

Città di Zagarolo

(Provincia di Roma)

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

INDICE

1. PREMESSA	2	4.3.8 DELEGATO CONS. ALLO SPORT	13
2. SISTEMA DI GESTIONE STRATEGICO: LA BSC ..	3	4.3.9 DELEGATO CONS. AI GEMELLAGGI.....	13
3. LA BSC NELLE PROCEDURE COMUNALI.....	4	4.3.10 DELEGATO CONS. ALLA BSC.....	14
4. MAPPA STRATEGICA	6	4.3.11 ISTITUZIONE PALAZZO ROSPIGLIOSI	14
4.1 DEFINIZIONE	6	4.4 OBIETTIVI PROCESSI INTERNI.....	16
4.2 MAPPA STRATEGICA ANNO 2011.....	7	4.4.1 PREMESSA	16
4.3 OBIETTIVI AMMINISTRATIVI	8	4.4.2 OBIETTIVI	16
4.3.1 VICE SINDACO E ASS.RE ALL'AMBIENTE	8	4.5 OBIETTIVI APPRENDIMENTO	27
4.3.2 ASS.RE AL BILANCIO E PERSONALE	9	4.5.1 PREMESSA	27
4.3.3 ASS.RE AI SERVIZI SOCIALI E ALLA P.I.	9	4.5.2 OBIETTIVI	27
4.3.4 ASS.RE ALLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE	10	4.6 OBIETTIVI FINANZIARI	29
4.3.5 ASS.RE AL CENTRO STORICO E VIABILITÀ .	11	5. IL CRUSCOTTO DELLE PERFORMANCE	31
4.3.6 ASS.RE AI LAVORI PUBBLICI	12	6. GLOSSARIO	32
4.3.7 DELEGATO CONS. ALL'URBANISTICA.....	12		

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

1. Premessa

Implementare la Balanced Scorecard (BSC) nel nostro Comune è stata una sfida impegnativa ma nello stesso tempo bella ed affascinante. Abbiamo incontrato molte difficoltà, ma la determinazione politica del nostro Sindaco Giovanni Paniccia, il pieno sostegno da parte di tutti i colleghi della maggioranza e la disponibilità e l'impegno dimostrato dai dipendenti comunali hanno reso il compito più agevole e permesso la buona riuscita del lavoro fin qui svolto.

Con la pubblicazione del presente documento "Performance e Pubblica Amministrazione - La BSC come nuova metodologia di programmazione e verifica dell'efficienza dei servizi ai cittadini" termina la fase della progettazione della BSC e da questo momento in poi tutti i soggetti coinvolti saranno impegnati nella difficile fase della relativa implementazione.

Il presente documento ha l'obiettivo di presentare in modo organico la strategia dell'Amministrazione Comunale per i prossimi quattro anni, all'insegna della completezza delle informazioni e della semplicità espositiva. Il risultato ottenuto è frutto di un lavoro corale, dove ciascun protagonista ha contribuito con le proprie idee, la propria esperienza e le proprie motivazioni al raggiungimento del risultato finale.

Nel 2009 si è assistito ad una tendenza nella riforma della Pubblica Amministrazione verso la misurazione e la valutazione delle performance con la legge n.15 del marzo 2009 e con il relativo decreto attuativo n. 150 dell'ottobre 2009. Al momento, la normativa vigente non obbliga gli enti locali, a differenze dei ministeri, ad attuare fin dal 2011 la metodologia della BSC. Ma nello stesso tempo c'è un invito esplicito ad un veloce adeguamento allo scopo di garantire maggiore efficienza e servizi migliori per tutti i cittadini.

La nostra Amministrazione ha voluto anticipare i tempi e Zagarolo può vantare il primato di essere il primo Comune della Provincia di Roma ad aver progettato ed attuato un sistema di Balanced Scorecard che comporterà un grande vantaggio per tutta la macchina amministrativa, per i dipendenti comunali e soprattutto per i cittadini di Zagarolo.

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

2. Sistema di gestione strategico: la BSC

La Balanced Scorecard (scheda di valutazione bilanciata) è un sistema di management completo di un'organizzazione. Il suo approccio olistico ci permette di rappresentare agevolmente la strategia attraverso l'uso di mappe strategiche e nello stesso tempo favorisce l'esecuzione e la verifica della stessa.

La BSC è in grado di raccogliere la filosofia e lo spirito della nuova legislazione in materia, tanto che un numero sempre maggiore di organizzazioni del settore pubblico nel mondo sta adottando la BSC o comunque un qualche sistema di gestione strategica (o solo di misurazione) della performance.

Nell'ultimo periodo, anche in Italia è aumentata la sensibilità sull'argomento e si iniziano a vedere le prime applicazioni. I comparti maggiormente recettivi sono stati le Aziende Sanitarie Locali e successivamente gli Enti Locali.

La BSC ci ha permesso di inserire il nostro programma elettorale, da questo momento in poi chiamato strategia, in un schema (mappa strategica) facilmente comunicabile a tutte le persone interessate (stakeholder): cittadini, amministratori, dipendenti e partner. Inoltre il sistema ci ha aiutato ad individuare tutte quelle attività e processi lavorativi che maggiormente favoriscono l'esecuzione della nostra strategia. Per ognuno di questi elementi abbiamo individuato uno specifico responsabile, definito uno o più obiettivi sfidanti, determinato un preciso sistema di misurazione. In questo modo tutta l'organizzazione comunale è stata strutturata per seguire un'unica direzione in modo da evitare che persone, gruppi o uffici remassero involontariamente in una direzione diversa o addirittura contraria da quella stabilita.

La caratteristica fondamentale delle Mappe Strategiche è quella di rendere visibile la "direzione" che una Pubblica Amministrazione intende perseguire. Nel ribadire l'importanza delle mappe strategiche, Kaplan e Norton sottolineano come queste consentano di visualizzare la capacità dell'Amministrazione di convertire gli asset intangibili in risultati tangibili¹.

Questo processo di allineamento di tutta l'organizzazione certamente non garantisce l'esecuzione della strategia, ma crea le condizioni per un più probabile successo e nello stesso tempo elimina quelle situazioni di confusione che sono spesso cause di molti fallimenti che si registrano purtroppo nel settore pubblico.

Nello stesso tempo la BSC ci aiuta ad implementare un valido sistema di valutazioni delle prestazioni per tutto il personale dipendente. Partendo dai processi interni, sono stati assegnati ai dipendenti uno o più obiettivi, individuando fin d'ora il sistema di misurazione ed il livello di prestazione desiderato (target). In questo modo ogni dipendente conosce le proprie attività chiave e i risultati sui quali verrà valutato. Tutto questo favorirà un migliore rapporto di collaborazione tra colleghi e un clima di maggiore efficienza lavorativa.

Sia la mappa strategica che gli obiettivi sono consultabili da parte di tutti i cittadini attraverso il nostro sito web e questo permetterà di verificare lo stato di avanzamento dei risultati attraverso dei semplici grafici esplicativi. Questa scelta dell'Amministrazione assicurerà la massima pubblicità dei risultati a garanzia della trasparenza, principio fondamentale del nostro diritto amministrativo. Inoltre la conoscenza pubblica dei risultati raggiunti attiverà un circuito virtuoso che si tramuterà in una sana competizione tra i dipendenti e successivamente in prestazioni superiori con grande vantaggio per tutti i cittadini.

¹ La Balanced Scorecard per l'attuazione della strategia nelle Pubbliche Amministrazioni – Teoria, casi ed esperienze. Angelo Riccaboni, Cristiano Busco, Alessandro Bacci e Giuseppe Del Medico. Editore Knowità

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

3. La BSC nelle procedure comunali

L'introduzione della metodologia della BSC nel procedure comunali ha rappresentato per la struttura burocratica dell'Ente un momento di ripensamento sul tradizionale modo di operare.

Nella Pubblica Amministrazione ed, in particolare, nei Comuni, spesso viene a mancare un chiaro collegamento tra strategia (espressa dal programma politico, votato dagli elettori) ed azioni concrete. Inoltre l'attività amministrativa è notevolmente appesantita da innumerevoli e farraginosi adempimenti burocratici, nell'attuazione dei quali spesso si perde di vista il senso stesso dell'agire amministrativo.

Non vi sono stati particolari problemi nel ragionare sull'applicazione della BSC nel contesto dell'attività comunale, al contrario, sebbene tale metodologia sia nata nel settore privato ci è apparsa sin da subito perfettamente congeniale con gli strumenti di cui disponevamo, questo perché nei Comuni, in effetti, esistono già alcuni documenti che sono molto validi ai fini del processo di implementazione della BSC. Essi sono:

- a) la Relazione Previsionale e Programmatica, che è un documento programmatico nel quale l'Amministrazione espone ogni anno i programmi e progetti che intende realizzare;
- b) il Piano degli Obiettivi, che identifica, per ogni Area/macro-servizio offerto, gli obiettivi specifici da raggiungere attraverso l'esecuzione di ogni programma;
- c) il Piano Esecutivo di Gestione (PEG): che contiene le attività che l'Ente si propone di realizzare nell'anno di riferimento.

Questi documenti però sono redatti dagli uffici, spesso in misura avulsa dagli obiettivi strategici dell'amministrazione, espressi nel programma politico di mandato, per cui risultano sovente non coerenti con le linee strategiche dell'Amministrazione.

L'Amministrazione disponeva di una serie di progetti di mandato, i quali però dovevano essere esplicitati in maniera più chiara nei documenti di programmazione ed inoltre era necessario costruire intorno ad essi la condivisione dell'intera struttura burocratica.

A tal fine, sono stati organizzati una serie di incontri, adottando una metodologia di brainstorming, con i Responsabili di Area e il Consigliere delegato per il progetto BSC al fine di dare esplicitazione a quelle che potevano essere definite le priorità strategiche dell'Ente.

