

Comunità Montana Feltrina
Provincia di Belluno

**PIANO DELLA PERFORMANCE
2011-2013**

SOMMARIO

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
2. PRINCIPI GENERALI	4
2.1 Principi di contenuto	4
2.2 Principi di processo	5
2.3 Processo di definizione e struttura del piano	5
3. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE	7
4. IDENTITA'	9
5. ANALISI DEL CONTESTO	9
5.1 Analisi del contesto esterno	10
5.2 Analisi del contesto interno.....	10
5.2.1 Organizzazione interna dell'ente	11
5.2.2 Organigramma dell'ente	12
6. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE.....	13
7. OBIETTIVI STRATEGICI.....	14
8. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI DI AZIONE	16
9. OBIETTIVI OPERATIVI DI MANTENIMENTO DEGLI STANDARD NELL'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA	36
10. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	40
11. TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO	40
12. ALBERO DELLA PERFORMANCE	41

Allegati tecnici

1. Glossario
2. Set di indicatori gestionali

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO¹

Il presente Piano della *performance** è adottato ai sensi dell'art. 7 del Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale, approvato dalla Giunta della Comunità Montana Feltrina con delibera n. 39 del 21.10.2010 in applicazione del D. Lgs. 150/2009.

Il Piano della performance, secondo quanto stabilito dall'art. 10, comma 1, lettera a) del decreto 150/2009, è un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, adottato in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Dà compimento alla fase programmatoria del Ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del decreto sopra citato. Si riallaccia pertanto:

- al programma amministrativo di mandato dell'amministrazione, approvato con delibera di Consiglio n. 15 del 21.12.2009;
- alla Relazione Previsionale e Programmatica allegata al bilancio di previsione 2011 approvata con delibera di Consiglio n. 2 del 29.03.2011;
- al Piano Esecutivo di Gestione, approvato con delibera di Giunta n. 22 del 05.04.2011;
- alle eventuali deliberazioni consiliari ex art. 193 del TUEL.

La finalità del Piano è quella di individuare gli *obiettivi strategici** dell'ente e quelli *operativi**, collegati ad ogni obiettivo strategico; definire gli *indicatori** per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché assegnare ad ogni obiettivo delle risorse (umane e finanziarie) e individuare le azioni specifiche necessarie al suo raggiungimento. L'obbligo di fissare obiettivi misurabili e sfidanti su varie dimensioni di performance (*efficienza**, *efficacia**, qualità delle relazioni con i cittadini, grado di soddisfazione del cittadino/*utente**), mette il cittadino al centro della programmazione e della rendicontazione.

Attraverso il Piano la Comunità Montana Feltrina rende partecipi i Comuni e la cittadinanza degli obiettivi che l'Ente si è dato, garantendo *trasparenza** e ampia diffusione presso i soggetti amministrati. I cittadini potranno verificare e misurare non solo la coerenza e l'efficacia delle scelte operate dall'Amministrazione e la rispondenza di tali scelte ai principi e valori ispiratori degli impegni assunti, ma anche l'operato dei dipendenti, i quali sono valutati (anche ai fini dell'erogazione degli strumenti di premialità, oltre che ai fini della crescita professionale individuale) sulla base del raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano.

Il presente Piano della performance è stato elaborato nell'ambito del Servizio di gestione del ciclo della performance organizzato in forma associata, il cui soggetto capofila è la Comunità Montana Feltrina e che comprende tutte le Comunità Montane della provincia di Belluno (Agordina, Alpago, Bellunese Belluno-Ponte nelle Alpi, Cadore Longaronese Zoldo, Centro Cadore, Comelico-Sappada, Val Belluna e Val Boite) e i Comuni che, nell'ambito di ciascuna Comunità Montana, hanno aderito a tale servizio.

La gestione associata è volta a perseguire le seguenti finalità:

- omogeneizzazione delle attività di competenza, nel rispetto della differenziazione degli enti aderenti al protocollo;
- adozione di un regolamento unico in materia di performance;
- definizione di un modello condiviso e omogeneo di valutazione;
- definizione di un sistema di standard legati al territorio bellunese;
- facilitazione del principio della trasparenza;
- contenimento dei costi applicativi;
- risparmio di spesa in una finanza locale in via di trasformazione.

¹ I termini che sono seguiti da * trovano spiegazione nel Glossario (allegato tecnico)

Le amministrazioni associate hanno individuato un unico *Organismo Indipendente di Valutazione** composto da tre membri, che svolgono la propria attività per tutti gli enti aderenti alla gestione associata.

La scelta di gestire in forma associata il ciclo della performance deriva da un percorso che le Comunità Montane della provincia di Belluno hanno avviato da tempo per lo svolgimento con modalità congiunta di una pluralità di attività e servizi di competenza comunale. Tale percorso ha consentito da un lato di modificare gli assetti organizzativi dei Comuni e delle stesse Comunità, dall'altro di avviare un confronto tra enti ed operatori che ha comportato una via via crescente integrazione. Peraltro, l'aggregazione dei servizi comunali diventa ora un percorso necessario, alla luce dell'obbligo di riorganizzazione sovracomunale delle funzioni dei Comuni di più piccole dimensioni, fissato dalla legge 122 del 30.07.2010.

In tale contesto di revisione normativa e organizzativa, oltre che di drastica riduzione dei trasferimenti e di incertezza finanziaria, la gestione associata del ciclo della performance diventa una scelta strategica fondamentale, poiché i miglioramenti "individuali" delle strutture comunali, per le loro dimensioni e per i tagli finanziari degli ultimi anni, sono difficilmente praticabili in una scala "mono-ente": il percorso di miglioramento della performance degli enti richiesto dal D. Lgs. 150/2009 non può che passare attraverso una riorganizzazione delle strutture organizzative comunali in un ambito "multi-ente" (dunque mediante forme di collaborazione stabili tra enti e di gestione congiunta dei servizi in un territorio omogeneo).

Per tale ragione, gli enti aderenti alla gestione associata del ciclo della performance, hanno stabilito di dotarsi – oltre che di una struttura comune di Piano della Performance, declinata poi a livello di singolo ente e rapportata alle esigenze e caratteristiche di ognuno – anche di un obiettivo strategico trasversale comune, che sarà meglio declinato nell'ambito del presente Piano e che consiste nella pianificazione, progettazione e realizzazione, attraverso fasi, meccanismi e verifiche specifiche, di un piano di miglioramento sovracomunale, consistente nell'**avvio di nuovi servizi associati** o nel **potenziamento e miglioramento di servizi associati esistenti**.

Resta salva la possibilità per i singoli enti di ridotte dimensioni di governare il ciclo della performance facendo applicazione del principio, tutt'oggi in vigore, dell'attribuzione all'organo politico dei poteri di gestione (art. 29 comma 4 della Legge 448/2001). In tal caso rimane comunque l'obiettivo strategico comune dell'avvio di nuovi servizi associati e di potenziamento e miglioramento dei servizi associati esistenti.

2. PRINCIPI GENERALI

2.1 Principi di contenuto

Il presente Piano è stato definito secondo principi generali di contenuto, i quali stabiliscono che il Piano deve essere:

- 1) *Predefinito*: i contenuti devono essere definiti e trattati con ragionevole approfondimento.
- 2) *Chiaro*: il Piano deve essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni.
- 3) *Coerente*: i contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile.
- 4) *Veritiero*: i contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà.
- 5) *Trasparente*: il Piano deve essere diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile ed essere di facile accesso anche via web.
- 6) *Legittimo e legale*: il Piano ha valore legale ed è elaborato nel rispetto delle leggi vigenti.
- 7) *Integrato all'aspetto finanziario*: il Piano deve essere raccordato con i documenti di programmazione e con i budget economici e finanziari. A tal proposito l'art. 10 c. 1 del

150/2009 specifica che il Piano è da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

- 8) Qualificante: il gruppo di lavoro che coordina le fasi del processo di predisposizione del Piano ed elabora il documento deve avere competenze di pianificazione e controllo.
- 9) Formalizzato: il Piano deve essere formalizzato (supporto cartaceo e informatico) al fine di essere approvato, con atto formale, comunicato, diffuso, attuato.
- 10) Confrontabile e flessibile: la struttura del Piano dovrà permettere il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano con la Relazione delle performance*.
- 11) Pluriennale, annuale e persino infrannuale nel caso di sua revisione consiliare: l'arco temporale di riferimento è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento e con la flessibilità di poter essere adeguato in ogni momento durante l'anno entro il 30 settembre con deliberazione consiliare ovvero con deliberazione di Giunta che recepisce la deliberazione consiliare ex art. 193 del TUEL.

2.2 Principi di processo

I principi di processo sono principi generali attinenti il processo di definizione ed elaborazione del Piano.

Secondo tali principi, il Piano deve seguire un processo:

- 1) Predefinito: devono essere predefiniti le fasi, i tempi e le modalità per la correzione in corso d'opera, con limite suggerito del 30 settembre di ciascun anno;
- 2) Definito nei ruoli: devono essere individuati gli attori coinvolti (vertici politici, management, organi di staff) e loro ruoli;
- 3) Coerente: ciascuna fase deve essere coerente e collegata con le altre e vi deve essere coerenza fra obiettivo e oggetto di analisi.
- 4) Partecipato: devono essere coinvolti i portatori di interesse interni (struttura organizzativa) ed esterni (utenti, cittadinanza, associazioni di categoria, ecc.);
- 5) Integrato al processo di programmazione economico-finanziaria: gli obiettivi devono essere coerenti con le risorse finanziarie ed economiche, quindi deve avvenire il raccordo con i processi di programmazione e budget economico-finanziario.

2.3 Processo di definizione e struttura del piano

Il Piano deve rispettare specifici requisiti di processo e di struttura.

- Il processo delinea le varie fasi logiche attraverso cui i diversi attori interagiscono fra loro e danno vita al Piano.
- La struttura del Piano determina l'impostazione e il contenuto minimo del Piano.

Il processo di definizione del Piano segue cinque fasi logiche:

- a) Definizione dell'identità dell'organizzazione;
- b) Analisi del contesto esterno ed interno;
- c) Definizione delle strategie e degli obiettivi strategici;
- d) Definizione dei piani d'azione e degli obiettivi operativi;
- e) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno.

Ciascuna delle cinque fasi logiche è funzionale alla redazione di una o più parti del Piano. In particolare, la tabella che segue mostra i collegamenti fra fasi logiche del processo di definizione e la struttura del Piano:

Struttura del piano della performance	Fase del processo
1. Indice e presentazione del piano	
2. Sommario	

Struttura del piano della performance	Fase del processo
3. Identità 3.1. Mandato istituzionale, Missione, Visione	a) Definizione dell'identità dell'organizzazione
4. Analisi del contesto 4.1. Analisi del contesto esterno 4.2. Analisi del contesto interno	b) Analisi del contesto esterno ed interno
5. Obiettivi strategici	c) Definizione delle strategie e degli obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione	d) Definizione dei piani d'azione e degli obiettivi operativi
7. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio	
8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance	
9. Processo seguito e soggetti coinvolti	
10. Allegati tecnici	
	e) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno

Seguendo la struttura del Piano descritta nello schema sopra riportato, nei paragrafi che seguono sono delineati il contenuto e il processo del Piano.

3. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

AREE DI INTERVENTO DELLA COMUNITA' MONTANA	PRINCIPALI ATTIVITA' SVOLTE	OBIETTIVI STRATEGICI	
<i>Servizi Istituzionali</i>	Segreteria, Ragioneria, Ufficio Tecnico – Agricoltura	Servizio Tecnico - Agricoltura Obiettivo 1.1 Concludere le opere pubbliche in corso di realizzazione Obiettivo 1.2 Realizzazione del progetto di Piano di Riordino Forestale della Comunità Montana Feltrina Obiettivo 1.3 Realizzazione dei progetti dei Piani di Gestione Rete Natura 2000	Obiettivo trasversale: Identificare e attivare nuove gestioni sovracomunali dei servizi e/o forme di potenziamento dei medesimi.

AREE DI INTERVENTO DELLA COMUNITA' MONTANA	PRINCIPALI ATTIVITA' SVOLTE	OBIETTIVI STRATEGICI	
<i>Servizi Associati</i>	Servizio Personale Associato, Servizio Tributi e Demografico Associato, Servizio Commercio Associato, Servizio Ecologico Associato, Servizio Appalti Associato, Servizio Informatico Associato, Servizio Sportello Unico per le Attività Produttive, Servizio Associato di Protezione Civile, Servizio Associato di Innovazione Amministrativa, Servizio Associato per le Attività Turistiche e Culturali - Biblioteca	Servizio Commercio Associato Obiettivo 2.1 Avvio del Servizio Associato Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP); Obiettivo 2.2. Potenziamento e miglioramento del servizio. Servizio Ecologico Associato Obiettivo 3.1 Entrata a regime del nuovo servizio di raccolta differenziata porta a porta Obiettivo 3.2 Potenziamento e miglioramento del servizio. Servizio Personale Associato Obiettivo 4.1 Istituire un sistema territoriale comune di rilevazione della performance organizzativa e individuale, per favorire il miglioramento della qualità dei servizi offerti e la crescita professionale Obiettivo 4.2 Incremento del grado di informatizzazione del servizio	
		Servizio Tributi e Demografico Associato Obiettivo 5.1 Gestione dell'attività di recupero coattivo sulle pratiche TARSU ancora da riscuotere fino all'anno di competenza 2009; Obiettivo 5.2 Avvio e messa a regime del nuovo programma di gestione integrata dei tributi. Obiettivo 5.3 Consolidare il Servizio Demografico Associato proponendo una convenzione a tempo indeterminato.	

4. IDENTITA'

Caratteristiche di contenuto

Ogni amministrazione opera in settori specifici che presentano caratteristiche operative distintive, all'interno di schemi regolamentari fra loro molto differenti. Un'organizzazione si fonda su valori e principi specifici che ne definiscono:

- la missione, ossia lo scopo o la giustificazione stessa della sua esistenza,
- la visione, ossia la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia ideali e valori degli organi di vertice e dell'organizzazione,

da cui, a catena, traggono origine gli obiettivi di performance dal livello più elevato (istituzionale-politico) fino a quello più elementare (individuale).

Questa sezione del Piano definisce in modo sintetico l'identità dell'organizzazione, ossia "chi è" e "come intende operare".

Caratteristiche di processo

La definizione dell'identità dell'organizzazione costituisce la prima fase del percorso di costruzione del Piano e deve essere sviluppata attraverso l'apporto congiunto dei seguenti attori:

- vertici dell'amministrazione (Presidente, Giunta)
- responsabili apicali dei vari settori organizzativi
- portatori di interesse esterni
- portatori di interesse interni

DATI TERRITORIALI DELLA COMUNITA' MONTANA	
Superficie	613,96 Km ²
ASPETTI DEMOGRAFICI	
Popolazione al 31.12.2010	57.466 ab.

COMUNI	ANNO 2010
ALANO DI PIAVE	3.045
ARSIE'	2.535
CESIOMAGGIORE	4.187
FELTRE	20.924
FONZASO	3.329
LAMON	3.125
PEDAVENA	4.435
QUERO	2.554
SAN GREGORIO	1.616
SANTA GIUSTINA	6.800
SEREN DEL GRAPPA	2.611
SOVRAMONTE	1.451
VAS	854
TOTALE	57.466

5. ANALISI DEL CONTESTO

Caratteristiche di contenuto

L'analisi del contesto serve per inquadrare l'organizzazione all'interno dell'ambiente, esterno ed interno, in cui opera prima di formulare i propri obiettivi strategici. La diagnosi del contesto esterno permette di comprendere appieno la realtà (internazionale, nazionale e locale) entro cui l'organizzazione agisce. La diagnosi del contesto interno permette di fare una ricognizione della

quantità e della qualità delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) di cui si dispone, necessarie per raggiungere determinati obiettivi strategici e operativi.

La sezione si compone di due sottosezioni:

- a) analisi del contesto esterno;
- b) analisi del contesto interno.

Caratteristiche di processo

L'analisi del contesto serve per comprendere quali sono i limiti, le opportunità, i punti di forza e i punti di debolezza del contesto in cui l'organizzazione si muove, sia esterno che interno, ed è preparatoria per la successiva fase di definizione degli obiettivi strategici. Essa, in altri termini, costituisce la base per garantire i principi di coerenza e veridicità degli obiettivi stabiliti a cascata nelle fasi successive. Pertanto, le analisi del contesto devono essere sviluppate in modo tale da garantire obiettività di analisi da un lato, e ampia partecipazione sia da parte della struttura organizzativa, sia degli stakeholder esterni. In modo particolare, gli attori coinvolti sono:

- strutture di staff della struttura organizzativa;
- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi,
- portatori di interesse esterni
- altri portatori di interesse interni.

Gli organi di staff della struttura organizzativa (ufficio del controllo di gestione, ufficio studi, ufficio di pianificazione e programmazione, etc.) rappresentano coloro che materialmente redigono i rapporti di analisi e ne garantiscono l'obiettività e l'accuratezza tecnica. Per le loro analisi, in alcuni casi gli organi di staff possono essere supportati da strutture esterne. I dirigenti o responsabili apicali e i portatori di interesse esterni rappresentano gli attori che definiscono quali sono le dimensioni che debbono essere prese in considerazione nelle analisi di contesto. In mancanza di organi di staff, sono gli stessi dirigenti o responsabili apicali che sviluppano le analisi di contesto dal punto di vista tecnico.

5.1 Analisi del contesto esterno

La Comunità Montana Feltrina rappresenta un territorio costituito da tredici Comuni: Alano di Piave, Arsié, Cesiomaggiore, Feltre, Fonzaso, Lamon, Pedavena, Quero, San Gregorio nelle Alpi, Santa Giustina, Seren del Grappa, Sovramonte e Vas.

Il Feltrino, complessivamente, conta 57.466 abitanti al 31.12.2010. L'intero territorio è stato classificato come montano e si caratterizza per la presenza di un fondovalle pianeggiante, di limitata estensione, e pendici montuose molto estese. Il fondovalle è attraversato dalle principali vie di comunicazione, ospita i centri abitati di maggiori dimensioni (tra i quali Feltre, con 20.924 abitanti) e le principali aree artigianali e industriali. Le zone montuose circostanti si caratterizzano invece per la presenza di centri abitati sparsi, vaste superfici prative e boschive, piccoli insediamenti artigianali. L'area montana a nord-ovest del Feltrino è inserita nel Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi.

Il tessuto economico locale registra una presenza ancora significativa dell'attività agricola, la cui valorizzazione è di fondamentale importanza sia ai fini della manutenzione del territorio e della prevenzione del dissesto idro-geologico, sia ai fini dello sviluppo e del potenziamento dell'attività turistica: una vocazione, quest'ultima, molto importante per il Feltrino (data la presenza di numerosi siti di interesse naturale, paesaggistico, storico e artistico), che tuttavia non si è ancora espressa con slancio in tutte le sue potenzialità. Il motore dell'economia locale è costituito poi da un'ampia rete di piccole e medie imprese del settore artigianale e industriale.

5.2 Analisi del contesto interno

5.2.1 Organizzazione interna dell'ente

L'attività della Comunità Montana Feltrina è articolata nelle seguenti aree:

Servizi interni:

- 1) Servizio Segreteria
- 2) Servizio Economico – Finanziario
- 3) Servizio Tecnico – Agricoltura

Servizi Associati:

- 1) Servizio Personale Associato
- 2) Servizio Tributi e Demografico Associato
- 3) Servizio Commercio Associato
- 4) Servizio Associato Sportello Unico per le Attività Produttive
- 5) Servizio Associato di Protezione Civile
- 6) Servizio Informatico Associato
- 7) Servizio Ecologico Associato
- 8) Servizio Associato per le Attività Culturali e Turistiche – Biblioteca
- 9) Servizio Appalti Associato
- 10) Servizio Associato di Innovazione Amministrativa
- 11) Servizio Associato per la valorizzazione delle produzioni tipiche

La Comunità Montana Feltrina opera con la seguente **dotazione organica**, per l'anno 2011:

Personale previsto in pianta organica		15
Dipendenti in servizio:	di ruolo	7
	non di ruolo	7
Totale dipendenti in servizio		14
Spesa per il personale complessiva (prevista per l'anno 2011) (€)		460.000

Per acquisire ulteriori elementi di conoscenza del contesto interno e al fine di supportare il processo di potenziamento delle gestioni associate al quale si è fatto cenno in premessa e che è meglio esplicitato nel paragrafo 8, nel corso del triennio e con cadenza annuale la Comunità Montana Feltrina – assieme agli altri enti coinvolti nella gestione associata del ciclo della performance – sarà impegnata nella rilevazione di un set di indicatori, dai quali deriveranno elementi di conoscenza utili proprio alla comparazione degli enti e alla condivisione ragionata e non arbitraria di servizi.

