

LEGENDA

-----Note Esplicative

-----Note di COMPILAZIONE

Note Esplicative

Il percorso per giungere alla redazione di obiettivi conformi, nella sostanza e nella forma, a quanto disposto dalla vigente normativa è lungo e accidentato.

Innestare nel giro di pochi anni (forse si dovrebbe dire “*mesi*”), in un sistema a diritto amministrativo («*diritto continentale/civil law*») con oltre un secolo di tradizione basata sulla perfezione formale del singolo atto e non sulla efficacia ed efficienza del «*processo*», un subsistema di derivazione commerciale, che ha avuto un periodo evolutivo di decenni in ordinamenti di “diritto comune” («*common law*»), è una impresa dagli esiti non scontati.

Nella letteratura gli obiettivi sono articolati in due categorie:

1. obiettivi **STRATEGICI**;
2. obiettivi **OPERATIVI**.

I primi sono competenza della componente di indirizzo e controllo (nel caso specifico: la Giunta Comunale).

I secondi sono competenza della componente gestionale (la Dirigenza dell'Ente: Dirigenti o Incaricati di Funzioni Dirigenziali [D.Lgs. n.267/2000, art.109, comma 2]).

A questo punto è necessaria, purtroppo, una ulteriore specificazione, molto sintetica e necessariamente grossolana, per non cadere in fraintendimenti:

- quando si enuncia che gli obiettivi **STRATEGICI** sono di competenza della Giunta Comunale, si intende dire la loro attuazione è costantemente monitorata e supervisionata dalla Giunta Comunale a valle della strutturazione e del coordinamento del “*Programma Elettorale*” con il «*Programma di Mandato*»/«*Linee Programmatiche di Mandato*» {D.Lgs. n.267/2000, art.46, comma 3}, e con il «*Documento Unico di Programmazione*»;
- quando si enuncia che gli obiettivi **OPERATIVI** sono di competenza della Dirigenza, si intende dire che la loro attuazione è di competenza della componente gestionale, a valle dell'approvazione del «*Piano della Performance/Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi*»¹/«*Piano Integrato di Attività e Organizzazione* – P.I.A.O.»².

¹ **D.Lgs. 2000/267, art.169, comma 3-bis:** “Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Al PEG è allegato il prospetto concernente la ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macroaggregati, secondo lo schema di cui all'allegato n. 8 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni. Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel PEG.”

² **D.P.R. 24 giugno 2022, n.81, art.1 “Individuazione di adempimenti assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”:**1. Ai sensi di quanto previsto dall'articolo 6, comma 1, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, per le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, sono soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), gli adempimenti inerenti ai piani di cui alle seguenti disposizioni:

a) articolo 6, commi 1, 4 (Piano dei fabbisogni) e 6, e articoli 60-bis (Piano delle azioni concrete) e 60-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
b) articolo 2, comma 594, lettera a), della legge 24 dicembre 2007, n. 244 (Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio);
c) articolo 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Piano della performance);
d) articolo 1, comma 5, lettera a) e 60, lettera a), della legge 6 novembre 2012, n. 190 (Piano di prevenzione della corruzione);
e) articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 (Piano organizzativo del lavoro agile);

Gli obiettivi **STRATEGICI** sono connessi al «**Controllo STRATEGICO**» (D.Lgs. n.267/2000, art.147 *ter*);

Gli obiettivi **OPERATIVI** sono connessi al «**Controllo di GESTIONE**» (D.Lgs. n.267/2000, art.196) e alla relazione sulla performance.

Per prevenire confusione tra quanto sopra delineato e la terminologia ufficiale che qualifica come “strategici” gli obiettivi da inserire nel P.E.G., si possono aggettivare le categorie di cui sopra, rispettivamente come:

- obiettivi strategici **di mandato** (competenza attuativa della Giunta);
- obiettivi strategici **operativi** (*assegnati* dalla Giunta - competenza attuativa dell’apparato gestionale).

