



COMUNE DI MINTURNO

PROVINCIA DI LATINA

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO

F.TO Dr. Paolo GRAZIANO

IL SEGRETARIO COMUNALE

F.TO D.ssa Massimina De Filippis

Attestato di pubblicazione

Il sottoscritto Segretario Comunale attesta che la presente deliberazione è stata pubblicata, in data odierna, per rimanervi per 15 giorni consecutivi nel sito web istituzionale di questo Comune. (art. 32, comma 1, della legge 18 giugno 2009, n. 69).

dalla Residenza Municipale, **13 MAR. 2014**

IL SEGRETARIO COMUNALE

F.TO D.ssa Massimina De Filippis

Il sottoscritto Segretario Comunale, visti gli atti d'ufficio:

ATTESTA

13 MAR. 2014

Che la presente deliberazione è stata comunicata in elenco, in data 13/3/2014 ai Capigruppo Consiliari, come prescritto dall'art. 125, D.Lgs. 267/2000.

dalla Residenza Municipale, **13 MAR. 2014**

IL SEGRETARIO COMUNALE

F.TO D.ssa Massimina De Filippis

Esecutività

Il sottoscritto Segretario Comunale, attesta:

che la presente deliberazione è divenuta esecutiva il **13 MAR. 2014**

- ☐ essendo trascorsi dieci giorni dalla pubblicazione, ai sensi dell'art. 134, c. 3, D.Lgs. 267/2000.
☒ perchè dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, c. 4, D.Lgs. 267/2000.

dalla Residenza Municipale, **13 MAR. 2014**

IL SEGRETARIO COMUNALE

F.TO D.ssa Massimina De Filippis

Per copia conforme all'originale per uso amministrativo

Minturno, li **13 MAR. 2014**



IL RESPONSABILE DELL'UFFICIO COPIE
COMUNE DI MINTURNO
UFFICIO COPIE
L'Ufficiale Amministrativo
Giacomo Giunta

COPIA DELIBERA GIUNTA COMUNALE

Delibera: **245**

Oggetto: Piano degli obiettivi 2013. Approvazione.

del **13/09/2013**

L'anno **duemilatredecim** addì **tredecim** del mese di **settembre** alle ore **08.30** nella sala delle adunanze, convocati previa l'osservanza di tutte le formalità prescritte dal vigente ordinamento delle autonomie locali, si riuniscono i componenti della Giunta Comunale.

All'appello risultano:

Nominativi

Il Sindaco Dr. Paolo GRAZIANO

Gianfranco COLACICCO

Roberto LEPONE

Fabio SALTARELLI

Manuela CAPPUCCIA

Aristide GALASSO

Presente	Assente
X	
X	
X	
X	
	X
	X

Assiste il Segretario Comunale D.ssa Massimina De Filippis il quale provvede alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il SINDACO Dr. Paolo GRAZIANO assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'oggetto sopra indicato.

LA GIUNTA MUNICIPALE

Premesso che:

- con Legge delega n. 15 del 4 marzo 2009 il Parlamento italiano ha dato mandato al Governo di apportare modifiche sostanziali alla legislazione vigente al fine di pervenire ad una riforma organica della P. A.;
- il Decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, principale intervento legislativo approvato nel rispetto della legge delega, ha recepito le indicazioni della legge stessa, introducendo numerose novità in campo legislativo in tema di contrattazione, dirigenza, trasparenza integrità, sanzioni disciplinari, premialità e valutazione;
- lo stesso decreto, riaffermando all'art. 31 la piena potestà regolamentare e statutaria degli enti locali, ha stabilito l'obbligo per i comuni di disciplinare le materie in tema di premialità e valutazione, pena l'entrata in vigore, per gli inadempienti, delle rigide prescrizioni, vincolanti per la P. A. centrale, previste nel decreto in parola, in particolare quelle riferite al sistema delle fasce di merito;
- con Deliberazione n. 73 del 19.03.2013 la Giunta comunale ha approvato il nuovo regolamento del nucleo di valutazione;
- Con successivo Decreto Sindacale, prot. n. 9133 del 18.04.2013 veniva nominato il nucleo di valutazione;
- con Deliberazione n. 244 del 13.09.2013 la Giunta comunale ha approvato il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno;
- che il Sindaco, con l'ausilio dell'ufficio di Segreteria e del nucleo di valutazione, ha predisposto, secondo le vigenti norme e regolamenti il Piano degli obiettivi 2013, sottoponendolo alla Giunta comunale per la sua approvazione;

Dato atto che:

- il documento allegato, denominato Piano degli obiettivi 2013, raccoglie l'esito del processo di definizione degli obiettivi da assegnare al personale dirigente e alle posizioni organizzative individuate attraverso le loro singole attività, si articola come segue:
 - ✓ presentazione del piano;
 - ✓ sintesi delle informazioni rilevanti per i cittadini e per gli stakeholder esterni;
 - ✓ identità dell'Ente, analisi del contesto;
 - ✓ gli obiettivi strategici;
 - ✓ dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi;
 - ✓ processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance, allegati tecnici;
- gli obiettivi indicati nel documento sono stati concordati con ciascun Responsabile di posizione organizzativa - pro-tempore;
- gli obiettivi gestionali saranno oggetto di rendicontazione entro il 31 dicembre 2013;

Richiamata la deliberazione n°6/2013 CIVIT, con la quale sono state approvate le “Linee guida per la gestione della performance annualità 2013”;

Ritenuto di approvare il Piano degli obiettivi 2013 e di assegnare a ciascun Responsabile di posizione organizzativa gli obiettivi di rispettiva competenza, come individuati;

Visto il parere favorevole di regolarità tecnica, espresso ai sensi dell'art. 49 - 1° comma - del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n° 267, dal Responsabile del Servizio Personale - parte giuridica;

Dato atto che il presente provvedimento non necessita del visto di regolarità contabile;

Chiesto ed ottenuto il parere favorevole di conformità dell'azione amministrativa del presente atto alla Legge, allo Statuto, ai Regolamenti, espresso dal Segretario Comunale;

Con votazione unanime favorevole legalmente resa per alzata di mano

D E L I B E R A

1. Di approvare il Piano degli obiettivi 2013, come da documento allegato che forma parte integrante e sostanziale della presente deliberazione, nel quale sono indicati gli Obiettivi gestionali comuni, i Progetti strategici e gli Obiettivi gestionali individuali per l'anno 2013 sulla scorta di quanto rappresentato nelle premesse;
2. Di assegnare ai Responsabili di Posizione Organizzativa, in conformità al Piano degli obiettivi 2013, l'onere del conseguimento degli obiettivi definiti di rispettiva competenza e la rendicontazione, a consuntivo, come specificato nelle premesse;
3. Di trasmettere copia del presente provvedimento ai titolari delle posizioni organizzative dell'Ente, al Segretario Comunale ed al Nucleo di Valutazione;
4. Pubblicare il presente provvedimento sul sito comunale nell'ambito dell'operazione Trasparenza.

CON separata votazione ad esito unanime ed, in considerazione della rivestita urgenza, la presente Deliberazione viene resa di immediata eseguibilità, ai sensi dell'art.134, c.4, del D. Lgs.18.08.2000 n. 267.



Logo Comune

Provincia di Latina

Piano degli obiettivi (PDO) 2013

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 245 del 13.09.2013

“Non chiedere al tuo paese cosa può fare per te, ma chiediti cosa puoi fare tu per il tuo paese”.

(John Fitzgerald Kennedy)

1. Presentazione del Piano.....	3
1.1 Introduzione del sindaco.....	3
1.2 Introduzione del segretario comunale	4
2. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano Degli Obiettivi (PDO) e coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio	5
3. Sintesi delle informazioni rilevanti per i cittadini e per gli <i>stakeholder</i> esterni.....	6
3.1 Chi siamo.....	6
3.2 Cosa facciamo	6
3.3 Come operiamo.....	6
3.4 Mandato istituzionale e Mission del comune di Minturno.....	6
5. 1. I valori e le linee programmatiche di mandato del Comune di Minturno.....	8
5. 2. Dalle linee programmatiche di mandato agli obiettivi strategici (programmi). Il collegamento con la struttura organizzativa.	9
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	15
6.1. La performance organizzativa	15
6. 2. Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2013.....	18
7. Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>	32
7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	32
7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio	32
7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>	32
Termini e concetti chiave del piano della Performance: Allegato al Piano della <i>performance</i> (delibera n. 112/10)	34



I. Presentazione del Piano

1.1 Introduzione del sindaco

Il Piano Degli Obiettivi 2013 costituisce il principale strumento per fornire ai cittadini e alle imprese le informazioni relative ai risultati programmati dall'Ente per il 2013, affinché possano valutare la bontà delle scelte effettuate e, successivamente, il grado di conseguimento dei risultati stessi.

