



Comune di Minturno

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

Piano degli obiettivi (PDO) 2025

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 34 del 25.02.2025

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

John Fitzgerald Kennedy

¹ Il presente Piano costituisce la sottosezione 2.2 del redigendo Piano Integrato Attività e Organizzazione 2025-2027 in corso di predisposizione

Indice

1.	Presentazione del Piano	3
1.1	Introduzione del Sindaco	3
1.2	Introduzione del Segretario Generale	4
2.	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano Degli Obiettivi (PDO) e coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio	5
3.	Sintesi delle informazioni rilevanti per i cittadini e per gli <i>stakeholder</i> esterni	6
3.1	Chi siamo	6
3.2	Cosa facciamo	6
3.3	Come operiamo	6
3.4	Mandato istituzionale e Mission del Comune di Minturno	8
4.	I valori e le linee programmatiche di mandato del Comune di Minturno	9
4.1	Dalle linee programmatiche di mandato agli obiettivi strategici (programmi). Il collegamento con la struttura organizzativa.....	10
5.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	14
5.1	La performance organizzativa	14
5.2	Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale per l'anno 2025	17
5.3	Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2025	17
6.	Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>	27
6.1.	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	27
6.2.	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio	27
6.3.	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>	27
	Termini e concetti chiave del piano della Performance: Allegato al Piano della <i>performance</i>	29

1. Presentazione del Piano

1.1 Introduzione del Sindaco

Il Piano Degli Obiettivi 2025 costituisce il principale strumento per fornire ai cittadini e alle imprese le informazioni relative ai risultati programmati dall'Ente , affinché possano valutare la bontà delle scelte effettuate e, successivamente, il grado di conseguimento dei risultati stessi.

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

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

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

Il Sindaco

Dott. Gerardo Stefanelli

1.2 Introduzione del Segretario Generale

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

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

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

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

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

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

Il Segretario Generale
Dott.ssa Franca Sparagna

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

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

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

3.1 Chi siamo

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

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

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

3.2 Cosa facciamo

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

3.3 Come operiamo

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

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

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

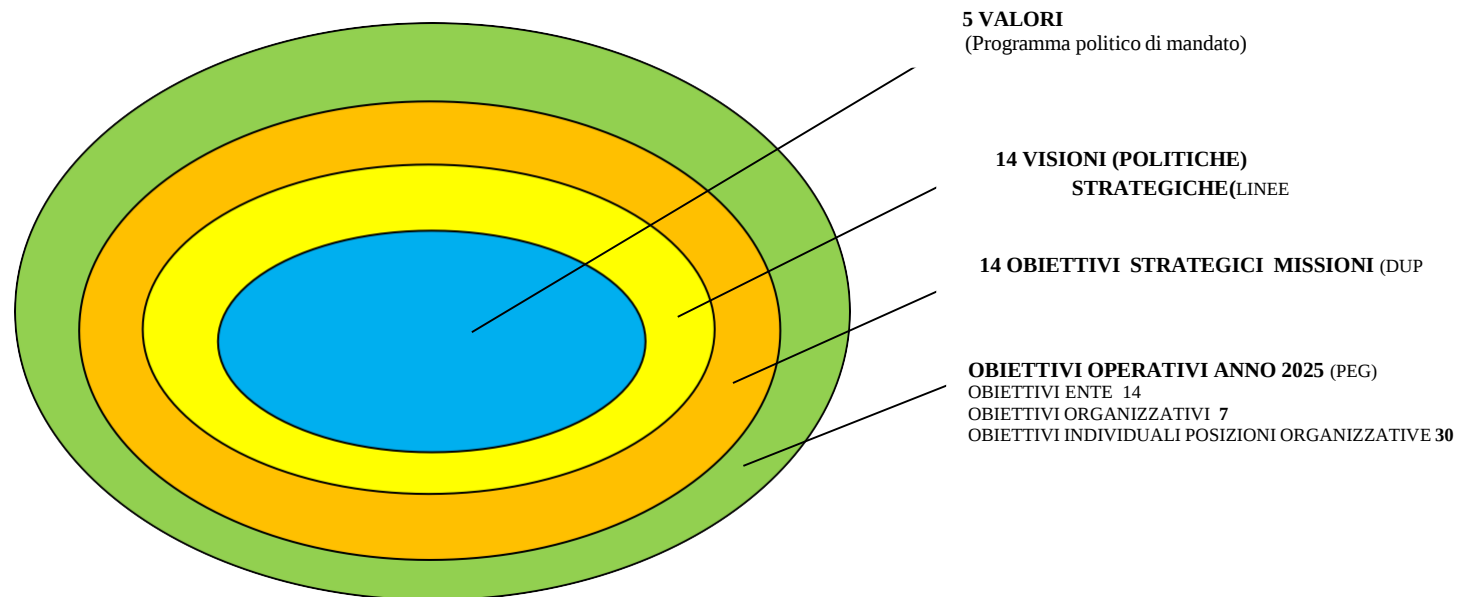
A loro volta, **i valori sono declinati in otto visioni (politiche) strategiche**.

