Comune di Minturno

Medaglia d'Oro al Merito Civile D.p.r. 3/8/1998
(Provincia di Latina)

Piano degli obiettivi (PDO) 2017

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 104 del 19.04.2017

"Non chiedere al tuo paese cosa puo' fare per te , ma chiediti cosa puoi fare tu per il tuo paese "

John Fizgerald Kennedy

Indice

1. Presentazione del Piano....3
1.1 Introduzione del Sindaco....3
1.2 Introduzione del Segretario Generale....3
2. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano Degli Obiettivi (PDO) e coerenza con la programmazione economico-finaziaria di bilancio....5
3. Sintesi delle informazioni rilevanti per i cittadini e per gli *stakeholder* 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....8
4. I valori e le linee programmatiche di mandato del Comune di Minturno....9
4.1 Dalle linee programmatiche di mandato agli obiettivi strategici (programmi). Il collegamento con la struttura organizzativa....10
5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi....14
5.1 La performance organizzativa....14
5.2 Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale per l'anno 2017....17
5.3 Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2017....17
6. Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*....28
6.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano....28
6.2. Coerenza con la programmazione economico-finaziaria di bilancio....28
6.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*....28
Termini e concetti chiave del piano della Performance: Allegato al Piano della *performance*....30

1. Presentazione del Piano

1.1 Introduzione del Sindaco

Il Piano Degli Obiettivi 2017 costituisce il principale strumento per fornire ai cittadini e alle imprese le informazioni relative ai risultati programmati dall'Ente per il 2017, 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. Gerardo Stefanelli

1.2 Introduzione del Segretario Generale

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 procedimentali 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
Avv. Franca Sparagna

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

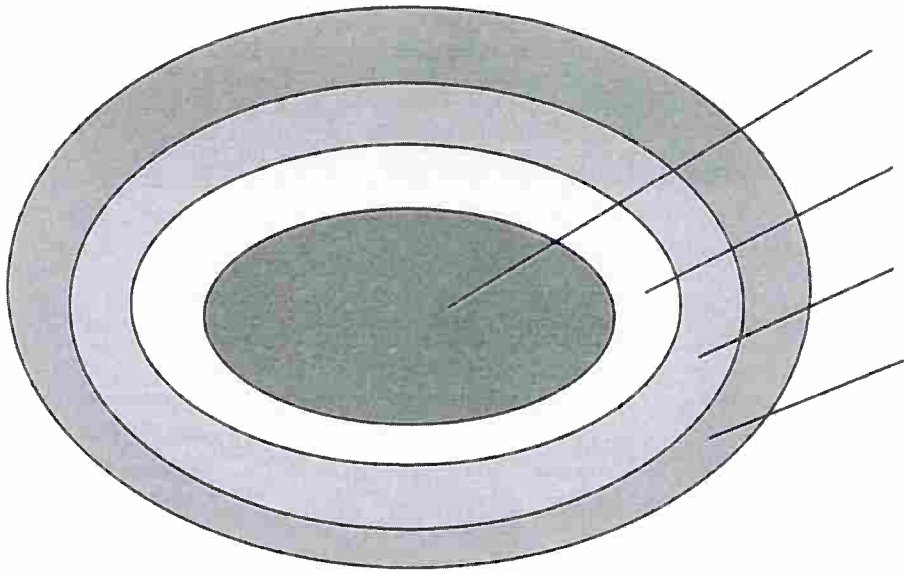
3.2 Cosa facciamo

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 dieci Missioni (***amministrazione, gestione e controllo; polizia locale; istruzione pubblica; cultura e beni culturali; sport e ricreazione; turismo; viabilità e trasporti; territorio e ambiente; settore sociale; sviluppo economico;***) dei Documenti Unici di Programmazione 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 STRATEGICI[1]



10 VALORI
(Programma politico di mandato)

10 VISIONI (POLITICHE) STRATEGICHE
(LINEE PROGRAMMATICHE)

14 OBIETTIVI STRATEGICI MISSIONI (DUP)

OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2017 (PEG)
OBIETTIVI ENTE **14**
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI **5**
OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE **35**

---

[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 nel DUP) 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 unita 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 unita 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 nel DUP: 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 nel DUP in obiettivi operativi (contenuti nel PEG).