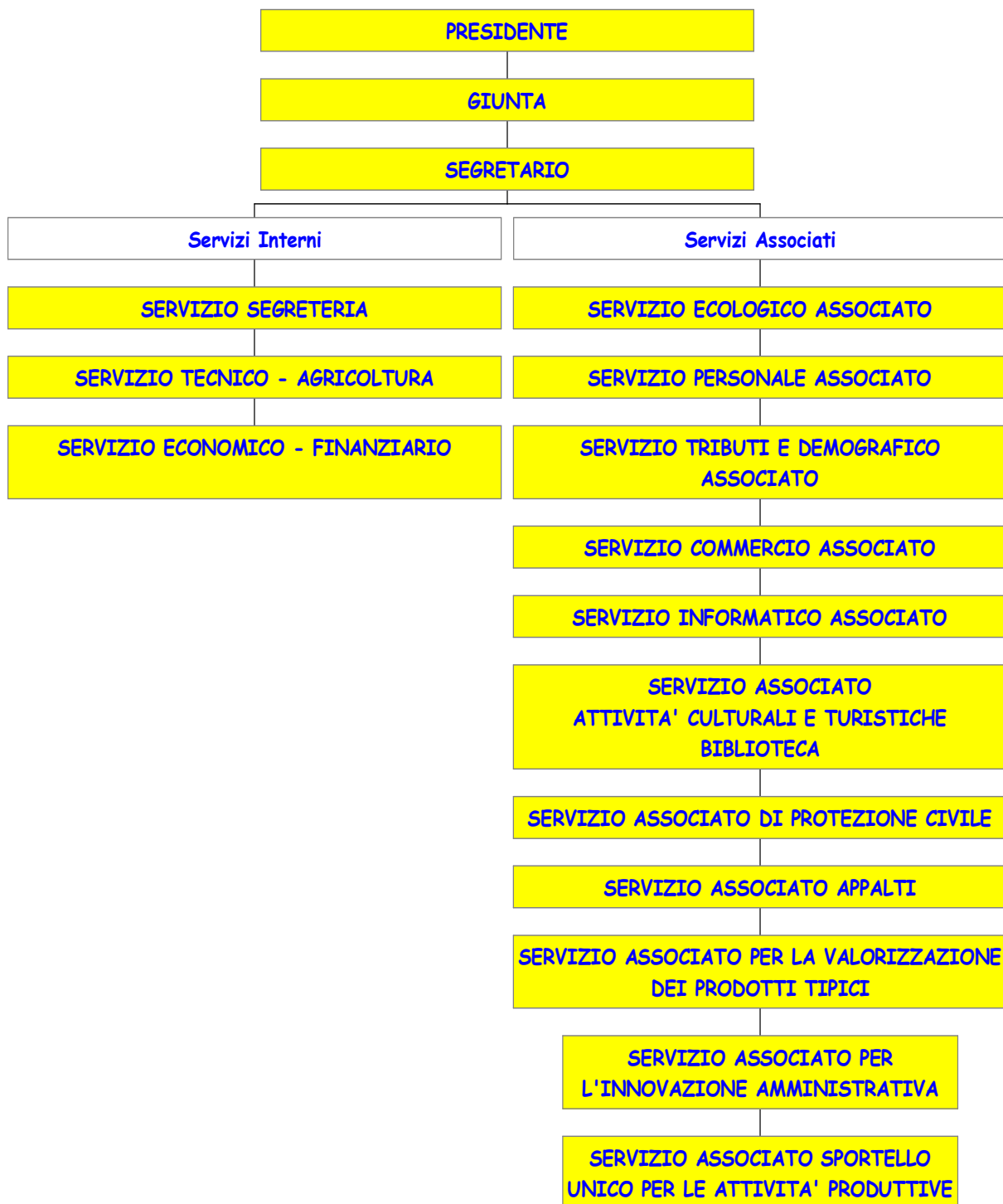
Gli indicatori che saranno rilevati sono di carattere gestionale e sono atti a creare un'iniziale base comune di conoscenza delle specifiche e medie caratteristiche generali degli enti.

Sono suddivisi in due categorie:

- 1) indicatori generali attinenti alla grandezza finanziaria dell'ente, che rendono possibile una valutazione relativamente agli andamenti e alla sostenibilità dell'organizzazione nel medio periodo;
- 2) indicatori specifici, che individuano alcuni aspetti gestionali comuni alle amministrazioni locali.

Per la loro elencazione, si rimanda all'Allegato tecnico 2.

5.2.2 Organigramma dell'ente



6. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

Caratteristiche di contenuto

Il “mandato istituzionale” definisce il perimetro nell’ambito del quale l’ente può e deve operare per norma ed esigenza. Esso è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina le attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale dell’ente, cioè che intervengono sulla medesima politica pubblica.

La “missione” identifica la ragion d’essere e l’ambito in cui l’organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l’esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l’organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. In altri termini, costituisce l’interpretazione del ruolo dell’organizzazione in una visione unica e condivisa dei vari attori coinvolti, interni ed esterni. In alcuni casi si riduce ad uno slogan, mentre in altri è più esaustiva e pone e risolve le questioni di fondo relative all’organizzazione. Tuttavia, la missione deve essere in grado di rispondere alle seguenti domande: “chi siamo”, “cosa vogliamo fare” e “perché lo facciamo”. Si differenzia dal “mandato istituzionale” per la sua connotazione di “interpretazione politica” del “mandato istituzionale”, pertanto dovrebbe già essere presente all’interno delle direttive politiche e/o delle dichiarazioni politiche di inizio mandato.

Il mandato istituzionale

In attesa dell’approvazione, da parte della Regione del Veneto, della nuova legge che disciplina le Comunità Montane, anche l’anno 2011 si è aperto in un clima di incertezza generale e, soprattutto, di scarsità di risorse finanziarie.

Alla luce di tale situazione, e delle prospettive future che vedono le Comunità Montane sempre più come Enti che gestiscono servizi associati per conto dei piccoli Comuni, per gli anni 2011, 2012 e 2013 si prevede l’espletamento di attività pressoché ordinarie da parte dei Servizi cosiddetti istituzionali, fatta eccezione per le attività collegate ad alcuni progetti di forte impatto locale derivanti da una redistribuzione di alcune progettualità che prima erano in capo ai Servizi Associati, ed il rafforzamento invece dei Servizi Associati, con l’auspicio che la nuova legge regionale sulle Comunità Montane possa tornare a valorizzare anche il ruolo dei Servizi Istituzionali, in particolare di quelli legati al settore agricolo e forestale.

La missione

La Comunità Montana Feltrina, all’incirca dal 1995, proprio per sostenere e aiutare i piccoli Comuni del comprensorio feltrino, ha avviato i *servizi associati*, ovvero la gestione sovracomunale di funzioni e servizi che, per loro natura, possono trarre beneficio, sia in termini di efficacia che di efficienza, da questo tipo di organizzazione. Le strutture e gli uffici associati creati dalla Comunità Montana per conto dei Comuni hanno messo a disposizione in questi anni attrezzature adeguate e personale qualificato, specializzato nelle diverse discipline, diventando un punto di riferimento per la risoluzione delle diverse problematiche e per la ricerca di nuove soluzioni. Quest’esperienza ha contribuito ad affrontare e in parte a risolvere le criticità e le resistenze del sistema amministrativo sopra richiamate.

L’esperienza dei servizi associati che è stata avviata nel corso degli anni si è dimostrata positiva e ha innescato dei meccanismi virtuosi. La gestione in forma associata ed intercomunale dei servizi ha innanzitutto rafforzato e diffuso la convinzione della assoluta necessità di fare sistema e di lavorare assieme per garantire un buon livello di servizi al cittadino. Va rilevata inoltre, nell’esperienza del Feltrino, l’assenza di centri di contrasto nell’organizzazione dei servizi associati, ovvero l’assenza di enti, strutture o persone connotati da forte autonomia e capacità operativa e

quindi meno interessati e disponibili a lavorare “in squadra” con altri: ci sono Comuni caratterizzati da maggiore indipendenza, dovuta in particolare alle maggiori dimensioni, ma questa diversità nel tempo ha concorso in modo attivo e favorevole al lavoro di insieme.

Presso la Comunità Montana Feltrina è attivo inoltre un gruppo di lavoro ben motivato e collaborativo. Ciò costituisce tuttora una buona base di partenza per l'organizzazione associata di nuovi servizi. Tra i dipendenti dei Comuni, infine, vengono convocati frequenti incontri che contribuiscono a sviluppare un atteggiamento di maggiore collaborazione e apertura e una migliore comprensione dei limiti che ambiti operativi troppo piccoli possono comportare.

Da tempo si è compreso dunque nel Feltrino che l'associazionismo consente ai Comuni di piccole dimensioni di rispondere efficacemente agli obiettivi perseguiti, superando i limiti economici ed organizzativi imposti dalla scarsità di risorse disponibili.

L'obiettivo, attualmente, è quello di potenziare ulteriormente il sistema dei servizi associati, sia ampliando competenze e strumenti dei servizi già istituiti e ridisegnando le strutture operative per aumentarne efficacia ed efficienza, sia avviando nuovi servizi ed implementando l'utilizzo degli strumenti dell'ICT per rendere il cittadino sempre più partecipe dell'attività amministrativa con riduzione dei tempi di espletamento dei procedimenti, riduzione degli spostamenti e una conseguente riduzione dei conflitti.

7. OBIETTIVI STRATEGICI

Caratteristiche di contenuto

La strategia è la riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi che l'ente intende perseguire in relazione ad una data area strategica, individuata all'interno della fase di identificazione dell'identità ed in coerenza con le analisi di contesto. Le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici per i quali l'organizzazione è responsabile. Gli obiettivi strategici possono essere fra loro interdipendenti. Gli obiettivi strategici coprono un arco temporale pari ad un triennio.

Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori ed il relativo target relativo al periodo di riferimento e, se scomponibile o se è prevista una gradualità, ad ogni singolo anno. Il target è il valore quantitativo che ci si propone di raggiungere per ritenere la prestazione soddisfacente ai fini del raggiungimento dell'obiettivo strategico. Ogni indicatore deve essere chiaramente esplicitato rispetto alla sua formula e alla sua unità di misura. Gli indicatori devono essere compatibili con la capacità di misurazione del sistema adottato.

Fra gli obiettivi strategici da considerare è sempre presente la dimensione della efficienza ed efficacia complessiva della “attività ordinaria”, ossia di quella parte di attività che spesso rappresenta la parte preponderante in termini di risorse utilizzate ma che non è riconducibile a specifiche aree strategiche. Ciò può avvenire o assegnando specifici obiettivi strategici di miglioramento o mantenimento dei livelli di attività ordinaria all'interno di ciascuna area strategica o creando una specifica area strategica a parte a cui associare obiettivi strategici di attività ordinaria. L'attività ordinaria, si precisa, può riguardare sia quei processi di lavoro che, pur avendo come destinatari gli utenti, si caratterizzano per la loro replicabilità nel tempo (ad esempio tutta l'attività certificativa o altri servizi all'utenza), sia quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. Al riguardo si richiama uno degli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa che pone l'attenzione alla "modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione" (Art. 8, co. 1, lett d del Decreto Legislativo 150/2009).

Caratteristiche di processo

La definizione degli obiettivi strategici è svolta subito dopo la fase di analisi del contesto esterno ed interno ed ha l'obiettivo di traslare l'identità – nei suoi elementi costitutivi (mandato istituzionale, missione e visione) tradotti nel macro-disegno strategico composto dalle “aree strategiche” che si leggono nella parte alta della “catena del valore pubblico” – in obiettivi maggiormente connessi alle reali possibilità, opportunità e bisogni relativi al contesto esterno ed interno. In tale fase assumono un ruolo decisivo i seguenti attori:

- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi,
- portatori di interesse esterni

I dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi rappresentano coloro che, all'interno di un processo di negoziazione e di coerenza rispetto alla identità dell'organizzazione e all'analisi del contesto interno ed esterno, definiscono gli obiettivi strategici (attraverso la definizione degli indicatori utilizzati per la loro misurazione ed il relativo target). I portatori di interesse esterni costituiscono la controparte del processo di negoziazione degli obiettivi strategici.

I Servizi Associati ed il Servizio Tecnico – Agricoltura rappresentano l'attività sulla quale si concentra l'Amministrazione, coerentemente con la struttura organizzativa dell'ente illustrata al paragrafo 5.

Ai Servizi Associati ed al Servizio Tecnico – Agricoltura sono collegati i seguenti **obiettivi strategici**.

