle dotazioni organiche, gli enti, nell'ambito della programmazione annuale e triennale dei fabbisogni di cui all'art. 6 del D.Lgs. 29/93, valutano anche l'entità delle risorse necessarie per sostenere i maggiori oneri del trattamento economico accessorio del personale da impiegare nelle nuove attività e ne individuano la relativa copertura nell'ambito delle capacità di bilancio.

1.	Condizioni preliminari per l'implementazione dei progetti.....	2
2.	Descrizione del progetto integrazione archivio immobiliare	2
	2.1 Descrizione del progetto	2
	2.2 Obiettivi da perseguire	3
	2.3 Standard di riferimento e indicatori	4
	2.4 Verifica della difficoltà del progetto.....	5
	2.5 Somme che finanziano il progetto e destinatari delle somme	5
	2.6 Parametri di valutazione	6
	2.7 Risorse disponibili nel PEG.....	6

1. Condizioni preliminari per l'implementazione dei progetti

Come ben chiarito dall'ARAN, ricordiamo preliminarmente che l'incremento delle risorse può realizzarsi legittimamente, solo qualora siano verificate in modo rigoroso (e siano quindi oggettivamente documentate) le condizioni poste dalla citata disciplina.

La sussistenza di tali condizioni costituisce, tra l'altro, uno degli aspetti qualificanti del controllo sui contratti decentrati da parte dei collegi dei revisori.

Il presente documento assolve pertanto alle seguenti funzioni:

- a) individuare con chiarezza ogni progetto di intervento nei singoli settori, definendo gli obiettivi da raggiungere;
- b) definire un sistema di valutazione e feed back per il progressivo monitoraggio delle attività svolte da effettuarsi su base periodica;
- c) stabilire il criterio di definizione conclusivo del raggiungimento degli obiettivi e il criterio di erogazione delle somme stanziare.

2. Descrizione del progetto integrazione archivio immobiliare

Di seguito vengono esposti i contenuti di dettaglio del progetto: come linea guida sono state adottate le indicazioni fornite da ARAN nella risposta al quesito 499-15L1 avente il seguente contenuto: "Quali criteri potrebbero essere seguiti per la corretta applicazione della disciplina dell'art. 15, comma 5, del CCNL dell'1/4/1999, con il conseguente incremento delle risorse decentrate variabili in relazione all'accertato incremento quantitativo e qualitativo dei servizi istituzionali?"

2.1 Descrizione del progetto

Prima condizione: più risorse per il fondo in cambio di maggiori servizi. Attraverso la disposizione dell'art. 15, comma 5, gli enti possono "investire sull'organizzazione". Come in ogni investimento, deve esserci un "ritorno" delle risorse investite. Nel caso specifico, questo "ritorno dell'investimento" è un innalzamento – oggettivo e documentato – della qualità o quantità dei servizi prestati dall'ente, che deve tradursi in un beneficio per l'utenza esterna o interna. Occorre, in altre parole, che l'investimento sull'organizzazione sia realizzato in funzione di ("per incentivare") un miglioramento quali-quantitativo dei servizi, concreto, tangibile e verificabile (più soldi in cambio di maggiori servizi e utilità per l'utenza). Prima di pensare a incrementi del fondo, è necessario pertanto identificare i servizi che l'ente pensa di poter migliorare, attraverso la leva incentivante delle "maggiori risorse decentrate", nonché i percorsi e le misure organizzative attraverso le quali intervenire.

Presso l'area economico finanziaria per il 2010 è stato implementato un progetto definito sinteticamente "progetto archivio immobiliare": gli immobili costruiti nel territorio Comunale costituiscono una risorsa fondamentale, in senso lato della collettività e dell'ente locale: la corretta gestione degli stessi, dal punto di vista fiscale, amministrativo, edilizio, è un punto nodale dell'attività del Comune.

A oggi il Comune dispone di una pluralità di archivi non integrati tra di loro (archivio ICI, archivio TARSU, archivio pratiche edilizie, stradario comunale, anagrafe, archivio utenze acquedotto, archivi catastali, etc.). Gli archivi sono spesso su supporti fisici diversi e incompatibili tra loro (cartacei, archivi digitali di applicativi proprietari e incompatibili): tale situazione fa sì che gli stessi non possano integrati automaticamente.

Il progetto intende quindi, su un orizzonte temporale che necessariamente dovrà essere pluriennale, provvedere alla definizione di una banca dati unica alla quale possano attingere tutti gli uffici comunali e anche i cittadini: il progetto dovrà essere realizzato attraverso fasi successive che sommariamente potranno essere evidenziate come segue:

1. raccolta dati ed esatta definizione degli archivi;
2. analisi dei fabbisogni e dei cicli informativi;
3. implementazione delle possibili soluzioni
4. creazione di una base dati unica
5. popolazione della base dati unica, collegamento con gli archivi esistenti
6. messa in rete delle informazioni.