La finalità degli incontri è stata quella di:

- ristrutturare il Bilancio e la Relazione Previsionale e Programmatica, adattandoli il più possibile alle Linee Programmatiche, che costituiscono il Programma Politico, con cui la maggioranza di governo è stata eletta nel 2010;
- identificazione all'interno delle Linee Programmatiche, degli obiettivi strategici che l'amministrazione vuole realizzare e allineamento di ciascuno di essi alle 4 prospettive previste per la BSC;
- individuazione delle interrelazioni tra gli obiettivi strategici, anche di prospettive diverse, mediante la costruzione di una mappa strategica.

Predisposta la nuova struttura dei documenti programmatici si passerà alla gestione vera e propria.

Essa sarà poi rendicontata con metodi diversi ed in base a diverse finalità.

Da un lato, il controllo strategico, le cui risultanze saranno rivolte al Sindaco, agli Amministratori e alla Dirigenza, al fine di misurare il funzionamento interno dell'organizzazione ed individuare punti critici in cui migliorare la performance.

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Dall'altro il controllo sociale, rivolto ai portatori d'interesse, attraverso la misurazione dell'efficacia delle politiche e dei servizi in termini di capacità di migliorare le condizioni dei beneficiari diretti e di raggiungere gli obiettivi delle attività chiave, con la finalità di agevolare il controllo dei cittadini sull'operato dell'Amministrazione.

Un ruolo importante sarà svolto dall'Organismo di Valutazione che avrà, tra gli altri, l'importante compito di:

- proporre all'amministrazione comunale, il sistema di misurazione e valutazione della performance complessiva dell'ente, dei responsabili di area e del personale;
- monitorare periodicamente il funzionamento complessivo del sistema di valutazione;
- comunicare tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

La mappa strategica costituirà lo strumento di base che l'Organismo utilizzerà per effettuare la misurazione e valutazione della performance complessiva sia a livello generale di Ente che nelle sue specifiche articolazioni.

I principali vantaggi che abbiamo riscontrato nell'utilizzo della metodologia BSC sono i seguenti:

1. non richiede adempimenti ulteriori, ma solo un diverso modo di esporre strategia e azioni;
2. consente di avere un feedback relativo della strategia e alla validità della gestione posta in essere per realizzarla;
3. è un efficace strumento di orientamento e motivazione dei dipendenti ed aiuta a migliorare il clima interno;
4. agevola il processo di comunicazione con i cittadini e tutti gli stakeholders;
5. consente di migliorare la performance economica perché facilita la focalizzazione sugli obiettivi e sulle relative azioni, evitando lo spreco di risorse.

Certamente l'introduzione della BSC non garantisce di per sé il raggiungimento dei risultati attesi, che ovviamente devono essere perseguiti con tenacia e determinazione, ma sicuramente ci aiuta a capire dove bisogna cercare, dove migliorare nel caso in cui non si riesca a centrare l'obiettivo.

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

4. Mappa strategica

4.1 Definizione

Questa Amministrazione crede che la strategia, presentata in campagna elettorale e votata dalla maggioranza dei cittadini di Zagarolo, sia la strada giusta per creare valore a tutta la città. Per riuscire a portare a termine con successo il lavoro che abbiamo iniziato un anno fa, la Balanced Scorecard viene in nostro aiuto attraverso la preparazione della Mappa Strategica e l'allineamento dei beni immateriali a quelli materiali.

Osservando la nostra Mappa Strategica (si veda la figura 1) leggiamo, nella parte alta dello schema, la proposta di valore che l'Amministrazione Comunale vuole offrire alla nostra comunità. Lo slogan sintetizza in una breve frase l'intera nostra strategia: vogliamo **cittadini** soddisfatti, il rispetto delle **regole**, una maggiore **partecipazione** da parte di tutta la cittadinanza ed infine un uso **trasparente** delle risorse pubbliche.

Per raggiungere questo risultato le quattro prospettive (Amministrativa, Processi interni, Apprendimento e Finanziaria) ci aiutano nell'identificare le attività da realizzare e gli obiettivi da raggiungere.

Nella prospettiva amministrativa sono racchiusi tutti gli obiettivi, assegnati dal Sindaco a ciascun Assessore e Consigliere Delegato, che dovranno essere raggiunti per completare la proposta di valore della comunità. Ogni responsabile della prospettiva amministrativa avrà bisogno del giusto supporto da parte di chi guida i singoli processi interni, poiché, attraverso il raggiungimento degli obiettivi di questi ultimi, i responsabili della prospettiva amministrativa avranno maggiori possibilità di raggiungere i propri obiettivi e quindi creare valore per i nostri cittadini. Per fare in modo che tutto funzioni, la prospettiva dell'apprendimento dovrà creare le condizioni (Capitale Umano, Capitale Informativo e Capitale Organizzativo) per garantire maggior successo alla prospettiva dei processi interni. Infine la prospettiva finanziaria dovrà evidenziare le risorse economiche necessarie per la realizzazione della strategia.

Gli obiettivi contenuti nelle quattro prospettive sono collegati l'uno all'altro da rapporti di causa-effetto. Allineare gli obiettivi contemplati nelle quattro prospettive rappresenta la chiave per la creazione di valore e dunque per una strategia ben focalizzata ed intrinsecamente coerente. Quest'impalcatura architettonica di causa ed effetto, mettendo in relazione le quattro prospettive, rappresenta la struttura attorno a cui si sviluppa una mappa strategica².

² Kaplan e Norton, Strategy Maps, 2004

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

4.2 Mappa strategica anno 2011

Mappa strategica							
Proposta di valore per la Comunità		La via giusta per Zagarolo: cittadini soddisfatti, rispetto delle regole , valorizzazione della partecipazione e uso trasparente delle risorse.					
PROSPETTIVE	Amministrativa	Vice Sindaco e Assessore all'Ambiente	Assessore al Bilancio e Personale	Assessore alle Attività Produttive	Assessore ai Lavori Pubblici		
		Assessore alle Politiche Sociali e Scuola	Assessore al Centro Storico e Viabilità	Delegato Consiliare all'Urbanistica	Delegato Consiliare allo Sport		
		Delegato Consiliare alla BSC	Delegato Consiliare ai Gemellaggi	Istituzione Palazzo Rospigliosi			
	Processi interni	Area I	Area II	Area III	Area IV	Area V	IPR
		Amministrativa Contabile	Socio Culturale	Vigilanza Protezione C.	Urbanistica Territorio	Lavori Pubblici	Istituzione Palazzo Rospigliosi
		Programmazione e controllo	Tribunale	Controllo Centro Storico	Pianificazione Edilizia ed Urbanistica	Validazione opere pubbliche	Svolgimento eventi
		Procedure di miglioramento	COL – Centro Orientamento Lavoro	Controllo Forese	Pianificazione Territoriale	Facility Management	Attività di promozione e comunicazione
		Censimento 2011	Organizzazione Attività Sportive	Controllo Valle Martella	Igiene/Ambiente	Energy Management	Uso di Palazzo Rospigliosi
		Recupero Evasione	Servizi scolastici		Patrimonio	Ricognizione opere pubbliche	Museo del giocattolo
	Apprendimento	Capitale Umano: Formazione continua, Utilizzazione dei modelli dell'organizzazione					
Capitale Informativo: Assistenza continua alle postazioni di lavoro, Digitalizzazione della documentazione comunale e abbattimento consumo della carta, Disponibilità sito web, Implementazione di un nuovo servizio di connessione Internet Low Cost per tutti, Introduzione di una procedura per garantire la pubblicazione sul sito web di tutti gli atti e di tutte le informazioni riguardanti il Comune							
Capitale Organizzativo: Uffici a servizio dei cittadini, Migliorare la capacità di esecuzione del personale, Definizione dei modelli dell'organizzazione, Allineamento di tutti i Regolamenti Comunali vigenti al relativo modello							
Finanziaria	Federalismo Fiscale			Trasferimenti Provinciali, Regionali, Statali ed Europei			