Obiettivo strategico trasversale

Identificare e attivare nuove gestioni sovracomunali dei servizi e/o forme di potenziamento dei medesimi

Tale obiettivo strategico, da perseguire nel triennio 2011-2013, è condiviso dagli enti aderenti alla gestione associata del ciclo della performance, alla luce di quanto già espresso in premessa in riferimento alle necessità di dare una risposta funzionale al processo di revisione dell'ordinamento degli enti locali.

1. Obiettivi strategici del Servizio Tecnico - Agricoltura

Obiettivo 1.1 Concludere le opere pubbliche in corso di realizzazione

Obiettivo 1.2 Realizzazione del progetto di Piano di Riordino Forestale della Comunità Montana Feltrina

Obiettivo 1.3 Realizzazione dei progetti dei Piani di Gestione Rete Natura 2000

2. Obiettivi strategici del Servizio Commercio Associato

Obiettivo 2.1 Avvio del Servizio Associato Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP);

Obiettivo 2.2 Potenziamento e miglioramento del servizio.

3. Obiettivi strategici del Servizio Ecologico Associato

Obiettivo 3.1 Entrata a regime del nuovo servizio di raccolta porta a porta

Obiettivo 3.2 Potenziamento e miglioramento del servizio.

4. Obiettivi strategici del Servizio Personale Associato

Obiettivo 4.1 Istituire un sistema territoriale comune di rilevazione della performance organizzativa e individuale, per favorire il miglioramento della qualità dei servizi offerti e la crescita professionale;

Obiettivo 4.2 Incremento del grado di informatizzazione del servizio.

5. Obiettivi strategici del Servizio Tributi e Demografico Associato

Obiettivo 5.1 Gestione dell'attività di recupero coattivo sulle pratiche TARSU ancora da riscuotere fino all'anno di competenza 2009;

Obiettivo 5.2 Avvio e messa a regime del nuovo programma di gestione integrata dei tributi.

Obiettivo 5.3 Consolidare il Servizio Demografico Associato proponendo una convenzione a tempo indeterminato.

8. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI DI AZIONE

Caratteristiche di contenuto

All'interno della logica di "catena del valore pubblico", ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è perseguito attraverso l'attuazione di uno o più piani d'azione. Il piano d'azione individua:

- 1) la definizione dell'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target;
- 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- 4) la individuazione delle responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun piano d'azione.

I piani di azione vanno selezionati tra un rosa di possibili alternative sulla base di una analisi costi-benefici.

I piani d'azione ed i connessi obiettivi operativi devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e devono riguardare il breve periodo (un anno o periodi inferiori all'anno).

Gli obiettivi operativi sono assegnati ai dirigenti o responsabili apicali che su di essi sono responsabilizzati.

I piani d'azione possono essere scomposti in sotto-piani di azione aventi le medesime caratteristiche.

Gli indicatori individuati per ogni obiettivo operativo devono essere compatibili con la capacità di misurazione del sistema adottato.

Caratteristiche di processo

La definizione dei piani d'azione è svolta quando la fase di individuazione degli obiettivi strategici è già conclusa e si connota per un taglio particolarmente tecnico. In tale fase assumono un ruolo decisivo i seguenti attori:

- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi,
- la struttura organizzativa.

La struttura organizzativa interviene nella definizione degli obiettivi di carattere operativo, delle attività, dei tempi in coerenza con le risorse a disposizione, per il raggiungimento degli obiettivi di carattere strategico, all'interno di un processo negoziale coi dirigenti o responsabili apicali, depositari degli obiettivi strategici.

Obiettivo strategico trasversale

L'obiettivo strategico trasversale si articola nei seguenti obiettivi operativi:

- a) realizzare il percorso di identificazione delle ipotesi di riorganizzazione sovracomunale dello svolgimento delle funzioni di competenza comunale, individuando:
 - a. bacini di utenza
 - b. funzioni da associare
 - c. modelli organizzativi alternativi

- d. processo realizzativo (informazione, condivisione, partecipazione degli interessati, ...)
- b) avviare la fase applicativa
- c) consolidare la fase applicativa

A questi obiettivi operativi sono legati i seguenti piani di azione, che rappresentano tre step attuativi tra loro sequenziali.

Piano di azione a)

OBIETTIVO OPERATIVO	Realizzare il percorso di identificazione delle ipotesi di riorganizzazione sovracomunale dello svolgimento delle funzioni di competenza comunale, individuando bacini di utenza, funzioni da associare, modelli organizzativi alternativi, processo realizzativo.		
SERVIZIO DI RIFERIMENTO	Servizio Segreteria		
ALTRI SERVIZI COINVOLTI	Tutti i Servizi		
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Identificare e attivare nuove gestioni sovracomunali dei servizi e/o forme di potenziamento dei medesimi		
FASI/MODALITA' E TEMPI	Descrizione fase		Termine per la realizzazione
	Avviare il processo di informazione, condivisione, partecipazione degli interessati <u>(fase trasversale alle fasi successive)</u>	Definizione del piano informativo: contenuti, modalità di esposizione, strumenti per la diffusione, riscontri	30/09/2011
		Attività di informazione-diffusione nei riguardi di tecnici, amministratori, utenti	31/03/2012
		Consuntivazione dell'attività informativa	31/03/2012
	Analisi della situazione attuale	Individuazione gruppo-guida per analisi e attivazione del servizio	30/09/2011
		Definizione metodologia dell'analisi	31/10/2011
		Raccolta dati	15/12/2011
		Elaborazione dati	31/12/2011
	Definizione della metodologia e identificazione del servizio associato da avviare o da potenziare, dalla cui attivazione possano derivare risparmi di spesa e/o maggiore efficacia dell'attività amministrativa e/o una	Individuazione del servizio	31/12/2011
		Individuazione gruppo-guida intercomunale per l'attivazione del servizio	31/12/2011
		Definizione ipotesi di metodologia da utilizzare per l'attivazione del servizio	28/02/2011

	più elevata rispondenza ai bisogni del cittadino	Definizione ipotesi organizzativa	31/03/2012
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore target
	Incontri entro il 31/12/2011	Numero	5
	Relazione su attività informativa svolta, entro il 31/03/2012	Numero	1
	Documento di analisi dei dati, entro il 31/12/2011	Numero	1
	Servizio individuato per attivazione/potenziamento gestione associata, entro il 31/12/2011	Numero	1
	Schema che illustra metodologia/ipotesi organizzativa, entro il 31/03/2012	Numero	1
CRITICITA'/RISCHI	Costituisce fattore di rischio nel raggiungimento dell'obiettivo operativo l'eventuale scarsa collaborazione/disponibilità degli enti che devono essere coinvolti nel processo, ad avviare e realizzare il necessario confronto	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input checked="" type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)	
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO			
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Il Segretario	Manuela Bassani	
	I Responsabili dei Servizi	Miti Zancanaro, Cristian De Moliner, Barbara Taverna, Matteo Aguanno, Sergio Fent	

Piano di azione b)

OBIETTIVO OPERATIVO	Avviare la fase applicativa		
SERVIZIO DI RIFERIMENTO	Servizio Segreteria		
ALTRI SERVIZI COINVOLTI	Tutti i Servizi		
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Identificare e attivare nuove gestioni sovracomunali dei servizi e/o forme di potenziamento dei medesimi		
FASI/MODALITA' E TEMPI	Attivare gli strumenti e le risorse (convenzioni, risorse umane e strumentali) necessarie all'avvio/potenziamento	Definizione ipotesi atti: piano organizzativo, bozza convenzione	30/06/2012
		Approvazione atti e definizione risorse	30/09/2012

	del servizio individuato	Avvio sperimentazione	01/10/2012
		1° Monitoraggio	31/12/2012
		2° Monitoraggio	31/03/2013
	Procedere alla illustrazione della metodologia di gestione sovracomunale individuata	Informazione nei riguardi degli amministratori	30/06/2012
		Informazione nei riguardi degli operatori	30/06/2012
		Informazione nei riguardi degli utenti	31/10/2012
		Raccolta feed-back dall'informazione	30/11/2012
	Correzione della metodologia in risposta al feed-back e al 1° monitoraggio	31/01/2013	
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore target
	Schema di convenzione	Numero	1
	Comuni aderenti/atti di approvazione convenzione al 31.12.2012	Numero	7
	Relazioni di monitoraggio/feed-back, con indicazioni su attività di miglioramento da intraprendere	Numero	1
	Incontri di informazione	Numero	3
	Lettera/depliant di informazione agli utenti	Numero	1
	News informative pubblicate su sito web degli enti aderenti	Numero	1
CRITICITA'/RISCHI	Costituisce fattore di rischio nel raggiungimento dell'obiettivo operativo l'eventuale scarsa collaborazione/disponibilità degli enti che devono essere coinvolti nel processo, ad avviare e realizzare il necessario confronto	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input checked="" type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)	
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO			
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Il Segretario	Manuela Bassani	
	I Responsabili dei Servizi	Miti Zancanaro, Cristian De Moliner, Barbara Taverna, Matteo Aguanno, Sergio Fent	

Piano di azione c)

OBIETTIVO OPERATIVO	Consolidare la fase applicativa			
SERVIZIO DI RIFERIMENTO	Servizio Segreteria			
ALTRI SERVIZI COINVOLTI	Tutti i Servizi			
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Identificare e attivare nuove gestioni sovracomunali dei servizi e/o forme di potenziamento dei medesimi			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Effettuare una prima valutazione dei risultati sulla gestione del servizio associato	3° monitoraggio: individuazione criticità e punti di forza	30/06/2013	
		Informazione-condivisione (amministratori-operatori-utenti)	31/07/2013	
		Definizione ipotesi organizzative a regime	31/08/2013	
		Attivazione ipotesi organizzativa a regime	01/09/2013	
		4° monitoraggio: valutazione finale	31/12/2013	
	Identificare ulteriori servizi associati da avviare o potenziare, dalla cui attivazione possano derivare risparmi di spesa e/o maggiore efficacia dell'attività amministrativa e/o una più elevata rispondenza ai bisogni del cittadino	Individuazione del servizio	30/09/2013	
		Individuazione gruppo-guida intercomunale per l'attivazione del servizio	31/10/2013	
		Definizione ipotesi di metodologia da utilizzare per l'attivazione del servizio	31/12/2013	
	INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore target
		Relazioni di monitoraggio	Numero	2
Incontri di condivisione dell'analisi/monitoraggio con amministratori e tecnici		Numero	3	
Informazione agli utenti in riferimento all'analisi/monitoraggio del servizio (lettera/depliant/news sul sito...)		Numero	1	
Metodologia organizzativa a regime per il servizio (schema illustrativo)		Numero	1	
Incontri illustrativi dei risultati e della metodologia organizzativa a regime		Numero	2	
Comuni aderenti/atti di approvazione convenzione al 30/06/2013		Numero	3	

	Gruppo guida per l'attivazione/potenziamento di un nuovo servizio associato	Numero	1
	Nuovo servizio individuato per attivazione/potenziamento gestione associata	Numero	1
	Schema che illustra metodologia per l'attivazione/potenziamento di un nuovo servizio associato	Numero	1
CRITICITA'/RISCHI	Costituisce fattore di rischio nel raggiungimento dell'obiettivo operativo l'eventuale scarsa collaborazione/disponibilità degli enti che devono essere coinvolti nel processo, ad avviare e realizzare il necessario confronto	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input checked="" type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)	
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO			
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Il Segretario	Manuela Bassani	
	I Responsabili dei Servizi	Miti Zancanaro, Cristian De Moliner, Barbara Taverna, Matteo Aguanno, Sergio Fent	