Il Piano nasce dunque dalla volontà di mettere in condizione i cittadini di interagire con l'Amministrazione da protagonisti in modo consapevole, semplice ed efficace, non da spettatori.

Inoltre, l'Amministrazione comunale è consapevole che la parte più rilevante della sfida del rinnovamento della Pubblica Amministrazione si gioca sul piano culturale. L'impegno è sostenibile solo se la cultura del *servizio pubblico* si evolve, portando coloro che vi lavorano a riconoscersi come parte importante nella produzione del benessere della propria comunità. Condizione necessaria per il miglioramento delle performance è che strategie, obiettivi, risorse e comportamenti siano allineati. Occorre pertanto condividere e gestire in modo sinergico valori, obiettivi e processi: da qui la necessità di aprire il confronto con i dipendenti e di coinvolgerli nelle sfide che l'amministrazione si appresta ad affrontare, investendo nelle risorse umane e nella valorizzazione delle competenze e delle attitudini.

Con la presentazione del Piano Degli Obiettivi l'amministrazione conferma l'impegno ad un sempre più ampio coinvolgimento dei diversi portatori d'interesse nell'individuazione dei fabbisogni del territorio, nella scelta delle metodologie e degli strumenti, nell'elaborazione e attuazione delle politiche di sviluppo atte a soddisfarli, creando un sistema di attori orientati verso una visione condivisa di interesse pubblico.



Il Sindaco – Dott. Paolo Graziano

1.2 Introduzione del segretario comunale

Le tre parole chiave della riforma sulla base della quale il Comune ha avviato il proprio processo di innovazione – **trasparenza, valutazione e merito** - possono assumere diversi significati. L'interpretazione che sottende il lavoro di gruppo che ha portato alla redazione del Piano Degli Obiettivi è la seguente.

La **trasparenza** è stata presentata come il rimedio per stanare i fannulloni dal pubblico impiego; essa invece rappresenta, per il nostro Comune, il mezzo per promuovere il progetto partecipativo e l'apprendimento continuo all'interno dell'ente. È la ricerca di una trasparenza a più direzioni. Dall'esterno all'interno dell'ente, essa favorisce il controllo e la verifica da parte dei cittadini circa l'operato dell'ente, la loro partecipazione ed il confronto di e tra interessi diversi.

Dall'interno verso l'esterno la trasparenza va vista anche come occasione per rafforzare un'azione di promozione culturale profonda nella pubblica amministrazione. Essa serve a leggere meglio i bisogni dei portatori di interesse, dei cittadini, del nostro territorio per orientare la nostra azione verso la creazione di maggiore benessere. È questo che da motivo al lavoro che ciascun dipendente ogni giorno deve affrontare in Comune: non siamo qui per adempiere e rispettare norme procedurali fini a se stesse, abbiamo necessità di sapere perché operiamo in un determinato modo, per contribuire a migliorare quello che facciamo come nessun altro può fare senza essere dentro alla situazione. Il miglioramento viene sostenuto attraverso l'attivazione di professionisti che riflettono sul proprio lavoro e che si confrontano per la realizzazione dei programmi dell'amministrazione, ne definiscono le attività, riflettono sui risultati, valutano il proprio operato, analizzano quello che i cittadini pensano dei servizi resi, creando le condizioni per gestire attivamente e orientare il proprio lavoro.

La **valutazione** è una seconda parola chiave di questo approccio e costituisce una leva indispensabile per orientare al miglioramento, sia dal punto di vista cognitivo che da quello motivazionale. Essa consente una maggiore comprensione di ciò che va o non va del proprio operato, permette a ciascun dipendente di ottenere un messaggio di ritorno sull'attività svolta e poterlo analizzare attraverso tempi, quantità, qualità, risposta dei cittadini, confronto con altri enti. La valutazione consente di acquisire elementi sui propri punti di forza e di miglioramento professionale, sulla cui base avviare piani di sviluppo individuali (formazione, mobilità organizzativa, affiancamenti, etc.), fornire indicazioni sulle competenze adeguatamente presenti nel sistema e su quelle da sviluppare, elaborare un piano di formazione e sviluppo delle competenze.

Il **merito** è la terza parola chiave per rendere "onore al merito" lavoriamo insieme ai dipendenti per costruire un contesto organizzativo in cui:

- il sistema di valutazione consenta di operare distinzioni;
- chi valuta sappia "meritarsi" considerazione;
- il merito si possa riferire al servizio reso e non alla persona e venga rilevato con modi e criteri riconosciuti come significativi per l'organizzazione e non arbitrari e inutili.

Il Segretario Generale Dott.ssa Massimina De Filippis



2. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano Degli Obiettivi (PDO) e coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio

A tal proposito si rinvia ai paragrafi 1, 2 e 3 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno (LT)*.



3. Sintesi delle informazioni rilevanti per i cittadini e per gli *stakeholder* esterni

3.1 Chi siamo

Secondo il titolo V della Costituzione, il Comune assurge al ruolo di interprete primario dei bisogni della collettività locale e ad esso le funzioni amministrative sono attribuite, salvo che il legislatore intervenga per conferirle ad altro livello di governo (Provincia, Città Metropolitana, Regione o Stato), al fine di assicurarne l'esercizio unitario, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.

L'art. 13 del Testo Unico degli Enti Locali (D.Lgs. n. 267/2000) anteriore alla riforma del titolo V – riconosce al comune il ruolo d'interprete primario dei bisogni della collettività locale, di cui rappresenta gli interessi e promuove lo sviluppo. Tale norma assegna, quindi, al comune tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio, con particolare riferimento ai settori organici dei servizi alla persona e alla comunità, dell'assetto ed utilizzazione e dello sviluppo economico, salvo quanto non sia espressamente attribuito ad altri soggetti dalla legge nazionale o regionale.

Di rilievo, in particolare, la Legge 5 maggio 2009 n. 42 *Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'art. 119 della Costituzione* che ha individuato in via provvisoria le funzioni fondamentali dei Comuni per i quali è prevista la garanzia del finanziamento integrale sulla base dei fabbisogni standard che costituiscono i nuovi parametri cui ancorare il finanziamento delle spese fondamentali per gli enti locali (al fine di assicurare un graduale e definitivo superamento della spesa storica)

3.2 Cosa facciamo

Come sopra evidenziato al Comune, come ente esponenziale della propria comunità locale, spetta la cura degli interessi della popolazione insediata sul territorio con particolare riferimento a tre grandi settori organici di intervento: **i servizi alla persona, l'assetto e l'utilizzo del territorio, lo sviluppo economico.**

3.3 Come operiamo

Il Comune di Minturno ha sviluppato una fitta rete di collaborazione con tutti i soggetti istituzionali allo scopo di meglio tutelare l'interesse pubblico, sotto i diversi profili, e promuovere lo sviluppo della città, nel rispetto dei rispettivi ruoli.

In tale quadro, il Comune di Minturno ha assunto il metodo della programmazione come principio guida della propria azione amministrativa.

Le linee programmatiche di mandato si ispirano a sette valori per una Minturno in cui si vive bene insieme e in cui si sceglie di vivere.

