Comune di Santi Cosma e Damiano

Prov. Di Latina

Medaglia d'Oro al valor civile

Piano degli obiettivi (PDO) 2022

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 7 del 04/02/2022

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

(John Fitzgerald Kennedy)

Indice

1. Presentazione del Piano……3
1.1 Introduzione del sindaco……3
1.2 Introduzione del segretario comunale……...3
2. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano Degli Obiettivi (PDO) e coerenza con la programmazione economico-finaziaria di bilancio ……4
3. Sintesi delle informazioni rilevanti per i cittadini e per gli *stakeholder* esterni……...4
3.1 Chi siamo……..4
3.2 Cosa facciamo……..4
3.3 Come operiamo……4
3.4 Mandato istituzionale e Mission del comune di Santi Cosma e Damiano……...6
4. Dalle linee programmatiche di mandato agli obiettivi strategici (programmi). Il collegamento con la struttura organizzativa. ……..6
5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi……...8
5.1. La performance organizzativa……8
5. 2. Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2022……11
6. Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*……...17
6.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano……...17
6.2. Coerenza con la programmazione economico-finaziaria di bilancio……..17
6.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*……...17
Termini e concetti chiave del Piano degli Obiettivi: Allegato al Piano degli Obiettivi (delibera n. 112/10)…… 19

1. Presentazione del Piano

1.1 Introduzione del sindaco

Il Piano degli Obiettivi 2022 costituisce il principale strumento per fornire ai cittadini e alle imprese le informazioni relative ai risultati programmati dall'Ente per il 2022, 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 – Franco Taddeo

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 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 – Dott.ssa 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 Santi Cosma e Damiano (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)

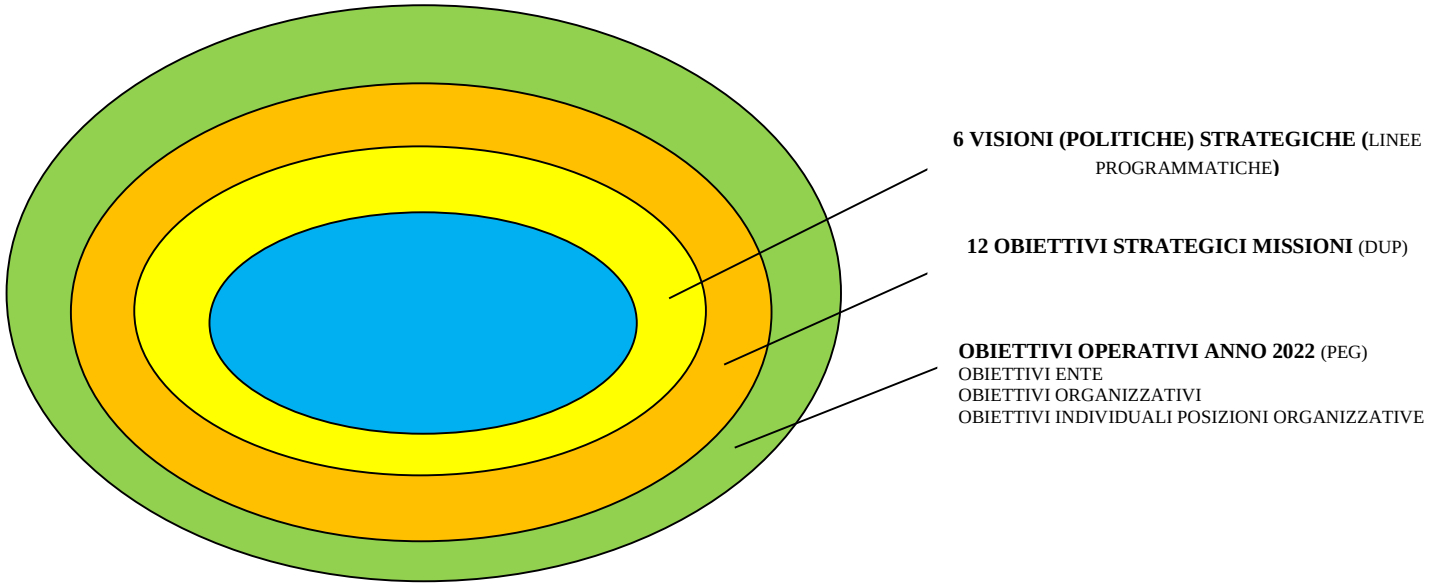
3.2 Cosa facciamo

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 Santi Cosma e Damiano 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 Santi Cosma e Damiano ha assunto il metodo della programmazione come principio guida della propria azione amministrativa.
Le linee programmatiche di mandato si ispirano **a sei visioni (politiche) strategiche (sociale; ambiente-lavori pubblici –urbanistica; servizi alla popolazione; sport-manifestazioni-promozioni; attività produttive; lavori e giovani)**.
Per ciascuna visione (politica) strategica sono individuati macro-obiettivi strategici che sono di volta in vota 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 STRATEGICI[1]



[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 Santi Cosma e Damiano**.**

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 Santi Cosma e Damiano conferisce agli *obiettivi strategici il* significato di finalità triennali nel DUP;
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 Santi Cosma e Damiano

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.
Nella parte 4 del Piano degli Obiettivi 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. Dalle linee programmatiche di mandato agli obiettivi strategici (programmi). Il collegamento con la struttura organizzativa.

Sulla base del programma di mandato 2022/2024 sono stati definiti 18 obiettivi strategici (missioni):

	MISSIONI 2022/2024
1	Servizi istituzionali – generali e di gestione
2	Giustizia
3	Ordine pubblico e sicurezza
4	Istruzione e diritto allo studio
5	Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali
6	Politiche giovanili-Sport – Tempo libero
7	Turismo
8	Assetto territorio-Edilizia abitativa
9	Sviluppo sostenibile e tutele del territorio e dell'ambiente
10	Trasporti e diritto alla mobilità
11	Soccorso Civile
12	Diritti sociali – Politiche sociali e famiglia
14	Sviluppo economico e competitività
17	Energia e diversificazione delle fonti energetiche
20	Accantonamenti
21	Debito Pubblico
22	Anticipazione Finanziarie
23	Servizi per conto terzi
TOTALE	

Tali obiettivi strategici (missioni), sviluppati su un orizzonte temporale triennale, sono contenuti nel DUP allegato al bilancio di previsione[2]. 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 (missioni) ed evidenziate le correlazioni con le linee programmatiche di mandato. L'obiettivo strategico (missione 1) ***Servizi istituzionali, generali e di gestione***, 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.

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 tali obiettivi (missioni).

	MISSIONI 2022/2024	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	RISORSE FINANZIARIE 2022	RISORSE FINANZIARIE 2023	RISORSE FINANZIARIE 2024
1	Servizi istituzionali – generali e di gestione	Settore Servizi al cittadino, Settore Tecnico, Settore Finanze e Settore Sicurezza Urbana	1.203.083,36	1.214.031,82	1.214.517,33
2	Giustizia	Settore Sicurezza Urbana	2.000,00	2.000,00	2.000,00
3	Ordine pubblico e sicurezza	Settore Sicurezza Urbana	208.550,00	228.057,51	177.350,00
4	Istruzione e diritto allo studio	Settore Servizi al cittadino	281.424,21	295.285,60	346.799,08
5	Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali	Settore Servizi al cittadino	4.650,00	4.650,00	9.150,00
6	Politiche giovanili-Sport – Tempo libero	Settore Servizi al cittadino	4.900,00	4.900,00	6.900,00
7	Turismo	Settore Servizi al cittadino	3.200,00	3.200,00	2.700,00
8	Assetto territorio-Edilizia abitativa	Settore Tecnico	199.974,77	198.875,84	226.474,77
9	Sviluppo sostenibile e tutele del territorio e dell'ambiente	Settore Tecnico	977.557,84	969.120,35	997.578,56
10	Trasporti e diritto alla mobilità	Settore Tecnico	783.759,96	716.385,04	739.359,78
11	Soccorso Civile	Settore Tecnico	6.800,00	6.800,00	8.300,00
12	Diritti sociali – Politiche sociali e famiglia	Settore Servizi al cittadino	297.908,56	298.297,92	244.556,56
14	Sviluppo economico e competitività	Settore Tecnico	4.000,00	4.000,00	4.000,00
17	Energia e diversificazione delle fonti energetiche	Settore Tecnico	3.190,75	2.836,03	3.190,75
20	Accantonamenti	Settore Finanze	503.760,81	503.760,81	486.870,48
50	Debito Pubblico	Settore Finanze	190.235,78	165.086,29	193.003,26
60	Anticipazione Finanziarie	Settore Finanze	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
99	Servizi per conto terzi	Settore Finanze	10.777.900,00	10.777.900,00	10.777.900,00
TOTALE					