SERVIZIO TECNICO - AGRICOLTURA

Obiettivo strategico 1.1

Piano d'azione 1.1.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Realizzazione di parte dei lavori inerenti il progetto di costruzione della Sciovia Campon tre e dell'opera infrastrutturale di adduzione idrica di innevamento			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Tecnico Agricoltura			
ALTRE AREE COINVOLTE	Ragioneria			
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Concludere le opere pubbliche in corso di realizzazione			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Rilascio autorizzazioni dalla Provincia		31/05/11	
	Inizio dei lavori		30/06/11	
	Definizione ed invio schede di monitoraggio		30/06/11	
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Autorizzazioni da parte della Provincia per l'esecuzione delle opere	numero	0	2
	Autorizzazioni ai lavori da parte dei Comuni	numero	0	2
	Stato di avanzamento dei lavori al 31.12.2011	%	0	50%
CRITICITA'/RISCHI	Entrambi i progetti presentano un livello di rischio estremamente elevato dovuto alla particolarità dei lavori stessi in merito all'elevato numero di autorizzazioni necessarie per l'avvio dei lavori	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input checked="" type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Matteo Aguanno		
	Collaboratore	Andrea Raveane		

Piano d'azione 1.1.2

OBIETTIVO OPERATIVO	Realizzazione dei lavori di manutenzione straordinaria del macello comprensoriale			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Tecnico Agricoltura			
ALTRE AREE COINVOLTE	Ragioneria			

OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Concludere le opere pubbliche in corso di realizzazione			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Rilascio autorizzazioni dal Comune		31/03/11	
	Inizio dei lavori		30/06/11	
	Fine lavori opere interne		30/07/11	
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Autorizzazioni ai lavori da parte del Comune	numero	0	1
	Stato di avanzamento dei lavori al 31.12.2011	%	0	70%
CRITICITA'/RISCHI	Il progetto presenta un livello di rischio elevato dovuto alla presenza di due imprese costruttrici, una impresa legata alla gestione del macello e altri soggetti coinvolti nell'utilizzo di spazi prospicienti l'area di cantiere. La natura degli interventi potrebbe inoltre portare a dei problemi tecnici in fase di realizzazione prima non prevedibili.		Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input checked="" type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)	
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Matteo Aguanno		
	Collaboratore	Andrea Raveane		

Obiettivo strategico 1.2

Piano d'azione 1.2.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Chiusura amministrativo-contabile del Progetto di Riordino Forestale della Comunità Montana Feltrina;		
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Tecnico Agricoltura		
ALTRE AREE COINVOLTE	Servizio Ragioneria		
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Realizzazione del progetto di Piano di Riordino Forestale della Comunità Montana Feltrina		
FASI/MODALITA' E TEMPI	Incontro con Regione Veneto per discussione tecnica	01/09/11	
	Invio documentazione tecnica e contabile per chiusura progetto	31/12/11	

INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Incontri con Direzione Regionale e con Professionisti	numero	0	2
	Invio nota rendicontativa	numero	0	1
CRITICITA'/RISCHI	Pur avendo rispettato i termini per la rendicontazione del progetto, la Direzione competente ha evidenziato la necessità di intervenire in alcuni aspetti tecnici e contabili dovuti alla complessità del Piano. Si presume vi possano essere degli slittamenti nella chiusura definitiva del progetto anche in riferimento ai tempi istruttori della Regione.	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input checked="" type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Matteo Aguanno		
	Collaboratori	FeltrinaServizi srl nella persona di David Rech		

Obiettivo strategico 1.3

Piano d'azione 1.3.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Chiusura tecnico contabile dei Piani di Gestione Rete Natura 2000			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Tecnico Agricoltura			
ALTRE AREE COINVOLTE	Ragioneria			
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Realizzazione dei progetti dei Piani di Gestione Rete Natura 2000			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Incontro con Regione Veneto per discussione tecnica		30/09/11	
	Invio documentazione tecnica e contabile per chiusura progetto		31/12/11	
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Invio nota chiusura tecnico-contabile	numero	0	1

	Piani di Gestione conclusi dal punto di vista tecnico-contabile	numero	0	3
CRITICITA'/RISCHI	La chiusura tecnico contabile dei Piani potrà subire dei rallentamenti in relazione al fatto che la Direzione inizialmente competente è stata sostituita con l'Unità Progetto Foreste e Parchi la quale sta attualmente riorganizzandosi in riferimento alle nuove funzioni conferite. Inoltre, il mutato quadro normativo che disciplina la materia, impedisce attualmente alla Regione di approvare formalmente i Piani.	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input checked="" type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Matteo Aguanno		
	Collaboratori	FeltrinaServizi srl nella persona di David Rech		

SERVIZIO COMMERCIO ASSOCIATO

Obiettivo operativo 2.1

Piano d'azione 2.1.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Attivazione gestione associata dello Sportello Unico per le Attività Produttive (DPR 160/2010)	
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Commercio Associato	
ALTRE AREE COINVOLTE	Servizio Informatico Associato	
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Avvio del Servizio Associato Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)	
FASI/MODALITA' E TEMPI	Definizione della proposta di gestione associata	entro gennaio
	presentazione proposta di gestione associata ai Comuni	entro gennaio
	predisposizione schema convenzione	entro febbraio
	approvazione convenzione	entro marzo
	attivazione sito SUAP gestito in forma associata	entro marzo

	attivazione SUAP per procedimenti soggetti a SCIA		entro marzo	
	accreditamento comuni aderenti		entro marzo	
	sottoscrizione convenzioni		entro agosto	
	supporto ai colleghi comunali coinvolti		tutto l'anno	
	individuazione software gestionale		entro dicembre	
	incontri con enti terzi		tutto l'anno	
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Conferenza Sindaci	numero		1
	Attivazione SUAP associato	numero		7
	Attivazione sito SUAP per funzionalità minima	numero		1
	individuazione STW gestionale	numero		1
	incontri con enti terzi	numero		2
	incontri con colleghi/Comuni	numero		4
CRITICITA'/RISCHI	Funzione comunale nuova, di cui non si ha esperienza (=tutto da inventare); interventi di proroga da parte dello Stato per carenze informatiche dei Comuni; mancato raccordo Stato-Regioni-CCIAA-Enti locali;		Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input checked="" type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)	
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO	- euro 15.000 per personale - cifra da determinare per l'acquisto di dotazioni informatiche hardware e software			
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Barbara Taverna		
	Collaboratori	FeltrinaServizi srl nella persona di De Rocco Valentina Beati Lucia		

Obiettivo strategico 2.2

Piano d'azione 2.2.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Efficienza delle procedure e soddisfazione dell'utente
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Commercio Associato
ALTRE AREE COINVOLTE	
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Potenziamento e miglioramento del servizio

FASI/MODALITA' E TEMPI	Verifica metodo di monitoraggio dell'attività dell'ufficio e definizione schede		entro gennaio	
	Monitoraggio attività dell'ufficio e raccolta schede compilate		tutto l'anno	
	Verifica metodo di monitoraggio della soddisfazione degli utenti e definizione schede		entro gennaio	
	Incentivare l'utenza alla compilazione e raccogliere le schede		tutto l'anno	
	Costante attenzione ai bisogni dell'utenza		tutto l'anno	
	Gestione efficace ed efficiente dei procedimenti		tutto l'anno	
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Scheda provvedimenti per Comune	numero		7
	Scheda quesiti per Comune (distinzione tra utenza esterna/colleghi)	numero		7
	Scheda utenti per Comune	numero		7
	soddisfazione utenza (molto soddisfatti)	%		80
	efficienza - ore lavorate/prov_vedimenti	ore		4,22
	attività (procedimenti gestiti)	numero		700
	economicità - contributo CMF/Totale entrate - costo medio gestione procedimenti	% euro		0 102
CRITICITA'/RISCHI	Modifiche delle norme di riferimento	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO	- euro 81.280			
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Barbara Taverna		
	Collaboratori	FeltrinaServizi srl nella persona di De Rocco Valentina Beati Lucia		

SERVIZIO ECOLOGICO ASSOCIATO

Obiettivo strategico 3.1

Piano d'azione 3.1.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Adeguamento sistema tariffario al nuovo sistema di raccolta porta a porta			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Ecologico Associato			
ALTRE AREE COINVOLTE	Servizio Tributi Associato			
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Entrata a regime del nuovo sistema di raccolta porta a porta			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Incontro con i Comuni per raccogliere le idee e concordare il percorso			28/02/2011
	Stesura proposta definitiva nuovo regolamento e nuovo sistema tariffario			28/02/2011
	Approvazione nuovo regolamento e adeguamento sistema tariffario da parte dei Comuni			30/06/2011
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Incontro per raccolta idee	Numero		1
	Stesura proposta definitiva	Numero		1
	Regolamento approvato	Numero		3
CRITICITA'/RISCHI		Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Cristian De Moliner		
	Collaboratori	FeltrinaServizi srl nelle persone di: Stefano Pualetti, Anna Dalla Valle, Barbara Malacarne, Sabrina De Marco, Michele Comel, Sabina Menegat, Emilia Turrin, Barbara De Paoli		

Obiettivo strategico 3.2

Piano d'azione 3.2.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Avviare nuovo sistema di gestione dei formulari dei rifiuti			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Ecologico Associato			

RIFERIMENTO				
ALTRE AREE COINVOLTE				
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Potenziamento e miglioramento del Servizio			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Analisi			31/01/2011
	Sviluppo programma per gestione formulari			31/03/2011
	Verifica utilizzo nuovo programma			31/05/2011
	Avvio gestione formulari con nuovo programma			31/05/2011
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Analisi	Numero		1
	Verifica programma	Numero		1
CRITICITA'/RISCHI	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)			
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Cristian De Moliner		
	Collaboratori	FeltrinaServizi srl nelle persone di: Stefano Pauletti, Dajana Largo, Anna Dalla Valle, Barbara Malacarne		

SERVIZIO PERSONALE ASSOCIATO

Obiettivo strategico 4.1

Piano d'azione 4.1.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Attivare la gestione associata del sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance ai sensi del D. Lgs. 150/2009.		
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Personale Associato		
ALTRE AREE COINVOLTE			
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Istituire un sistema territoriale comune di rilevazione della performance organizzativa e individuale, per favorire il miglioramento della qualità dei servizi offerti e la crescita professionale		
FASI/MODALITA' E TEMPI	Nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione associato		31/01/2011