Per ciascuna visione (politica) strategica sono individuati macro-obiettivi strategici che sono di volta in volta sviluppati in Nove Missioni (**amministrazione, gestione e controllo; ordine pubblico e sicurezza, istruzione e diritto allo studio, turismo, politiche giovanili, sport, tempo libero, assetto del territorio ed edilizia abitativa, sviluppo sostenibile e tutela del territorio e ambiente, trasporti e diritti alla mobilità, diritti sociali, politiche sociali e famiglia**) dei Documenti Unici di Programmazione del quinquennio.

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

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

VALORI – STRATEGIE – OBIETTIVI STRATEGICI¹



¹ Si veda, a tal proposito, il paragrafo 3.2 (La costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target) del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno approvato con **Deliberazione della Giunta Comunale n.237 del 12.10.2023**;

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

Esistono, dunque, diverse tipologie di obiettivi:

1. **l'obiettivo strategico** (contenuto nel DUP) è un obiettivo riferito ad orizzonti temporali pluriennali che presenta un elevato grado di rilevanza (non risulta, per tale caratteristica, facilmente modificabile nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Il Comune di Minturno conferisce agli obiettivi strategici il significato di finalità triennali della RPP;
2. **l'obiettivo operativo** (contenuto nel PEG) declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Questo avviene indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo. È rinvenibile:
 - a) negli obiettivi di gruppo, in quanto trasversali all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative;
 - b) negli obiettivi individuali poiché ... legati alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione;
 - c) negli obiettivi organizzativi, in quanto obiettivi che si riferiscono ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli.

Gli obiettivi di cui alle lettere a) e b) fanno riferimento alla performance individuale; quello di cui alla lett. c) alla performance organizzativa.

3.4 Mandato istituzionale e Mission del Comune di Minturno

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

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

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

Le linee programmatiche del Comune di Minturno (LT) approvate con Deliberazione Consiglio Comunale nr. 55 del 23.10.2021 sono ispirate ai seguenti valori :

1. AMMINISTRAZIONE

2. TERRITORIO

3. SOSTENIBILITA'

4. CITTADINI

5. SVILUPPO

1. AMMINISTRAZIONE si articola nei seguenti obiettivi strategici ed operativi :

1.1. Ente Moderno

1.1.1 Adeguamento degli spazi di lavoro da un punto di vista strutturale e delle dotazioni informatiche e tecniche

1.1.2 costante formazione , affiancamento personale , rotazione

1.1.3 strumentazione di lavoro idonea

1.1.4 nuove assunzioni

1.1.5 comune in app- implementazione nuovo server centrale . SIT sistema informativo territoriale

1.1.6 contrasto elusione dei tributi

1.1.7 controllo di gestione

1.1.8 aggiornamento regolamenti comunali , promuovere processi di semplificazione dei procedimenti amministrativi e semplificazione delle procedure di convocazione del consiglio comunale e delle commissioni consiliari.