Il progetto pertanto, come descritto permette un innalzamento – oggettivo e documentato – della qualità o quantità dei servizi prestati dall'ente, e si traduce in un beneficio per l'utenza esterna e interna.

La fase applicativa del progetto è al secondo anno di applicazione di un percorso che potrà essere completamente definito su un orizzonte temporale di almeno 4/5 anni (conclusione 2014/2015).

Relativamente alle fasi di avanzamento del progetto è possibile affermare che è pressochè conclusa la seconda fase (analisi dei fabbisogni e dei cicli informativi) mentre la prima fase è in corso e necessita di un'ulteriore rielaborazione successiva a quella già eseguita completamente nel 2010: l'analisi da svolgersi nel 2011 sarà caratterizzata da un approccio diverso incentrato meno sull'inquadramento complessivo e più sul dettaglio della specifica posizione

2.2 *Obiettivi da perseguire*

Seconda condizione: non generici miglioramenti dei servizi, ma concreti risultati.

L'innalzamento quali-quantitativo dei servizi deve essere tangibile e concreto. Non basta dire, ad esempio, che l'ente intende "migliorare un certo servizio" o "migliorare le relazioni con l'utenza" oppure che è "aumentata l'attività o la domanda da parte dell'utenza". Occorre anche dire, concretamente, quale fatto "verificabile e chiaramente percepibile dall'utenza di riferimento" è il segno tangibile del miglioramento quali-quantitativo del servizio.

Ad esempio:

- *minori tempi di attesa per una prestazione o per la conclusione di un procedimento;*
- *arricchimento del servizio, con la previsione di ulteriori facilitazioni e utilità per l'utente (ad esempio: oltre al servizio tradizionale un nuovo servizio per rispondere alle esigenze di utenti portatori di bisogni particolari);*
- *nuovi servizi, che prima non venivano prestati, per servire nuovi utenti o per dare risposta a nuovi bisogni di utenti già serviti;*
- *aumento delle prestazioni erogate (ad esempio: più ore di vigilanza sul territorio, più ore di apertura al pubblico, più utenti serviti);*
- *impatto su fenomeni dell'ambiente esterno che influenzano la qualità della vita (ad esempio: grazie all'intensificazione dei controlli, riduzione di comportamenti illegali; grazie al miglioramento del servizio, riduzione di fenomeni di marginalità sociale).*

E' evidente come l'attività sia particolarmente trasversale (interessi diversi uffici) e interdisciplinare (richiede competenze molto diverse). Dal momento che preconditione per l'attivazione dei progetti da finanziare con stanziamento di risorse

aggiuntive, si prevede anche l'attivazione di step intermedi che permettano che lo stesso sia operativo già da subito senza che sia necessario attendere la conclusione di tutto il percorso. A tal fine si individuano i seguenti obiettivi da rivolgere all'utenza interna ed esterna nel corso del 2011:

1. disponibilità di verifica immediata della situazione catastale di un immobile presso l'ufficio tributi (da raggiungere mediante l'integrazione dell'archivio TARSU, dell'archivio catastale, dell'archivio metrico catastale ai fini TARSU, archivio delle denunce di cessione di fabbricato, dell'archivio ICI e delle planimetrie degli immobili del Comune di Montese): tale possibilità sarà particolarmente importante sia per i cittadini che per gli uffici del Comune;
2. attività di consulenza alla cittadinanza in materia di TARSU per l'esame della propria posizione al fine di valutare l'adesione volontaria al previsto procedimento per l'adesione agevolata per le annualità pregresse ai fini TARSU, con particolare riferimento alla verifica della correttezza dei dati esposti nel catasto metrico; Standard di riferimento e indicatori;
3. attività di consulenza alla cittadinanza in materia di ICI per l'esame della propria posizione;

Terza condizione: risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza.

Per poter dire – a consuntivo – che c'è stato, oggettivamente, un innalzamento qualitativo del servizio, è necessario poter disporre di adeguati sistemi di verifica e controllo.