Nell’attuazione pratica del quadro sistematico teorico, rapidissimamente supra tracciato, è emerso che, nel Comune di Canosa di Puglia la categoria unitaria degli obiettivi **OPERATIVI** va suddivisa in

- a. obiettivi gestionali o **di mantenimento**;
- b. obiettivi operativi in senso proprio o **di innovazione**.

Questi ultimi danno luogo agli obiettivi di

1. performance organizzativa
e di
2. performance individuale

La MISURAZIONE, quindi, si presenta multicomponente:

- controllo strategico,
- controllo di gestione,
e
- controllo sulla performance.

La **VALUTAZIONE** sarà rappresentata dalla somma tra i risultati della Misurazione della gestione e i risultati della Misurazione della performance.

Note di COMPILAZIONE

PARTE GENERALE

In intestazione la scheda riporta il nome e cognome del Responsabile di riferimento, accompagnato alla indicazione dell’incarico di cui sia titolare (Dirigente Responsabile del Settore “_____”).

Segue l’esercizio finanziario di riferimento.

Rispetto all’esempio inviato negli anni precedenti, è stata aggiunta la riga “**parte generale**”, per distinguere questa frazione della scheda da quella successiva, denominata “**parte speciale/operativa**” e dall’ultima frazione, denominata “**risorse assegnate e note**”.

f) articolo 48, comma 1, del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Piani di azioni positive).

2. Per le amministrazioni tenute alla redazione del PIAO, tutti i richiami ai piani individuati al comma 1 sono da intendersi come riferiti alla corrispondente sezione del PIAO.

3. Le amministrazioni pubbliche di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, con non più di cinquanta dipendenti sono tenute al rispetto degli adempimenti stabiliti nel decreto del Ministro della pubblica amministrazione di cui all’articolo 6, comma 6, del decreto-legge n. 80 del 2021.

4. All’articolo 169, comma 3-bis, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, il terzo periodo è soppresso.

Si consiglia di inserire anche la data di compilazione della scheda e, se possibile, numero e data di proposta di deliberazione di affidamento del P.E.G.

Si prosegue con il TITOLO o OGGETTO dell'obiettivo operativo. Nelle righe inferiori trovano posto (in sequenza) il riferimento, se possibile, all'obiettivo di *"programma di elettorale"* (o amministrativo), a quello delle *"Linee Programmatiche di Mandato — LPM"*, al *"contesto strategico di riferimento"* (l'incardinamento in una o più "missioni" di cui al D.Lgs. n.118/2014); allo (o agli) *"obiettivo strategico di riferimento"* (D.U.P./Se.S.); allo (o agli) *"obiettivo operativo di riferimento"* (D.U.P./Se.O.) (il D.U.P. ha sostituito la "Relazione Previsionale e Programmatica").

La *"descrizione"* dell'Obiettivo Operativo che si trova nella riga successiva, delinea gli elementi principali e/o di rilievo e/o caratterizzanti l'obiettivo.

La parte generale termina con l'indicazione del *"peso"* dell'obiettivo in relazione al totale degli obiettivi operativi dell'esercizio finanziario di riferimento. Sarebbe apprezzabile inserire altra riga che espliciti il peso dell'obiettivo in relazione al totale degli obiettivi affidati a tutte Unità Organizzative di Vertice per l'esercizio finanziario di riferimento: quest'ultimo dato, infatti, si dovrebbe collegare alle tabelle del *"Controllo di gestione"* (almeno, per l'esperienza che si è avuta).

ARTICOLAZIONE

L'articolazione dovrebbe aprirsi con la *"situazione iniziale"* (fotografia della situazione dalla quale si parte) per proseguire con la *"situazione finale"* che si programma di raggiungere.

Nella riga successiva, se possibile, vanno inseriti i corrispondenti indicatori (si noti che si è motivatamente fatto riferimento generico a *"indicatori"* in quanto questi potrebbero essere tanto numerici quanto di altra natura {a esempio: *"Si/No"*}).

Rispetto all'esempio inviato negli anni precedenti, è stata aggiunta la colonna dei *"SEGMENTI"* che abbracciano più fasi (potremmo paragonarle alle *"milestones"* dei GANTT: punti di snodo o punti critici).

Si prosegue con la zona delle *"Fasi"*.

La compilazione delle sottosezioni, corrispondente, ciascuna, a una *"fase"*, presuppone la analisi delle azioni da porre in essere. Consente, inoltre, il *"controllo a screening"* o *"controllo concomitante"* necessario per rilevare gli scostamenti e porre in essere le azioni correttive del caso. Coerentemente con quanto appena detto, ciascuna ha una sua denominazione, descrizione, elencazione delle attività da porre in essere, ponderazione rispetto all'obiettivo, arco temporale in cui va conclusa. In altri termini, ciascuna fase corrisponde a un diagramma di Gantt semplificato. Si evidenzia che, fedeli ai concetti—base della costruzione di diagrammi di Gantt, alcune fasi possono anche sovrapporsi tra loro quando una non dipenda dalla conclusione dell'altra, pur contribuendo tutte al raggiungimento dell'obiettivo.

È appena il caso di ricordare che le fasi si caratterizzano per esitare in *"output"* {*"prodotti"* o *"risultati intermedi"*} mentre l'obiettivo dovrebbe caratterizzarsi per lo *"outcome"* {*"risultato"* o *"risultato finale"*}. Volendo procedere per metafore: il *"prodotto"* di una casa automobilistica è l'autovettura, il *"risultato"* che tale casa automobilistica si prefigge è l'autovettura di successo che venga acquistata dal cliente in gran quantità e che generi utile consistente. **Si tenga conto, comunque, che (- sul breve periodo —?) si può assistere all'incongruenza di cui all'assunto *"un buon prodotto può non dar luogo a un buon risultato/un prodotto scadente, a volte conduce a un buon risultato (fortuna fatuis)"* la qual cosa deve indurre a percorrere fino in fondo le scelte operate (senza tuttavia, sconfinare nello *"accanimento terapeutico"*).**

Appare consigliabile inserire, in ciascuna “Fase”, righe riservate alla formula matematica con la quale calcolare la percentuale (o, comunque, la quantità) di raggiungimento del “target” ~~pianificato~~ **individuato**. La differenza tra “target” e “output” è definibile — in prima approssimazione — in relazione al livello al quale si sta facendo riferimento:

- rispetto alle precedenti definizioni, secondo le quali «l’obiettivo” nel suo complesso genera “outcome”; le singole “Fasi” hanno i rispettivi “target”», si riporta, ora, una prospettiva evoluta che rifiuta il concetto di “target atteso” in quanto contraddittorio con la traduzione di “target” come “bersaglio”. Risulta evidente che il “bersaglio” non può essere “atteso” ma solo “individuato”: Proseguendo nel ragionamento metaforico, il “bersaglio” può essere “colto”, “attinto”, “colpito” ovvero “mancato” ma anche quando il “bersaglio” viene “colto”, è possibile che l’obiettivo NON venga raggiunto in quanto è stata sbagliata l’individuazione del “bersaglio”. Alcuni esempi possono aiutare nella comprensione:
 - ▷ si ha l’obiettivo di ridurre le capacità produttive belliche del nemico. Per farlo si bombarda una fabbrica di latte e non una fabbrica di carrarmati ☒ il bersaglio è stato colpito ma è la scelta del bersaglio ad essere sbagliata in relazione all’obiettivo programmato;
 - ▷ altro esempio: l’obiettivo è mitigare (con la repressione) l’abbandono dei rifiuti. Vengono acquistate **fototrappole** vincolate a un server esterno (a pagamento) per la geolocalizzazione e la trasmissione in tempo reale degli eventi d’allarme (alerts) e della foto dell’evento che ha generato l’allarme ☒ il target è nuovamente sbagliato in quanto l’acquisto di quel tipo di fototrappole consente di raggiungere temporaneamente l’obiettivo ma non consente di mantenerlo/consolidarlo;
 - ▷ terzo esempio: l’obiettivo è (nuovamente) mitigare l’abbandono dei rifiuti. Vengono acquistate **telecamere senza allarme eventi** ☒ il target (l’acquisto di quel tipo di telecamere) è sbagliato anche in questo caso in quanto l’obiettivo programmato è solo temporaneamente raggiunto. Infatti, la necessità di visionare ore di ripresa non consente (dato il consumo di risorse che comporta) il suo mantenimento/consolidamento.
- traducendo “target” come “bersaglio” si comprende che il conseguimento dell’obiettivo è a valle di una serie di “bersagli” per i quali il giudizio può essere solo “mancato” o “colpito” (0/1), spostando la difficoltà sulla valutazione della loro coerenza/adequatezza/“giustezza” rispetto agli obiettivi programmati. Si comprende, inoltre, che la competenza alla individuazione dei “bersagli” è dell’apparato gestionale/attuativo e che la scomposizione dell’obiettivo nei suoi componenti semplici semplifica il suo conseguimento, pur a prezzo di un aggravio del preventivo lavoro di progettazione;
- per ritornare alla concretezza delle modalità di compilazione della scheda/“costruzione del percorso dell’obiettivo”, si conferma che è anche ipotizzabile (anche se non condivisibile) che “formula” e “**Obiettivo strumentale (intermedio)**” concludano l’intera zona delle fasi con una singola riga per ciascuno.

Una determinata linea di pensiero induce a ritenere che per ogni fase vadano individuate le risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate. Anche in questo caso, vi sono schematizzazioni che, come per “formula” e “**Obiettivo strumentale (intermedio)**”, propongono un’unica zona riassuntiva. Nel primo caso è imprescindibile riportare la schematizzazione su due fogli, ciascuno con orientamenti del testo consoni alla quantità di righe da utilizzare e di dati da inserire. Nel secondo caso è probabile che si riesca a schematizzare l’obiettivo su una sola facciata.

Di seguito, una proposta di scheda che terrebbe conto di quanto sopra scritto. Trattandosi di un esempio, i valori sono solo indicativi e andrebbero, pertanto, sostituiti con quelli rivenienti dall’elaborazione della scheda/obiettivo. Anche le fasi possono essere aumentate o ridotte a una sola. La convenzione utilizzata per l’indicazione della fase è

quella di anteporre il numero del “segmento”; per cui, la prima fase del primo segmento è » **1.1** «; la quinta fase del terzo segmento è » **3.5** «. In tal modo si percepisce immediatamente in che segmento ci si trovi.

In margine, si segnala che qualora si sia a conoscenza che nello S.Mi.Va.P. in vigore vi sia modello di “scheda obiettivo” o che vi sia separato provvedimento di adozione di essa, sarebbe il caso di notiziarne questo scrivente.

In allegato, il file con un esempio di “crono programma” da “incollare” in calce alla ipotesi di scheda—obiettivo.

lì,

SCHEDA OBIETTIVO « 2025/TRASVERSALE Segretario Generale + Patrimonio + Lavori Pubblici + Polizia Locale » – “Cittadella della Sicurezza” connessione con l’acronimo S.M.A.R.T.			
Referente <i>Segretario Generale – Coordinamento Direttori interessati</i>			
Esercizio finanziario di riferimento – 2025			
parte generale			
	<i>data di compilazione scheda per la formalizzazione dell’obiettivo:</i>	avvio 2025.gennaio. termine	
deliberazione G.C.: n.25/2025 (da integrare con proposta di deliberazione G.C: n. 2/2025)			
TITOLO OBIETTIVO:		– “Cittadella della Sicurezza”	
Programma ELETTORALE/Amministrativo:		04.00.00.00 “Ambiente e vivibilità urbana”	
Programma di Mandato/Linee Programmatiche di Mandato:		04.02.00.00 “VALORE PUBBLICO – Intervenire con forza per aumentare il livello di sicurezza in città”: Nota aggiornamento D.U.P. 2025 - d.C.c. n.90/2024	
contesto strategico di riferimento:		Missione 3: Ordine Pubblico e sicurezza – Programma 302: Sicurezza Urbana	
Obiettivo strategico di riferimento:		04.02.03.00 – “Potenziamento della funzionalità delle forze di polizia non militari nella loro componente logistica” (N.A.D.U.P. 2025).	
Obiettivo OPERATIVO di riferimento		04.02.03.01 – “Verificare l’esistenza di strutture in grado di accogliere sia la Polizia di Stato, sia la Polizia Locale” (N.A.D.U.P. 2025).	
S <i>specific</i>	descrizione dell'Obiettivo Operativo	Avvio attività dirette a verificare la sussistenza delle condizioni di fattibilità del progetto “Cittadella della Sicurezza”	
M <i>measurable</i>	Risultato/i atteso/i	Acquisizione dei dati e verifica delle potenzialità di concentrazione sinergica del Commissariato di Polizia di Stato e del Comando di Polizia Locale, con il traguardo della valorizzazione di immobili di proprietà pubblica.	
	Situazione di PARTENZA	Insufficienza, anche logistica, delle sedi separate della Polizia di Stato e della Polizia Locale.	
	Situazione TERMINALE	Acquisizione dati sulle esigenze logistiche delle due forze di polizia; verifica integrazione sinergica di dette esigenze; verifica disponibilità di utilizzo di immobili pubblici da mettere a valore.	
A <i>achievable</i>	Presupposti di conseguibilità	Disponibilità Amministrazione/Dirigenti a destinare parte delle ore/lavoro di alcune Risorse Umane alla formazione e al Supporto specifico al Segretario Generale.	

R <i>relevant</i>	rilevanza per l'Ente	L'obiettivo si presenta rilevante in quanto: 1) consente di acquisire tutti i dati per la pianificazione della concentrazione delle sedi delle due forze di polizia, funzionale all'innalzamento del livello dei servizi e al benessere organizzativo interistituzionale; 2) realizza un incremento dei rapporti istituzionali di leale collaborazione/creazione reti.
T <i>time bounded</i>	termine del « <u>primo</u> segmento » - _____	— 30.giugno.2025: 1. convegno Polizia di Stato/Polizia Locale per focalizzare la disponibilità di massa ed individuare i principali punti di contatto/analisi s.w.o.t.
	termine del « <u>secondo</u> segmento » - _____	— 31.dicembre.2025; 1. redazione requisiti di base; 2. individuazione di immobili di interesse; 3. contatti con Enti terzi (se immobili non di proprietà comunale); 4. restituzione in relazione finale delle risultanze attività, con ipotesi di lavoro o impraticabilità.
Peso relativo		5% a tutti i Direttori coinvolti
peso assoluto (in relazione alla totalità degli obiettivi annuali dell'Ente)		1

SCHEDA OBIETTIVO «2025/TRASVERSALE Segretario Generale + Patrimonio + Lavori Pubblici + Polizia Locale» – “Cittadella della Sicurezza”									
data di compilazione scheda:			avvio	2025.gennaio					
			termine						
proposta d.G.C.----- n.2/2025									
TITOLO OBIETTIVO: ----- «Cittadella della Sicurezza»									
parte speciale/operativa									
segmento PRIMO									
	segmenti dell'obiettivo	Fasi operative dell'obiettivo(a seconda del numero di azioni)							
	s e g m	Fase »1.1« p r o g r a m m a z i o n e	Descrizione fase	“Pianificazione primo contatto”					
Attività			1. contatti con le forze dell'ordine interessate per la pianificazione del primo incontro.						
Formula			La natura della fase non consente di esprimere l'Obiettivo strumentale (intermedio) in termini di formula matematica. Si sostituisce con valutazione “SI/NO”.						
Peso (ponderazione della fase sul totale dell'obiettivo)			25%						
Obiettivo strumentale (intermedio)			esplicitazione requisiti minimi-punti di contatto-agenda criticità/redazione provvisoria condivisa.						

P R I M O	e n t o		target (bersaglio) 1	Condivisioni preliminari					
			target (bersaglio) 2	Non previsto					
			Timing	al 30.aprile.2025					
		c o n d i v i s i o n e	Fase »1.2«	Descrizione fase	“Realizzazione convegno”				
				Attività	Organizzazione e tenuta dell’incontro Polizia di Stato/Polizia Locale per focalizzare la disponibilità di massa e per l’individuazione dei principali punti di contatto/analisi s.w.o.t.				
				Formula	La natura della fase non consente di esprimere l’Obiettivo strumentale (intermedio) in termini di formula matematica. Si sostituisce con valutazione “SI/NO”.				
				Peso (ponderazione della fase sul totale dell’obiettivo)	25%				
				Obiettivo strumentale (intermedio)	non previsto				
				target (bersaglio) 1	non previsto				
target (bersaglio) 2	Rilevazione della risposta e modulazione del programma.								
	Timing	30.giugno.2025							
segmento SECONDO									

	<i>segmenti</i> dell'obiettivo	<i>Fasi operative</i> dell'obiettivo(a seconda del numero di azioni)						
		Fase » 2.1 «	Descrizione fase	Individuazione requisiti immobile				
	<i>s e g m e n t</i>	<i>i n d i v i d u a z i o n e</i>	Attività	1. Redazione dei requisiti di base dell'immobile, all'esito del convegno, ivi compresi gli impianti tecnologici; 2. Individuazione immobili di interesse.				
			Formula	La natura della fase non consente di esprimere l' Obiettivo strumentale (intermedio) in termini di formula matematica. Si sostituisce con valutazione "SI/NO" .				
			Peso (ponderazione della fase sul totale dell'obiettivo)	25%				
			Obiettivo strumentale (intermedio)	No.				
			target (bersaglio) 1	No				
			target (bersaglio) 2	No				
			Timing	15.ottobre.2025				

	O	Fase » 2.2 «	Descrizione fase	"Relazione finale"				
			Attività	1. contatti con Enti terzi (se immobili non di proprietà comunale); 2. restituzione in relazione finale delle risultanze attività, con ipotesi di lavoro o impraticabilità.				
	S E C O N D O	v e r i f i c a	Formula	La natura della fase non consente di esprimere l'Obiettivo strumentale (intermedio) in termini di formula matematica. Si sostituisce con valutazione "SI/NO".				
			Peso (ponderazione della fase sul totale dell'obiettivo)	25%				
			Obiettivo strumentale (intermedio)	No.				
			target (bersaglio) 1	No.				
			target (bersaglio) 2	No.				
			Timing	al 31.dicembre.2025				

segue

data di compilazione scheda: -		avvio	2025.gennaio			
		termine				
proposta d.G.C. ----- 2025/2						
TITOLO OBIETTIVO----- «Cittadella della Sicurezza»						
risorse assegnata e note						
		Risorse economiche da gestire/assegnate (entrata/spesa)	PEG entrata	Codice	Capitolo -----	Importo € n.nnn,nn
			PEG spesa	Codice	Capitolo	
		Risorse umane	1) Direttori II, IV e V Settore; 2) Personale Segreteria generale e del Settore II, IV e V	Percentuale di utilizzo su base annuale	2% 2%	
		Risorse strumentali	Attrezzature d'ufficio. Connessione internet per collegamento da remoto. Dispositivi (Computer, firma digitale)			
		NOTE				

cronoprogramma:

Fase	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
1.1												
1.2												
2.1												
2.2												

I periodi di attività vanno posti in verde.
I periodi di inattività vanno anneriti.
I periodi in grigio non riguardano l'esercizio di riferimento