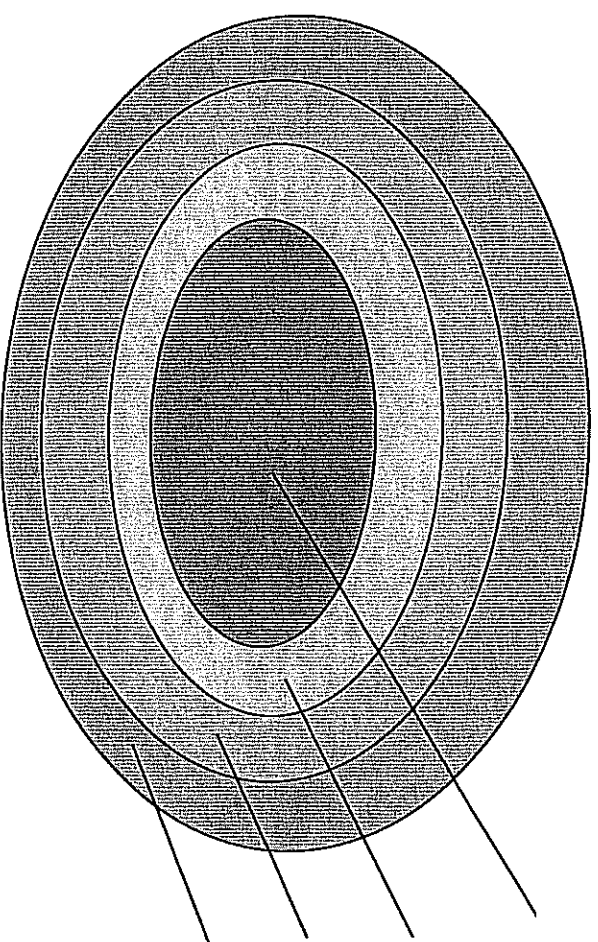
A loro volta, i valori sono declinati in otto visioni (politiche) strategiche.

Per ciascuna visione (politica) strategica sono individuati macro-obiettivi strategici che sono di volta in volta sviluppati nei dodici programmi (*amministrazione, gestione e controllo; giustizia; polizia locale; istruzione pubblica; cultura e beni culturali; sport e ricreazione; turismo; viabilità e trasporti; territorio e ambiente; settore sociale; sviluppo economico; servizi produttivi*) delle Relazioni Previsionali e Programmatiche del quinquennio.

L'attuazione delle visioni (politiche) strategiche si sviluppa, quindi, attraverso gli obiettivi strategici e successivamente in azioni operative.

Il Piano degli obiettivi rappresenta la sintesi tra valori, strategia, obiettivi operativi e portafoglio dei servizi predisposti per la città.

VALORI – STRATEGIE – OBIETTIVI STRATEGICI¹



7 VALORI
(Programma politico di mandato)

8 VISIONI (POLITICHE) STRATEGICHE (LINEE
PROGRAMMATICHE)

12 OBIETTIVI STRATEGICI PROGRAMMI
(RPP)

OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2013 (PEG)
OBIETTIVI ENTE 13
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI 4
OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE 50

¹ Si veda, a tal proposito, il paragrafo 3.2 (La costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target) del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 95 del 22 marzo 2013.

L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi, l'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso.

Esistono, dunque, diverse tipologie di obiettivi:

1. **L'obiettivo strategico** (contenuto nella RPP) è un obiettivo riferito ad orizzonti temporali pluriennali che presenta un elevato grado di rilevanza (non risulta, per tale caratteristica, facilmente modificabile nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Il Comune di Minturno conferisce agli obiettivi strategici il significato di finalità triennali della RPP;

2. **L'obiettivo operativo** (contenuto nel PEG) declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Questo avviene indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo. È rinvenibile:

- a) negli obiettivi di gruppo, in quanto trasversali all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative;
 - b) negli obiettivi individuali poiché ... legati alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione;
 - c) negli obiettivi organizzativi, in quanto obiettivi che si riferiscono ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli.
- Gli obiettivi di cui alle lettere a) e b) fanno riferimento alla performance individuale; quello di cui alla lett. c) alla performance organizzativa.

3.4 Mandato istituzionale e Mission del comune di Minturno

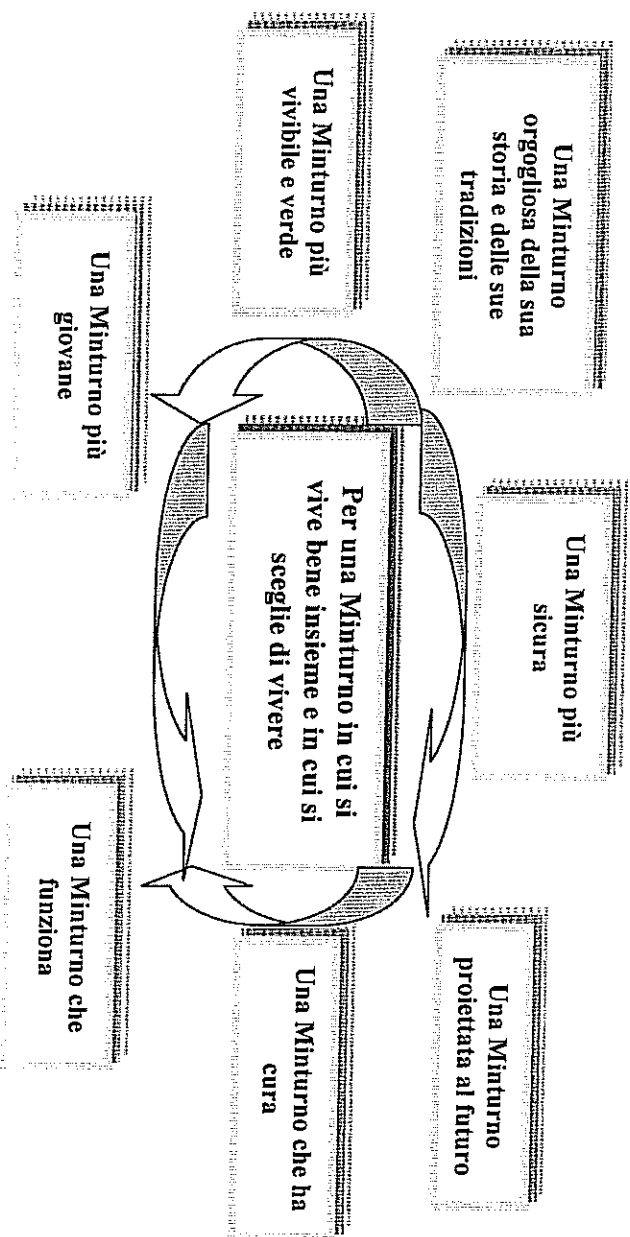
Secondo il titolo V della Costituzione, il Comune assurge al ruolo di interprete primario dei bisogni della collettività locale e ad esso le funzioni amministrative sono attribuite, salvo che il legislatore intervenga per conferirle ad altro livello di governo (Provincia, Città Metropolitana, Regione o Stato), al fine di assicurarne l'esercizio unitario, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. In particolare, spettano al Comune tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio comunale, in particolare nei settori dei servizi alla persona ed alla comunità, dell'assetto ed utilizzazione del territorio e dello sviluppo economico. Al Comune, inoltre, sono assegnati servizi di competenza statale quali la gestione dei servizi elettorali, di stato civile, di anagrafe, di leva militare e statistica.

La *Mission* istituzionale è interpretata secondo le priorità contenute nelle *Linee Programmatiche di Mandato* e articolate nella *RPP*: in tali documenti è rappresentata l'ipotesi di sviluppo desiderata per la comunità Minturnese.

Nella parte 4 del Piano della Performance sono riportate le modalità con le quali l'Ente ha provveduto a declinare le politiche e gli obiettivi strategici contenuti nelle *Linee Programmatiche di Mandato* e nella *RPP* in obiettivi operativi (contenuti nel PEG).

5.1. I valori e le linee programmatiche di mandato del Comune di Minturno²

Le linee programmatiche del Comune di Minturno sono ispirate a sette valori per una Minturno in cui si vive bene insieme e in cui si sceglie di vivere evidenziati nello schema seguente.