Innanzitutto, occorre definire uno standard di miglioramento. Lo standard è il termine di paragone che consente di apprezzare la bontà di un risultato. Ad esempio: per definire lo standard di una riduzione del 10% dei tempi di attesa di una prestazione, occorre aver valutato a monte i fabbisogni espressi dall'utenza e le concrete possibilità di miglioramento del servizio. Lo standard viene definito a partire da:

- *risultati di partenza, desumibili dal consuntivo dell'anno precedente;*
- *risultati ottenuti da altri enti ("benchmarking");*
- *bisogni e domande a cui occorre dare risposta;*
- *margini di miglioramento possibili, tenendo conto delle condizioni strutturali ("organizzative, tecniche e finanziarie") in cui l'ente opera.*

In secondo luogo, è necessario misurare, attraverso indicatori, il miglioramento realizzato. Le misure a consuntivo vanno quindi "confrontate" con lo standard, definito a monte. Per misurare il miglioramento realizzato, l'ente può anche avvalersi di sistemi di rilevazione della qualità percepita dagli utenti (ad esempio: questionari di gradimento, interviste, sondaggi ecc.).

Per quanto riguarda la definizione di uno standard di riferimento e di un punto di confronto non è banale formulare una valutazione, in particolar modo perché l'integrazione di cui tratta il progetto al momento nel Comune di Montese non esiste e quindi pare di poter affermare che lo standard di confronto è lo zero. La consultazione delle varie banche dati è, ovviamente, possibile anche attualmente, ma la consultazione non aggregata richiede un quantitativo di tempo sicuramente superiore. Il miglioramento è sicuramente funzione anche degli stanziamenti e degli investimenti che verranno effettuati in termini di archivi informatici: si potrebbe considerare raggiunto e realizzato il progetto alla presenza dei seguenti risultati

1. possibilità di garantire una consultazione integrata dell'archivio immobiliare come front office (e quindi senza prenotazione o tempi di attesa);

2. possibilità di offrire la consulenza alla cittadinanza in materia di TAR SU come front office (e quindi senza prenotazione o tempi di attesa), con particolare riferimento alla verifica della correttezza dei dati esposti nel catasto metrico;

Per gli indicatori di risultato si rinvia al paragrafo riguardante il sistema di verifica dei risultati.

2.3 Verifica della difficoltà del progetto

Quarta condizione: risultati difficili che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno.

Non tutti i risultati dell'ente possono dare luogo all'incremento delle risorse decentrate di cui all'art. 15, comma 5. Devono essere anzitutto risultati "sfidanti", importanti, ad alta visibilità esterna o interna. L'ottenimento di tali risultati non deve essere scontato, ma deve presentare apprezzabili margini di incertezza. Se i risultati fossero scontati, verrebbe meno l'esigenza di incentivare, con ulteriori risorse, il loro conseguimento. Secondo, il personale interno deve avere un ruolo importante nel loro conseguimento. Devono cioè essere "risultati ad alta intensità di lavoro", che si possono ottenere grazie ad un maggiore impegno delle persone e a maggiore disponibilità a farsi carico di problemi (per esempio, attraverso turni di lavoro più disagiati). Viceversa, risultati ottenuti senza un apporto rilevante del personale interno già in servizio (per esempio: con il ricorso a società esterne, a consulenze, a nuove assunzioni ovvero con il prevalente concorso di nuova strumentazione tecnica) non rientrano certamente tra quelli incentivabili con ulteriori risorse.

L'obiettivo del progetto è sicuramente ambizioso e sfidante: il problema semmai può essere che per la complessità del tema affrontato e la necessaria trasversalità di competenze sia eccessivamente complesso da raggiungere e realizzare: sicuramente l'impegno richiesto sarà articolato su più anni.

2.4 Somme che finanziano il progetto e destinatari delle somme

Quinta condizione: risorse quantificate secondo criteri trasparenti e ragionevoli, analiticamente illustrati nella relazione da allegare al contratto decentrato.

La quantificazione delle risorse va fatta con criteri trasparenti (cioè esplicitati nella relazione tecnico-finanziaria) e ragionevoli (cioè basati su un percorso logico e sufficientemente argomentato). E' necessario, innanzitutto, che le somme messe a disposizione siano correlate al grado di rilevanza ed importanza dei risultati attesi, nonché all'impegno aggiuntivo richiesto alle persone, calcolando, se possibile, il valore di tali prestazioni aggiuntive (ad esempio, il costo di una nuova organizzazione per turni di lavoro). E' ipotizzabile anche che le misure dell'incremento siano variabili in funzione dell'entità dei risultati ottenuti: si potrebbero, ad esempio, graduare le risorse in relazione alla percentuale di conseguimento dell'obiettivo (risorse x per risultati effettivi pari allo standard, risorse $x + 10\%$ per risultati effettivi pari allo standard $+ 10\%$, risorse $x + 20\%$ per risultati effettivi pari allo standard $+ 20\%$; risorse zero per risultati inferiori ad una certa soglia predeterminata). Infine, gli incrementi devono essere di entità "ragionevole", non tali, cioè, da determinare aumenti percentuali eccessivi del fondo o vistose variazioni in aumento delle retribuzioni accessorie medie pro-capite. Ricordiamo che il contratto decentrato non ha titolo per stabilire l'incremento delle risorse variabili, la cui disponibilità deve essere decisa in sede di bilancio di previsione, sulla base del progetto di miglioramento dei servizi. Nella relazione tecnico finanziaria, da allegare al contratto decentrato, deve essere, invece, chiaramente illustrato, nell'ambito della specificazione e giustificazione di tutte le risorse stabili e variabili, il percorso di definizione degli obiettivi di miglioramento dei servizi e i criteri seguiti per la quantificazione delle specifiche risorse variabili allocate in bilancio, dando atto del rispetto delle prescrizioni dell'art. 15, comma 5, del CCNL 1/4/1999.