	Definizione schema comune di regolamento per la disciplina del sistema di misurazione e valutazione della performance			31/01/2011
	Presentazione schema comune di regolamento alle Comunità montane associate e ai Comuni della CMF			31/03/2011
	Definizione schede e indicatori per la valutazione individuale			31/05/2011
	Definizione schema comune di Piano della performance			31/05/2011
	Presentazione schema di Piano della performance e sistema di valutazione individuale alle Comunità Montane associate e ai Comuni della CMF			30/06/2011
	Raccolta dei Piani della performance approvati dagli enti e trasmissione all'OIV e all'ANCI			ad ogni invio da parte degli enti
	Invio agli enti associati dello schema comune di Piano triennale della trasparenza			31/08/2011
	Raccolta ed elaborazione dati inerenti l'applicazione del ciclo della performance e il rispetto degli obblighi di trasparenza negli enti aderenti alla gestione associata			31/12/2011
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Incontro di presentazione Organismo Indipendente di Valutazione	Numero		1
	Schema comune di regolamento per la disciplina del sistema di misurazione e valutazione della performance trasmesso agli enti associati	Numero		1
	Schema comune di Piano della performance trasmesso agli enti associati	Numero		1
	Sistema di valutazione individuale comune trasmesso agli enti associati	Numero		1
	Incontri di presentazione dello schema comune di regolamento	Numero		1 con ogni ente associato
	Riunione collettiva di presentazione dello schema di piano della performance e del sistema di valutazione individuale con le Comunità Montane associate	Numero		1

	Schema di Piano triennale della trasparenza trasmesso agli enti associati	Numero		1
	Relazione di monitoraggio sul grado di implementazione del ciclo della performance e dei relativi obblighi normativi negli enti aderenti	Numero		1
CRITICITA'/RISCHI	Resistenza o inerzia degli enti associati all'introduzione delle novità previste dal D. Lgs. 150/2011	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input checked="" type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Miti Zancanaro		
	Collaboratore	Dina Strappazon		

Obiettivo strategico 4.2

Piano d'azione 4.2.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Realizzazione portale internet per la gestione dei rapporti con gli enti associati e a supporto delle rispettive attività	
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Personale Associato	
ALTRE AREE COINVOLTE		
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Incremento grado di informatizzazione del servizio	
FASI/MODALITÀ E TEMPI	Studio degli obiettivi e delle finalità del portale	15/01/2011
	Ricerca e analisi degli strumenti più adatti all'implementazione del portale	15/01/2011
	Realizzazione del progetto grafico e strutturale preliminare del portale	31/01/2011
	Formazione all'uso del portale per i dipendenti abilitati di ciascun ente	15/02/2011
	Test e pubblicazione online del portale preliminare	15/02/2011
	Rivisitazione grafica del portale	31/10/2011
	Implementazione di nuovi contenuti finalizzati al miglioramento strutturale del sito	30/11/2011
	Ottimizzazione del progetto grafico e strutturale definitivo	31/12/2011
Publicazione online definitiva	31/12/2011	

INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Indirizzo sito web attivo	Numero		1
	Gruppi di accesso al sito	Numero		35
	Utenti abilitati all'accesso al portale	Numero		50
	Riunione collettiva di presentazione del nuovo portale	Numero		1
	Area contatti / help-desk on-line	Numero		1
	Documenti caricati mensilmente	Numero		30
	Nuova grafica on-line	Numero		1
CRITICITA'/RISCHI		Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Miti Zancanaro		
	Collaboratore	Giovanni Amabile		

Piano d'azione 4.2.2

OBIETTIVO OPERATIVO	Ridurre il consumo di carta legato alla stampa dei documenti prodotti			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Associato del Personale			
ALTRE AREE COINVOLTE				
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Incrementare il grado di informatizzazione del servizio			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Controllo a video e archiviazione informatica dei cedolini paga e dei CUD per tutti gli enti associati		Tutto l'anno	
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Stampe prodotte (cedolini paga e CUD)	Numero	10.300 nel 2010	300 (- 10.000 rispetto al 2010)
CRITICITA'/RISCHI		Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto		

		<input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO		
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Miti Zancanaro
	Collaboratori	Giovanni Amabile FeltrinaServizi srl nelle persone di Alberto Gobbi, Chiara De Toffoli, Giliola Bertelle

Piano d'azione 4.2.3

OBIETTIVO OPERATIVO	Attivazione in collaborazione con l'Inpdap del servizio "estratto conto previdenziale on line" nei confronti dei dipendenti della CMF, come ente pilota scelto dall'Inpdap (unico in Provincia di Belluno con altri 15 del resto del Veneto)			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Associato del Personale			
ALTRE AREE COINVOLTE				
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Incrementare il grado di informatizzazione del servizio			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Attivazione del sistema di "Estratto conto previdenziale on line" dell'Inpad, mediante abilitazione dei PIN dei dipendenti della Comunità Montana Feltrina	31/12/2011		
	Verifica delle posizioni e invio all'Inpdap delle eventuali richieste di variazione	31/12/2011		
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Codici personali (PIN) attivi per i dipendenti CMF in servizio	Numero	0	16
	Posizioni verificate	Numero	0	16
CRITICITA'/RISCHI	Mancata attivazione del sistema da parte dell'Inpdap	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input checked="" type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI	Responsabile	Miti Zancanaro		

DELL'OBIETTIVO	Collaboratori	FeltrinaServizi srl nelle persone di Alberto Gobbi e Michela Zuglian
-----------------------	---------------	--

SERVIZIO TRIBUTI E DEMOGRAFICO ASSOCIATO

Obiettivo strategico 5.1

Piano d'azione 5.1.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Riscossione TARSU anni pregressi			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Tributi Associato			
ALTRE AREE COINVOLTE				
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Gestione dell'attività di recupero coattivo sulle pratiche TARSU ancora da riscuotere fino all'anno di competenza 2009			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Stampa e notifica ingiunzioni			31/05/2011
	Riscontro notifiche e pagamenti			31/08/2011
	Ricerca patrimoniale su debitori ingiunzioni non pagate			30/11/2011
	Avvio azioni esecutive su ricerche patrimoniali positive			31/05/2012
	Rendicontazione finale			31/12/2012
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Ingiunzioni notificate	%		80
	Ricerche patrimoniali / ingiunzioni non pagate	%		70
	Azioni esecutive / ricerche patrimoniali esito positivo	%		70
CRITICITA'/RISCHI		Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI	Responsabile	Cristian De Moliner		

DELL'OBIETTIVO	Collaboratori	FeltrinaServizi srl nelle persone di: Sabrina De Marco, Michele Comel, Sabina Menegat, Emilia Turrin, Barbara De Paoli, Mara Pittarel
-----------------------	---------------	---

Obiettivo strategico 5.2

Piano d'azione 5.2.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Avviare gestione tributi con nuovo programma integrato SIPAL			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Tributi Associato			
ALTRE AREE COINVOLTE				
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Avvio e messa a regime del nuovo programma di gestione integrata dei tributi			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Conversione dati storici		30/09/2011	
	Formazione personale		30/09/2011	
	Verifica conversione a avvio gestione		31/10/2011	
	Integrazione svuotamenti al software		31/12/2011	
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Comuni gestiti con nuovo software	Numero		11
	Comuni integrati con rilevazione svuotamenti	Numero		9
	Avvisi di pagamento ICP emessi	%		75%
	Avvisi di pagamento TARSU emessi	%		75%
CRITICITA'/RISCHI	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)			
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Cristian De Moliner		
	Collaboratori	FeltrinaServizi srl nelle persone di: Sabrina De Marco, Michele Comel, Sabina Menegat, Emilia Turrin, Barbara De Paoli, Mara Pittarel		

Obiettivo strategico 5.3

Piano d'azione 5.3.1

OBIETTIVO OPERATIVO	Modificare la convenzione a tempo indeterminato			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Demografico Associato			
ALTRE AREE COINVOLTE	Servizio Tributi Associato			
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Consolidare il Servizio Demografico Associato proponendo una convenzione a tempo indeterminato			
FASI/MODALITA' E TEMPI	Proposta nuova convenzione alla Conferenza dei Sindaci			28/02/2011
	Incontro con i Comuni per illustrare la nuova convenzione			31/03/2011
	Proposta nuova convenzione			31/03/2011
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Conferenza dei Sindaci	Numero		1
	Riunione con i Comune	Numero		1
	Comuni aderenti / Comuni già associati	%		80
CRITICITA'/RISCHI		Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile	Cristian De Moliner		
	Collaboratore	FeltrinaServizi srl nella persona di Silvia Vendraminelli		

9. OBIETTIVI OPERATIVI DI MANTENIMENTO DEGLI STANDARD NELL'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA

Oltre agli obiettivi strategici sopra illustrati, la Comunità Montana Feltrina fissa per l'anno 2011 anche degli obiettivi operativi di mantenimento degli standard attuali dell'attività amministrativa per il Servizio Segreteria.

SERVIZIO SEGRETERIA

OBIETTIVO OPERATIVO	Mantenimento Standard Ufficio con implementazione delle attività dovute alla mancanza di personale per lo svolgimento del Servizio
----------------------------	--

	Associato per le Attività Culturali e Turistiche e con assunzione della gestione dello Sportello QuiEnel			
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Segreteria			
ALTRE AREE COINVOLTE				
FASI/MODALITA' E TEMPI	Introduzione metodo di monitoraggio dell'attività dell'ufficio			entro dicembre 2011
	Monitoraggio attività dell'ufficio			tutto l'anno
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Verifica attività di protocollo	Questionari	0	Verifica quadrimestrale = 3 questionari/anno
	Verifica attività postali	Questionari	0	Verifica quadrimestrale = 3 questionari/anno
	Verifica atti	Verifica	0	Verifica quadrimestrale
CRITICITA'/RISCHI	Nessuna		Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)	
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Responsabile		Manuela Bassani	
	Collaboratore		Stefania Maddalozzo	

SERVIZIO ECONOMICO-FINANZIARIO

OBIETTIVO OPERATIVO	Svolgere il lavoro ordinario dell'Ufficio Ragioneria nelle tempistiche consolidate, tenendo conto che dal mese di maggio 2011 l'attività viene svolta da un unico operatore		
AREA DI RIFERIMENTO	Servizio Economico Finanziario		
ALTRE AREE COINVOLTE	----		
FASI/MODALITA' E TEMPI	Registrazione delle fatture		Entro 20 giorni dalla consegna all'ufficio ragioneria

	Emissione mandati di pagamento	Entro 30 giorni dalla data di registrazione delle fatture o di consegna della documentazione necessaria		
	Emissione delle reversali	Entro 30 giorni dalla data di versamento su CCB		
	Consegna della documentazione ai fini IVA al commercialista	Entro 15 giorni dalla scadenza di ciascun trimestre		
	Aggiornamento/inserimento dati sul sito internet istituzionale, pubblicati dall'ufficio ragioneria	Entro 30 giorni dal verificarsi delle variazioni		
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Tempo massimo di registrazione fatture da data ricevimento	Giorni	20	20
	Tempo massimo di emissione mandati, da data registrazione fatture o consegna documentazione	Giorni	30	30
	Tempo massimo di emissione reversali da data versamento	Giorni	30	30
	Tempo massimo di consegna documentazione ai fini IVA, da data scadenza trimestre	Giorni	15	15
	Tempo massimo di aggiornamento sito internet, da data del verificarsi delle variazioni	Giorni	30	30
CRITICITA'/RISCHI	Nessun rischio	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO	1 unità a tempo pieno			
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Ruolo	Nome e cognome		
	Resp. Serv. finanziario	Sergio Fent		

SERVIZIO BIBLIOTECA

OBIETTIVO OPERATIVO	Trasferimento del patrimonio librario della Comunità Montana Feltrina presso la sede del nuovo Polo Bibliotecario del Comune di Feltre			
AREA DI RIFERIMENTO	Biblioteca			
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	Unificazione del patrimonio librario della Comunità Montana Feltrina con quello del Comune di Feltre			
ALTRE AREE COINVOLTE				
FASI/MODALITA' E TEMPI	Confronto del patrimonio librario della Comunità Montana Feltrina con quello del Comune di Feltre e predisposizione dell'elenco del patrimonio da trasferire	Entro il 15/11/2011		
	Predisposizione dell'atto di cessione del patrimonio librario	Entro il 31/11/2011		
	Trasferimento del patrimonio librario	Entro il 31/12/2011		
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target
	Elenco patrimonio da trasferire redatto	Entro il		15/11/2011
	Atto di cessione del patrimonio redatto	n.		1
	Elenco dei doppi che verranno distribuiti ai Comuni del Feltrino, redatto	Entro il		31/12/2011
	Trasferimento del patrimonio librario	Entro il		31/12/2011
CRITICITA'/RISCHI	Nessun rischio	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)		
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO				
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Ruolo	Nome e cognome		
	Istruttore direttivo	Francesca Colò		

10. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Coerentemente con lo spirito della Legge 150/2009, l'Amministrazione intende realizzare i propri obiettivi anche con un costante confronto con i Comuni e con la cittadinanza, allo scopo di curare i rapporti con gli enti e i cittadini, prestare attenzione alle loro esigenze, semplificare il rapporto con la pubblica amministrazione, garantire la trasparenza dell'attività amministrativa, facilitare l'accesso ai servizi.