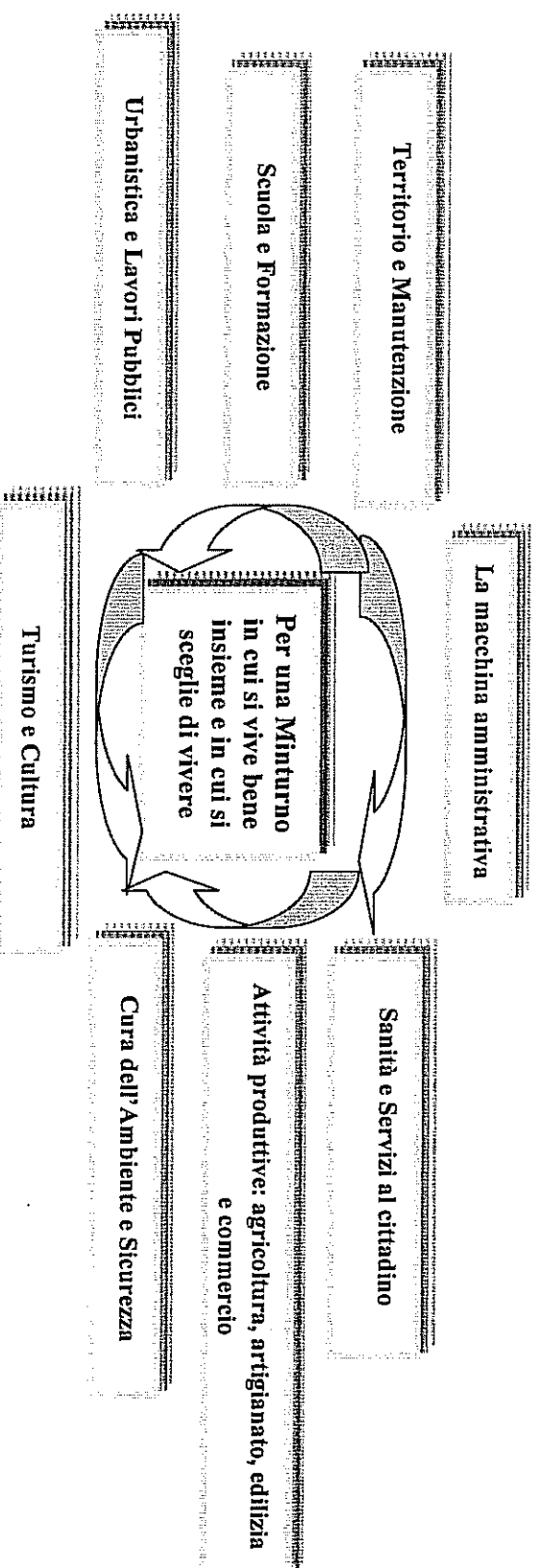


1. **Una Minturno orgogliosa della sua storia e delle sue tradizioni**, che nel contesto regionale, nazionale e internazionale riacquisti un posto di rilievo per i suoi beni archeologici, architettonici e paesaggistici, per la sua cultura e il suo folklore;
2. **Una Minturno più vivibile e verde**, che può godere di ampi spazi pubblici puliti e curati, con una riqualificazione delle costruzioni esistenti e la creazione di percorsi da compiere a piedi o in bicicletta per godere dell'aria marina o del verde della campagna e della macchia mediterranea;
3. **Una Minturno più giovane**, che non costringa più i suoi ragazzi ad andare altrove per cercare lavoro o una casa a buon mercato; una città in cui si rimane per scelta, perché ci si vive bene e in cui vale la pena mettere su famiglia;
4. **Una Minturno che funziona**, in cui l'ente locale è vicino al cittadino, ascolta le sue richieste, interviene in tempi giusti per il ripristino della legalità, i cui funzionari sono parte attiva nella trasformazione;

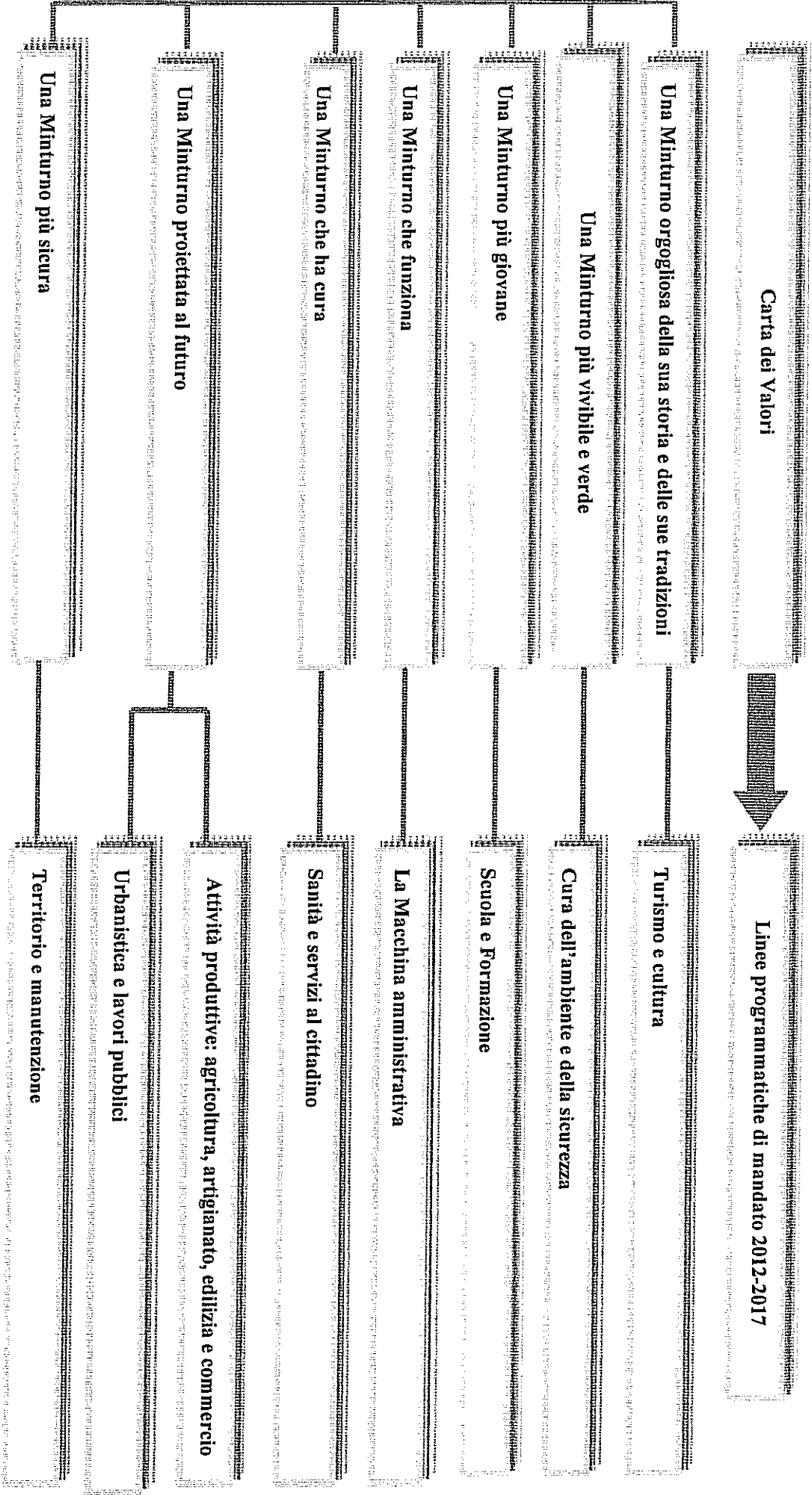
² Il testo integrale della Carta dei valori e delle linee programmatiche di mandato (approvati con delibera del Consiglio Comunale numero 6 del 6 giugno 2012) sono pubblicati sul sito Internet del Comune www.comune.minturno.it

5. **Una Minturno che ha cura**, di se stessa, del suo mare, del suo fiume e delle sue colline, dei suoi cittadini, specialmente gli anziani e coloro che sono in difficoltà;
6. **Una Minturno proiettata al futuro**, recuperando le sue tradizioni migliori, ma aperta alla green economy, alle energie rinnovabili, al cablaggio, che entri nella rete dei Comuni Virtuosi per consumi e standard ambientali;
7. **Una Minturno più sicura**, in cui il cittadino abbia la certezza di vivere in un sistema organizzato che tutela la tranquillità del vivere individuale e collettivo.

Dai valori sopra richiamati sono state sviluppate otto visioni (politiche) strategiche del progetto di governo del Comune di Minturno, articolate nei seguenti punti:



Nel diagramma che segue (Schema I) è illustrata la relazione tra i valori e le linee programmatiche di mandato.



5. 2. Dalle linee programmatiche di mandato agli obiettivi strategici (programmi). Il collegamento con la struttura organizzativa.

Sulla base del programma di mandato 2012/2017 (le linee programmatiche riportate nello schema 1), sono stati definiti 12 obiettivi strategici (programmi):

1. Amministrazione, Gestione e Controllo
2. Giustizia
3. Polizia Locale
4. Istruzione Pubblica
5. Cultura e Beni Culturali
6. Sport e Ricreazione
7. Turismo
8. Viabilità e Trasporti
9. Territorio e Ambiente
10. Settore Sociale
11. Sviluppo Economico
12. Servizi produttivi

Tali obiettivi strategici (programmi), sviluppati su un orizzonte temporale triennale, sono contenuti nella **Relazione previsionale e programmatica** allegata al bilancio di previsione³. Nella Relazione gli obiettivi strategici (programmi) sono correlati alle risorse finanziarie e umane disponibili per la loro realizzazione.