Le somme messe a disposizione, pari €3.000,00, costituiscono lo sforzo massimo che il Comune di Montese al momento riesce a fare in tal senso: il progetto per la complessità e vastità del progetto potrebbe esser finanziato con risorse più ampie e coinvolgere un maggior numero di soggetti, ma al momento gli stanziamenti disponibili si limitano alle suddette somme.

Per una valutazione sulla congruità delle somme stanziaste basti pensare al costo di esternalizzazione di un progetto di questo tipo, assolutamente più alto, con diversi ordini di grandezza di differenza.

Destinatari delle somme risultano i dipendenti dell'Area Economica finanziaria secondo le modalità organizzative che verranno stabilite a consuntivo sulla base dei carichi di lavoro svolti: i dipendenti a cui saranno destinate somme sulla base di questi progetti non concorreranno al riparto della produttività collettiva.

2.5 Parametri di valutazione

Sesta condizione: risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati.

E' evidente che se le risorse sono strettamente correlate a risultati ipotizzati per il futuro, non è possibile renderle disponibili prima di aver accertato l'effettivo conseguimento degli stessi. E' necessario pertanto che le risorse ex art. 15, comma 5 siano sottoposte a condizione (in tal senso, occorre prevedere una specifica clausola nel contratto decentrato). La condizione consiste precisamente nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, verificati e certificati dai servizi di controllo interno. La effettiva erogazione, pertanto, potrà avvenire solo a consuntivo e nel rispetto delle modalità e dei criteri definiti nel contratto decentrato.

Le risorse saranno erogate previa verifica dei risultati e degli obiettivi raggiunti: la verifica verrà effettuata sulla base della rilevazione trimestrale della scheda progetto allegata.

Verrà presa a riferimento per l'assegnazione degli incentivi la scheda dell'ultimo trimestre, secondo la seguente griglia di riferimento.

da 85 a 100 punti	100% dell'incentivo
da 70 a 85 punti	80% dell'incentivo
da 50 a 69 punti	60% dell'incentivo
da 30 a 49 punti	40% dell'incentivo
fino a 29 punti	nessun incentivo

2.6 Risorse disponibili nel PEG

Settima condizione: risorse previste nel bilancio annuale e nel PEG.

La somma che l'ente intende destinare ai sensi dell'art. 15, comma 5, del ccnl 1.4.1999 alla incentivazione del personale deve essere prevista nel bilancio annuale di previsione e, quindi, approvata anche dall'organo competente; si tratta, infatti, di nuovi e maggiori oneri, che non potrebbero essere in alcun modo impegnati ed erogati, senza la legittimazione del bilancio.

Le risorse risultano disponibili nel PEG.

Scheda di valutazione del progetto integrazione archivio immobiliare

Periodo di riferimento _____

Personale dipendente coinvolto _____

Data di rilevazione _____

Parametro	Stato avanzamento	Punti max	Punti
Integrazione degli archivi		30	
<i>Banca dati TARSU del Comune di Montese</i>			
<i>Banca dati ICI del Comune di Montese</i>			
<i>Catasto fabbricati del Comune di Montese</i>			
<i>Catasto terreni del Comune di Montese</i>			
<i>Archivio cessioni di fabbricato</i>			
<i>Riallineamento degli archivi TARSU alle risultanze catastali</i>		30	
<i>Attivazione dell'attività di front office con la cittadinanza</i>		25	
<i>Numero di posizioni esaminate</i>		15	
TOTALE		100	

Note: l'attività di front office per la cittadinanza è finalizzata alla verifica istantanea della posizione dei propri immobili nel catasto dei beni immobiliare e permettere l'attività di regolarizzazione.

Note:

Il compilatore

Il responsabile di servizio