Questi aspetti rappresentano un punto fermo e un costante riferimento nella programmazione dell'attività della Comunità Montana Feltrina; sono pertanto uno stimolo al miglioramento continuo.

Al fine di garantire il miglioramento della performance, inoltre, gli uffici saranno impegnati nel corso dell'anno in un più approfondito monitoraggio della propria attività, sia al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati dal presente piano della performance, sia al fine di conoscere con maggiore certezza gli attuali standard con i quali vengono gestiti i servizi (tempi dei procedimenti, accessibilità delle informazioni al cittadino, carichi di lavoro e loro distribuzione, risorse di volta in volta impiegate nelle varie attività, ecc.). Una conoscenza più approfondita e specifica di queste dimensioni consentirà nei prossimi anni di fissare con certezza e realismo gli ulteriori obiettivi di miglioramento degli standard di gestione dei servizi.

11. TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO

L'amministrazione ha l'obbligo di comunicare il processo e i contenuti del Piano della Performance secondo le modalità previste dalla legge e dalle disposizioni regolamentari in materia di trasparenza. Il Piano viene reso disponibile e pubblicato sul sito web dell'ente.

12. ALBERO DELLA PERFORMANCE

MISSIONE: Gestione sovracomunale di funzioni e servizi

Obiettivo strategico trasversale: Identificare e attivare nuove gestioni sovracomunali dei servizi e/o forme di potenziamento dei medesimi.

Obiettivo operativo 2011/2012: Realizzare il percorso di identificazione delle ipotesi di riorganizzazione sovracomunale dallo svolgimento delle funzioni di competenza comunale, individuando bacini di utenza, funzioni da associare, modelli organizzativi alternativi, processo realizzativo.

1. SERVIZIO TECNICO AGRICOLTURA

Obiettivo strategico 1.1
Concludere le opere pubbliche in corso di realizzazione

Piano d'azione 1.1.1
Responsabile: Matteo Aguanno

Realizzazione di parte dei lavori inerenti il progetto di costruzione della Sciovia Campon 3 e dell'opera infrastrutturale di adduzione idrica di innevamento

Indicatori:

- Autorizzazioni Provincia
- Autorizzazioni Comuni
- Stato avanzamento lavori

Piano d'azione 1.1.2
Responsabile: Matteo Aguanno

Realizzazione dei lavori di

Indicatori:

- Autorizzazioni

2. SERVIZIO COMMERCIO ASSOCIATO

Obiettivo strategico 2.1
Avvio del Servizio Associato SUAP

Piano d'azione 2.1.1
Responsabile: Barbara Taverna

Attivazione gestione associata dello Sportello Unico per le Attività Produttive (DPR 160/2010)

Indicatori:

- Conferenza Sindaci
- Attivazione SUAP
- Attivazione sito
- Individuazione STW gestionale
- Incontri

Obiettivo strategico 2.2
Potenziamento e miglioramento del Servizio

<p><i>manutenzione straordinaria del macello comprensoriale</i></p>	<p>Comune</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stato avanzamento lavori 	<p>Piano d'azione 2.2.1 Responsabile: Barbara Taverna</p> <p><i>Efficienza delle procedure e soddisfazione dell'utente</i></p>	<p>Indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schede provvedimenti per Comune • Schede quesiti per Comune • Schede utenti per Comune • Soddisfazione utenza • Ore lavorate/provv. • Contributo CMF/totale entrate • Costo medio gestione provv.
---	--	--	--

Obiettivo strategico 1.2
Realizzazione del progetto di Piano di Riordino Forestale della CMF

Piano d'azione 1.2.1
Responsabile: Matteo Aguanno
Chiusura amministrativo-contabile del Progetto di Riordino Forestale della CMF

Indicatori:

- Incontri
- Nota rendicontativa

3. SERVIZIO ECOLOGICO ASSOCIATO

Obiettivo strategico 1.3
Realizzazione dei progetti dei Piani di Gestione

Obiettivo strategico 3.1
Entrata a regime del nuovo sistema di raccolta porta a porta

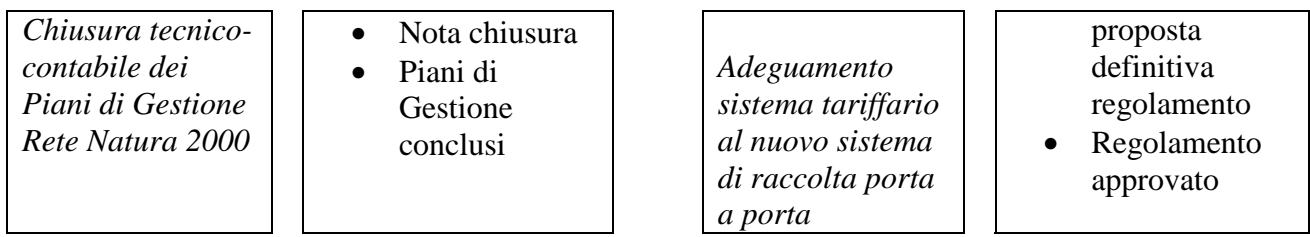
Piano d'azione 1.3.1
Responsabile: Matteo Aguanno

Indicatori:

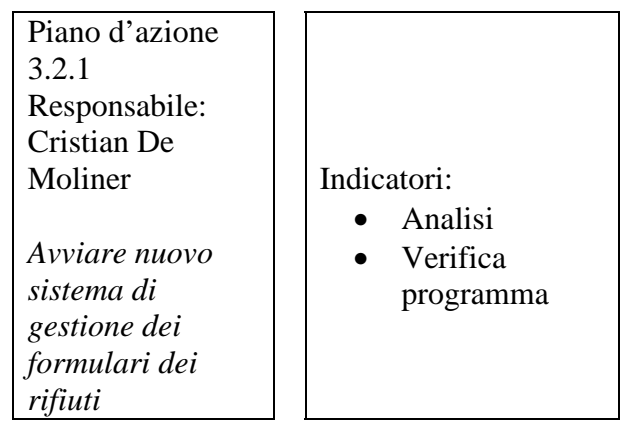
Piano d'azione 3.1.1
Responsabile: Cristian De Moliner

Indicatori:

- Incontro
- Stesura

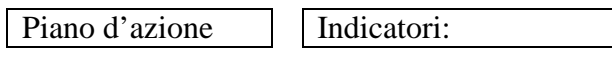


Obiettivo strategico 3.2
Potenziamento e miglioramento del servizio



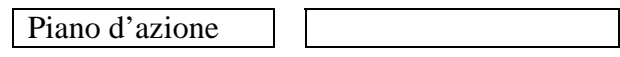
4. SERVIZIO PERSONALE ASSOCIATO

Obiettivo strategico 4.1
Istituire un sistema territoriale comune di rilevazione della performance organizzativa e individuale, per favorire il miglioramento della qualità dei servizi offerti e la crescita professionale



5. SERVIZIO TRIBUTI E DEMOGRAFICO ASSOCIATO

Obiettivo strategico 5.1
Gestione dell'attività di recupero coattivo sulle pratiche TARSU ancora da riscuotere fino all'anno di competenza 2009



<p>4.1.1. Responsabile: Miti Zancanaro</p> <p><i>Attivare la gestione associata del sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance ai sensi del D. Lgs. 150/2009.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri • Schema comune di regolamento • Schema comune di Piano della Performance • Sistema di valutazione individuale comune • Schema comune di Programma Triennale della Trasparenza • Relazione di monitoraggio 	<p>5.1.1 Responsabile: Cristian De Moliner</p> <p><i>Riscossione TARSU anni pregressi</i></p>	<p>Indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingiunzioni notificate • Ricerche patrimoniali/ ingiunzioni notificate • Azioni esecutive/ ricerche patrimoniali esito positivo
--	--	---	--

Obiettivo strategico
4.2
Incremento grado di informatizzazione del servizio

Obiettivo strategico
5.2
Avvio e messa a regime del nuovo programma di gestione integrata dei tributi

Piano d'azione
4.2.1
Responsabile:
Miti Zancanaro

Realizzazione portale internet per la gestione dei rapporti con gli enti associati e a supporto delle rispettive attività

Indicatori:

- Sito web attivo
- Gruppi di accesso al sito
- Utenti abilitati
- Riunione
- Area contatti on line
- Documenti caricati mensilmente
- Nuova grafica on-line

Piano d'azione
5.2.1
Responsabile:
Cristian De Moliner

Avviare gestione tributi con nuovo programma integrato SIPAL

Indicatori:

- Comuni gestiti con nuovo software
- Comuni integrati con rilevazione svoltamenti
- Avvisi di pagamento ICP emessi
- Avvisi di pagamento TARSU emessi

<p>Piano d'azione 4.2.2 Responsabile: Miti Zancanaro</p> <p><i>Ridurre il consumo di carta legato alla stampa dei documenti prodotti</i></p>	<p>Indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stampe prodotte (cedolini paga e CUD) 	<p>Obiettivo strategico 5.3 <i>Consolidare il servizio demografico associato proponendo una convenzione a tempo indeterminato</i></p>	
<p>Piano d'azione 4.2.3 Responsabile: Miti Zancanaro</p> <p><i>Attivazione in collaborazione con l'Inpdap del servizio "estratto conto previdenziale on line" nei confronti dei dipendenti della CMF</i></p>	<p>Indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codici personali (PIN) attivi • Posizioni verificate 	<p>Piano d'azione 5.3.1 Responsabile: Cristian De Moliner</p> <p><i>Modificare la convenzione a tempo indeterminato</i></p>	<p>Indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conferenza dei Sindaci • Riunione con i Comuni • Comuni aderenti/Comuni già associati

Allegato tecnico 1.

GLOSSARIO

Efficienza

È la capacità di ottenere un risultato con il minimo impiego possibile di risorse.

Efficacia

È la capacità di ottenere un risultato/obiettivo.

Indicatore

Sono elementi che “indicano” il raggiungimento di un risultato, ovvero che si considerano “rivelatori” dell’avvenuto raggiungimento di un risultato. Sono associati a un **valore target** (vedi sotto). Devono essere SMART, ovvero Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti e Temporalmente vincolati. Esempio: un possibile indicatore è “percentuale raccolta differenziata sul totale dei rifiuti raccolti nell’anno”, il quale sarà legato a un valore target (per esempio: 70%).

Obiettivo

È la descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere, per eseguire con successo i propri compiti.

Può essere:

strategico: obiettivo di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese del territorio, programmato su base triennale e aggiornato annualmente sulla base delle priorità politiche dell’amministrazione. Si declina in obiettivi operativi.

operativo: obiettivo funzionale al raggiungimento dell’obiettivo strategico al quale si riferisce, programmato annualmente, articolato in azioni specifiche da svolgere e in risultati da raggiungere.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Costituito ai sensi dell’art. 14 del D. Lgs. 150/2009, ha il compito di valutare e monitorare la performance dell’ente. È costituito da tre componenti, nominati per un periodo di tre anni. L’OIV, tra le altre cose, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni all’ente ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché l’utilizzo dei premi.

Performance

È l’insieme dei risultati raggiunti (e delle modalità con le quali sono stati raggiunti) da parte di un soggetto, ovvero una persona (performance individuale) o un’organizzazione nel suo complesso (performance organizzativa). Il suo significato si lega strettamente all’esecuzione di un’azione, ai risultati della stessa, alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

Relazione sulla performance

Ogni anno entro il 30 giugno, l’ente elabora una relazione sui risultati organizzativi e individuali raggiunti nell’anno precedente, rispetto agli obiettivi programmati.

Stakeholder

È un qualsiasi individuo o un gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall’ottenimento degli obiettivi da parte dell’organizzazione/dell’ente.

Trasparenza

La trasparenza, ai sensi dell'art. 11 del D. Lgs. 150/2009, è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti internet istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Utente

È colui che usufruisce di un bene o di un servizio senza possibilità di esercitare una scelta confrontando prezzi e qualità dell'offerta di altri fornitori.

Valore target

È il valore associato a un indicatore (il quale a sua volta è legato a un risultato che ci si prefigge di ottenere a seguito di un'attività o di un processo). Questo valore è espresso in termini quantitativi ed è legato a uno specifico termine temporale.

Allegato tecnico 2. Set di indicatori gestionali

Indicatori generali

Autonomia finanziaria (%)	=	$\frac{\text{Tit. I + Tit. III Entrate}}{\text{Entrate correnti}}$	(rappresenta la maggior o minor autonomia dell'Ente nella determinazione del livello delle entrate correnti)
Grado di rigidità strutturale (%)	=	$\frac{\text{Spesa personale + rate mutui}}{\text{Entrate correnti}}$	(indica la quantità di entrate destinate a spese fisse ed esprime il maggior o minor spazio di autonomia dell'Ente nella determinazione della composizione della spesa e conseguentemente del livello generale delle entrate correnti)
Indebitamento pro capite	=	$\frac{\text{Residuo debito per mutui}}{\text{popolazione}}$	(misura il valore residuo di debito da estinguere per ogni residente, rappresentando così il livello di esposizione finanziaria in rapporto alla popolazione servita)
Grado di rigidità per spesa del personale (%)	=	$\frac{\text{Spese personale}}{\text{Entrate correnti}}$	(misura la quantità di entrate correnti destinata alla spesa per risorse umane, indicando così la rigidità gestionale nella destinazione delle entrate rispetto a questo componente di spesa)
Incidenza spesa personale (%)	=	$\frac{\text{Spesa Int. 1 + IRAP + fondi + Interinale}}{\text{Spesa corrente}}$	(rappresenta il rapporto tra la spesa per risorse umane e il totale della spesa corrente, indicando il livello di spesa destinata alle risorse umane)
Costo medio del personale	=	$\frac{\text{Spesa Int. 1 + IRAP + fondi}}{\text{numero dipendenti (Full-Time Equivalent su base annua)}}$	(indica il livello di spesa medio sostenuto per unità di personale, calcolato rispetto al valore annuo di un'unità di personale con rapporto di lavoro a tempo pieno)
Rapporto dipendenti su popolazione (‰)	=	$\frac{\text{numero dipendenti (Full-Time Equivalent su base annua)}}{\text{popolazione}}$	(mette in rapporto il numero di dipendenti - ricalcolato su un'ipotetico rapporto di lavoro a tempo pieno in base annua - rispetto alla popolazione servita)
Rapporto dipendenti su territorio (‰)	=	$\frac{\text{numero dipendenti (Full-Time Equivalent su base annua)}}{\text{kmq del territorio}}$	(mette in rapporto il numero di dipendenti - ricalcolato su un'ipotetico rapporto di lavoro a tempo pieno in base annua - rispetto al territorio servito)

Equilibrio di parte corrente (%) = $\frac{\text{Entrate correnti}}{\text{Spese correnti} + \text{Spesa Titolo III}}$ (misurando il risultato di parte corrente, esprime la sostenibilità economica fondamentale della gestione dell'Ente)

Risultato di amministrazione (+/avanzo o -/disavanzo) = (esprime il risultato della gestione finanziaria dell'Ente nell'esercizio)

Avanzamento realizzazione investimenti (%) = $\frac{\text{Pagamenti Tit. II}}{\text{Tit. II (impegni competenza + residui iniziali)}}$ (esprime una misura indicativa del livello di avanzamento nella realizzazione delle opere pubbliche programmate)

Indicatori specifici

Servizi demografici

ore settimanali apertura sportello

$$\text{disponibilità oraria apertura al pubblico su residenti (\%)} = \frac{\text{ore settimanali apertura sportello}}{\text{numero residenti}}$$

apertura sportello su appuntamento (si/no)

Sviluppo economico – Attività produttive

numero pratiche presentate

numero pratiche evase

$$\text{pratiche evase su presentate (\%)} = \frac{\text{numero pratiche evase}}{\text{numero pratiche presentate}}$$

ore settimanali apertura sportello

$$\text{disponibilità oraria apertura al pubblico su residenti (\%)} = \frac{\text{ore settimanali apertura sportello}}{\text{numero residenti}}$$

apertura sportello su appuntamento (si/no)

Polizia locale

ore annue complessive (ore x giorni x uomini)

$$\text{presenza sul territorio in rapporto all'area} = \frac{\text{ore annue complessive (ore x giorni x uomini)}}{\text{kmq dell'Ente}}$$

$$\text{presenza sul territorio in rapporto agli abitanti} = \frac{\text{ore annue complessive (ore x giorni x uomini)}}{\text{abitanti}}$$

$$\text{presenza sul territorio in rapporto alla viabilità} = \frac{\text{ore annue complessive (ore x giorni x uomini)}}{\text{km di strade}}$$

numero di contravvenzioni

ore settimanali apertura sportello

$$\text{disponibilità oraria apertura al pubblico su residenti (\%)} = \frac{\text{ore settimanali apertura sportello}}{\text{numero residenti}}$$

apertura sportello su appuntamento (sì/no)

Protezione civile

numero di volontari

Sociale

numero totale assistiti

di cui minori

di cui anziani

di cui diversamente abili

di cui indigenti

ore settimanali apertura sportello

$$\text{disponibilità oraria apertura al pubblico su residenti (\%)} = \frac{\text{ore settimanali apertura sportello}}{\text{numero residenti}}$$

apertura sportello su appuntamento (sì/no)

Servizi educativi

numero potenziali aventi diritto all'iscrizione ad Asilo Nido

numero iscritti ad Asili Nido

$$\text{copertura del servizio di Asilo Nido (\%)} = \frac{\text{numero iscritti ad Asili Nido}}{\text{numero potenziali aventi diritto all'iscrizione ad Asilo Nido}}$$

numero potenziali aventi diritto alla Scuola dell'Infanzia

numero iscritti alla Scuola dell'Infanzia

$$\text{copertura del servizio di Scuola dell'Infanzia (\%)} = \frac{\text{numero iscritti alla Scuola dell'Infanzia}}{\text{numero potenziali aventi diritto alla Scuola dell'Infanzia}}$$

Trasporto scolastico:

numero utenti del servizio di trasporto scolastico

km giornalieri percorsi da mezzi del servizio di trasporto scolastico

Mensa scolastica:

numero iscritti al servizio di mensa scolastica

pasti medi giornalieri erogati dal servizio di mensa scolastica

ore settimanali apertura sportello

$$\text{disponibilità oraria apertura al pubblico su residenti (\%)} = \frac{\text{ore settimanali apertura sportello}}{\text{numero residenti}}$$

apertura sportello su appuntamento (sì/no)

Sport e tempo libero

numero campi (strutture) da gioco strutturato

ore settimanali apertura sportello

$$\text{disponibilità oraria apertura al pubblico su residenti (\%)} = \frac{\text{ore settimanali apertura sportello}}{\text{numero residenti}}$$

apertura sportello su appuntamento (sì/no)

Biblioteca

numero medio giornaliero utenti
 numero annuo prestiti
 numero annuo prestiti interbibliotecari
 numero annuo nuovi libri acquistati (nuove catalogazioni)

ore settimanali apertura servizio

$$\text{disponibilità oraria apertura al pubblico su residenti (\%)} = \frac{\text{ore settimanali apertura servizio}}{\text{numero residenti}}$$

apertura su appuntamento (sì/no)

Settore tecnico

$$\text{livello di avanzamento nella realizzazione delle opere pubbliche (\%)} = \frac{\text{Pagamenti totali per OO.PP. (residui + impegni) per OO.PP.}}{\text{Importo opere chiuse nell'anno}}$$

$$\text{livello di realizzazione delle opere pubbliche (\%)} = \frac{\text{Importo totale opere gestite (= impegni per opere da realizzare + impegni per OO.PP. in competenza)}}{\text{Importo totale opere gestite (= impegni per opere da realizzare + impegni per OO.PP. in competenza)}}$$

Patrimonio:

numero richieste interventi scuole
 numero richieste interventi rete stradale
 numero richieste interventi altri edifici

$$\text{contenzioso risarcitorio viario} = \frac{\text{numero richieste di risarcimento per incidenti}}{\text{km strade}}$$

ore settimanali apertura sportello

$$\text{disponibilità oraria apertura al pubblico su residenti (\%)} = \frac{\text{ore settimanali apertura sportello}}{\text{numero residenti}}$$

apertura sportello su appuntamento
(sì/no)

Urbanistica ed edilizia privata

numero di permessi di costruire
numero di D.I.A.
percentuale di D.I.A. sottoposte a
controllo

Ecologia e ambiente

Igiene urbana:

$$\text{spesa procapite} = \frac{\text{totale spese}}{\text{abitanti}}$$

$$\text{spesa su km di strada} = \frac{\text{totale spese}}{\text{km strade}}$$