4. I valori e le linee programmatiche di mandato del Comune di Minturno[2]

Le linee programmatiche del Comune di Minturno (LT) approvate con Deliberazione Consiglio Comunale nr. 9 del 4.07.2016 sono ispirate ai seguenti valori :

1. **Risanamento economico finanziario del Comune** : le azioni sono da ricondursi ad una politica di razionalizzazione delle spese , valorizzazione del patrimonio, piano energetico comunale.
2. **Revisione totale della macchina amministrativa** : da attuarsi mediante un piano degli obiettivi concreto ed attuabile per ogni servizio,aggiornamento dei regolamenti , carta dei servizi , creazione di una struttura di controllo di gestione con rendicontazione trimestrale.
3. **Maggiore efficienza e trasparenza** :attraverso eliminazione spese superflue , contrasto dell'evasione ed elusione di tributi , nuovo portale web per offrire servizi on line , sportello digitale attivita' produttive , sportello unico digitale,lavori pubblici , demanio e patrimonio on line , piattaforma web pagamenti , informatizzazione uffici demografici , giornate della trasparenza .
4. **Maggiore sicurezza e rispetto delle regole** : riorganizzazione totale del commercio ambulante ed itinerante.
5. **Maggiore pulizia** : portare la raccolta differenziata almeno al 65%, campagna di informazione e sensibilizzazione.
6. **Maggiore attenzione ai bambini e ai giovani** : attraverso la garanzia dell'ADSL a tutte le scuole, percorsi di educazione alimentare., certificazione di qualita' del gestore del servizio di mensa scolastica.
7. **Ridefinizione delle politiche sociali , alla persona e alla famiglia** : mediante Costituzione di un Osservatorio permanente sulle politiche familiari e sulle esigenze della persona , Sportello di sostegno e orientamento , Fondo rotativo di garanzia , applicare il Quoziente familiare per la fiscalita' locale , sostenere politiche educative delle scuole comunali , favorire reti di famiglie , sostegno e supporto all'anziano, contrasto forme di poverta'.
8. **Valorizzazione del turismo :** creazione e promozione di un brand turistico Minturnae , il villaggio diffuso ,calendario di eventi , aree attrezzate per sosta camper, riapertura della stagione teatrale.
9. **Maggiore sostenibilita'** :Piano di risanamento igienico sanitario , e completamento della rete fognaria in zone prive di allaccio , progettazione di un circuito ciclabile e creazione di isole pedonali periodiche , programma conseguimento della bandiera blu, piano del risparmio energetico , adozione della direttiva Green Pubblic Procurement , controlli sul territorio e sulla qualita' delle acque , installazione di case dell'acqua, Piano del colore e dell'arredo urbano , regolamento acustico , istituto della sponsorizzazione , SIT.
10. **Maggiore attenzione al territorio** : attraverso la realizzazione di un Piano strategico per lo sviluppo economico e la crescita del territorio , recupero e riuso del Complesso Sieci , spazio urbano a Marina di Minturno , gestione della Riviera del levante mediante lotta all'erosione del litorale, valorizzazione del lungo fiume mediante la realizzazione di una pista ciclabile , e di una passeggiata in linea con le importanti citta' fluviali.

[2] Il testo integrale della Carta dei valori e delle linee programmatiche di mandato (approvati con delibera del Consiglio Comunale numero 9 del 4 luglio 2017) sono pubblicati sul sito Internet del Comune www.comune.minturno.lt.it

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

Sulla base del programma di mandato 2017/2019 (le linee programmatiche riportate nello schema 1), sono stati definiti 14 obiettivi strategici (Missioni) :

1. Servizi Istituzionali , generali e di gestione
2. Ordine pubblico e sicurezza
3. Istruzione e diritto allo studio
4. Tutela e valorizzazione dei beni e attivita' culturali
5. Politiche giovanili , sport e tempo libero
6. Turismo
7. Assetto del territorio ed edilizia abitativa
8. Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente
9. Trasporti e diritto alla mobilita'
10. Soccorso civile
11. Diritti sociali , politiche sociali e famiglia
12. Tutela della salute
13. Sviluppo economico e competitivita'
14. Agricoltura e politiche alimentari.

