



Comune di Formia

Provincia di Latina

Piano degli obiettivi (PDO) e della Performance 2020

Allegato 1 al Verbale n° 17 del 12 maggio 2020

1. Presentazione del Piano

1.1 Introduzione del Sindaco

Il Piano della Performance e PDO 2020 costituisce il principale strumento per fornire ai cittadini e alle imprese le informazioni relative ai risultati programmati dall'Ente per il 2020, 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.

Il Piano attinge i suoi contenuti dagli atti di programmazione (*Documento unico di Programmazione - DUP*) e di pianificazione (*Piano Esecutivo di Gestione - P.E.G.*), in quanto questi sono i documenti formali che danno certezza dei risultati programmati e delle responsabilità di attuazione che ricadono sulle strutture amministrative e sui singoli dirigenti.

Con il presente Piano della *performance* e PDO (Piano dettagliato degli obiettivi di gestione) l'Amministrazione risponde all'impegno di assicurare la massima Trasparenza sulle attività e sugli obiettivi che ha programmato. È un documento programmatico annuale dove sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i risultati attesi circa le attività dell'Ente, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati, in coerenza con le risorse assegnate. 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
Prof.ssa Paola Villa

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

A tal proposito si rinvia ai paragrafi 1, 2 e 3 del ***Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Formia (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 Formia 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 Formia 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 volta sviluppati nei dodici programmi (***amministrazione, gestione e controllo; giustizia; polizia locale; istruzione pubblica; cultura e beni culturali; sport e ricreazione; turismo; viabilità e trasporti; territorio e ambiente; settore sociale; sviluppo economico; servizi produttivi***) delle Relazioni Previsionali e Programmatiche del quinquennio.

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

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

3.4 Mandato istituzionale e Mission del comune di Formia

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. I valori e le linee programmatiche di mandato del Comune di Formia.

Le linee programmatiche del Comune di Formia, contenente gli indirizzi generali di governo per gli anni 2018/2023, approvate con Deliberazione Consiglio Comunale n.5 del 12 luglio 2018 sono ispirate a i seguenti criteri:

- ***Miglioramento della qualità della vita in tema di sanità, scuola, servizi ai cittadini***
- ***Sviluppo economico***
- ***Azioni che contrastino la corruzione***
- ***Tutela, Valorizzazione e recupero ambientale***
- ***Valorizzazione delle risorse naturali, dei beni archeologici, dei beni culturali e dei beni ambientali***
- ***Formia immagine prevalentemente turistica, garantendole decoro, pulizia, sicurezza e buona manutenzione***
- ***Turismo sportivo e culturale***
- ***Processi partecipativi di ascolto dal basso per tradurle in politiche, progetti e azioni, così da dare valore non solo alle cose da fare ma anche allo scopo di realizzare gli obiettivi condivisi con la partecipazione popolare.***
- ***Sviluppo della città: opere strategiche dal centro alle periferie;***
- ***Formia città sicura e vivibile: a misura di uomini, donne, di famiglie, di bambini, di ragazzi, di anziani, delle persone diversamente abili ai quali assicurare spazi urbani di qualità dove muoversi in sicurezza, dove ci siano servizi urbani adeguati e spazi di socializzazione, di crescita umana e sociale.***
- ***Viabilità e infrastrutture stradali***

Sulla base del programma di mandato 2020/2022 sono stati definiti i seguenti obiettivi strategici (missioni):

MISSIONI 2020/2022	
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 delle attività culturali
6	Politiche giovanili, sport e tempo libero
7	Turismo
8	Assetto territorio ed edilizia abitativa
9	Sviluppo sostenibile e tutela 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
16	Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca
17	Energia e diversificazione delle fonti energetiche
20	Fondi e accantonamenti
50	Debito pubblico
99	Servizi per conto di terzi

Tali obiettivi strategici (missioni), sviluppati su un orizzonte temporale triennale, sono contenuti nel DUP allegato al bilancio di previsione¹. 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).

¹ Il bilancio di previsione ed i relativi allegati sono pubblicati sul sito Internet del [Comune www.comune.formia.it](http://www.comune.formia.it)

	MISSIONI 2019/2021	RISORSE FINANZIARIE 2020	RISORSE FINANZIARIE 2021	RISORSE FINANZIARIE 2022
1	Servizi istituzionali, generali e di gestione	14.019.834,81	14.477.325,44	10.167.325,44
2	Giustizia	119.084,47	119.084,47	119.084,47
3	Ordine pubblico e sicurezza	2.308.156,35	2.263.263,35	2.263.263,35
4	Istruzione e diritto allo studio	4.564.919,59	4.317.526,41	4.132.526,41
5	Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali	958.790,72	1.460.049,03	720.049,03
6	Politiche giovanili, sport e tempo libero	863.264,39	404.464,39	454.464,39
7	Turismo	142.127,56	285.127,56	305.127,56
8	Assetto del territorio ed edilizia abitativa	935.062,69	550.646,83	550.646,83
9	Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	10.462.394,74	14.748.061,70	9.808.089,40
10	Trasporti e diritto alla mobilità	8.083.600,72	7.262.903,18	4.702.903,18
11	Soccorso civile	132.753,83	124.753,83	124.753,83
12	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	10.222.147,19	5.693.985,05	4.040.307,67
14	Sviluppo economico e competitività	474.901,37	509.911,72	509.911,72
16	Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca	1.000,00	1.000,00	1.000,00
17	Energia e diversificazione delle fonti energetiche	64.849,97	0	0
20	Fondi e accantonamenti	4.693.777,10	4.189.732,49	4.264.204,42
50	Debito pubblico	2.475.783,07	2.002.461,31	1.858.635,19
60	Anticipazioni finanziarie	25.025.000,00	25.025.000,00	25.025.000,00
99	Servizi per conto di terzi	7.745.000,00	7.745.000,00	7.745.000,00
	TOTALE	93.292.448,57	91.180.296,76	76.792.292,89

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 2020.

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 Formia la *performance* organizzativa è stata articolata come segue:

Livello di performance organizzativa	Percentuale
Performance organizzativa di ente	5%
Performance organizzativa di settore/unità di staff	25%

- a livello generale di ente (*performance* 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 Formia, sia alla gestione del personale, con i corrispondenti target 2020:

Performance organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione finanziaria del bilancio del Comune di Formia			Peso su base 5%
Indicatore		Target 2020	
Rigidità strutturale di bilancio	Incidenza spese rigide (debito e personale) su entrate correnti	Inferiore al 50%	0,50%
Grado di autofinanziamento della spesa in conto capitale	Spesa in conto capitale non finanziata dal debito	Maggiore del 75%	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%
Spesa in conto capitale pro capite	Spesa per investimenti su popolazione	Maggiore di 800 euro	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%
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%
Performance organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione del personale del Comune di Formia			
Riduzione delle ferie arretrate del personale	Percentuale di giorni di ferie arretrate del personale dal 01.01.2021 rispetto ai giorni di ferie arretrate all'01.01.2020 inferiore a 1	N° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2021/N° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2020 < 1	0,50%

- a livello di struttura organizzativa (*Performance* organizzativa di dipartimento/unità di staff), in relazione alla 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 settore/unità di staff			Peso su base 25%
Indicatore/output progettuale	Definizione	Target 2020	
Completamento e messa a regime del modello di gestione del ciclo della programmazione e controllo del Comune di Formia	Finalizzato al miglioramento del processo di programmazione, pianificazione, monitoraggio e controllo della <i>performance</i> . I relativi obiettivi sono collegati alla messa a regime degli strumenti di misurazione dell'efficienza, efficacia, trasparenza e qualità dell'azione amministrativa; nonché alla realizzazione delle condizioni necessarie all'avvio a regime di un sistema integrato dei controlli interni . In particolare, il suddetto Progetto di ente, in attuazione della disciplina del ciclo della <i>performance</i> è teso a definire gli strumenti di supporto alle scelte degli Organi di Alta direzione politica e gestionale, gli strumenti di monitoraggio utili alla dirigenza per la rilevazione degli andamenti gestionali e la soluzione delle eventuali criticità, nonché ad individuare strumenti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> più puntuali e attendibili.	Predisposizione e relativa approvazione del Manuale del sistema integrato dei controlli interni del Comune di Formia entro il 31/12/2020	5%
Comune on-line	<i>E Government - dematerializzazione</i> , finalizzato, da una parte, all'incremento dell'efficienza dei processi gestionali, tramite l'utilizzo di strumenti e tecnologie che migliorino la 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 31/12/2020 tutti i servizi comunali devono avere l'interfaccia web per l'erogazione dei servizi on-line ai cittadini	5%
Carta dei servizi	<i>Trasparenza e integrità - Accessibilità e qualità dei servizi</i> ", i cui obiettivi, in via generale, sono collegati al miglioramento continuo dei livelli di trasparenza e qualità dei servizi erogati dall'Ente.	Entro il 31/12/2020, predisposizione della Carta dei Servizi del comune di Formia (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)	2%
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 <i>Decreto Legislativo n° 33 del 31 luglio 2013</i> 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.	Entro il 31/12/2020, Ogni Responsabile deve effettuare la mappatura dei processi ad alto rischio di corruzione e predisporre la relativa analisi dei rischi per l'aggiornamento del Piano Anticorruzione	13%

In relazione agli obiettivi connessi alla **Performance organizzativa di settore/unità di staff** è richiesto lo stesso apporto da parte dei diversi Servizi. Ma in fase di valutazione si terrà conto anche dell'eventuale apporto individuale differenziato dei diversi servizi nel caso l'obiettivo non sia stato raggiunto nella sua interezza.

5. 2. **Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale per l'anno 2020**

Segretario Generale

Avv. Alessandro Izzi

Obiettivi esercizio finanziario 2020

OBIETTIVI INDIVIDUALI

Per l'esercizio 2020 gli obiettivi individuali del Segretario Generale sono stati assegnati dal Sindaco con nota, protocollo 8231 del 19 febbraio 2020, che in tale sede si richiama integralmente, la stessa viene allegata al presente provvedimento quale parte integrate e sostanziale.

IL SINDACO
Prof.ssa Paola Villa

IL RESPONSABILE
Avv. Alessandro Izzi

5.3. Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni dirigenziali per l'anno 2020

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati ai Dirigenti, seguendo l'articolazione per programmi.

Per ciascun obiettivo vengono indicati:

la denominazione dell'obiettivo;

l'indicatore di risultato atteso 2020;

il responsabile della realizzazione dell'obiettivo;

il peso individuato, nell'ambito della percentuale di ponderazione del 35% 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 settore/unità di staff (B)	25%
Obiettivi individuali (C)	35%
Comportamenti organizzativi (30%) + Capacità di Valutare il personale sottoposto (5%) (D)	35%

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

- [A] con un peso pari al 5%
- [B] con un peso pari al 25%
- [C] con un peso pari al 35%
- [D] con un peso pari al 35%

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi dei dirigenti:

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

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

[C] sommatoria raggiungimento obiettivi individuali _____ x 35% = _____ %

[D] sommatoria raggiungimento obiettivi comportamenti organizzativi _____ x 35% = _____ %

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

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

SETTORE 1: AFFARI LEGALI E AMMINISTRATIVI DIRIGENTE: Avv. DOMENICO DI RUSSO

Obiettivi esercizi o finanziario 2020

Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2020

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 35	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2020
1	5	Semplificazione e digitalizzazione della Contrattualizzazione degli appalti di lavori, forniture di beni e servizi (<i>obiettivo congiunto tra il Settore Lavori Pubblici ed il Settore Affari Legali e Amministrativi</i>)	Entro il 31 dicembre 2020
2	5	Informatizzazione delle procedure di gara per appalti di lavori, forniture di beni e servizi, con dematerializzazione della documentazione di gara (<i>obiettivo congiunto tra il Settore Lavori Pubblici ed il Settore Affari Legali e Amministrativi</i>)	Entro il 31 dicembre 2020
3	7	Transazioni: attività di deflazione di tutti i contenziosi dell'Ente mediante ricorso alle transazioni. Supporto tecnico-legale ai Dirigenti per il ricorso alle transazioni. Verifica formale della possibilità del ricorso alle transazioni prima della instaurazione di ogni contenzioso o della difesa in giudizio.	Numero transazioni effettuate /Numero contenziosi attivi e passivi = Target 100%
4	7	Informatizzazione report attività del contenzioso in essere, a favore dell'Esecutivo e della Segreteria Generale, con indicazione dello stato delle cause e delle eventuali transazioni concluse.	Entro il 31 luglio 2020
5	7	Razionalizzazione logistica di tutti gli Uffici appartenenti al Settore 1 Affari legali e amministrativi, riunendo i primi presso unico immobile di proprietà comunale, accorpando i servizi operanti nell'ambito del medesimo Settore, al fine di eliminare i costi delle locazioni, e migliorare l'offerta dei servizi per il cittadino, costituendo un polo unico in cui possano confluire i più importanti tra i servizi di contatto con il pubblico dell'Ente, assicurando una maggiore accessibilità delle informazioni, ed, al contempo, una riduzione ed una semplificazione degli adempimenti richiesti ai cittadini;(<i>obiettivo congiunto con il Settore Polizia Locale</i>)	Entro il 31 Dicembre 2020
6	4	Avvio gestione gare in via telematica informatica, attraverso piattaforma unica per tutti gli Enti aderenti alla Centrale di Committenza	Entro il 31 Dicembre 2020
TOTALE	35		

IL SINDACO
Prof.ssa Paola VillaIL DIRIGENTE
Avv. Domenico Di Russo

SETTORE 2: Sviluppo Economico, Affari Generali e Transizione Digitale. DIRIGENTE: Dott.ssa TIZIANA LIVORNESE.

Obiettivi esercizio finanziario 2020

Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2020

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 35	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2020
1	7	Gestione tavolo tecnico con le associazioni di categoria per l'individuazione di misure e interventi per fronteggiare lo stato di emergenza epidemiologica da Covid 19 con l'obiettivo di mettere in campo tutte le possibili misure di sostegno della categoria	Entro il 31 luglio 2020
2	7	Ridefinizione e riqualificazione delle aree destinate ai mercati mediante nuova planimetria dei posteggi da assegnare agli operatori in attuazione dell'art. 52 del nuovo T.U. del Commercio emanato dalla Regione Lazio con L.R. n. 22 del 06.11.2019	Entro il 31 dicembre 2020
2	7	Transizione digitale obiettivo 1: Migrazione in cloud mediante scelta fornitore nel catalogo dei fornitori certificato AGID Cloud SaaS	Entro il 31 dicembre 2020
4	7	Transizione digitale obiettivo 2: Migrazione servizi di fonia in VoIP ed attivazione di soluzioni di collaborazione digitale mediante adesione alla gara CONSIP SPC-Colud	Entro il 31 dicembre 2020
5	7	Attivazione, gestione e supporto agli uffici per il lavoro agile	Entro il 31 luglio 2020
TOTALE	35		

IL SINDACO
Prof.ssa Paola Villa

IL DIRIGENTE
Dott.ssa Tiziana Livornese.

SETTORE 3: LAVORI PUBBLICI DIRIGENTE: Ing. Antonio Fracassa

Obiettivi esercizio finanziario 2020

Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2020

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 35	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2020
1	5	Semplificazione e digitalizzazione della Contrattualizzazione degli appalti di lavori, forniture di beni e servizi <i>(obiettivo congiunto tra il Settore Lavori Pubblici ed il Settore Affari Legali e Amministrativi)</i>	Entro il 31 dicembre 2020
2	5	Informatizzazione delle procedure di gara per appalti di lavori, forniture di beni e servizi, con dematerializzazione della documentazione di gara <i>(obiettivo congiunto tra il Settore Lavori Pubblici ed il Settore Affari Legali e Amministrativi)</i>	Entro il 31 dicembre 2020
3	4	Completamento istruttoria Project Financing dell’Impianto di Cremazione ed avvio della procedura di gara in caso di pubblico interesse	Entro il 31 dicembre 2020
4	4	Completamento istruttoria Project Financing dell’Efficientamento della Pubblica Illuminazione ed avvio della procedura di gara in caso di pubblico interesse	Entro il 31 dicembre 2020
5	5	Consegna dei lavori per i quali sono stati accessi mutui nell’anno 2019 (€ 400.000 ed € 140.000)	Entro il 31 dicembre 2020
6	4	Standardizzazione ed informatizzazione delle procedure amministrative dei servizi ambientali e cimiteriali	Entro il 31 dicembre 2020
7	4	Esternalizzazione delle attività di competenza comunale presso i tre cimiteri cittadini	Entro il 31 dicembre 2020
8	4	Finalizzazione delle attività finanziate nell’ambito del Contratto di Fiume “Rio Capodacqua-Santacroce”	Entro il 31 dicembre 2020
TOTALE	35		

IL SINDACO
Prof.ssa Paola VillaIL DIRIGENTE
Ing. Antonio Fracas

SETTORE 4: Economico Finanziario e Personale. DIRIGENTE: Dott. DANIELE ROSSI
Obiettivi esercizi o finanziario 2020
Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2020

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 35	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2020
1	7	Rinegoziazione mutui con Cassa Depositi e Prestiti	Entro il 3 giugno 2020
2	7	Regolamento per l'attivazione del lavoro agile	Entro il 31 luglio 2020
3	7	Predisposizione ed invio per l'approvazione del Regolamento contrasto evasione tributaria ai sensi dell'art. 15 ter del DL 34/2019	Entro il 31 dicembre 2020
4	7	a) Accordo integrativo decentrato per l'anno 2019 (conclusione) b) Avvio contrattazione per l'anno 2020	a) Entro il 31 luglio 2020 b) Entro il 31 ottobre 2020
5	7	Predisposizione PEF secondo il metodo ARERA	Entro il 31 dicembre 2020
TOTALE	35		

IL SINDACO
Prof.ssa Paola Villa

IL DIRIGENTE
Dott. Daniele Rossi

SETTORE 5: URBANISTICA E GESTIONE DEL TERRITORIO: Arch. ANNUNZIATA LANZILLOTTA

Obiettivi esercizio finanziario 2020

Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2020

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 35	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2020
1	7	Miglioramento e Innovazione: Implementazione Sportello Unico dell'Edilia e formazione del personale	Entro il 31 dicembre 2020
2	7	Strategico Trasversale: Attivazione procedura di fattibilità per l'acquisizione al patrimonio del Teatro Remigio Paone	Entro il 31 dicembre 2020
3	7	Di Mantenimento: Espletamento attività conseguenti al bando pubblico per la concessione di contributi straordinari per il pagamento dei canoni di locazione quale politiche a sostegno del disagio abitativo	Entro il 31 dicembre 2020
4	7	Di Miglioramento: Toponomastica territorio comunale: Suddivisione degli ambiti territoriali in quadranti contigui con completamento delle attività (revisione, installazione, apposizione targhe, ecc) nella misura di almeno il 25% dell'intero perimetro comunale.	Entro il 31 dicembre 2020
5	7	Strategico Trasversale Innovativo: Introduzione di processi innovativi e bidirezionali di interazione/informazione/comunicazione tra il Cittadino e la Pubblica Amministrazione nei processi di pianificazione di competenza	Entro il 31 dicembre 2020
TOTALE	35		

IL SINDACO
Prof.ssa Paola VillaIL DIRIGENTE
Arch. Annunziata Lanzillotta

Settore 6 POLIZIA LOCALE E SERVIZI AI CITTADINI DIRIGENTE: Dott.ssa ROSANNA PICANO

Obiettivi esercizio finanziario 2020

Monitoraggio degli obiettivi 31 dicembre 2020

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 35	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2020
1	7	Anagrafe dei servizi sociali database dei bisogni, famiglie e cittadini che usufruiscono degli ausili, aggiornati alla luce dell'Emergenza Covid	Entro il 31 dicembre 2020
2	7	Avvio procedure di gara di almeno un impianto sportivo comunale	Entro il 31 dicembre 2020
3	7	Razionalizzazione logistica di tutti gli Uffici appartenenti al Settore 1 e 6 riunendo i primi presso unico immobile di proprietà comunale, accorpando i servizi operanti nell'ambito del medesimo Settore, al fine di eliminare i costi delle locazioni, e migliorare l'offerta dei servizi per il cittadino, costituendo un polo unico in cui possano confluire i più importanti tra i servizi di contatto con il pubblico dell'Ente, assicurando una maggiore accessibilità delle informazioni, ed, al contempo, una riduzione ed una semplificazione degli adempimenti richiesti ai cittadini; <i>(obiettivo congiunto con il Settore Affari Legali e Amministrativi)</i>	Entro il 31 dicembre 2020
4	7	Area archeologica Caposele. Pulizia area e trasferimento dei beni archeologici della Città di Formia depositati temporaneamente nell'area C.O.N.I.	Entro il 31 dicembre 2020
5	7	Segnaletica orizzontale e verticale su tutto il territorio comunale (sistemazione e controllo di tutte le paline di segnali stradali loro sostituzione e rinforzo laddove è richiesto)	Entro il 31 dicembre 2020
TOTALE	35		

IL SINDACO
Prof.ssa Paola Villa

IL DIRIGENTE
Dott. ssa Rosanna Picano

SCHEMA COMPORAMENTI 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 (<i>capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità anche in situazioni critiche o incerte</i>).	0 – 8
	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 quantità 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 – 30
	Capacità di valutazione del personale sottoposto	0 – 5
Totale Generale		0 – 35

5.3.bis Gli obiettivi assegnati al personale titolari di posizione organizzativa² per l'anno 2020³

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati ai titolari di Posizione Organizzativa, seguendo l'articolazione per programmi.

Per ciascun obiettivo vengono indicati:

la denominazione dell'obiettivo;

l'indicatore di risultato atteso 2020;

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 titolare di Posizione Organizzativa è articolata come segue:

Elementi valutazione	Percentuale
Performance organizzativa di ente (A)	5%
Performance organizzativa di settore/unità di staff (B)	25%
Obiettivi individuali (C)	40%
Comportamenti organizzativi (25%) + Capacità di Valutare il personale sottoposto (5%) (D)	30%

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

- [A] con un peso pari al 5%
- [B] con un peso pari al 25%
- [C] con un peso pari al 40%
- [D] con un peso pari al 30%

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi 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] _____ = _____ %

² Il presente Piano degli obiettivi verrà integrato successivamente con gli obiettivi affidati ai titolari delle Posizioni Organizzative non appena verranno individuate sia le Posizioni Organizzative dell'Ente che i relativi Responsabili.

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.

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 Responsabili dei Settori, anche attraverso percorsi mirati alla conoscenza ed alla validità programmatica e gestionale dello stesso.

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

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

Il Piano verso l'esterno sarà reso accessibile: mediante **pubblicazione** sul sito istituzionale dell'ente nell'apposita sezione denominata *Trasparenza, valutazione e merito*, situata nell'home page del sito. Infine, tutti i passaggi/processi, tra cui la **relazione della *performance***, saranno pubblicati 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 Formia*) e 1.6 (*Il Piano degli Obiettivi 2020 del Comune di Formia*) del presente documento.

6.2. Coerenza con la programmazione economico - finanziaria di bilancio

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

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.

Termini e concetti chiave del Piano degli Obiettivi: Allegato al Piano degli Obiettivi

Albero della *performance*

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

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

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

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

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 pro capite, 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 macro variabile 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, ec.. 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.