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

4.3 Obiettivi amministrativi

4.3.1 Vice Sindaco e Ass.re all'Ambiente

Nominativo: Enrico Saracini

Obiettivo	Descrizione
Risparmio energetico	La questione energetica oggi è in primissimo piano anche in relazione agli ultimi accadimenti che si sono verificati nel mondo. La necessità di un piano energetico globale, nazionale e locale deve essere una delle emergenze e prime attenzioni che tutte la P.A. devono avere. Nel Nostro Comune dobbiamo realizzare un impianto di energia alternativa, pulita che consenta di soddisfare il fabbisogno di tutte le strutture pubbliche e che possa fungere da volano per imprese ed iniziative private in tal senso
Gestione dei rifiuti	I rifiuti prodotti nelle città, il ciclo integrato di recupero e smaltimento degli stessi è divenuto prioritario per una corretta e sostenibile gestione dell'ambiente. Esso è in grado di dare un futuro alle nuove generazioni, creare economia, divulgare un atteggiamento più responsabile nella gestione dei consumi. La grande innovazione della "raccolta differenziata porta a porta" miraggio in molte realtà locali grandi e piccole, più o meno vicine al Nostro territorio, da Noi è una realtà consolidata da tempo ormai che sta portando risultati eccellenti in termini di percentuale di differenziazione, qualità del rifiuto prodotto e contenimento nel medio termine dei costi di discarica ridotti della metà. Dobbiamo continuare ad insistere per un continuo miglioramento di tale sistema in modo da consentire anche un ritorno economico alle famiglie che tanto si stanno impegnando in questo progetto
Gestione integrata del verde pubblico	Il territorio di Zagarolo è, fortunatamente, immerso nel verde rigoglioso della campagna laziale che, tuttavia, necessita di continui e costosi interventi di manutenzione. Dobbiamo elaborare un sempre migliore piano di gestione integrata della cura e manutenzione del verde in modo da creare importanti economie di scala e sostenere anche la piccola impresa locale di settore. Dobbiamo ampliare e migliorare gli spazi verdi esistenti e crearne sempre di nuovi in modo da renderli perfetti centri di aggregazione sociale. Parchi e giardini devono divenire l'immagine tipo del Comune di Zagarolo
Gestione del patrimonio comunale	L'ingente patrimonio comunale deve essere gestito in modo proficuo sia in termini economici che in termini di rispondenza alle primarie esigenze, soprattutto abitative, delle nostre famiglie. In questo senso si proietta il piano delle alienazioni approvato in Consiglio Comunale che consentirà, alle famiglie meno avvantaggiate, di poter acquistare immobili residenziali a prezzi oltremodo vantaggiosi. Con il duplice vantaggio di risolvere le necessità abitative di una fascia di popolazione che, altrimenti, resterebbe fuori dal mercato immobiliare e di sgravare il Comune dal gravoso onere di manutenzione e gestione dei vari compendi immobiliari
Gestione del cimitero comunale	Il prossimo ampliamento del cimitero comunale consentirà di rispondere alle esigenze di una cittadina ormai in forte sviluppo demografico. L'anagrafe cimiteriale consentirà di avere una più esatta percezione delle reali situazioni di fatto
Creazione di un ufficio legale comunale	Il Comune di Zagarolo deve, ormai, essere qualificato come una città. Lo sviluppo urbanistico, commerciale e dei servizi lo collocano ai vertici della Provincia di Roma in termini di qualità della vita. Ma una migliore qualità ed un continuo sviluppo comportano un continuo aumento delle fattispecie giuridiche che gli Uffici Comunali sono chiamati a conoscere, affrontare e risolvere. Spesso ci si imbatte in vere e

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Obiettivo	Descrizione
	proprie questioni di puro diritto, di giurisprudenza e di interpretazione. Per questo si percepisce, ormai, l'impellenza dell'istituzione di un Ufficio Legale del Nostro Comune che sia in grado di supportare l'attività tecnica di tutto gli uffici e che possa fungere anche da sostegno alle continue e numerose richieste della cittadinanza

4.3.2 Ass.re al Bilancio e Personale

Nominativo: Marco Pacifici

Obiettivo	Descrizione
Implementare una nuova politica di bilancio nel nuovo contesto del federalismo fiscale	La situazione politico-economica italiana obbliga tutti Comuni a ripensare le proprie politiche di bilancio alla luce di approcci più virtuosi e contenitivi della spesa pubblica. I cardini fondamentali della nostra politica di bilancio sono il rispetto del patto di stabilità, l'equilibrio finanziario di lungo periodo, il contenimento delle spese correnti, maggiore attenzione alle entrate proprie comunali e una diversa modalità di richiesta di finanziamenti sovra comunali. Questi elementi ci permetteranno di costruire le condizioni per uno sviluppo sano e continuo della nostra città.
Lotta all'evasione fiscale	L'evasione fiscale danneggia tutti i cittadini in particolar modo coloro che fanno del rispetto delle regole un principio essenziale. Le entrate comunali (imposte e tasse) contribuiscono al bene comune e allo sviluppo sociale e dei servizi al cittadino. Per combattere questo problema l'Amministrazione Comunale si avvalerà di società esterne e personale proprio dedicato a questo specifico obiettivo.
Riorganizzazione degli uffici comunali	I nostri uffici comunali verranno riorganizzati alla luce dei cambiamenti introdotti dalla nuova legislazione nazionale e regionale e dagli sviluppi che si sono verificati nella società allo scopo di garantire servizi più efficienti ai nostri cittadini. Le linee guida che verranno seguite saranno la flessibilità dell'organizzazione e il sistema premiante.
Organizzazione URP e facilitazione per gli over 65	Il cittadino non dovrà più transitare da un ufficio all'altro allo scopo di trovare la persona giusta a cui rivolgere il proprio quesito. L'Amministrazione organizzerà l'Ufficio Relazioni col Pubblico (URP) in grado di rispondere a tutte le situazioni con grande vantaggio per i nostri cittadini. Tale servizio prevederà delle agevolazioni per i cittadini over 65.
Dotare gli uffici comunali di applicazioni informatiche per migliorare le performance degli uffici	Un'organizzazione moderna ha bisogno di strumenti informatici per velocizzare i flussi di lavoro e garantire tutte le informazioni necessarie per prendere le giuste decisioni. Inoltre il personale dipendente dovrà avere le indispensabili conoscenze per un uso ottimale di tali strumenti. Questi presupposti guideranno la politica dell'informatizzazione degli uffici comunali.

4.3.3 Ass.re ai Servizi Sociali e alla P.I.

Nominativo: Piero Petrassi

Obiettivo	Descrizione
Scuola – Attività per l'Integrazione	Agevolare l'integrazione degli allievi diversamente abili e/o a rischio di esclusione attraverso l'intervento di AEC adeguatamente formati. Supportare l'integrazione degli allievi di origine non italiana, mediante percorsi di prima alfabetizzazione e/o

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Obiettivo	Descrizione
	mediazione linguistico-culturale.
Scuola - Progetti formativi	Implementare i progetti di educazione alla Legalità e alla Sicurezza già avviati nella scuola dell'obbligo con buona partecipazione e ottimi risultati. Riproporre il progetto Piedibus. Supportare l'offerta formativa delle diverse istituzioni scolastiche con interventi educativi di figure professionali, volti a sviluppare l'appartenenza alla comunità e il senso civico.
Scuola - Servizi	Migliorare la qualità e la vivibilità degli ambienti concessi in uso alle Istituzioni scolastiche. Monitorare costantemente lo svolgimento del servizio di ristorazione scolastica per garantirne la qualità e l'efficacia. Informatizzazione totale delle rilevazioni presenze e dei pagamenti per i servizi a domanda individuale.
Sociale - Servizi	Attivare maggiori servizi e prestazioni sociali rivolte alla persona e alla famiglia, oggi oppressa dalla grave crisi economica e sociale, per arrivare a garantire i livelli essenziali delle prestazioni quale diritto sociale. Maggiore integrazione tra politiche sociali e politiche sanitarie. Monitoraggio costante di congruenza del Progetto Servizio civico alle finalità e agli obiettivi prefissati.
Sociale – Famiglia, anziani	Facilitare la famiglia nell'assunzione dei compiti di cura nei confronti dell'anziano, attivando servizi di sollievo per i familiari conviventi di persone anziane non autosufficienti. Organizzare l'attività di assistenza domiciliare prevedendo forme di integrazione tra ambito sanitario e ambito socio-assistenziale, stabilendo modalità costanti di interazione con le strutture di assistenza per anziani con il prioritario coinvolgimento dei familiari, dell'associazionismo e del volontariato. Maggiore qualificazione sociale e culturale nei centri anziani.
Sociale - Giovani	Avviare forme di interazione tra la scuola, oggi unico mezzo per "parlare" ai giovani, e la società civile. Prevedere la realizzazione di spazi formativi che accolgano, in un contesto organizzato, adolescenti prossimi alla maggiore età e giovani, per avviarli in società con un loro specifico percorso di autonomia e maturità.

4.3.4 Ass.re alle Attività Produttive

Nominativo: Carmen D'Occhio

Obiettivo	Descrizione
Sportello Unico Attività Produttive (SUAP)	Il cittadino che intende produrre una qualsiasi richiesta relativa ad attività produttive potrà rivolgersi direttamente al SUAP, per ora con supporti cartacei ma in futuro con collegamenti informatici. Ogni procedura collegata verrà attivata direttamente dallo Sportello che, entro 30 giorni, dovrà comunque concludere ed evadere la richiesta.
Secondo Centro Commerciale Naturale	Come già fatto con le attività produttive presenti nelle vie comprese tra via Calandrelli e Piazza Santa Maria, si intende attivare la procedura di formazione di un nuovo Centro Commerciale naturale che interesserà la zona da Corso Garibaldi a Viale Ungheria.
Spazi rurali: IPPOVIE	Con la realizzazione del nuovo Parco Cittadino nella zona di Valle della Foresta, si avrà a disposizione un'area sufficientemente importante per predisporre, con il coinvolgimento dei privati, passeggiate a cavallo.
Progetto filiera corta	Con l'apertura del Mercatino del Contadino, si è voluto dare un nuovo impulso alle piccole attività produttive territoriali, nel segno della riscoperta dei sapori di una volta. Le nostre tradizioni alimentari vanno salvaguardate e, laddove possibile,

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Obiettivo	Descrizione
	integrate nel tessuto culturale odierno.
Ubicazione del mercato settimanale nel centro storico	Nello stesso indirizzo politico della realizzazione del Centro Commerciale Naturale "Le Zagare" si inserisce la volontà di integrare il mercato settimanale nel tessuto storico della nostra Città.
Attivazione convenzione PANDA per Rifugio	Con fondi del Ministero della Salute è stato realizzato un primo lotto del progetto teso alla realizzazione de un rifugio per animali abbandonati sul nostro territorio. Per iniziare una gestione, sia pur minimale per ora, in attesa di ulteriori lotti di finanziamento nazionale, è in fase di perfezionamento una convenzione con l'Ass. PANDA già radicata sul territorio.
"Campagna affido" in collaborazione con ASL RMG	Continuiamo a puntare sulla possibilità di "affidare" gli animali abbandonati a cittadini sensibili e disponibili a prendersene cura, garantendo loro un servizio sanitario di base in collaborazione con la ASL Veterinaria di zona.

4.3.5 Ass.re al Centro Storico e Viabilità

Nominativo: Oliviero Olivetti

Obiettivo	Descrizione
Ottimizzazione della sosta nell'intero centro urbano	Una migliore vivibilità del nostro Centro Storico passa anche attraverso una migliore gestione della sosta. L'Amministrazione Comunale consapevole dell'importanza dell'iniziativa ha dato mandato ad una società di esperti lo studio e la redazione di un dettagliato piano del traffico. Nei prossimi mesi la nostra sfida sarà quella di implementare le misure previste dal piano e soprattutto fare in modo che tutti gli automobilisti le rispettino a grande vantaggio per tutti cittadini.
Riqualificazione aree date in concessione all'interno del Centro Storico	Ogni piazza della nostra città avrà un preciso progetto di riqualificazione e un adeguato arredo urbano. Le attività commerciali del Centro Storico, che hanno richiesto spazi esterni per l'esercizio delle proprie attività, si dovranno dotare di strutture uniformi per l'intero centro storico sulla base delle indicazioni fornite dall'Amministrazione Comunale.
Migliorare la segnaletica e la cartellonistica stradale	L'Amministrazione Comunale ha predisposto un piano di revisione della segnaletica e della cartellonistica stradale. L'obiettivo finale sarà quello di eliminare tutti i cartelloni abusivi presenti sull'intero territorio consentendo spazi pubblicitari solo a quelli autorizzati.
Riqualificare Piazza Santa Maria	Piazza S. Maria è uno snodo importante per l'intero asse viario del nostro centro storico. L'Amministrazione Comunale, consapevole di questa importanza, sta predisponendo un piano di riqualificazione che valorizzerà i monumenti presenti nella piazza e nello stesso tempo favorirà il flusso del traffico automobilistico.
Progressiva pedonalizzazione del Centro Storico	Il Centro storico sarà riqualificato con gli accessori mobili, con un piano dei parcheggi sulle zone laterali dei costoni tufacei. Tale situazione ci permetterà di togliere spazi ai veicoli e recuperarli per i pedoni.
Progetto di vigilanza notturna a Valle Martella	L'Amministrazione Comunale, consapevole delle difficoltà presenti sul territorio di Valle Martella, sta predisponendo un piano di vigilanza sull'intera area. Questa iniziativa vedrà il coinvolgimento dei residenti di Valle Martella e favorirà l'avvicinamento delle Istituzione verso tutti i cittadini.

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

4.3.6 Ass.re ai Lavori Pubblici

Nominativo: Antonella Bonamoneta

Obiettivo	Descrizione
Riqualificazione stazione FFSS	
Riqualificazione Centro Storico	
Pulizia e restauro parco giochi Colle Barco	
Realizzazione Casa della Musica	
Completamento progetto Valle della Foresta	
Manutenzione strade	
Realizzazione lavori come da programma triennale lavori pubblici	

4.3.7 Delegato Cons. all'Urbanistica

Nominativo: Alessandro Paglia

Obiettivo	Descrizione
Progetti riqualificazione tessuto urbano	
Regolamento edilizio nell'ottica della coerenza estetica al paesaggio della collina laziale	
Redazione ed approvazione piani attuativi a) L.167/ colle Palazzola	
Redazione ed approvazione piani attuativi b) L.167 Colle Lungo	
Redazione ed approvazione piani attuativi c) Zona industriale di Corsano	
Redazione ed approvazione piani attuativi d) Piano integrato della Pallavicina	

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

4.3.8 Delegato Cons. allo Sport

Nominativo: Antonio Verginelli

Obiettivo	Descrizione
Approvazione regolamento comunale per utilizzazione degli spazi sportivi	
Progettare ed organizzare la giornata dello sport	
Incrementare la partecipazione giovanile agli sport locali	
Pubblicare il portale web dello sport Zagarolese	

4.3.9 Delegato Cons. ai Gemellaggi

Nominativo: Ivana Rega

Obiettivo	Descrizione
Organizzare almeno un evento l'anno invitando gli amici di Six-fours les plages e di Nelahozeves	Per far si che i rapporti con i paesi gemellati restino costanti e si rafforzino sempre di più nel tempo, è doveroso da parte nostra porsi come primo obiettivo quello di organizzare almeno una volta l'anno un evento invitando le delegazioni di Six Fours les plages e di Nelahozeves
Partecipare almeno ad una iniziativa organizzata dai paesi con cui siamo gemellati	E' importante rispondere positivamente quando uno dei due paesi gemellati ci offre la possibilità di presiedere ad una manifestazione da loro organizzata. Riteniamo sia importante oltre alla presenza della delegazione Comunale il coinvolgimento di cittadini e associazioni della nostra città
Creare un ponte di unione tra le nostre scuole e le scuole dei paesi gemellati, per scambi culturale tra i nostri ragazzi e i loro	Conoscere la lingua, le abitudini e le tradizioni dei paesi dell'Europa potrebbe essere una buona opportunità per i ragazzi e per il loro futuro di cittadini Europei, dunque crediamo sia importante stringere rapporti tra le scuole per creare amicizie e interessanti scambi culturali
Presentare un progetto all'Unione Europea, alla Regione o alla Provincia per organizzare un evento musicale coinvolgendo la nostra orchestra e quella di Nelahozeves	Ciò che lega principalmente Zagarolo e Nelahozeves è la musica. Entrambi i paesi hanno avuto la fortuna di avere come cittadini due grandi maestri conosciuti in tutto il mondo: Goffredo Petrassi e Antonin Dvořák. Dedicare loro un evento coinvolgendo le orchestre potrebbe essere una grande occasione di confronto e di unione tra i due paesi
Diffondere tra i cittadini di Zagarolo informazioni, (tramite il nostro sito internet e i giornali locali) riguardanti iniziative ed eventi legati al gemellaggio	La diffusione di notizie relative a iniziative svolte e da svolgersi tra il nostro paese e i paesi gemellati pensiamo debbano essere diffuse e fatte conoscere il più possibile. Sarà nostra cura tenere aggiornati i cittadini di Zagarolo, attraverso i canali di informazione, tutto ciò inerente all'attività del gemellaggio

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

4.3.10 Delegato Cons. alla BSC

Nominativo: Renato Carletti

Obiettivo	Descrizione
Progettazione della BSC	Progettare nel nostro Comune la Balanced Scorecard nel rispetto della legge n.15 del marzo 2009 e del relativo decreto attuativo n. 150 dell'ottobre 2009. Grazie alla BSC l'Amministrazione Comunale riuscirà a comunicare efficacemente la propria politica, ad allineare tutte le risorse verso quegli obiettivi ritenuti prioritari e fondamentali ed infine questa metodologia ci permetterà di misurare e conoscere le prestazioni di tutta la macchina comunale.
Implementazione cruscotto comunale delle performance	L'Amministrazione Comunale si doterà di una soluzione web, visitabile attraverso il nostro sito istituzionale, per far conoscere a tutti i cittadini la nostra mappa strategica. Inoltre la soluzione ci permetterà a tutti noi di conoscere in tempo reale lo stato di avanzamento dei lavori all'interno della macchina amministrativa.
Piano di comunicazione	Terminata la fase delle progettazione e della realizzazione inizia la fase più complessa legata all'implementazione della BSC. Il primo passo da intraprendere è sicuramente la redazione ed esecuzione di un accurato piano di comunicazione rivolto sia verso i dipendenti comunali che verso tutti i nostri cittadini.
Aggiornare il cruscotto comunale delle performance	Nei prossimi quattro anni l'Amministrazione Comunale garantirà l'aggiornamento di tutti gli obiettivi e la verifica del loro relativo grado di raggiungimento. In questo modo tutti i cittadini avranno la possibilità di verificare anno per anno l'efficienza e l'efficacia di tutta l'Amministrazione e di tutti gli uffici comunali.
Facilitare gli uffici comunali nell'attuazione della BSC	Terminata la fase della progettazione della Balanced Scorecard gli uffici comunali avranno bisogno di essere sostenuti nel difficile compito dell'esecuzione della strategia attraverso l'utilizzo della BSC.
Misurare il "clima" dell'organizzazione	A cadenza annuale tutti i dipendenti comunali saranno coinvolti nel progetto "Analisi di Clima", con lo scopo di misurare i parametri presi in esame e verificarne l'andamento durante l'intera consiliatura. I risultati saranno pubblicati nel sito web del Comune e messi a disposizione di tutti i cittadini.

4.3.11 Istituzione Palazzo Rospigliosi

Nominativo: C.d.A e Direttore Istituzione

Obiettivo	Descrizione
Riorganizzazione uffici e servizi. Sviluppo trasversale attività - Creazione Ufficio Stampa	È necessaria una riorganizzazione degli Uffici e dei servizi con assegnazione di responsabilità specifiche al personale in dotazione. In particolare si darà corso a tre attività di interesse e di riferimento di tutti i settori, con possibilità di servizio anche verso il Comune: Ufficio Stampa, Pubblicità, Comunicazione e cura dei rapporti istituzionali.
Svolgimento eventi. Arte, Musica, Lettere, attività museali	L'attività di intervento dell'Istituzione è esplicita in più campi. È necessario monitorare costantemente i costi di realizzazione delle singole attività. La razionalizzazione delle spese passerà necessariamente attraverso un controllo costante dei costi di organizzazione e l'immediata verifica degli stessi (rapporto previsione/consuntivo). La valutazione dell'impatto sociale delle singole attività e quindi dell'Istituzione stessa sarà oggetto di un attento e continuo monitoraggio al fine di elaborare strategie finalizzate all'incremento della fruizione dei servizi. Entro

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Obiettivo	Descrizione
	la fine del 2011 dovrà essere definito il progetto per la creazione di un Centro Culturale di documentazione dedicato a Goffredo Petrassi (definizione logistica e reperimento materiale documentale, catalogazione , rapporti istituzionali con altre realtà musicali)
Attività di promozione e comunicazione	Alla creazione dell'Ufficio stampa è naturalmente correlata una attività di promozione e comunicazione più incisiva. Si dovrà compiere per questo particolare attenzione alla produzione di materiale pubblicitario (sia relativo agli eventi in programma sia alle attività istituzionalizzate) più professionale e di maggiore impatto visivo anche con la creazione di una vera e propria "Linea pubblicitaria" che identifichi l'Istituzione stessa. Tra gli strumenti di comunicazione verrà attivato un rapporto stretto con i sistemi culturali territoriali di Roma e provincia al fine di comunicare a migliaia di iscritti che costituiscono un gruppo sociale sicuramente sensibile alle attività culturali. L'elaborazione di un piano di agevolazione dei servizi, rivolto soprattutto agli utenti della biblioteca e del Museo del giocattolo, potrà essere uno strumento per incrementare l'utenza verso queste strutture.
Uso di Palazzo- adeguamenti logistici - Razionalizzazione uso	L'Istituzione gestisce, come da regolamento, gli spazi di Palazzo Rospigliosi. Tralasciando i locali in corso di ristrutturazione e per i quali dovrà essere definita dal comune l'effettiva destinazione e utilizzazione, è assolutamente necessario intervenire sulla parte di palazzo Rospigliosi attualmente utilizzata per le attività culturali sia interne che esterne. Non è più possibile rimandare la risoluzione di problemi di manutenzione ordinaria e di risistemazione di impiantistica varia(impianto elettrico, Infissi, igienizzazione degli ambienti) tra cui interventi urgentissimi . Nel frattempo l'Istituzione provvederà alla redazione di un Progetto operativo di utilizzo in catering del piano terra e del giardino di Palazzo che consenta una fonte di reddito e di autofinanziamento.
Museo del Giocattolo	Dato atto che la pubblicizzazione dell'attività ordinaria ed estemporanea del Museo rientra negli obiettivi più generali dell'Istituzione, per i quali è già stata indicata una linea di indirizzo, la priorità per l'anno 2011 sarà il completamento della catalogazione dei reperti museali in dotazione e la produzione di un vero e proprio catalogo museale (requisito tra l'altro richiesto dalla normativa regionale): per quanto riguarda le attività correlate è già stata avviata l'elaborazione di un progetto di ludopedagogia da realizzare probabilmente entro il prossimo anno con studi, convegni e attività laboratoriale sul ruolo del gioco in rapporto allo sviluppo cognitivo della persona. I contatti già avviati con Associazioni di collezionisti ed esperti di giochi di ruolo e non, saranno finalizzati a creare un circuito di eventi che avranno come fulcro il Museo del giocattolo.

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

4.4 Obiettivi processi interni

4.4.1 Premessa

Nella prospettiva dei processi interni troviamo tutte quelle attività chiave, presenti nell'organizzazione del nostro Comune e suddivise per aree di appartenenza, che maggiormente influenzano le attività della prospettiva amministrativa e la buona riuscita della strategia. Per ciascun processo è stato individuato un responsabile e assegnato, dal proprio Capo Area di appartenenza, uno o più obiettivi sfidanti. Al termine del periodo preso in considerazione, ogni obiettivo verrà valutato applicando la relativa misura definita e condivisa in anticipo. Nel momento dell'assegnazione dell'obiettivo i protagonisti stabiliscono anche il target da raggiungere.

Questo modo di lavorare rende più chiaro il rapporto all'interno degli uffici e focalizza l'attività dei dipendenti verso quelle attività ritenute prioritarie. Nello stesso tempo però non bisogna dimenticare che le attività di ciascun dipendente abbracciano anche aspetti fondamentali per l'attività amministrativa seppur ritenuti non prioritari in questo determinato momento.

4.4.2 Obiettivi

Area I

Processo e Resp.	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
Gestione dell'area Annalisa Bizzochi	Annalisa Bizzochi	Facilitare il raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati nell'area	Media di tutti i risultati raggiunti	90%
Programmazione e controllo Maria Grazia Pofi	Maria Grazia Lusuarghi	Regolamentazione procedure di rendicontazione agenti contabili	Rendiconti presentati in modo conforme al modello / rendiconti dovuti	100%
	Ornella Briotti	Accelerazione procedure di accertamento delle entrate	Individuazione delle modalità di misurazione	100%
	Maria Grazia Pofi	Accelerazione procedure di registrazione impegni di spesa	Individuazione delle modalità di misurazione	100%
Procedure di miglioramento Giulio Baldini	Giulio Baldini Giuliana Cannino	Accelerazione iter determine e delibere	Durata iter determine e delibere anno 2011 / durata iter determine e delibere anno 2010	90%
	Giuseppe Scacco Umberto Marsili	Albo pretorio on-line	N. atti pubblicati / n. atti emessi	100%
Censimento 2011 Marina Giansanti	Daniele Protani Ivana Fallibene	Realizzazione di postazioni informatizzate per l'invio dei dati	N. richieste evase / n. richieste presentate	100%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Processo e Resp.	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
	Nello Nocera Giulia Mattei	Aggiornamento della numerazione civica	Totale dei numeri civici registrati / totale numeri civici potenziali	100%
Recupero Evasione Armanda Giordani	Daniela Zippo	Definizione delle imposte	Istanze lavorate / istanze presentate	100%
	Armanda Giordani	Evasione tributaria	Recupero evasione / evasione presunta	50%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Area II

Processo e Resp.	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
Gestione dell'area Simona Petrassi	Simona Petrassi	Facilitare il raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati nell'area	Media di tutti i risultati raggiunti	90%
Tribunale Michela Nardi	Michela Nardi	Esecuzione al 100% dei decreti del Tribunale (minorile e ordinario) ottimizzando le risorse comunali	Spesa anno 2011 / anno 2010	100%
	Michela Nardi	Migliorare l'attività di prevenzione del disagio minorile, riducendo i collocamenti di minori presso le case famiglia	N. di segnalazioni anno 2011 / anno 2010	100%
	Michela Nardi	Creare una rete di associazioni di volontariato allo scopo di aiutare il Comune nel risolvere le situazioni di disagio	Definizione di una rete sociale attiva	100%
COL – Centro Orientamento Lavoro	Simona Petrassi	Sostenere e facilitare i cittadini nella ricerca del lavoro	N. di richieste di consulenza anno 2011 / anno 2010	100%
	Simona Petrassi	Facilitare l'inserimento lavorativo dei cittadini	N. di inserimenti anno 2011 / N. di inserimenti anno 2010	50%
Organizzazione Attività Sportive Gianna Panci	Gianna Panci	Migliorare il coordinamento delle Società Sportive presenti sul territorio.	Effettuare 6 incontri periodici con le associazioni sportive	100%
	Gianna Panci	Regolamentare le modalità di concessione ed uso degli impianti	Regolamento approvato	100%
Politiche della scuola e Servizi scolastici Villermina Panzironi	Villermina Panzironi	Rendere accessibile e fruibile il servizio on-line al cittadino	N. di cittadini iscritti anno 2011 / N. di cittadini iscritti anno 2010	+ 30%
	Villermina Panzironi	Elaborare un report trimestrale sui pagamenti effettuati	N. 4 report	100%
Politiche della scuola	Villermina Panzironi	Coordinamento e collaborazione con il CTP per istituire corsi per l'educazione degli adulti	N. di corsi erogati anno 2011 / n. corsi previsti	100%
	Gianna Panci	Sviluppo di progetti nelle scuole	N. progetti realizzati / N. progetti previsti	100%
Politiche Sociali	Antonella	Servizio AEC -migliorare il servizio	Introduzione degli	100%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Processo e Resp.	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
Antonella	Pennacchiotti		SLA	
Pennacchiotti	Antonella Pennacchiotti	Servizio Civico: migliorare il servizio per ridurre le situazioni di disagio fornendo alle persone a rischio di esclusione opportunità di inserimento	Introduzione degli SLA	100%
	Michela Nardi	Servizio AEC: introdurre i livelli di servizio (SLA)	Introduzione degli SLA	100%
	Michela Nardi	Assistenza domiciliare: introdurre i livelli di servizio (SLA)	Introduzione degli SLA	100%
	Antonella Pennacchiotti	C.D.D.A.: Migliorare il servizio	Introduzione degli SLA	100%
	Michela Nardii	Anziani: Contrastare l'insorgere di situazioni di emarginazione ed isolamento	Introduzione degli SLA	100%
	Antonella Pennacchiotti	Anziani – Migliorare il benessere psicofisico	N. di anziani iscritti ai corsi di ginnastica anno 2011 / anno 2010	+ 10%
Trasporti Lorenzo Pompili	Lorenzo Pompili	Miglioramento e riorganizzazione del servizio	Revisione ed ottimizzazione dei percorsi	100%
	Lorenzo Pompili	Elaborare un report trimestrale sui pagamenti effettuati	N. 4 report	100%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Area III

Processo e Resp.	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
Gestione dell'area Giovanni Federici	Giovanni Federici	Facilitare il raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati nell'area	Media di tutti i risultati raggiunti	90%
Controllo Centro Storico Fabio Maisti	Ferdinando Pinci	Controllo della viabilità	Verifica random - n. di infrazioni rilevate / target massimo	100%
	Fabio Maisti	Controllo Abusivismo Edilizio	Da definire	Da definire
	Fabio Maisti	Produzione relazione settimanale sui controlli effettuati	N. di relazioni prodotte / n. di controlli effettuati	100%
	Marco Tulli	Accertamenti e residenze	N. di pratiche chiuse nei tempi (30 gg) / N. di pratiche pervenute	100%
	Fabio Maisti	Risoluzione delle criticità rilevate	N. di casi risolti / n. di criticità rilevate	70%
Controllo Forese Cesare Di Ianni	Cesare Di Ianni	Controllo Abusivismo Edilizio	Da definire	Da definire
	Cesare Di Ianni	Produzione relazione settimanale sui controlli effettuati	N. di relazioni prodotte / n. di controlli effettuati	100%
	Marco Tulli	Accertamenti e residenze	N. di pratiche chiuse nei tempi (30 gg) / N. di pratiche pervenute	100%
	Cesare Di Ianni	Risoluzione delle criticità rilevate	N. di casi risolti / n. di criticità rilevate	70%
Controllo Valle Martella Maurizio Latini	Maurizio Latini	Controllo Abusivismo Edilizio	Da definire	Da definire
	Maurizio Latini	Produzione relazione settimanale sui controlli effettuati	N. di relazioni prodotte / n. di controlli effettuati	100%
	Bruno Moretti	Accertamenti e residenze	N. di pratiche chiuse nei tempi (30 gg) / N. di pratiche pervenute	100%
	Maurizio Latini	Risoluzione delle criticità rilevate	N. di casi risolti / n. di criticità	70%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Processo e Resp.	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
			rilevate	
Attività trasversali Giovanni Federici	Antonella Saioni	Attività amministrativa interna	Definire le procedure per misurare il tempo medio di chiusura pratica	100%
	Pia Paoloni	Implementazione dello Sportello Unico delle Attività Produttive - SUAP	Sportello SUAP funzionante	100%
	Barbara Vincenzi	Ufficio contravvenzioni	Definire le procedure per misurare il tempo medio di chiusura pratica	100%
	Flavio Torrani Monia Picozzi	Controllo del territorio	Misurazione chilometri percorsi durante il pattugliamento	100%
	Paolo Cinti Marco Tulli Bruno Moretti	Regolarizzazione pubblicità	Definizione delle procedure per le autorizzazioni	100%
	Lorenzo Nati	Regolarizzazione Occupazione Suolo Pubblico - OSP	Definizione delle procedure per le autorizzazioni	100%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Area IV

Processo e Resp.	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
Gestione dell'area Giuseppe Fontana	Giuseppe Fontana	Facilitare il raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati nell'area	Media di tutti i risultati raggiunti	90%
Pianificazione Edilizia ed Urbanistica Antonino Sanclimenti, Roberto Cani e Rosaria Anna Maresca	Antonino Sanclimenti, Roberto Cani e Rosaria Anna Maresca	Definizione nuovo regolamento edilizio	Regolamento edilizio vigente	100%
	Antonino Sanclimenti Roberto Cani e Rosaria Anna Maresca	Definizione atti amministrativi P.d.Z. 167 Colle Noce/Palazzola	Approvazione da parte degli organi competenti di tutti gli atti amministrativi	100%
	Antonino Sanclimenti, Emanuela Bertini e Francesca Gerosi	Definizione condono edilizio	Chiusura dell'ultima pratica di condono edilizio	100%
Pianificazione Territoriale Antonino Sanclimenti e Roberto Cani	Antonino Sanclimenti e Roberto Cani	Piano di Recupero del Centro Storico	Approvazione da parte degli organi competenti di tutti gli atti amministrativi	100%
	Antonino Sanclimenti e Roberto Cani	Piani Particolareggiati in attuazione al P.R.G.	Approvazione da parte degli organi competenti di tutti gli atti amministrativi	100%
	Antonino Sanclimenti e Roberto Cani	Variante al P.R.G. località Corsano	Approvazione da parte degli organi competenti di tutti gli atti amministrativi	100%
Igiene/Ambiente Stefano Panzironi, Studer Alberto Capri	Stefano Panzironi, Studer Alberto Capri	Ottimizzazione servizio di raccolta differenziata	% di raccolta differenziata anno 2011 / % di raccolta differenziata anno 2010	150%
	Stefano Panzironi, Studer Alberto Capri	Sistemazione verde pubblico	Manutenere 60.000 mq di verde pubblico	100%
	Tiziana Bersini e Francesco Procesi	Riorganizzazione anagrafe cimiteriale	N. di salme identificate e registrate / N. di salme presenti	100%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Processo e Resp.	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
Patrimonio Valentina Silvi	Valentina Silvi	Definizione alienazioni	Incasso alienazioni patrimonio comunale / previsione di incasso	100%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Area V

Processo e Resp.	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
Gestione dell'area Francesco Melis	Francesco Melis	Facilitare il raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati nell'area	Media di tutti i risultati raggiunti	90%
Validazione opere pubbliche Francesco Melis	Luca Cicerchia	Verificare la conformità degli elaborati progettuali	N. di varianti in corso d'opera / n. di opere pubbliche esaminate	50%
	Luca Cicerchia	Verificare la rispondenza ai requisiti fissati in fase di programmazione delle opere pubbliche	Costo totale delle opere pubbliche chiuse / l'importo previsto	100%
Facility Management Daniele Moresi	Luca Cicerchia	Ottimizzare le risorse dedicate alla manutenzione delle strade e dei beni comunali.	(Costi di manutenzione anno 2011 / N. degli interventi) / (Costi di manutenzione anno 2010 / N. degli interventi)	100%
	Mario Macchi	Migliorare la manutenzione delle strade e dei beni comunali	N. di richieste pervenute nel 2011/ n. di richieste pervenute nel 2010	100%
Energy Management Loredana Gerosi	Daniele Moresi	Razionalizzare tutte le utenze comunali	Censimento di tutte le utenze e proposta di razionalizzazione	100%
	Daniele Moresi	Ridurre i costi dell'Energy Management sostenuti dal Comune	Definire un sistema di controllo	100%
Ricognizione opere pubbliche Luca Cicerchia	Loredana Gerosi	Ricognizione economica mutui per devoluzione	Mutui in ammortamento / Opere chiuse	100%
	Luca Cicerchia	Chiudere gli appalti rimasti aperti dal 2000 al 2009	N. appalti chiusi / n. di appalti inizialmente aperti	70%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Istituzione Palazzo Rospigliosi

Processo	Responsabile	Obiettivo	Misura	Target
Riorganizzazione dei servizi Marcello Mariani	Lorella Pofi	Sviluppo e organizzazione delle attività trasversali	Definizione ed implementazione del piano delle attività trasversali	100%
	De Rossi Vera	Creazione Ufficio stampa	Definizione ed implementazione degli strumenti necessari per lo svolgimento delle attività	100%
Svolgimento eventi Marcello Mariani	Lorella Pofi	Realizzare gli eventi / manifestazioni con un consuntivo almeno pari alla previsione	Consuntivo / Budget	100%
	Lorella Pofi	Impatto sociale: rilevazione gradimento e partecipazione	Individuazione di un sistema di misurazione dell'impatto sociale	100%
	Lorella Pofi	Progetto Centro Culturale Documentazione G. Petrassi	Definizione progetto ed approvazione dall'organo competente	100%
Attività di promozione e comunicazione Marcello Mariani	Luciana Fedeli	Connessione con reti bibliotecarie	Definizione di un sistema di connessione con reti bibliotecarie	100%
	Franca Senesi	Sviluppo documentazione e pubblicitaria	Redigere una nuova versione della documentazione	100%
	Franca Senesi	Piano agevolazione ai servizi	Definizione di un piano delle agevolazioni	100%
Uso di Palazzo Rospigliosi Marcello Mariani	Franca Senesi	Adeguamento logistico spazi e servizi	Da definire	Da definire
	Lorella Pofi	Sviluppo progetto Catering	Ottenere l'autorizzazione per l'implementazione del progetto	100%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Museo del giocattolo Marcello Mariani	Franca Senesi	Catalogazione reperti museali	N. reperti catalogati / n. reperti presenti	80%
	Franca Senesi	Ludopedagogia	Definizione ed implementazione del servizio	100%
	Franca Senesi	Fidelizzazione visitatori	N. visitatori ricorrenti / n. visitatori totali	30%
	Franca Senesi	Progetto giochi e tornei di interesse nazionale	Definizione ed implementazione del progetto	100%

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

4.5 Obiettivi apprendimento

4.5.1 Premessa

Nella prospettiva dell'apprendimento sono rappresentate le fondamenta intangibili della nostra organizzazione: gli ingredienti di base per il successo presente e futuro di ogni organizzazione³.

Tale prospettiva contiene gli obiettivi, le misure e il target relativi a tre componenti che risultano essenziali per una moderna organizzazione:

1. Capitale umano – disponibilità di competenze, talento e know how;
2. Capitale informativo – disponibilità di sistemi di informazione, reti ed infrastrutture
3. Capitale organizzativo – capacità di avviare e sostenere il processo di cambiamento

Quando tutte e tre le componenti previste dalla prospettiva dell'apprendimento sono allineate con la strategia, l'entità possiede un alto grado di prontezza organizzativa: ha, cioè, la capacità di mettere in moto e di sostenere il processo di cambiamento necessario ad attuare la strategia⁴.

Nella preparazione di questa prospettiva lo sforzo maggiore che abbiamo sostenuto è stato nel predisporre obiettivi allineati con quelli dei processi interni ed integrati tra loro.

4.5.2 Obiettivi

Processo	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
Capitale Umano Daniela Urtesi	Daniela Urtesi	Formazione continua	Percentuale di dipendenti che hanno frequentato corsi di aggiornamento	10%
	Daniela Urtesi	Utilizzazione dei modelli dell'organizzazione	Corso di formazione sull'argomento per tutti i dipendenti	100%
Capitale Informativo Antonio Pisciocchio	Antonio Pisciocchio	Assistenza continua alle postazioni di lavoro	Effettuare la rilevazione per calcolare il tempo medio tra l'inoltro della richiesta e la chiusura dell'intervento	100%
	Antonio Pisciocchio	Digitalizzazione della documentazione comunale e abbattimento consumo della carta	Numero di risme di carta consumate anno 2011 / Numero di risme di carta consumate anno 2010	80%
	Antonio Pisciocchio	Disponibilità sito web	Tempo di fermo rilevato dai log di sistema ad esclusione del pianificato	2%
	Antonio Pisciocchio	Introduzione di una procedura la pubblicazione sul sito web di tutte le informazioni	Introduzione della procedura	100%
Capitale	Ivana Felice	Uffici a servizio dei cittadini	Pubblicazione rilevazione soddisfazione utenti uffici	100%

³ La Balanced Scorecard orientata dalla Mission. F. Bocci e A. Miozzo. Ed. Il Sole 24 Ore

⁴ Kaplan e Norton, Strategy Maps, 2004

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Processo	Resp. obiettivo	Obiettivo	Misura	Target
Organizzativo			comunali	
Rossana Della Bella	Maria Grazia Lusuarghi	Migliorare la capacità di esecuzione del personale	Risultato test xQ anno 2011 / Risultato test xQ anno 2010	+ 10%
	Rossana Della Bella	Riorganizzazione personale secondo le linee guida della BSC e dei futuri nuovi spazi	Attuazione definitiva trasloco uffici comunali	100%
	Lina Mastroluca	Ufficio Relazioni col Pubblico	Istituzione dell'ufficio URP	100%
	Giulio Baldini	Definizione dei modelli dell'organizzazione	Approvazione dei seguenti modelli: regolamento, determine, delibere, carta intestata del Comune e per singola area.	100%
	Giulio Baldini	Allineamento dei Regolamenti Comunali vigenti al relativo modello	N. di regolamenti allineati / N. dei regolamenti vigenti	100%

Per la rilevazione della soddisfazione dei cittadini verrà somministrato a tutti gli utenti dei nostri uffici il presente questionario di "Customer Satisfaction" e a cadenza trimestrale sul sito del Comune verranno pubblicati i risultati ottenuti.

In questo modo ognuno avrà la possibilità di conoscere il reale livello di gradimento espresso dagli utenti dei nostri

CUSTOMER SATISFACTION

Aiutaci a migliorare la nostra Città

L'Amministrazione Comunale lancia l'iniziativa "Customer Satisfaction" per conoscere il grado di soddisfazione che i nostri cittadini ottengono rivolgendosi ai nostri uffici comunali e nello stesso tempo per dare l'opportunità a tutti di indicare la strada da percorrere per una migliore qualità dei servizi offerti dai nostri uffici.

Il questionario è completamente anonimo e pertanto non sarà possibile in alcun modo rintracciare l'autore delle risposte. Consapevoli dell'importanza dell'iniziativa, crediamo in un uso responsabile dello strumento da parte di tutti coloro che vorranno aiutarci in questa importante iniziativa.

I risultati dell'indagine saranno pubblicati sul nostro sito a cadenza trimestrale all'insegna della massima trasparenza. Grazie

L'Amministrazione Comunale

Questionario

Ufficio Comunale

<input type="checkbox"/> Ufficio Anagrafe	<input type="checkbox"/> Ufficio Tributi	<input type="checkbox"/> Ufficio Polizia Locale	<input type="checkbox"/> Ufficio Ragioneria
<input type="checkbox"/> Ufficio Urbanistica	<input type="checkbox"/> Ufficio Servizi Sociali	<input type="checkbox"/> Ufficio Commercio	<input type="checkbox"/> Ufficio Protocollo
<input type="checkbox"/> Museo del giocattolo	<input type="checkbox"/> Biblioteca	<input type="checkbox"/> Ufficio Scuola	<input type="checkbox"/> Ufficio Lavori Pubblici

Informazioni anagrafiche

Sesso		Età	
<input type="checkbox"/> Uomo	<input type="checkbox"/> Donna	<input type="checkbox"/> Fino a 18 anni	<input type="checkbox"/> da 19 a 35 anni
		<input type="checkbox"/> da 36 a 55 anni	<input type="checkbox"/> oltre 56 anni
Professione			
<input type="checkbox"/> Lavoratore autonomo	<input type="checkbox"/> Operaio/a	<input type="checkbox"/> Studente/ssa	<input type="checkbox"/> Casalinga/o
<input type="checkbox"/> Impiegato/a	<input type="checkbox"/> Pensionato/a	<input type="checkbox"/> Disoccupato/a	<input type="checkbox"/> Altro

Domande	Valutazione			
	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto
L'ambiente dell'ufficio era adeguato al servizio da offerto?				
Durante l'espletamento della pratica, la sua privacy è stata tutelata?				
L'ufficio ha mostrato cortesia e disponibilità?				
La competenza degli impiegati era adeguata alle sue esigenze?				
Gli orari di apertura dell'ufficio coincidono con le sue esigenze?				
Come valuta complessivamente il servizio offerto?				

Periodo

Mese	
Anno	2011

servizi, inoltre, con questo strumento, daremo voce alle tante persone che quotidianamente ottengono servizi all'insegna dell'efficienza. Valorizzare i comportamenti virtuosi dei nostri uffici è un risultato importante, che bisogna perseguire con convinzione e determinazione ed evitare che la giusta lamentela di qualcuno possa offuscare il buon lavoro garantito da molti.

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

4.6 Obiettivi finanziari

Con l'introduzione del federalismo fiscale, gli Enti Locali saranno sempre più coinvolti, sia politicamente che tecnicamente, nel decidere dove e come trovare le risorse finanziarie necessarie per continuare ad erogare servizi previsti dalle politiche votate dai cittadini. Questa tendenza dipenderà dall'andamento dei trasferimenti pubblici: tanto maggiore sarà la loro contrazione quanto maggiore sarà l'imposizione fiscale decisa dai Comuni.

Gli Enti Locali avranno sempre di più la necessità di mostrare a tutti i cittadini l'andamento di questi fenomeni e la prospettiva finanziaria della nostra BSC soddisfa proprio questo bisogno. Infatti il processo Federalismo Fiscale e il processo Trasferimenti Sovra comunali con tre grafici descrivono, anno per anno, l'andamento dei tributi interni (grafico 1) e l'andamento dei trasferimenti correnti (grafico 2) e in C/C (grafico 3) della Provincia, della Regione, dello Stato e dell'Unione Europea.

In questo modo l'Amministrazione Comunale mette ogni cittadino nella condizione di conoscere realmente un aspetto della vita politica tenuto spesso all'oscuro e maturare convinzioni sulla base di informazioni ufficiali, complete e corrette.

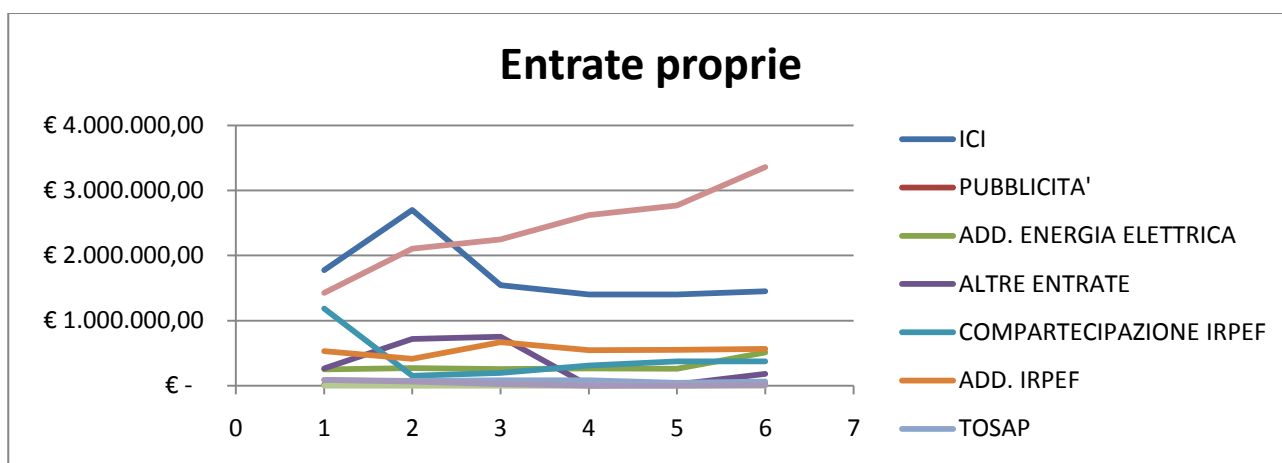


Figura 1 - Grafico "Entrate proprie"

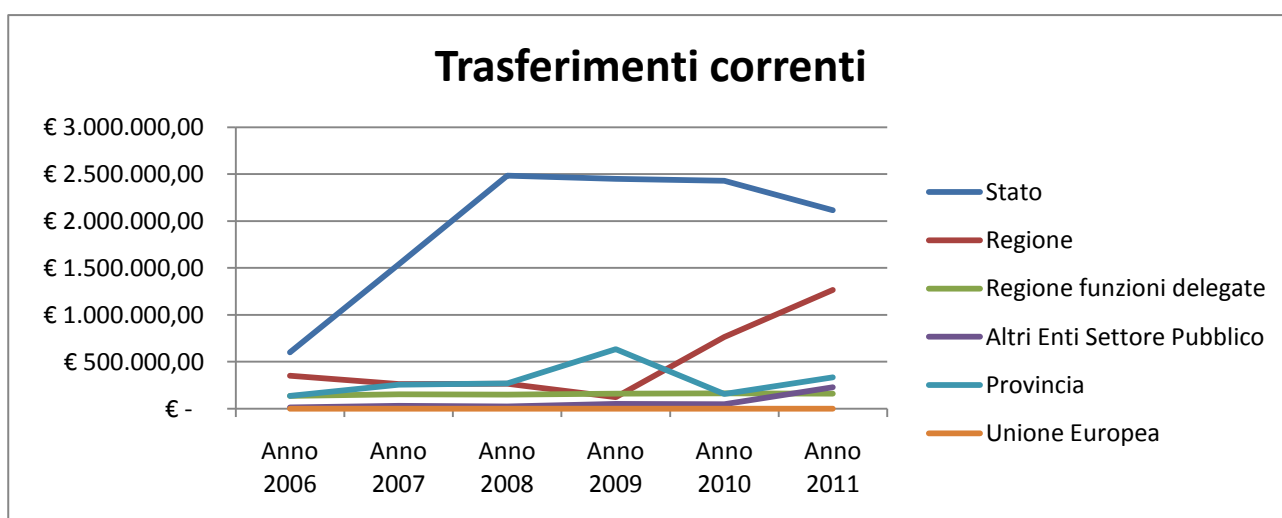


Figura 2 - Grafico "Trasferimenti correnti"

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

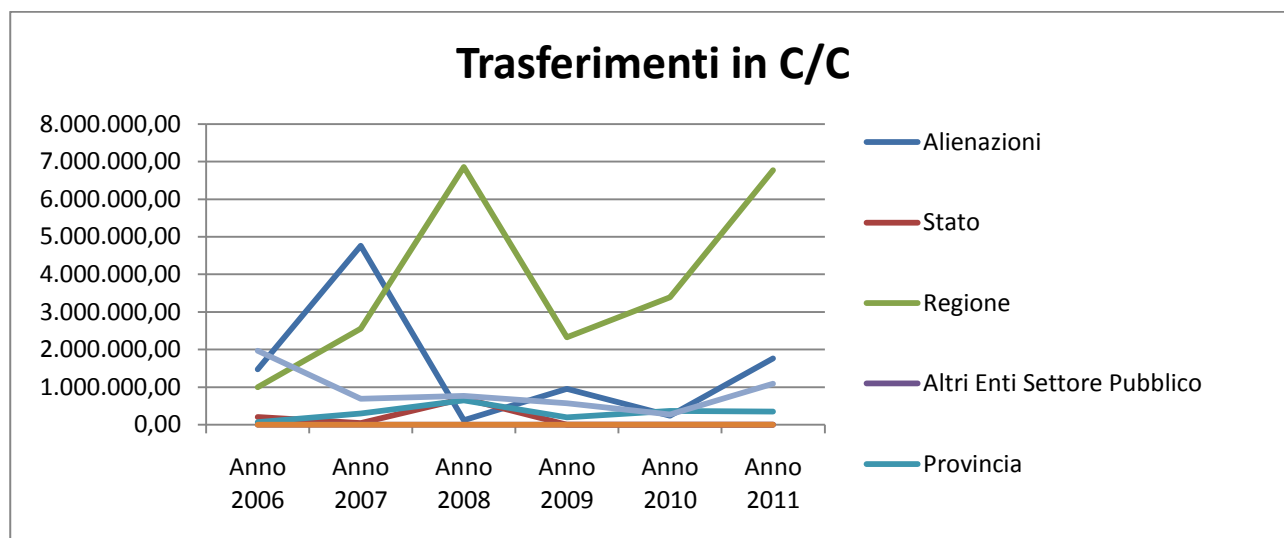


Figura 3 - Grafico "Trasferimenti in C/C"

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

5. Il cruscotto delle performance

L'Amministrazione Comunale si è dotata di una soluzione web chiamata "Cruscotto delle Performance", sviluppata con le migliori tecnologie informatiche presenti sul mercato, per far conoscere a tutti i cittadini il piano strategico approvato dalla maggioranza comunale e il piano delle performance adottato per il personale comunale dipendente.

I cittadini possono accedere al "cruscotto delle performance" direttamente dal nostro sito comunale (<http://www.zagarolo.rm.gov.it/>).

Il "cruscotto delle performance" garantirà molteplici benefici con grande vantaggio sia per i cittadini che per il personale comunale dipendente.

I cittadini possono:

1. conoscere agevolmente gli obiettivi strategici sui quali l'Amministrazione Comunale sta lavorando;
2. conoscere in tempo reale lo stato di avanzamento dei lavori (SAL) dei nostri uffici comunali;
3. ottenere servizi migliori da parte degli uffici in seguito ad un miglioramento delle performance generali.

I dipendenti ottengono:

1. maggiore trasparenza nell'assegnazione degli obiettivi di lavoro;
2. maggiore aiuto da parte di tutte le persone del gruppo di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi;
3. maggior riconoscimento per un lavoro ben eseguito;
4. maggior aiuto da parte dei propri responsabili in caso di difficoltà.

Con l'occasione si ringrazia la Società Thera (www.theranet.it) per il valido supporto e per la professionalità dimostrata durante la realizzazione della soluzione "Cruscotto delle Performance".

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

6. Glossario

La seguente tabella aiuta il lettore nella giusta interpretazione di termini e concetti tecnici largamente usati nel presente documento.

Termine	Definizione
Capitale informativo	È una componente della prospettiva dell'apprendimento. Esprime la capacità dell'organizzazione di mobilitare e sostenere il processo di cambiamento richiesto per eseguire la strategia ⁵ .
Capitale organizzativo	È una componente della prospettiva dell'apprendimento. Rappresenta l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi, delle infrastrutture informatiche, delle conoscenze condivise a supporto dell'esecuzione della strategia dell'organizzazione ⁶ .
Capitale umano	È una componente della prospettiva dell'apprendimento. Rappresenta la disponibilità di conoscenze, competenze, talenti e attitudini in grado di modellare i comportamenti necessari per eseguire con successo le attività richieste dalla strategia dell'organizzazione ⁷ .
Cruscotto delle performance	Soluzione web, accessibile direttamente dal nostro sito comunale (http://www.zagarolo.rm.gov.it/), realizzata ad hoc dall'Amministrazione Comunale per far conoscere a tutti i cittadini la mappa strategica e il piano delle performance dei nostri dipendenti comunali.
Robert Kaplan e David Norton	Autori della Balanced Scorecard.
Mappa strategica	La mappa strategica è una immagine visuale che permette di comunicare in modo semplice la strategia di un'organizzazione.
Misura	La misura è l'indicatore che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Le misure sono collegate agli obiettivi e sono selezionate sulla base degli obiettivi che l'organizzazione si è dato ⁸ .
Obiettivo	Gli obiettivi rappresentano le priorità strategiche che l'organizzazione si dà nell'ottica di migliorare la propria performance. Possono essere visti anche come le criticità sulle quali l'organizzazione focalizza l'attenzione ed attua specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Possiamo dire che sono i fattori critici di successo sui quali punta l'organizzazione per raggiungere i risultati economico, finanziari e sociali desiderati ⁹ .
Performance	È un concetto che racchiude in sé contemporaneamente sia l'agire che il risultato dell'azione ¹⁰ .
Piano delle performance	Strumento di organizzazione del lavoro in base al quale ogni pubblica amministrazione deve misurare, valutare e premiare l'ottimizzazione del lavoro pubblico, in conformità al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

⁵ Kaplan e Norton, Strategy Maps, 2004

⁶ La Balanced Scorecard orientata dalla Mission. F. Bocci e A. Miozzo. Ed. Il Sole 24 Ore

⁷ La Balanced Scorecard orientata dalla Mission. F. Bocci e A. Miozzo. Ed. Il Sole 24 Ore

⁸ <http://www.balancedscorecardreview.it/>

⁹ <http://www.balancedscorecardreview.it/>

¹⁰ La Balanced Scorecard orientata dalla Mission. F. Bocci e A. Miozzo. Ed. Il Sole 24 Ore

PERFORMANCE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA BSC COME NUOVA METODOLOGIA DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI AI CITTADINI

Termine	Definizione
Processo	Per processo si intende un insieme di attività interconnesse e ripetitive, svolte all'interno di una organizzazione, che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'organizzazione stessa.
Prospettiva amministrativa	È la prospettiva politica della BSC. Quella dove vengono presi in considerazione gli obiettivi, estrapolati dal programma elettorale, ed assegnati dal Sindaco a ciascun assessore e consigliere delegato.
Prospettiva dei processi interni	La prospettiva dei processi interni serve ad identificare proprio quei pochi processi fondamentali che esercitano, verosimilmente, l'impatto maggiore sulla strategia ¹¹ .
Prospettiva dell'apprendimento	La prospettiva dell'apprendimento identifica i beni immateriali fondamentali per la strategia. Gli obiettivi in essa contemplati individuano le professioni (capitale umano), i sistemi (capitale informativo) ed il clima (capitale organizzativo) necessari per sostenere i processi aziendali interni volti a creare valore. Tali beni devono essere legati fra loro ed in linea con i processi interni fondamentali ¹² .
Prospettiva finanziaria	Nelle organizzazioni orientate dalla Mission la prospettiva finanziaria racchiude il reperimento, la pianificazione e l'allocatione delle risorse economiche necessarie per la realizzazione della strategia.
Stakeholder	Sono i portatori d'interessi che ruotano attorno all'organizzazione. Tutti i soggetti che hanno un interesse nei prodotti, nei servizi, nello stato, nel benessere, nei risultati dell'organizzazione ¹³ .
Strategia	Il programma elettorale presentato dalla coalizione politica "Uniti per Zagarolo" vincitrice nelle ultime elezioni amministrative del nostro Comune.
Target	Sono i livelli quantificabili della performance desiderata per un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale ¹⁴ .

¹¹ Kaplan e Norton, Strategy Maps, 2004

¹² Kaplan e Norton, Strategy Maps, 2004

¹³ La Balanced Scorecard orientata dalla Mission. F. Bocci e A. Miozzo. Ed. Il Sole 24 Ore

¹⁴ <http://www.balancedscorecardreview.it/>