Tali obiettivi strategici (programmi), sviluppati su un orizzonte temporale triennale, sono contenuti nel Documento Unico di Programmazione allegato al bilancio di previsione[3]. Nel DUP 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.lt.it

Linee programmatiche di mandato 2017-2019

- 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

Missioni 2017/2019

1. Servizi istituzionali generali e di gestione
2. Ordine pubblico e sicurezza
3. Istituzione e diritto allo studio
4. Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali
5. Politiche giovanili, sport e tempo libero
6. Turismo
7. Assetto del territorio ed edilizia abitativa
8. Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente
9. Trasporti e diritto alla mobilità
10. Soccorso civile
11. Diritti sociali, politiche sociali e famiglia
12. Tutela della salute
13. Sviluppo economico e competitività
14. Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca

Nello schema sotto riportato è indicato il quadro di raccordo tra gli obiettivi strategici (Missioni) e la struttura organizzativa di riferimento (Area strategica) della gestione finalizzata alla realizzazione di tale obiettivi (missioni).

N°	Missione	Risorse Finanziarie 2017	Risorse Finanziarie 2018
1	Servizi istituzionali, generali e di gestione	3.810.339,42	723.351,40
2	Ordine pubblico e sicurezza	3.798.647,87	149.818,06
3	Istruzione e diritto allo studio	862.235,82	76.022,34
4	Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali	10.745,44	-
5	Politiche giovanili, sport e tempo libero	39.464,65	-
6	Turismo	18.000,00	-
7	Assetto del territorio ed edilizia abitativa	150.072,70	-
8	Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	5.990.113,78	693.887,44
9	Trasporti e diritto alla mobilità	1.834.562,72	51.200,00
10	Soccorso civile	39.404,82	2.265,11
11	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	991.150,72	46.215,40
12	Tutela della salute	292.706,23	-
13	Sviluppo economico e competitività	42.070,92	6.987,80
14	Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca	36.500,43	5.850,94
	TOTALE	**17.916.015,52**	**1.755.598,49**

Programma 1: Amministrazione, Gestione e Controllo

Per quanto attiene al quadro di raccordo tra gli obiettivi strategici , la struttura organizzativa di riferimento e le relative risorse finanziarie assegnate si rinvia al PEG 2017.

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

5.1. 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	**%**
Performance organizzativa di ente	5%
Performance organizzativa di dipartimento/unità di staff	25%

- a livello generale di ente (p*erformance* 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 2017:

***Performance* organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione finanziaria del bilancio del Comune di Minturno**			**Peso su base 5%**
Indicatore		**Target 2017**	
Rigidità strutturale di bilancio	Incidenza spese rigide (debito e personale) su entrate correnti	Inferiore al 50%	0,25%
Grado di autofinanziamento della spesa in conto capitale	Spesa in conto capitale non finanziata dal debito	Maggiore del 75%	0,25%
Situazione di deficit strutturale	Valutazione di esistenza di deficit strutturale sulla base dei parametri individuati dal Ministero Interno	Rispetto di almeno 8 parametri rispetto ai 10 previsti	0,25%
Spesa in conto capitale pro capite	Spesa per investimenti su popolazione	Maggiore di 800 euro	0,25%
Esistenza di procedimenti di esecuzione forzata per una percentuale predefinita delle spese correnti	Incidenza dei procedimenti di esecuzione forzata sulle spese correnti oltre un valore soglia	Minore dello 0,5%	0,25%
Capacità di pagamento della spesa corrente	Velocita' di pagamento della spesa corrente sia per la competenza che per i residui	Per la competenza maggiore del 60%	0,25%
		In conto residui maggiore del 75%	0,25%
Capacità di riscossione delle entrate proprie	Velocita' di riscossione delle entrate proprie sia per la competenza che per i residui	Per la competenza maggiore del 60%	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	Percentuale di riduzione della spesa complessiva del personale rispetto all'anno precedente	Spesa 2017/spesa 2016 < 1	0,25%
Riduzione della spesa per il trattamento accessorio del personale dirigente rispetto all'anno precedente	Percentuale di riduzione della spesa per trattamento accessorio del personale non dirigente rispetto all'anno precedente	Importo fondo 2017/(importo fondo 2016 – cessati) < 1	0,50%
Riduzione della spesa per il trattamento accessorio del personale non dirigente rispetto all'anno precedente	Percentuale della spesa per assunzioni a tempo indeterminato rispetto alla spesa relativa al personale cessato nell'anno precedente (al netto delle esclusioni previste dalla legge) inferiore ad 1	Importo fondo 2017/(importo fondo 2016 – 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)	Percentuale di spesa per assunzioni con contratti flessibili 2017 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste dalla legge) inferiori ad 1	Spesa assunzioni 2017/(importo cessazioni 2016*2/5) < 1	0,50%
Spesa per assunzioni con contratti flessibili 2017 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge)	Percentuale di spesa di assunzioni con contratti flessibili 2017 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge) inferiore ad 1	Spesa assunzioni 2017/(importo 2009*1/2) < 1	0,25%
Riduzione della spesa per formazione 2017 (non obbligatoria) rispetto alla spesa 2009	Percentuale della spesa per formazione 2017 (non obbligatoria) rispetto alla spesa 2009 inferiore ad 1	Spesa per formazione 2017/(spesa per formazione 2009) < 1	0,25%
Riduzione delle ferie arretrate del personale	Percentuale di giorni di ferie arretrate del personale dal 01.01.2017 rispetto ai giorni di ferie arretrate all'1.01.2016 inferiore a 1	N° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2017/N° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2016 < 1	0,25%
Riduzione delle ore di straordinario (a compenso e a recupero)	Percentuale di ore di straordinario (a compenso o a recupero) al 31.12.2017 rispetto alle ore di straordinario (a compenso o a recupero) al 31.12.2016 inferiore a 1	N° tot. ore di straordinario a recupero al 31/12/2017 / N° tot. ore di straordinario a recupero al 31/12/2016 < 1	0,25%