1.1.9 razionalizzazione della spesa come consumi (audit energetico) e valorizzazione del patrimonio immobiliare

2. TERRITORIO si articola nei seguenti obiettivi strategici ed operativi:

2.1 Una città' che si trasforma

2.1.1. Interventi di trasformazione degli spazi e adeguamento , realizzazione opere pubbliche in Minturno , Scauri alta, Scauri centro , Marina di Minturno , Levante , Tufo , S. Maria Infante, Tremensuoli .<

2.1.2 Piano regolatore comunale predisposizione variante- completamento dell'iter già' avviato

2.1.3 Piano utilizzazione arenili

2.1.4. Piano di zonizzazione acustica

2.1.5 variante camping completamento percorso

2.1.6 promuovere le disposizioni per la rigenerazione urbana e per il recupero edilizio previste dalla LR 7/2017 ;

3. SOSTENIBILITA' si articola nei seguenti obiettivi strategici ed operativi:

3.1. Grande patto del mare -

3.1.1 acquisto di un battello spazzamare

3.1.2 delocalizzazione impianti di itticoltura e potenziamento della capacita' di depurazione acque reflue

3.2 Raccolta differenziata

3.2.1 tariffazione puntuale

3.2.2. guardie ambientali

3.2.3 servizio supporto ai tributi

3.2.4 raggiungimento 80% raccolta differenziata

3.3 Obiettivo plastic free

3.3.1 nuove cassette dell'acqua

3.4. Servizio Idrico Integrato

3.4.1. Tavolo tecnico permanente con Gestore del Servizio Idrico

3.5 Torrenti e fossi di scolo

3.5.1 realizzazione di vasche di prima pioggia sul lungomare

3.6 Illuminazione pubblica e smart city

3.6.1. accesso a forme di finanziamento europeo e previste per l'asset energetico anche dal PNRR

3.6.2 controllo da remoto di ogni lampione , controllo della gestione e manutenzione

3.6.3 tutti gli edifici pubblici devono attingere ad energie da fonti rinnovabili per almeno il 50% nei prossimi cinque anni

3.6.4 sistema wi fi cittadino a copertura dell'intero territorio comunale

3.7 Educazione e scuola

3.7.1 investimenti sulla sostenibilita' con programmi di educazione Ecoschools e bandiera blu.

3.8 Verde pubblico

3.8.1 programma di manutenzione del patrimonio pubblico , della rete viaria , della pubblica illuminazione.

3.8.2 cura spazi pubblici (piano di manutenzione del verde pubblico , piano del decoro urbano , attuazione patti di collaborazione)

3.9 Qualita' dell'aria

3.9.1 costruzione di una rete di centraline di rilevazione dei dati atmosferici che permettera' di monitorare in tempo reale la qualita' dell'aria.

3.9.2 piano di smaltimento dell'amianto

3.10 Mobilita' integrata

3.10.1 Piano urbano della mobilita'

3.10.2 percorso ciclabile

3.10.3 colonnine ricarica auto elettriche

3.10.4 trenino turistico elettrico , navetta estiva per collegamento con frazioni

3.10.5 monopattini , bici elettriche , car sharing , bike sharing , navetta estiva

3.10.6 protocollo con ferrovie dello stato per riqualificazione stazione ferroviaria

3.10.7 regolamento e bando NCC

3.10.8 potenziamento trasporto pubblico locale

3.11 Randagismo

3.11.1 Piano lotta al randagismo

4. CITTADINI si articola nei seguenti obiettivi strategici ed operativi:

4.1 Città sicura

- 4.1.1 sicurezza stradale
- 4.1.2 creazione di percorsi pedonali e marciapiedi nelle zone urbanizzate
- 4.1.3 potenziamento sistema videosorveglianza
- 4.1.4 lotta all'abusivismo commerciale ed edilizio

4.2 Prevenzione rischio idrogeologico

- 4.2.1 piano di gestione dei fossi e dei canali

4.3. Protezione civile

- 4.3.1 completamento progetto Thsunami Ready
- 4.3.2 rafforzamento squadra protezione civile
- 4.3.3. rafforzamento dotazioni squadra di protezione civile

4.4 Comunità coesa

- 4.4.1 costruzione rete sociale contro povertà educative , condivisione di progetti sociali , protocolli con associazioni a valenza nazionale , potenziamento rete associativa
- 4.4.2 patto educativo di comunità
- 4.4.3 lezioni di coding , digital innovation e lingue straniere
- 4.4.4 politiche per anziani , percorsi di prevenzione della non autosufficienza , supporto alla disabilità
- 4.4.5 salute cittadini potenziamento degli spazi destinati ad ambulatori medici attraverso finanziamenti per lavori di recupero strutturale dell'edificio di via degli Eroi ex ospedale .
- 4.4.6 Piano eliminazione barriere architettoniche