Nello **schema 2** di pagina seguente sono elencati gli obiettivi strategici (programmi) ed evidenziate le correlazioni con le linee programmatiche di mandato. L'obiettivo strategico (programma 1) *Amministrazione, Gestione e Controllo*, in cui sono illustrati gli investimenti previsti nel triennio, non sono associati ad una specifica linea di mandato in quanto interessano, trasversalmente, tutti gli ambiti in cui è articolata la programmazione dell'ente.

³ Il bilancio di previsione ed i relativi allegati sono pubblicati sul sito Internet del Comune www.comune.minturno.it

Linee programmatiche di mandato 2012-2017



Programmi 2013/2015

La Macchina amministrativa

Territorio e manutenzione

Scuola e formazione

Urbanistica e lavori pubblici

Turismo e cultura

Cura dell'ambiente e sicurezza

Attività produttive: agricoltura, artigianato e commercio

Sanità e Servizi al cittadino

Programma 2 Giustizia

Programma 3 Polizia Locale

Programma 4 Istruzione Pubblica

Programma 5: Cultura e beni culturali

Programma 6 Sport e Ricreazione

Programma 7 Turismo

Programma 8 Viabilità e Trasporti

Programma 9 Territorio e Ambiente

Programma 10 Settore sociale

Programma 11: Sviluppo economico

Programma 12: Servizi produttivi

Programma 1: Amministrazione, Gestione e Controllo

Per quanto attiene al quadro di raccordo tra gli obiettivi strategici (programmi e progetti), la struttura organizzativa di riferimento e le relative risorse finanziarie assegnate si rinvia al PEG 2013.



6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1. La performance organizzativa

Come indicato nell'introduzione, il nuovo sistema di misurazione e valutazione definisce la *performance* organizzativa come "il contributo che un'area di responsabilità, comunque denominata, o l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholders*".

Per il Comune di Minturno la *performance* organizzativa è stata articolata come segue:

Livello di performance organizzativa	Percentuale
<i>Performance</i> organizzativa di ente	33%
<i>Performance</i> organizzativa di dipartimento/unità di staff	67%

- a livello generale di ente (*performance* organizzativa di ente), in relazione alla scelta del macro ambito di misurazione e valutazione *Stato di salute dell'Amministrazione*, sono stati individuati i seguenti indicatori attinenti sia alla gestione finanziaria del bilancio del Comune di Minturno, sia alla gestione del personale, con i corrispondenti target 2013:

Performance organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione finanziaria del bilancio del comune di Minturno			
Indicatore		Target 2013	Peso su base 5%
Rigidità strutturale di bilancio	0,25%	Inferiore al 50%	0,25%
Grado di autofinanziamento della spesa in conto capitale	0,25%	Maggiore del 75%	0,25%
Situazione di deficit strutturale	0,25%	Rispetto di almeno 8 parametri rispetto ai 10 previsti	0,25%
Spesa in conto capitale pro capite	0,25%	Maggiore di 800 euro	0,25%
Esistenza di procedimenti di esecuzione forzata per una percentuale predefinita delle spese correnti	0,25%	Minore dello 0,5%	0,25%
Capacità di pagamento della spesa corrente	0,25%	Per la competenza maggiore del 60%	0,25%
		In conto residui maggiore del 75%	0,25%
		Per la competenza maggiore del 60%	0,25%
Capacità di riscossione delle entrate proprie	0,25%	In conto residui maggiore del 75%	0,25%
Performance organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione del personale del comune di Minturno			
Riduzione spesa complessiva del personale rispetto all'anno precedente	0,25%	Spesa 2013/spesa 2012 < 1	0,25%
Riduzione della spesa per il trattamento accessorio del personale dirigente rispetto all'anno precedente	0,50%	Importo fondo 2013/(importo fondo 2012 – cessati) < 1	0,50%
Riduzione della spesa per il trattamento accessorio del personale non dirigente rispetto all'anno precedente	0,50%	Importo fondo 2013/(importo fondo 2012 – cessati) < 1	0,50%
Spesa per assunzioni a tempo indeterminato rispetto alla spesa relativa al personale cessato nell'anno precedente (al netto delle esclusioni previste per legge)	0,50%	Spesa assunzioni 2013/(importo cessazioni 2012*2/5) < 1	0,50%
Spesa per assunzioni con contratti flessibili 2013 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge)	0,25%	Spesa assunzioni 2013/(importo 2009*1/2) < 1	0,25%
Riduzione della spesa per formazione 2012 (non obbligatoria) rispetto alla spesa 2009	0,25%	Spesa per formazione 2013/(spesa per formazione 2009/5) < 1	0,25%
Riduzione delle ferie arretrate del personale	0,25%	N° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2014/N° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2013 < 1	0,25%
Riduzione delle ore di straordinario (a compenso e a recupero)	0,25%	N° tot. ore di straordinario a recupero al 31/12/2013 / N° tot. ore di straordinario a recupero al 31/12/2012 < 1	0,25%

- a livello di struttura organizzativa (*Performance* organizzativa di dipartimento/unità di staff), in relazione alle scelte del macro ambito di misurazione e valutazione *Portafoglio delle attività e dei servizi*, sono stati individuati quattro macro obiettivi come evidenziati nella tabella successiva:

Performance organizzativa di dipartimento/unità di staff			
Indicatore/output progettuale	Definizione	Target 2013	Peso su base 25%
Completamento e messa a regime del modello di gestione del ciclo della programmazione e controllo del Comune di Minturno	Finalizzato al miglioramento del processo di programmazione, pianificazione, monitoraggio e controllo della <i>performance</i> . I relativi obiettivi sono collegati alla messa a regime degli strumenti di misurazione dell'efficienza, efficacia, trasparenza e qualità dell'azione amministrativa; nonché alla realizzazione delle condizioni necessarie all'avvio a regime di un <i>sistema integrato dei controlli interni</i> . In particolare, il suddetto Progetto di ente, in attuazione della disciplina del ciclo della <i>performance</i> è teso a definire gli strumenti di supporto alle scelte degli Organi di Alta direzione politica e gestionale, gli strumenti di monitoraggio utili alla dirigenza per la rilevazione degli andamenti gestionali e la soluzione delle eventuali criticità ⁴ , nonché ad individuare strumenti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> più puntuali e attendibili. <i>E. Government - dematerializzazione</i> , finalizzato, da una parte, all'incremento dell'efficienza dei processi gestionali, tramite l'utilizzo di strumenti e tecnologie che migliorino la tempestività dei procedimenti (obiettivi di dematerializzazione e gestione elettronica documentale, integrazione delle banche dati, ecc.), anche al fine evitare la dispersione delle risorse e far fronte alla riduzione delle stesse; dall'altra, il progetto è funzionale all'incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità dei servizi, tramite l'ampliamento degli strumenti di gestione ed erogazione in forma telematica (es. incremento delle informazioni accessibili on line, PEC, ecc.).	Costituzione gruppo di lavoro per la predisposizione del Manuale del sistema integrato dei controlli interni del Comune di Minturno approvato e pubblicato sul sito del Comune entro il 31/12/2013	6%
Comune on-line		Entro il 31/12/ 2013 tutti i servizi comunali devono avere l'interfaccia web per l'erogazione dei servizi on-line ai cittadini	6%
Centrale unica d'acquisto	<i>Efficienza e razionalizzazione</i> , finalizzato alla semplificazione, trasparenza e efficientamento del processo di acquisto di beni e servizi, tramite il raccordo e l'integrazione tra i sistemi informativi necessari alla gestione dell'intero processo di acquisto, nonché alla garanzia della disponibilità dei dati e delle informazioni per la messa sotto controllo del processo e per l'assunzione delle relative decisioni.	Entro il 31/12/ 2013 tutti gli acquisti del Comune devono essere espletati tramite la centrale unica d'acquisto	6%
Carta dei servizi	<i>Trasparenza e integrità - Accessibilità e qualità dei servizi</i> , i cui obiettivi, in via generale, sono collegati all'attuazione dei livelli di trasparenza e qualità dei servizi previsti agli artt. 3 e 4 della deliberazione G.C. n. 116/2010. Prevede una pluralità di obiettivi, finalizzati all'incremento degli strumenti di accesso ai servizi, al miglioramento della qualità degli stessi, all'ottimizzazione degli adempimenti in materia di trasparenza.	Entro il 31/12/ 2013 dovrà essere approvata e pubblicata sul sito la Carta dei Servizi del comune di Minturno (la carta dei servizi dovrà contenere i diagrammi di flusso – flow chart – delle singole attività dei vari dipartimenti con indicazione del responsabile del procedimento e la relativa tempestività di evasione, ecc)	7%

Occorre tener conto che gli obiettivi gestionali collegati ai quattro macro obiettivi evidenziati richiedono lo stesso apporto da parte dei diversi dipartimenti – di cui si tiene conto nell'ambito del suddetto piano delle performance.