- a livello di struttura organizzativa (*Performance* organizzativa di dipartimento/unità di staff), in relazione alle scelta 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			Peso su base 25%
Indicatore/output progettuale	**Definizione**	**Target 2017**	
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 *performance*. 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 ***sistema integrato dei controlli interni***. In particolare, il suddetto Progetto di ente, in attuazione della disciplina del ciclo della *performance* 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, nonché ad individuare strumenti di misurazione e valutazione della *performance* più puntuali e attendibili.	**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 31/12/2017**	**3%**
Comune on-line	*E_Government - dematerializzazione,* finalizzato, da una parte, all'incremento dell'efficienza dei processi gestionali, tramite l'utilizzo di strumenti e tecnologie che migliorino la tempistica 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.).	**Entro il 31/12/ 2017 tutti i servizi comunali devono avere l'interfaccia web per l'erogazione dei servizi on-line ai cittadini**	**4%**
Obiettivi strategici conferiti dalla Giunta	Gli obiettivi assegnati dalla Giunta comunale hanno ad oggetto il riordino complessivo dell'Ente , la razionalizzazione della spesa , l'adeguamento a previsioni normative ,l'ottimizzazione dell'erogazione dei servizi al cittadino. I Responsabili debbono gestire l'Ente assicurando progressivamente una conoscenza sempre piu' ampia ed aggiornata dei Servizi che gestiscono al fine di rendere piu' efficace la gestione.	**Tutti gli indirizzi conferiti con Deliberazione di Giunta devono essere rispettati in conformita' ai tempi assegnati**	**3%**
Attuazione obblighi previsti dal *Decreto Legislativo n° 33 del 31 luglio 2013 e* Legge 6 novembre 2012 , n. 190;	Applicazione ragionata ed efficace delle previsioni normative di cui al *Decreto Legislativo n° 33 del 31 luglio 2013 e* Legge 6 novembre 2012 , n. 190, al fine di conseguire l'aumento del livello di consapevolezza dei doveri e delle responsabilità dell'amministrazione comunale.	**Ogni Responsabile di dati soggetti a pubblicazione deve garantire la pubblicazione e l'aggiornamento costante dei dati richiesti.**	**15%**

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

Per quanto concerne i comportamenti organizzativi la valutazione del riscontro delle direttive del Sindaco e del Segretario include anche gli indirizzi conferiti dalla Giunta comunale .

5. 2. Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale per l'anno 2017[4]

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati al segretario generale per l'anno 2017, seguendo l'articolazione per programmi.
Per ciascun obiettivo vengono indicati:

- la denominazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di risultato atteso 2017;
- 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)	40%
Comportamenti organizzativi (D)	30%

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 40%
- [D] legata alla disponibilità e valutata per il 30%

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 40%** = _____ **%**

[D] sommatoria raggiungimento obiettivi comportamenti organizzativi _____ **x 30%** = _____ **%**

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

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

[4] 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, Responsabile Anticorruzione e Trasparenza e Coordinamento Procedure di evidenza pubblica e contratti
Avv. Franca Sparagna
Obiettivi esercizio finanziario 2017
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre e 31 dicembre 2017