5. SVILUPPO si articola nei seguenti obiettivi strategici ed operativi:

5.1 Città turistica

- 5.1.1 partenariato pubblico privato
- 5.1.2 strutture ricettive controlli sul territorio
- 5.1.3 brand turistico – progetto riviera d'ulisse- progetto passaggi borbonici - costruzione di DMO
- 5.1.4 bandiera blu
- 5.1.5 porto turistico e porto cittadino (adeguamento baia di Scauri (Darsena Flying – Scogliera Monte D'oro), riqualificazione sponda destra del Garigliano) ;

5.2 Città d'arte e di cultura

- 5.2.1 valorizzazione del patrimonio artistico (castello ducale – realizzazione parco tematico digitale , comprensorio archeologico di Minturnae – accordi di valorizzazione , casa dell'arte di ex scuola di Santa Maria Infante , valorizzazione ex cinema di via Principe di Piemonte , mostre del Museo Etnografico Minturnese presso il Castello Ducale , rassegna culturale il Minturnese ;

² Il testo integrale della Carta dei valori e delle linee programmatiche di mandato (approvati con delibera del Consiglio Comunale numero 55 del 23 ottobre 2021) sono pubblicati sul sito Internet del Comune www.comune.minturno.it

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

Sulla base del programma di mandato 2021- 2026 (le linee programmatiche riportate nello schema 1), sono stati definiti 9 obiettivi strategici (Missioni) :

1. Servizi Istituzionali , generali e di gestione
2. Ordine pubblico e sicurezza
3. Istruzione e diritto allo studio
4. Politiche giovanili , sport e tempo libero
5. Turismo
6. Assetto del territorio ed edilizia abitativa
7. Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente
8. Trasporti e diritto alla mobilità
9. Diritti sociali , politiche sociali e famiglia

Tali obiettivi strategici (programmi), sviluppati su un orizzonte temporale triennale, sono contenuti nel Documento Unico di Programmazione allegato al bilancio di previsione³. Nel DUP gli obiettivi strategici (programmi) sono correlati alle risorse finanziarie e umane disponibili per la loro realizzazione.

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

Linee programmatiche di mandato 2021- 2026



Missioni 2021- 2026

La Macchina amministrativa

Territorio e manutenzione

Scuola e formazione

Urbanistica e lavori pubblici

Turismo e cultura

Cura dell'ambiente e sicurezza

Attività produttive: agricoltura, artigianato e commercio

Sanità e Servizi al cittadino

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

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

N°	Missione	Risorse Finanziarie 2024	Risorse Finanziarie 2025
1	Servizi istituzionali, generali e di gestione	5.228.239,01	5.846.786,66
2	Giustizia	6.500,00	0,00
3	Ordine pubblico e sicurezza	1.991.142,71	1.237.445,96
4	Istruzione e diritto allo studio	1.121.048,40	1.004.754,96
5	Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali	7.561,07	13.630,79
6	Politiche giovanili, sport e tempo libero	192.681,60	299.456,37
7	Turismo	79.450,00	81.950,00
8	Assetto del territorio ed edilizia abitativa	304.680,15	246.212,77
9	Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	5.795.657,28	5.755.521,47
10	Trasporti e diritto alla mobilità	3.342.547,61	2.571.245,23
11	Soccorso civile	64.500,00	72.250,00
12	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	1.622.582,93	1.771.323,56
13	Tutela della salute	377.750,00	375.250,00
14	Sviluppo economico e competitività	36.800,00	38.800,00
16	Agricoltura, politiche agroalimentari in pesca	48.644,55	50.680,00
20	Fondi e accantonamenti	5.801.800,01	2.729.703,28
50	Debito pubblico	239.966,22	242.990,16
99	Servizio per conto terzi	3.383.220,00	3.883.220,00
	TOTALE	29.644.771,54	26.221.221,21

Programma 1: Amministrazione, Gestione e Controllo

Per quanto attiene al quadro di raccordo tra gli obiettivi strategici , la struttura organizzativa di riferimento e le relative risorse finanziarie assegnate si rinvia al PEG 2025.

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

5.1. La performance organizzativa

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

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

Livello di performance organizzativa	%
<i>Performance</i> organizzativa di ente	5%
<i>Performance</i> organizzativa di dipartimento/unità di staff	25%

- a livello generale di ente (*performance* organizzativa di ente), in relazione alla scelta del macro ambito di misurazione e valutazione *Stato di salute dell'Amministrazione*, sono stati individuati i seguenti indicatori attinenti sia alla gestione finanziaria del bilancio del Comune di Minturno, sia alla gestione del personale, con i corrispondenti target 2022;

Performance organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione finanziaria del bilancio del Comune di Minturno			Peso su base 5%
Indicatore		Target 2025	
Rigidità strutturale di bilancio	Incidenza spese rigide (debito e personale) su entrate correnti	Inferiore al 50%	0,25%
Grado di autofinanziamento della spesa in conto capitale	Spesa in conto capitale non finanziata dal debito	Maggiore del 75%	0,25%
Situazione di deficit strutturale	Valutazione di esistenza di deficit strutturale sulla base dei parametri individuati dal Ministero Interno	Rispetto di almeno 8 parametri rispetto ai 10 previsti	0,25%
Spesa in conto capitale pro capite	Spesa per investimenti su popolazione	Maggiore di 800 euro	0,25%
Esistenza di procedimenti di esecuzione forzata per una percentuale predefinita delle spese correnti	Incidenza dei procedimenti di esecuzione forzata sulle spese correnti oltre un valore soglia	Minore dello 0,5%	0,25%
Capacità di pagamento della spesa corrente	Velocità di pagamento della spesa corrente sia per la competenza che per i residui	Per la competenza maggiore del 60%	0,25%
		In conto residui maggiore del 75%	0,25%
Capacità di riscossione delle entrate proprie	Velocità di riscossione delle entrate proprie sia per la competenza che per i residui	Per la competenza maggiore del 60%	0,25%
		In conto residui maggiore del 75%	0,25%
Performance organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione del personale del Comune di Minturno			
Rispetto spesa complessiva del personale rispetto al limite di spesa 2011-2013	Rispetto spesa complessiva del personale rispetto al limite di spesa di cui all'art - 1 co. 557 quater L. 296/2006 e sm e i. (2011 – 2013)	Spesa personale 2025 inferiore Limite spesa triennio 2011/2013	0,75%
Riduzione della spesa per il trattamento accessorio del personale non dirigente rispetto all'anno precedente	Riduzione della spesa per il trattamento accessorio delpersonale non dirigente rispetto all'anno precedente	Importo fondo 2025= (importo fondo 2016)	0,50%
Spesa del personale ultimo rendiconto (2024) al lordo oneri riflessi e al netto irap / entrate correnti rendiconti 2021-2022-2023 al netto FCDE inferiore al valore soglia di cui al DM 17 marzo 2020 e Circolare Presidenza Consiglio Dei Ministri 13 maggio 2020	Spesa del personale ultimo rendiconto (2024) al lordo oneri riflessi e al netto irap / entrate correnti rendiconti 2021-2022-2023 al netto FCDE inferiore al valore soglia di cui al DM 17 marzo 2020 e Circolare Presidenza Consiglio Dei Ministri 13 maggio 2020	Spesa del personale ultimo rendiconto (2024) al lordo oneri riflessi e al netto irap / entrate correnti rendiconti 2021-2022-2023 al netto FCDE inferiore al valore soglia inferiore al 27%	0,50%
Spesa per assunzioni con contratti flessibili 2025 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge)	Percentuale di spesa di assunzioni con contratti flessibili 2025 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge) inferiore ad 1	Spesa assunzioni 2025 /(importo 2009*1/2) < 1 oppure *1 se l'Ente rispetta i limiti di cui all'art. 11 co. 4 bis L. 114/2014	0,25%
Tempestività dei pagamenti	Rispetto dell'indice su tempi medi di pagamento (30gg emissione data fattura)	Rispetto dell'indice su tempi medi di pagamento (30gg emissione data fattura)	0,25%
Riduzione delle ferie arretrate del personale	Percentuale di giorni di ferie arretrate del personale dal 01.01.2024 rispetto ai giorni di ferie arretrate all'1.01.2023 inferiore a 1	N. tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2025 / n. tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2024 < 1	0,25%
Riduzione del debito commerciale	Ammontare complessivo delle fatture commerciali scadute e non pagate a tutto il 31.12	Ammontare complessivo delle fatture commerciali scadute e non pagate a tutto il 31.12	0,25%

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

Performance organizzativa di Servizio /unità di staff			Peso su base 25%
Indicatore/output progettuale	Definizione	Target per Servizio 2025	
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 con l'utenza, ai sensi dell'art. 11.2 ter lett c nr. 6 del DL 74/2017. Si tiene conto 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 2025 A) Numero indagini da effettuare - Nessuna indagine 0 punti - 1 indagine effettuata e documentata fino a 3 % in relazione al numero risposte raccolte B) Gestione esposti - Numero esposti ricevuti / numero esposti risolti entro 30 giorni 0-1,5 %	3%
Processi di gestione delle Comunicazioni e della Trasparenza	Applicazione ragionata ed efficace delle previsioni normative di cui al <i>Decreto Legislativo n° 33 del 31 luglio 2013</i> e Legge 6 novembre 2012, n. 190, pari opportunità, al fine di conseguire l'aumento del livello di consapevolezza dei doveri e delle responsabilità dell'amministrazione comunale.	Indicatore 2025 Target 2025 Ogni Responsabile di dati soggetti a pubblicazione deve garantire pubblicazione e aggiornamento costante dei dati richiesti sia su Amministrazione trasparente che sul sito istituzionale nelle relative sezioni secondo le tempistiche approvate dal PTPCT	8%
	Percentuale di servizi a pagamento tramite Pago PA/pagamenti elettronici	Indicatore 2025 Totale servizi erogati dal Comune di Minturno/Numero di servizi erogato dal Comune di Minturno che consentono uso pago/PA pagamenti elettronici Target 2025 = Almeno l'100% dei servizi erogati dal Comune di Minturno deve consentire l'uso pago/PA pagamenti elettronici	4%
	Rispetto obblighi contenuti in norme di legge rilevanti ai fini erogazione indennità di risultato	Indicatore 2025 Per l'anno 2025 si rende necessario che Ogni Responsabile rispetti i tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni come introdotto da art. 4 bis DL 13/2025. Si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1 co. 859 lett b e 861 della L. 30 dicembre 2019 nr. 145.	8%
	Dematerializzazione delle Procedure	- Digitalizzazione - Target anno 2025 Integrale attuazione Piattaforma Socr@web Evo	2%

5. 2. Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale per l'anno 2025⁴

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati al segretario generale per l'anno 2025, 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]_____ = _____ %

⁴ Nel negoziare gli obiettivi da raggiungere entro l'anno, il valutatore e il dirigente definiscono il criterio di misurazione (il parametro in base al quale sarà valutata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo). Gli obiettivi negoziati debbono riferirsi alle priorità indicate dalla Giunta Comunale, come espressi nei documenti programmatici.

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

Segretario Generale, Responsabile Anticorruzione e Trasparenza
Avv. Franca Sparagna
Obiettivi esercizio finanziario 2025
Monitoraggio degli obiettivi 2025: 31 luglio 2025

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2025
1	8	Decreto Trasparenza – Delibera ANAC 495/2024. Direttive di attuazione ai Servizi	31.10.2025
2	8	Adeguamento disciplina interna sul lavoro agile a Direttiva Presidenza Consiglio dei Ministri 29.12.2023	30.04.2025
3	8	Integrazioni e modificazioni al vigente Regolamento del Consiglio comunale	31.03.2025
4	8	Testo Unico aggiornato e digitalizzato dei Regolamenti Comunali	31.12.2025
5	8	Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri 16.01.2025 sulla valorizzazione delle persone e produzione valore pubblico attraverso la formazione – Conseguimento obiettivo di formazione individuale n. 40 ore annuali.	31.12.2025
TOTALE	40		

5. 3. Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2025⁵

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati al personale responsabile di PO per l'anno 2025, seguendo l'articolazione per programmi.

Per ciascun obiettivo vengono indicati:

- la denominazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di risultato atteso 2025;
- il dirigente responsabile della realizzazione dell'obiettivo;
- il peso individuato, nell'ambito della percentuale di ponderazione del 50% attribuita all'elemento di valutazione degli obiettivi individuali.

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

Elementi valutazione	Percentuale
Performance organizzativa di ente (A)	5%
Performance organizzativa di dipartimento/unità di staff (B)	25%
Obiettivi individuali (C)	40%
Competenze professionali e comportamenti organizzativi (D)	25%
Differenziazione valutazione collaboratori/dipendenti sulla base dell'impegno e del merito (E)	5%

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 25%
- [E] legata alla differenziazione dei giudizi per il 5%

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 25% = _____ %
[E] sommatoria raggiungimenti obiettivi differenziazione dei giudizi	_____ x 5% = _____ %

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

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

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

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

Servizio 1 – Relazioni Esterne, Turismo-Politiche sociali e Welfare-

Dott. Antonio Lepone

Obiettivi esercizio finanziario 2025

Monitoraggio degli obiettivi 2025: 31 luglio 2025

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2025
1	8	Regione Lazio conciliazione debiti crediti	31.03.2025
2	8	Affidamenti a terzi spazi comunali per eventi culturali e ricreativi nella stagione estiva	31.05.2025
3	8	Giubileo 2025 – percorsi culturali alla scoperta delle Chiese cittadine	31.07.2025
4	8	Promozione e sostegno ad iniziative di educazione alla legalità nelle scuole	31.10.2025
5	8	Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri 16.01.2025 sulla valorizzazione delle persone e produzione valore pubblico attraverso la formazione – Conseguimento obiettivo di formazione individuale n. 40 ore annuali – assegnazione pari obiettivo a personale dei Servizi attribuiti	31.12.2025
TOTALE	40		

Servizio 2: Economico – Finanziario**Rag. Giuseppe Di Micco****Obiettivi esercizio finanziario 2025****Monitoraggio degli obiettivi 2025 : 31 luglio 2025****OBIETTIVI INDIVIDUALI**

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2025
1	8	Regione Lazio conciliazione debiti e crediti	31.03.2025
2	8	Revisione aggiornamento Regolamento di contabilita'	30.06.2025
3	8	Regolamento sulle rateizzazioni delle entrate del Comune	30.06.2025
4	8	Lotta all'evasione fiscale – verifica di almeno 1000 posizioni nuclei monoparentali	31.10.2025
5	8	Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri 16.01.2025 sulla valorizzazione delle persone e produzione valore pubblico attraverso la formazione – Conseguimento obiettivo di formazione individuale n. 40 ore annuali – assegnazione pari obiettivo a personale dei Servizi attribuiti	31.12.2025
TOTALE	40		

Servizio 3: Affari generali – Demografici - Contenzioso
Dott. Francescopaolo D’Elia
Obiettivi esercizio finanziario 2025
Monitoraggio degli obiettivi 2025: 31 luglio 2025

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2025
1	8	Relazione sull’andamento del rischio contenzioso con riferimento alle controversie pendenti dell’Ente	31.05.2025
2	8	Allienamento della Toponomastica con risultanze anagrafiche risultanti da ANPR	31.10.2025
3	8	Studio analitico delle somme impegnate e non pagate derivanti dalla predisposizione del Piano pluriennale di riequilibrio	31.03.2025
4	8	Lotta all’evasione fiscale – verifica di almeno 1000 posizioni nuclei monoparentali	31.10.2025
5	8	Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri 16.01.2025 sulla valorizzazione delle persone e produzione valore pubblico attraverso la formazione – Conseguimento obiettivo di formazione individuale n. 40 ore annuali – assegnazione pari obiettivo a personale dei Servizi attribuiti	31.12.2025
TOTALE	40		

Servizio 4: Servizio Igiene Pubblica-Trans. ecologica e digitale Rischio idrogeologico- Cura benessere animali

Dott. Pasquale Sarao

Obiettivi esercizio finanziario 2025

Monitoraggio degli obiettivi 2022 :31 luglio 2025

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2025
1	8	Regione Lazio conciliazione debiti crediti	31.03.2025
2	8	Pubblicazione pro attiva dati ambientali sul sito istituzionale e su Amministrazione Trasparente	31.05.2025
3	8	Aggiornamento anagrafe e toponomastica cimiteriale	31.12.2025
4	8	Progettazione e riqualificazione del verde sul Lungomare	30.11.2025
5	8	Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri 16.01.2025 sulla valorizzazione delle persone e produzione valore pubblico attraverso la formazione – Conseguimento obiettivo di formazione individuale n. 40 ore annuali – assegnazione pari obiettivo a personale dei Servizi attribuiti	31.12.2025
TOTALE	40		

Servizio 5 – Cure e Sviluppo del Territorio
Arch. Cristiana Altieri
Obiettivi esercizio finanziario 2025
Monitoraggio degli obiettivi 2025: 31 luglio 2025

OBIETTIVI INDIVIDUALI

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2025
1	8	Approvazione modalita' di sorteggio per controlli a campione sul possesso dei requisiti di partecipazione ad appalti (art 52 dlgs 36/2023)	30.04.2025
2	8	Regione Lazio – conciliazione debiti crediti in relazione a finanziamenti di competenza.	30.06.2025
3	8	Immobili scolastici. Verifica situazioni di titolarita' e accatastamenti	30.09.2025
4	8	Interventi Minturno 1 e 2 Ricognizione situazione espropri ed accatastamenti immobili	31.12.2025
5	8	Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri 16.01.2025 sulla valorizzazione delle persone e produzione valore pubblico attraverso la formazione – Conseguimento obiettivo di formazione individuale n. 40 ore annuali – assegnazione pari obiettivo a personale dei Servizi attribuiti	31.12.2025
TOTALE	40		

Servizio 6: Assetto del Territorio e Sviluppo economico -Urbanistica**Dott. Angelo Forte****Obiettivi esercizio finanziario 2025****Monitoraggio degli obiettivi 2025 :31 luglio 2025****OBIETTIVI INDIVIDUALI**

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2025
1	8	Approvazione definitiva nuovo Regolamento edilizio.	31.08.2025
2	8	Attuazione obblighi di cui a Legge regionale n. 15/2008 art. 10, co. 3 – D.G.R. 8/2016 Utilizzo Sistema SIGAE con inserimento documentazione regolativa ad abusi edilizi a decorrere dal 2016 fino al 31.12.2025	31.12.2025
3	8	Conclusione procedura Vas variante camping	31.12.2025
4	8	Aggiornamento Regolamento Dehors	30.06.2025
5	8	Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri 16.01.2025 sulla valorizzazione delle persone e produzione valore pubblico attraverso la formazione – Conseguimento obiettivo di formazione individuale n. 40 ore annuali – assegnazione pari obiettivo a personale dei Servizi attribuiti	31.12.2025
TOTALE	40		

Servizio 7: Polizia Locale**Dott. Alessandro Valerio****Obiettivi esercizio finanziario 2025****Monitoraggio degli obiettivi 2025: 31 luglio 2025****OBIETTIVI INDIVIDUALI**

n. obiettivo	Peso su base 40	Descrizione sintetica obiettivo	Indicatore di risultato 2025
1	8	Bando di concorso per reclutamento agenti di Polizia locale a tempo determinato (stagionali)	31.05.2025
2	8	Nuovo Bando NCC (noleggio con conducente) sul territorio	30.04.2025
3	8	Controlli in materia ambientale e turistica	31.10.2025
4	8	Lotta all'evasione fiscale – verifica di almeno 1000 posizioni nuclei monoparentali	31.10.2025
5	8	Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri 16.01.2025 sulla valorizzazione delle persone e produzione valore pubblico attraverso la formazione – Conseguimento obiettivo di formazione individuale n. 40 ore annuali – assegnazione pari obiettivo a personale dei Servizi attribuiti	31.12.2025
TOTALE	40		

Tipologia di comportamento	Descrizione categorie	Selezione
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.	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

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

Il presente Piano viene trasmesso ai Responsabili di PO i quali entro 30 gg. potranno formulare osservazioni laddove gli obiettivi risultassero oggettivamente non raggiungibili. Il Piano è soggetto a verifica intermedia sullo stato di attuazione degli obiettivi alla data del 31 luglio 2025.

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 2 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 della Performance: Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10)

Albero della *performance*

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

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

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

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

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 si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

Performance (ampiezza e profondità della)

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

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/out-come*; 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.