⁴ A tal fine, è stato predisposto un cruscotto di indicatori (Allegato A) che verranno misurati con riferimento all'esercizio 2013 e che saranno di supporto alle attività di trasparenza e controllo (Reporting, Relazione delle Performance, Bilancio Sociale, ecc) del comune di Minturno.

6.2. Gli obiettivi assegnati al segretario generale per l'anno 2013⁵

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati al segretario generale per l'anno 2013, seguendo l'articolazione per programmi. Per ciascun obiettivo vengono indicati:

- la denominazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di risultato atteso 2013;
- il responsabile della realizzazione dell'obiettivo;
- il peso individuato, nell'ambito della percentuale di ponderazione del 40% attribuita all'elemento di valutazione degli obiettivi individuali.

La misurazione e valutazione della *performance* del personale dirigente è articolata come segue:

Elementi valutazione		Percentuale
Performance organizzativa di ente (A)		5%
Performance organizzativa di dipartimento/unità di staff (B)		25%
Obiettivi individuali (C)		45%
Comportamenti organizzativi (D)		25%

La retribuzione individuale di risultato del segretario generale è ripartita, quindi, in quattro quote:

- [A] legata al conseguimento degli obiettivi con un peso pari al 5%
- [B] legata al conseguimento degli obiettivi con un peso pari al 25%
- [C] legata alle capacità espresse nella direzione e valutata per il 45%
- [D] legata alla disponibilità e valutata per il 25%

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi dei dirigenti e delle posizioni organizzative:

[A] sommatoria raggiungimento obiettivi ente _____ x 5% = _____ %

[B] sommatoria raggiungimento obiettivi organizzativi _____ x 25% = _____ %

[C] sommatoria raggiungimento obiettivi individuali _____ x 45% = _____ %

[D] sommatoria raggiungimento obiettivi comportamenti organizzativi _____ x 25% = _____ %

Si propone, quindi l'indennità di risultato nella misura del:

[A] _____ + [B] _____ + [C] _____ + [D] _____ = _____ %

⁵ Nel negoziare gli obiettivi da raggiungere entro l'anno, il valutatore e il dirigente definiscono il criterio di misurazione (il parametro in base al quale sarà valutata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo). Gli obiettivi negoziati debbono riferirsi alle priorità indicate dalla Giunta Comunale, come espressi nei documenti programmatici.

In linea di massima il numero degli obiettivi sarà limitato a non più di cinque, e, comunque dovranno essere congrui con le risorse assegnate al dirigente e funzionali all'attività svolta dalla struttura interessata. Il valutatore ed il dirigente possono negoziare anche pesi differenziati dei singoli obiettivi, purché il totale sia uguale a 100. In tal caso, in sede di valutazione del conseguimento degli stessi la media sarà quella derivante dalla somma dei prodotti del peso percentuale negoziato moltiplicato per il grado percentuale di raggiungimento. Diversamente tutti gli obiettivi si intendono dello stesso peso.

Segretario Generale
DIRIGENTE: Avv. Massima DE FILIPPIS
 Obiettivi esercizio finanziario 2013
 Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre e 31 dicembre 2012



OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	10	Redazione Piano Triennale prevenzione della corruzione Legge 190 del 2012	Entro il 31/12/2013
2	10	Predisposizione del Regolamento procedimenti amministrativi	Entro il 31/12/2013
3	10	Predisposizione del modello di report sul controllo amministrativo successivo	Entro il 30/12/2013
4	5	Predisposizione e avvio del piano formativo dei responsabili dei settori a rischio corruzione	Entro il 31/12/2013
5	5	Nuovo Regolamento Funzionamento del Consiglio Comunale per l'avvio delle procedure di dematerializzazione amministrativa	Entro il 31/12/2013
TOTALE	50		

IL SINDACO
 Dott. Paolo Graziano

IL RESPONSABILE
 Dott. ssa Massima DE FILIPPIS

Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (Peso su base 25%)

Componenti	Descrizione	
FUNZIONI ISTITUZIONALI	Assistenza giuridico-amministrativa all'Eute ed ai suoi organi	5%
	Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta	2%
	Attività rogatoria	2%
	Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti dell'Amministrazione	2%
FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE	Incarichi gestionali permanenti	2%
	Eventuali incarichi speciali	2%
	Qualità dell'azione professionale	2%
COMPORTAMENTO PROFESSIONALE	Apporto in termini di impegno profuso	2%
	Capacità di gestione del tempo/lavoro	2%
	Capacità relazionali e di coordinamento	2%
	Capacità di risolvere i problemi della struttura	2%

6.3. Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2013⁶

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati al personale responsabile di PO per l'anno 2013, seguendo l'articolazione per programmi. Per ciascun obiettivo vengono indicati:

- la denominazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di risultato atteso 2013;
- il dirigente responsabile della realizzazione dell'obiettivo;
- il peso individuato, nell'ambito della percentuale di ponderazione del 50% attribuita all'elemento di valutazione degli obiettivi individuali.

La misurazione e valutazione della *performance* del personale dirigente è articolata come segue:

Elementi valutazione	
Performance organizzativa di ente (A)	5%
Performance organizzativa di dipartimento/unità di staff (B)	25%
Obiettivi individuali (C)	50%
Comportamenti organizzativi (D)	20%

La retribuzione individuale di risultato del dirigente e delle posizioni organizzative è ripartita, quindi, in quattro quote:

- [A] legata al conseguimento degli obiettivi con un peso pari al 5%
- [B] legata al conseguimento degli obiettivi con un peso pari al 25%
- [C] legata alle capacità espresse nella direzione e valutata per il 50%
- [D] legata alla disponibilità e valutata per il 20%

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi dei dirigenti e delle posizioni organizzative:

- [A] sommatoria raggiungimento obiettivi ente _____ x 5% = _____ %
- [B] sommatoria raggiungimento obiettivi organizzativi _____ x 25% = _____ %
- [C] sommatoria raggiungimento obiettivi individuali _____ x 50% = _____ %
- [D] sommatoria raggiungimento obiettivi comportamenti organizzativi _____ x 20% = _____ %
- Si propone, quindi l'indennità di risultato nella misura del:**

$$[A] \text{ _____ } + [B] \text{ _____ } + [C] \text{ _____ } + [D] \text{ _____ } = \text{ _____ } \%$$

⁶ Nel negoziare gli obiettivi da raggiungere entro l'anno, il valutatore e il dirigente definiscono il criterio di misurazione (il parametro in base al quale sarà valutata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo). Gli obiettivi negoziati debbono riferirsi alle priorità indicate dalla Giunta Comunale, come espressi nei documenti programmatici. In linea di massima il numero degli obiettivi sarà limitato a non più di cinque, e, comunque dovranno essere congrui con le risorse assegnate al dirigente e funzionali all'attività svolta dalla struttura interessata. Il valutatore ed il dirigente possono negoziare anche pesi differenziati dei singoli obiettivi, purché il totale sia uguale a 100. In tal caso, in sede di valutazione del conseguimento degli stessi la media sarà quella derivante dalla somma dei prodotti del peso percentuale negoziato moltiplicato per il grado percentuale di raggiungimento. Diversamente tutti gli obiettivi si intendono dello stesso peso.