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2017
1	8	Adeguamento del Piano Triennale della corruzione Legge 190 del 2012 con la mappatura dei rischi per le aree interessate e conseguente individuazione misure di prevenzione	Entro il 31/12/2017
2	8	Predisposizione di un report per il sindaco e il Nucleo di Valutazione sulle attività svolte e sulle criticità rilevate per quanto attiene al *Decreto Legislativo n° 33 del 31 luglio 2013 e* Legge 6 novembre 2012 , n. 190,	
3	8	Regolamento sulla gestione dei procedimenti disciplinari	Entro il 30/12/2017
4	8	Testo Unico su Regolamenti e Ordinanze comunali	Entro il 31/12/2017
5	8	Predisposizione di un nuovo Regolamento sulle procedure di assunzione	Entro il 30/09/2017
TOTALE	**40**		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Segretario Generale
Avv. Franca Sparagna

5. 3. Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2017[5]

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati al personale responsabile di PO per l'anno 2017, seguendo l'articolazione per programmi.
Per ciascun obiettivo vengono indicati:

- la denominazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di risultato atteso 2016;
- 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	Percentuale
Performance organizzativa di ente (A)	5%
Performance organizzativa di dipartimento/unità di staff (B)	25%
Obiettivi individuali (C)	40%
Comportamenti organizzativi (D)	30%

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 40%
- [D] legata alla disponibilità e valutata per il 30%

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 40%** = _____ **%**

[D] sommatoria raggiungimento obiettivi comportamenti organizzativi _____ **x 30%** = _____ **%**

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 i responsabili 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.

Servizio 1 Amministrativo Affari Generali (Organi istituzionali , affari legali , pubblica istruzione , cultura , turismo , sport, relazioni esterne, cerimoniale)
Dott. Antonio Lepone
Obiettivi esercizio finanziario 2017
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2017 e 31dicembre 2017

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2017
1	8	Attivazione Nuovo sito internet del Comune di Minturno	Entro il 31/12/2017
2	8	Ricognizione completa finalizzata al recupero delle somme per sentenze favorevoli all'Ente ed avvio delle attività di recupero (Predisposizione di un Data Base di supporto all'attività di recupero)	Entro il 31/12/2017
3	8	Cartelloni eventi estivi e natalizi	Entro il 31.12.2017
4	8	Mappatura e verifica della effettiva costituzione in giudizio per tutti i contenziosi. Mappatura dei procedimenti istruttori e dei contenziosi relativi ai sinistri stradali.	Entro il 31/08/2017 Entro il 31/12/2017
5	8	Creazione di un Osservatorio per la scuola e collaborazione con istituti comprensivi	Entro il 31/08/2017
TOTALE	**40**		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Dott. Antonio Lepone

Servizio 2 : Amministrativo Risorse Umane (Trattamento giuridico del personale e degli organi istituzionali , affari sociali , messi comunali)
Obiettivi esercizio finanziario 2017
Rag. Giuseppe Di Micco
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2017 e 31dicembre 2017

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2017
1	8	Regolamento progressioni economiche	Entro il 31/07/2017
2	8	Costituzione Comitato Unico Garanzia (CUG)	Entro il 31/12/2017
3	8	Predisposizione nuovo Regolamento delle prestazioni sociali	Entro il 31/12/2017
4	8	Sistemazione fascicolo del dipendente	Entro il 31/12/2017
5	8	Bando per assunzione vigili stagionali	Entro il 31/12/2017
TOTALE	40		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Rag. Giuseppe Di Micco

Servizio 3: Sicurezza Urbana e Servizi Demografici (Polizia locale , Protezione civile , Anagrafe , Stato civile, Elettorale , Statistica)
Dott. Mario Vento
Obiettivi esercizio finanziario 2017
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre e 31dicembre 2017

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2017
1	8	Adeguamento del sistema di videosorveglianza con creazione sala di controllo	Entro il 31/12/2017
2	8	Adempimenti per la redazione piano di protezione civile	Entro il 31/12/2017
3	8	Allineamento banca dati anagrafica con i dati del censimento e allineamento per toponomastica	Entro il 31/12/2017
4	8	Aggiornamento ordinanze e modulistica da pubblicare sul sito web	Entro il 31/12/2017
5	8	Tempestive liquidazioni sentenze di condanna per violazioni al codice della strada	Entro il 31/12/2017
TOTALE	40		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Dott. Mario Vento

Servizio 4: Economico Finanziario (Programmazione strategica , trattamento economico del personale, tributi , economato)
Rag. Antonio Rasile
Obiettivi esercizio finanziario 2017
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2017 e 31dicembre 2017