NOTA: Gli stanziamenti di bilancio si riferiscono ai dati iniziali del bilancio 2022-24 – Essi si intenderanno automaticamente aggiornati con gli stanziamenti del bilancio 2022-24 che sarà approvato dall'Ente.

[2] Il bilancio di previsione ed i relativi allegati sono pubblicati sul sito Internet del Comune www.comune.Santi Cosma e Damiano.lt.it

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 Santi Cosma e Damiano la *performance* organizzativa è stata articolata come segue:

Livello di performance organizzativa	Percentuale
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 dell'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 Santi Cosma e Damiano, sia alla gestione del personale, con i corrispondenti target 2022:

P*erformance* organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione finanziaria del bilancio del Comune di Santi Cosma e Damiano			**Peso su base 5%**
Indicatore		**Target 2022**	
Rigidità strutturale di bilancio	Incidenza spese rigide (debito e personale) su entrate correnti	Inferiore al 50%	0,50%
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	0,50%
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%	0,50%
Tempestività dei pagamenti	Riduzione dei tempi medi di pagamento (fino a raggiungere l'obiettivo 30gg emissione data fattura)	Riduzione dei tempi medi di pagamento del 30% rispetto all'anno precedente (l'obiettivo è comunque raggiunto ove i tempi medi di pagamento sono inferiori a gg 30)	0,25%
Riduzione del debito commerciale	Riduzione dell'ammontare complessivo delle fatture commerciali scadute e non pagate	Ammontare complessivo delle fatture commerciali scadute e non pagate a tutto il 31/12/2022 inferiore del 30% rispetto all'ammontare al 31/12/2021	0,25%
Capacità di pagamento della spesa corrente	Velocità di pagamento della spesa corrente sia per la competenza che per i residui	Per la competenza maggiore del 60%	0,50%
		In conto residui maggiore del 75%	0,50%
Capacità di riscossione delle entrate proprie	Velocità di riscossione delle entrate proprie sia per la competenza che per i residui	Per la competenza maggiore del 60%	0,50%
		In conto residui maggiore del 75%	0,50%
P*erformance* organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione del personale del Comune di Santi Cosma e Damiano			
Riduzione delle ferie arretrate del personale	Percentuale di giorni di ferie arretrate del personale al 01.01.2023 rispetto ai giorni di ferie arretrate all'1.01.2022 inferiore a 1	N° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2023/N° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2022 < 1	0,50%
Spesa del personale calcolata ai sensi del DM 17 marzo 2020 e Circolare Presidenza Consiglio Dei Ministri 13 maggio 2020 inferiore al valore soglia	Spesa del personale ultimo rendiconto (2021) al lordo oneri riflessi e al netto irap / entrate correnti rendiconti 2019-2020-2021 al netto FCDE inferiore al valore soglia di cui al DM 17 marzo 2020 e Circolare Presidenza Consiglio Dei Ministri 13 maggio 2020	Spesa personale complessiva inferiore a valore soglia per fascia demografica pari al 26,90%	0,50%

- 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 Servizio /unità di staff**			**Peso anno 2022 25%**
Indicatore/output progettuale	**Definizione**	**Target 2022**	
Customer Satisfaction	Monitoraggio del livello di soddisfazione dell'utenza	Si tiene conto dello svolgimento di indagini specifiche e degli esiti di queste ultime in modo particolare della capacità di raccogliere e rappresentare le esigenze che emergono da tali indagini oltre al normale e quotidiano confronto conl'utenza , ai sensi dell'art. 11. 2 ter lett c nr. 6 del Dl 74/2017.Si tieneconto degli esposti pervenuti al Comune segnalazione di disservizi da parte di utenti esterni e dei mezzi messi in campo dal Comune per risolvere tempestivamente le criticità segnalate. **Target anno 2022** **A) Numero indagini da effettuare** **- Nessuna indagine 0 punti** **- Da 1 a 3 indagini effettuate e documentate fino a 1 %** **- Oltre tre indagini documentate punti 1,5 %** **B) Gestione esposti** **- Numero esposti ricevuti / numero esposti risolti entro 30 giorni 0-1,5 %**	**3%**
Processi di gestione delle risorse umane	Grado di copertura delle attività formative non obbligatorie erogate dal Comune per il personale dipendente	**Target anno 2022** **- Fino al 30% di Partecipazione 0%** **- Dal 31% al 50% di partecipazione 2%** **- Dal 51% al 75% di partecipazione 3%** **- Dal 76% al 100% di partecipazione 4%** **La partecipazione va documenta tramite il superamento del test finale del corso seguito.**	**4%**
Processi di gestione delle comunicazione e della Trasparenza	Percentuale di servizi a pagamento tramite Pago PA/pagamenti elettronici	**Indicatore 2022** Totale servizi erogati dal Comune di Santi Cosma e Damiano/Numero di servizi erogato dal Comune di Santi Cosma e Damiano che consentono uso pago/PA pagamenti elettronici **Target 2022 = Almeno l'80% dei servizi erogati dal Comune di Santi Cosma e Damiano deve consentire l'uso pago/PA pagamenti elettronici**	**6%**
	Dematerializzazione delle Procedure	**Indicatore 2022** Digitalizzazione completa ed integrale delle seguenti procedure: -Gestione presente e assenza; - Ferie e permessi; - Missioni - Protocollo **Target anno 2022** **- 1 procedura 25%**	**6%**

		- 2 procedure 50% **- 3 procedura 75%** **- 4 procedura 100%**	
Attuazione obblighi previsti dal *DecretoLegislativo n° 33 del 31 luglio 2013 e* **Legge 6 novembre 2012 , n. 190 nonché norme sulle pari opportunità*;***	Applicazione ragionata ed efficace delle previsioni normative di cui al *DecretoLegislativo n° 33 del 31 luglio 2013 e* Legge 6 novembre 2012, n. 190, pari opportunità', al fine di conseguire l'aumento del livello di consapevolezza dei doveri e delleresponsabilità dell'amministrazione comunale.	**Target anno 2022** Ogni Responsabile di dati soggetti a pubblicazione deve garantire la pubblicazione e l'aggiornamentocostante dei dati richiesti secondo le tempistiche approvate nel PTPCT	**3**%
Carta dei servizi	*Trasparenza e integrità - Accessibilità e qualità dei servizi",* i cui obiettivi, in via generale, sono collegati all'attuazione dei livelli di trasparenza e qualità dei servizi. 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.	**Predisposizione della Carta dei Servizi del comune di Santi Cosma e Damiano (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 tempistica di evasione, ecc)**	**3%**

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 degli Obiettivi.

5. 2. Gli obiettivi assegnati al segretario generale per l'anno 2022[3]

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

- la denominazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di risultato atteso 2022;
- 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] _____ = _____%

[3] 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. Franca SPARAGNA
Obiettivi esercizio finanziario 2022
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre e 31 dicembre 2022

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2022
1	8	Predisposizione ed approvazione Piano formativo 2022 adeguato alle nuove direttive della Pubblica Amministrazione	**Entro il 28/02/2022**
2	8	Preparazione atti ai fini della costituzione del nuovo UDP	**Entro il 30/06/2022**
3	8	Regolamento CUG (Comitato unico di garanzia) e predisposizione atti ai fini della sua costituzione	**Entro il 31/12/2022**
4	8	Predisposizione/aggiornamento e pubblicazione della carta dei servizi di segreteria	**Entro il 31/12/2022**
5	8	Coordinamento uffici ai fini della predisposizione del PIAO in forma semplificata (**Almeno 3 incontri documentati di Coordinamento**)	**Entro il 31/07/2022**
TOTALE	**40**		

IL SINDACO
Franco Taddeo

IL RESPONSABILE
Dott.ssa Franca SPARAGNA

Valutazione dei comportamenti organizzativi Avv. FRANCA SPARAGNA		
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali **dimostrate (Peso su base 30%)**		
Componenti	**Descrizione**	**Pesatura anno 2022**
FUNZIONI ISTITUZIONALI	**Assistenza giuridico-amministrativa all'Ente ed ai suoi organi**	**10%**
	Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta	
FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE	**Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti dell'Amministrazione**	**5%**
COMPORTAMENTO PROFESSIONALE	**Qualità dell'azione professionale**	**15%**
	Apporto in termini di impegno profuso	
	Capacità di gestione del tempo/lavoro	
	Capacità relazionali e di coordinamento	
	Capacità di risolvere i problemi della struttura	
Totale	**Risultato complessivo**	**30%**

5.3. Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2022[4]

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

- la denominazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di risultato atteso 2022;
- il 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] _____ = _____%

[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.

Settore: Tecnico
Responsabile: Di Principe Pasquale
Obiettivi esercizio finanziario 2022
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre e 31 dicembre 2022

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 50	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2022
1	8	Espletamento gara per l'affidamento dei lavori di adeguamento sismico presso la scuola materna San Lorenzo	Entro il 30/06/2022
2	8	Espletamento gara per l'affidamento dei lavori di adeguamento sismico presso la scuola elementare San Lorenzo	Entro il 30/06/2022
3	8	Ricognizione di tutti gli espropri relativi ad opere pubbliche già realizzate e successiva regolarizzazione di quelli che ancora non risultano definiti (pagamento dell'indennità agli aventi diritto e frazionamento, anche attraverso affidamento esterno) entro il 31/12/2022	Entro il 31/12/2022
4	8	Ricognizione delle occupazioni effettuate per lavori e/o opere realizzate nel passato ed oggi oggetto di contenzioso civile con richiesta di risarcimento e successiva proposta di deliberazione per la regolarizzazione (acquisizione sanante, pagamento e frazionamento) prima della definizione dei relativi giudizi e nei termini per consentire la migliore difesa giudiziale, comunque entro il 31/12/2022.	Entro 31/12/2022
5	8	Monitoraggio e successiva definizione di tutti i mutui contratti con la Cassa Depositi e Prestiti entro 30/09/2022.	Entro 30/09/2022
TOTALE	**40**		

Ufficio: SETTORE SERVIZI AL CITTADINO E SICUREZZA URBANA
Responsabile: Gagliardi Walter
Obiettivi esercizio finanziario 2022
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre e 31 dicembre 2022

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2022
1	**12**	Predisposizione/aggiornamento e pubblicazione della carta dei servizi di competenza del primo settore	**Entro 31/12/2022**
2	**6**	Approvazione del nuovo Regolamento degli uffici e dei servizi del Comune di Santi Cosma e Damiano	**Entro 31/10/2022**
3	**10**	Definizione dei rapporti crediti (derivanti dalla retrocessione delle quote di mutui)/debiti (bollette per servizio idrico non pagate) con la Società Acqualatina e determinazioni/proposte in merito alle modalità per la successiva regolarizzazione e definizione dei rapporti.	**Entro il 30/07/2022**
4	**6**	Monitoraggio straordinario dello stato del contenzioso e successivo aggiornamento dei fascicoli degli archivi amministrativi con successiva revisione straordinaria dei relativi residui attivi e passivi	Entro il 30/06/2022
5	**6**	Proposta di deliberazione per l'approvazione del nuovo bando per l'attuazione delle misure di solidarietà alimentare, sostegno al pagamento dei canoni di locazione e delle utenze domestiche mediante l'utilizzo delle residue risorse di cui all'art. 53 del D.L. n. 73/2021	**Entro il 28/02/2022**
TOTALE	**40**		

IL SINDACO
Franco Taddeo

IL RESPONSABILE
Gagliardi Walter

Ufficio: SETTORE Finanziario
Responsabile: Di Stefano Anna Maria
Obiettivi esercizio finanziario 2022
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre e 31 dicembre 2022

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2022
1	**8**	Monitoraggio pregresse posizioni contributive comunali diverse e successiva regolarizzazione DURC comunale;	**Entro il 31/03/2022**
2	**8**	Attivazione sistema di conservazione digitale dei contratti	Entro il 30/06/2022
3	**8**	Indizione gara per l'affidamento del nuovo servizio di noleggio di copiatrici multifunzionali per tutto il palazzo municipale a condizioni migliorative rispetto all'attuale contratto – Affidamento del servizio.	**Entro il 31/08/2022**
4	**8**	Predisposizione richiesta di contributo alla Regione Lazio o altro Ente per la realizzazione di un progetto culturale/turistico nell'estate 2022 (o per il periodo natalizio);	**Entro il 30/09/2022**
5	**8**	Predisposizione/aggiornamento e pubblicazione della carta dei servizi di competenza del secondo settore	**Entro il 31/12/2022**
TOTALE	**40**		

IL SINDACO
Franco Taddeo

IL RESPONSABILE
Di Stefano Anna Maria

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Tipologia di comportamento	Descrizione categorie	Selezione e pesatura
Competenze professionali	Grado di contestazione di qualsiasi genere avverso gli atti adottati – applicazione corretta conoscenze tecniche necessarie.	**0 - 2**
	Aggiornamento delle conoscenze professionali.	**0 - 2**
Ambito gestionale	Problem solving (capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità anche in situazioni critiche o incerte).	**0 - 3**
	Riscontro pec e direttive del Sindaco e del Segretario Generale.	**0 - 6**
	Raggiungimento dei risultati nel rispetto dei tempi, senza dar luogo a proroghe.	**0 - 2**
	Capacità di gestire le risorse affidate (umane strumentali ed economiche) con criteri di economicità ottimizzando il rapporto il rapporto costo qualità.	**0 - 2**
	Impegno profuso nelle attività con riferimento alla quantita' di atti prodotti .	**0 - 2**
Ambito relazionale	Disponibilità all'aggiornamento	**0 - 2**
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza ed al miglioramento dei servizi.	**0 - 2**
	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi.	**0 - 2**
Totale Comportamenti Organizzativi		**0 - 25**
	Capacità di valutazione del personale sottoposto	**0 - 5**
Totale Generale		**0 - 30**

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

Per la redazione del Piano degli Obiettivi 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 1.5 (*Il processo di programmazione nel Comune di Santi Cosma e Damiano*) e 1.6 (*Il Piano degli Obiettivi 2022 del Comune di Santi Cosma e Damiano*) 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.

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.

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 o di 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 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 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