Ufficio: Demanio, PUA, Sicurezza sui posti di lavoro, Cimitero e Condonò Edilizio
Responsabile: Geometra Giuseppe Papa
Obiettivi esercizio finanziario 2013
Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013



OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	15	Avviare la gara e procedere all'affidamento per il salvataggio a mare e assistenza bagnanti	Entro il 31/12/2013
2	15	Affidamento dell'incarico per i corsi di formazione connessi al corretto uso dei defibrillatori ed altre apparecchiature salva vita	Entro il 31/12/2013
3	10	Avvio procedura VAS per il PUA	Entro il 30/12/2013
4	5	Creare un data base sulle pratiche di condono edilizio ed individuare le criticità	Entro il 31/12/2013
5	5	Individuazione delle criticità ed aggiornamento del piano sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e procedere alla nomina del responsabile antincendio e di primo soccorso	Entro il 31/12/2013
TOTALE	50		

IL SINDACO
Dott. Paolo Cazzabini

IL RESPONSABILE
Geometra Papa Giuseppe

Ufficio: Servizi Demografici
 Responsabile: Carlo Frasca
 Obiettivi esercizio finanziario 2013
 Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	15	Adeguamento del software dei servizi demografici	Entro il 31/12/2013
2	15	Ampliare l'azione del banco alimentare con aumento del 50% dei beneficiari	Entro il 31/12/2013
3	10	Ridurre le giacenze di atti di stato civile proveniente dall'estero	Almeno del 10% rispetto all'annualità 2012 Entro il 30/12/2013
4	5	Adeguamento dei dati del settore demografico con il Censimento 2011	Almeno per il 50% delle posizioni aperte Entro il 31/12/2013
5	5	Adeguamento del primo stralcio della nuova toponomastica per l'ottimizzazione delle sezioni elettorali	Entro il 31/12/2013
TOTALE	50		

M. SINDACO
 Dott. Paolo Graziano

IL RESPONSABILE
 Sig. Carlo Frasca

Ufficio: Paesaggistico e Politiche abitative
Responsabile: Antonio D'Angelo
Obiettivi esercizio finanziario 2013
Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	15	Creazione del data base per il monitoraggio delle richieste di autorizzazione paesaggistiche e Istruttoria delle pratiche di parere paesaggistico con relativo rilascio dell'autorizzazione per tutte le istanze giunte a compimento	Evasione di non meno dell'80% delle istanze pervenute e rilascio delle autorizzazioni entro gg. 20 dall'acquisizione dei pareri Ministeriali Entro il 31/12/2013
2	15	Creazione del data base per il monitoraggio delle richieste di alloggio abitativi	Entro il 31/12/2013
3	10	Creazione di un modello di relazione paesaggistica sintetica in formato campo modulo e pubblicazione on line sul sito web del Comune delle autorizzazioni rilasciate	Entro il 30/12/2013
4	5	Attività di controllo per rilascio certificazione idoneità alloggiativa	Garantire il rilascio di tutti i certificati entro dieci giorni dalla richiesta. Entro il 31/12/2013
5	5	Verifica e controllo idoneità e capacità alloggiativa su istanza per accesso graduatoria ATER	Garantire l'evasione di tutte le istanze in cui si richiede l'accertamento. Entro il 31/12/2013
TOTALE	50		

IL SINDACO
Dott. Paolo Criziani

IL RESPONSABILE
Arch. Antonio D'Angelo

Ufficio: Patrimonio e Acquisto beni e servizi (Igiene Pubblica e Cimitero)
 Responsabile: Fiore Maurizio
 Obiettivi esercizio finanziario 2013
 Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	15	Predisposizione di un data-base per il monitoraggio delle utenze idriche, telefoniche e energetiche	Entro il 31/12/2013
2	15	Analisi, Ricerca e Verifiche anomalie contrattuali con Acqua Latina, Enel ed Operatori telefonici e razionalizzazione dei costi	Entro il 31/12/2013
3	10	Attivazione del servizio di gestione del canile comunale	Entro il 30/12/2013
4	5	Ricognizione contratti di locazione su beni del patrimonio comunale ed avvio delle eventuali procedure per il recupero dei canoni non riscossi	Entro il 31/12/2013
5	5	Espletamento ed affidamento servizio temporaneo raccolta e smaltimento rifiuti solidi urbani	Entro il 31/12/2013
TOTALE	50		

IL SINDACO
 Dott. Paolo Giacinto

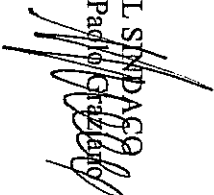
IL RESPONSABILE
 Geometra Fiore Maurizio

Ufficio: Organi istituzionali, Affari generali, Gestione Risorse Umane, Trattamento giuridico del personale e degli Amministratori a decorrere da 1° Agosto 2013
 Responsabile: Mallozzi Giovanni
 Obiettivi esercizio finanziario 2013
 Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013

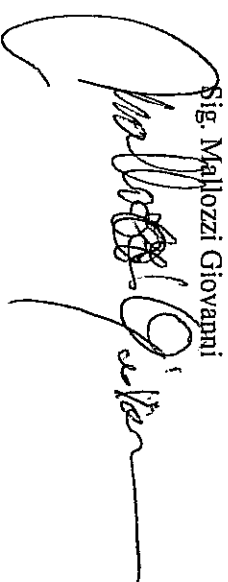
OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	15	Predisposizione con il supporto del Nucleo di Valutazione del sistema di Valutazione delle performance organizzative ed individuale	Entro il 31/12/2013
2	15	Avvio dell'Ufficio Pianificazione, programmazione, valutazione e Controlli interni	Entro il 31/12/2013
3	10	Predisposizione con il supporto del Nucleo di Valutazione del Piano degli Obiettivi 2013	Entro il 30/12/2013
4	5	Predisposizione prove selettiva per l'assunzione a tempo determinato di operatori di polizia municipale	Entro il 31/12/2013
5	5	Revisione ed adeguamento dei software gestionali per la rilevazione delle presente	Entro il 31/12/2013
TOTALE	50		

IL RESPONSABILE
 Dott. Paolo Graziano



IL RESPONSABILE
 Sig. Mallozzi Giovanni



Ufficio: Urbanistica
Responsabile: Gallucci Lucia
Obiettivi esercizio finanziario 2013
Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	15	Approvazione del Regolamento Comunale sulla telefonia Mobile	Entro il 31/12/2013
2	15	Adozione delle perimetrazioni dei nuclei sorti spontaneamente con approvazione in Consiglio Comunale entro il 2013 (Legge REGIONALE 28/80)	Entro il 31/12/2013
3	10	Predisposizione bando per affidamento incarico professionale per la VAS	Entro il 31/12/2013
4	5	Istruttoria pratiche edilizie arretrate relative a richieste di permesso di costruire	Riduzione di almeno il 50% delle pratiche arretrate. Entro 31/12/2013
5	5	Revisione e Predisposizione della nuova modulistica per le pratiche edilizie	Entro il 31/12/2013
TOTALE	50		

IL SINDACO
Dott. Paolo Graziano

IL RESPONSABILE
Arch. Gallucci Lucia

Ufficio: Vice Segretario, Contenzioso e Archivio

Responsabile: Dott.ssa Signore Maria

Obiettivi esercizio finanziario 2013

Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013



OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	15	Costruzione ed avvio della Banca dati contenzioso anno 2013	Entro il 31/12/2013
2	15	Standardizzazione delle procedure per l'attribuzione ai vari servizi degli atti giudiziari notificati all'Ente	Entro il 31/12/2013
3	10	Predisposizione ed elaborazione di un modello di report sullo stato del contenzioso da elaborare con cadenza semestrale	Entro il 30/12/2013
4	5	Predisposizione del Regolamento dell'Ufficio Contenzioso	Entro il 30/12/2013
5	5	Predisposizione del Regolamento per la gestione dell'Archivio Storico	Entro il 30/12/2013
TOTALE	50		

IL SINDACO
Dott. Paolo Crazzini

IL RESPONSABILE
Dott.ssa Signore Maria

Servizio: Finanziario, Tributario e Economato
 DIRIGENTE: Rag. Antonio Rasile
 Obiettivi esercizio finanziario 2013
 Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	15	Attivazione segreteria on-line	Entro il 31/12/2013
2	15	Bonifica anagrafica tributaria comunale fino all'annualità corrente e recupero relativa evasione fino all'anno 2011	Entro il 31/12/2013
3	10	Avvio gestione diretta della riscossione tributi	Entro il 31/12/2013
4	5	Rafforzamento controlli interni Decreto Legge 174/2012. Predispizione del report delle attività svolte con indicazione degli interventi attuati	Entro il 31/12/2013
5	5	Predisposizione gara per l'esternalizzazione della riscossione coattiva dei tributi comunali	Entro il 31/12/2013
TOTALE	50		