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2017
1	8	Definizione agevolata cartelle di pagamento Equitalia Espletamento istruttoria	Entro il 31/12/2017
2	8	Aggiornamento piano di riequilibrio pluriennale – corrispondenza con Ministero Interno e Corte Conti	Entro il 30/11/2017
3	8	Affidamento all'esterno servizio di brokeraggio assicurativo	Entro il 31/12/2017
4	8	Esternalizzazione gestione tributi minori (tosap, affissioni , pubblicita' , etc)	Entro il 31/12/2017
5	8	Affidamento Servizio Tesoreria Comunale	Entro il 31/12/2017
TOTALE	**40**		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Rag. Antonio Rasile

Servizio 5: Tecnico Urbanistico (Edilizia Privata , Condono , toponomastica , demanio , paesaggistica ambientale, sicurezza sul lavoro)
Arch. Antonio D'Angelo
Obiettivi esercizio finanziario 2017
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2017 e 31dicembre 2017

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2017
1	8	Definizione condoni edilizi minimo 300 pratiche di condono	Entro il 31/12/2017
2	8	Attivazione SUE(Sportello Unico Edilizia)	Entro il 31/12 /2017
3	8	Dematerializzazione archivio urbanistico (Affidamento incarico esterno)	Entro il 31/12/2017
4	8	Redazione di un progetto di messa in sicurezza di tutti gli spazi comunali (Uffici)	Entro il 30/09/2017
5	8	Regolamento edilizio comunale	Entro il 31/12/2017
TOTALE	40		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Arch. I Antonio D'Angelo

Servizio 6: Tecnico – Lavori Pubblici - Igiene
Geom Carmine Violo
Obiettivi esercizio finanziario 2017
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2017 e 31dicembre 2017

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2017
1	8	Catasto delle autorizzazioni allo scarico	Entro il 31/12/2017
2	8	Piano di manutenzione delle strade comunali e del verde pubblico	Entro il 30/10/2017
3	8	Attivazione e rendicontazione progetti gia' finanziati dalla provincia di Latina per il potenziamento della raccolta differenziata	Entro il 31/12/2017
4	8	Predisposizione regolamento di polizia mortuaria	Entro il 31/12/2017
5	8	Predisposizione progetto di messa in sicurezza ed adeguamento degli edifici scolastici comunali	Entro il 31/12/2017
TOTALE	40		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Geom. Carmine Violo

Servizio 7: Tecnico – Patrimonio (Suap – Commercio – Agricoltura- UMA-Protocollo- Utenze –Informatizzazione)
Geometra Maurizio Fiore
Obiettivi esercizio finanziario 2017
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2017 e 31dicembre 2017

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2017
1	8	Censimento delle aziende agricole attive sul territorio	Entro il 31/12/2017
2	8	Definizione aree mercatali e predisposizione bandi	Entro il 31/12/2017
3	8	Predisposizione, approvazione ed avvio del Progetto per la valorizzazione del patrimonio del Comune di Minturno , censimento degli immobili di proprieta' comunale .	Entro il 31/12/2017
4	8	Regolamento Sportello Unico Attivita' produttive	Entro il 31/12/2017
5	8	Predisposizione piano di razionalizzazione delle utenze .	Entro il 31/12/2017
TOTALE	40		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Geom. Maurizio Fiore

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacita di *governance* esterna e comunicazione	*Governance* esterna	Qualità nella relazione con gli *stakeholder*	0 - 3
	Comunicazione interna	Riscontro pec e direttive del Sindaco e del Segretario Generale	0-9
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità e tempestività nella programmazione delle proprie azioni	Raggiungimento dei risultati nel rispetto dei tempi , senza dar luogo a proroghe	0-3
Capacità organizzative e di gestione del personale	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	0-3
	Responsabilizzazione	Aggiornamenti , approfondimenti , orientamento al risultato.	0-3
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	0-3
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	0-3
Capacità di valutazione dei propri collaboratori[6]	Capacità di valutazione e di differenziazione	Conoscenza del personale e capacita' di incentivarlo secondo merito , impegno e competenze.	0-3

6. 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 programmatoria 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 a 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.

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

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

6.2. Coerenza con la programmazione economico-finaziaria di bilancio

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

6.3. 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 e 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.q

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 avanzi 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 *perfomance* 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 (Strenght) 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.

Aree 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 conformitàal 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 suoi 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.


COMUNE DI MINTURNO