IL SINDACO
 Dott. Paolo Graziano

IL RESPONSABILE
 Rag. Antonio Rasile

Servizio: Lavori Pubblici, Toponomastica e Edilizia Arre Industriali
 DIRIGENTE: Geometra Carmine Violo
 Obiettivi esercizio finanziario 2013
 Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	15	Predisposizione gara e Affidamento Manutenzione strade	Entro il 31/12/2013
2	15	Predisposizione gara e Affidamento Lavori adeguamento illuminazione lungomare Marina di Minturno Scauri	Entro il 31/12/2013
3	10	Predisposizione degli atti per l'accesso ai finanziamenti dedicati su Leggi Regionale e Nazionali	Entro il 30/06/2013
4	5	Predisposizione gara e Affidamento Lavori XII stralcio restauro Castello Baronale Minturno	Entro il 31/12/2013
5	5	Predisposizione gara e Affidamento Lavori propedeutico Area Sieci	Entro il 31/12/2013
TOTALE	50		

IL SINDACO
 Dott. Paolo Carrazzini

IL RESPONSABILE
 Geometra Carmine Violo

Parametri utilizzati per la valutazione dei comportamenti organizzativi			
Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Peso su base 20
Capacità di <i>governance</i> esterna e comunicazione	Governance esterna	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	1
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	1
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	1
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance attesa	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nell'art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09	0,5
	Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance conseguita	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infrannuale e finale della performance conseguita	0,5
	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	2
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	2
Capacità organizzative e di gestione del personale	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	2
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	2
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	2
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	2
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	2
	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la <i>performance</i> ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	2
Totale			20

Servizio: Polizia Municipale – Sicurezza Urbana
 DIRIGENTE: Dr. D'Acunto Giacomo Matteo
 Obiettivi esercizio finanziario 2013
 Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2013

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2013
1	20	Miglioramento Gestione Autovelox e Ufficio C.d.S.	Entro il 31.12.2013
2	15	Intensificare i controlli sui reati ambientali, abusivismo pubblicitario ed edilizio, sicurezza e viabilità stradale e residenze anagrafiche	Incremento del 50% rispetto all'annualità 2012
3	5	Elaborazione ed approvazione del Piano della Mobilità dei plessi scolastici	Entro il 31.12.2013
4	5	Report trimestrale sullo stato di salute delle strade comunali	Entro il 31.12.2013
5	5	Ricognizione e Report sulla segnaletica stradale del comune	Entro il 31.12.2013
TOTALE	50		

IL SINDACO
 Dott. Paolo Grezzano

IL RESPONSABILE
 Dr. D'ACUNTO Giacomo Matteo

7. Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*

Per la redazione del Piano della Performance sono stati coinvolti sinergicamente i dipendenti responsabili di P.O., anche attraverso percorsi mirati alla conoscenza ed alla validità programmatica e gestionale dello stesso.

Il documento finale è frutto di un lavoro minuzioso, analitico e di condivisione che ha assunto quale riferimento principale la qualità dei servizi da erogare.

Il Piano, una volta approvato dalla Giunta comunale, sarà reso accessibile verso l'interno, per la consultazione, a tutto il personale dipendente, anche attraverso sistema di comunicazione intranet.

Il Piano verso l'esterno sarà reso accessibile: mediante **pubblicazione** sul sito istituzionale dell'ente nell'apposita sezione denominata *Trasparenza, valutazione e merito*, situata nell'home page del sito. Infine, tutti i passaggi/processi, tra cui la **relazione della performance**, saranno pubblicanti sul sito istituzionale dell'Ente.

7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

A tal proposito si rinvia al paragrafo 2 del presente documento.

7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio

Il presente documento è stato redatto in piena coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio.

7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*

Partecipazione alle finalità dell'Ente

Nel rispetto della separazione fra le funzioni di indirizzo e di gestione dell'Ente, previste dall'ordinamento degli Enti Locali, si sottolinea l'obiettivo di raggiungere una forte integrazione e coerenza fra le scelte di indirizzo operate dall'Amministrazione e le azioni che le funzioni di gestione realizzano.

La capacità di modificare i comportamenti organizzativi ed i risultati complessivi del settore in coerenza con le decisioni degli organi di indirizzo costituiscono uno dei fattori rilevanti di valutazione dei risultati conseguiti.

Qualità dei servizi

La qualità dei servizi resi alla comunità, la partecipazione dei cittadini alla valutazione della qualità dei servizi (*carte dei servizi, customer satisfaction*) e l'adozione di azioni correttive atte ad adeguare i servizi a nuove esigenze e a migliorare la loro qualità, rappresentano gli obiettivi generali coerenti con l'obiettivo della Giunta di coinvolgere l'utente nello sviluppo e nel miglioramento della propria azione di governo.

Integrazione

Il miglioramento dell'integrazione e l'azione congiunta dei responsabili che operano direttamente sulla città rappresentano uno dei fattori organizzativi più importanti.

Motivazione e coinvolgimento collaboratori

La capacità di motivare, coinvolgere, guidare, supportare e sviluppare e valorizzare le professionalità delle persone che l'amministrazione mette a disposizione di ogni responsabile per raggiungere gli obiettivi, mantenendo nello stesso tempo i livelli di efficienza necessari, è ritenuta uno dei fattori rilevanti a garanzia degli esiti positivi dell'azione dell'Ente e della qualità dei suoi risultati.



Flessibilità

La flessibilità è la capacità di identificare ed attuare con tempestività le modifiche o le correzioni organizzative necessarie per adeguare l'azione dei propri settori in relazione ad obiettivi organizzativi generali dell'organizzazione o a nuove esigenze settoriali, è ritenuto un fattore rilevante per mantenere sempre adeguata l'azione amministrativa con i mutamenti richiesti dalla comunità.

Comunicazione

La capacità di informare la comunità e l'organizzazione con efficacia in merito alle azioni del proprio settore e la capacità di sintetizzare le informazioni provenienti dalla comunità e dalla città nelle materie di competenza e trasmetterle alle funzioni di indirizzo è uno degli obiettivi fondamentali di ogni dipendente responsabile titolare di P.O.

Supporto allo sviluppo delle nuove forme di gestione

Partecipare, con i contributi tecnici di competenza, alla definizione e alla costituzione e all'orientamento delle forme di gestione che l'Ente riterrà di realizzare per rendere più efficace ed efficiente la propria azione amministrativa.

La gestione e finanziaria dell'Ente è ispirata alle seguenti linee guida:

- 1) Razionalizzazione della spesa dell'attività ordinaria;
- 2) Ottimizzazione dell'Entrata: recupero dei crediti nonché delle risorse trasferite da altri Enti;
- 3) Proposte di intervento di risanamento in presenza di debiti fuori bilancio;
- 4) Assunzione di impegno di spesa definitiva in relazione agli specifici interventi assegnati;
- 5) Pianificazione delle attività e delle risorse necessarie a realizzarle, al fine di eliminare gli avanzzi di amministrazione liberando risorse; utilizzabili per il funzionamento dei servizi e, al contempo, esercitare un prelievo fiscale in linea con le effettive esigenze di finanziamento delle attività;
- 6) Analisi dei costi e dei benefici dei servizi non caratteristici dell'Ente, al fine di esternalizzare gli stessi
- 7) Espletamento gare relative all'appalto dei servizi in scadenza contrattuale, nell'ottica del contenimento della spesa e della proposizione di soluzioni alternative.

Termini e concetti chiave del piano della Performance: Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10)

Albero della *performance*

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di messa a *sistema* delle due principali dimensioni della *performance*.

Analisi S.W.O.T.o Analisi strategica (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

Arete strategiche

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti odi servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il *benchmark* è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un elemento ritenuto il migliore a comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010.

- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.

- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.

- Capitale umano (*human capital*): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.



Indagine del benessere organizzativo

Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Indicatore o misura

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Indicatori di contesto

Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc.) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

Missione

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. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Organizzazione (assetto organizzativo)

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

Performance (ampiezza e profondità della)

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa
Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Misura di input

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misura di processo

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di output-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;

- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
 - livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
 - tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
 - percentuale di raccolta differenziata;
 - numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
 - numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.
- Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure di *outcome*

L' *outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Stakeholder (o portatori di interessi)

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder*

possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Obiettivo strategico e operativo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo