



CITTÀ DI TRANI
Provincia di Barletta Andria Trani

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE PER L'ESERCIZIO 2021
(da valere anche quale referto del controllo strategico)

INDICE

- 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE**
 - 1.1. Quadro normativo e regolamentare di riferimento
 - 1.2. le c.d. “carte di lavoro”
 - 1.3. Il contesto interno ed esterno

- 2. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE**
 - 2.1. il programma di mandato
 - 2.2. d.u.p. – piano della performance
 - 2.3. gli obiettivi organizzativi annuali: analisi dei risultati raggiunti e degli scostamenti

- 3. LE ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**
 - 3.1. qualità dei servizi e delle prestazioni erogate
 - 3.2. impiego delle risorse finanziarie
 - 3.3. modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione
 - 3.4. benessere organizzativo e promozione pari opportunità
 - 3.5. integrità e trasparenza dell'azione amministrativa

- 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E DI COMPARTO**

- 5. LA PERFORMANCE DEI SOGGETTI PARTECIPATI**
 - 5.1. il piano di razionalizzazione delle partecipazioni
 - 5.2. controllo sulle società e controllo analogo

- 6. TRASPARENZA E PARTECIPAZIONE**
 - 6.1. il coinvolgimento degli stakeholder
 - 6.2. la giornata della trasparenza

- 7. LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

- 8. CONSIDERAZIONI FINALI**

Allegati:

- a) Schede di rendicontazione degli obiettivi organizzativi ed individuali
- b) Esito indagine qualità servizi 2021
- c) Relazione ed indagine customer AMIU
- d) Relazione sociale
- e) Esito indagine benessere organizzativo

Predisposta dal segretario generale ed adottata con d.g.c. 132 del 21.10.2022

1 relazione sulla performance anno 2021 – approvata dalla giunta comunale con dgc 132.21.10.2022

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

1.1. Quadro normativo e regolamentare di riferimento

La Relazione sulla performance prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 150/09, c.d. "decreto Brunetta", costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

Più in dettaglio, la Relazione evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse impiegate, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

La relazione sulla performance, inoltre, è strettamente collegata al sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, sia dei dirigenti che del personale non dirigenziale, atteso che i risultati raggiunti in termini di attuazione degli obiettivi e di qualità dei servizi resi, incidono sulla valutazione individuale di coloro che con la propria azione hanno concorso ai medesimi risultati e, quindi, sulla premialità riconoscibile e sulla opportuna e doverosa differenziazione in fasce di merito.

Il ciclo della performance non si aggiunge ai sistemi di programmazione-gestione-controllo già in uso, bensì ne rappresenta una evoluzione e miglioramento. In coerenza a simile impostazione, la relazione sulla performance, oltre a ricollegarsi alla relazione sulla gestione, posta a corredo del rendiconto 2020, assume il valore di referto del controllo strategico.

A tale ultimo riguardo deve sottolineare che:

- gli ambiti del controllo strategico coincidono con quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente di cui al decreto legislativo 150/09, sicchè, nella prospettiva di semplificazione e riduzione dei costi dell'attività amministrativa, il controllo strategico è attuato sulla base del Documento Unico di Programmazione, allegato al bilancio e del piano delle performance unificato con il Piano Esecutivo di Gestione.
- nella Relazione sulla Performance sono contenuti i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse impiegate, la rilevazione degli scostamenti e delle relative motivazioni.
- Altri contenuti essenziali sono quelli ricavabili dalle diverse tipologie di controllo interno ed in particolare quelli riferiti alla situazione economico-finanziaria, alla qualità dei servizi e rispetto dei tempi dei procedimenti. Completano il quadro i dati relativi al benessere organizzativo interno e quelli relativi all'attuazione del piano di prevenzione della corruzione ed agli obblighi di trasparenza.
- la relazione sulla performance organizzativa rappresenta la sintesi della rendicontazione prodotta dai singoli dirigenti e delle altre fonti informative citate; la stessa è predisposta dal segretario generale, investito della responsabilità del ciclo della performance, e, previa adozione da parte della giunta comunale, sottoposta alla validazione del Nucleo di Valutazione, aventi funzioni analoghe a quelle dell'OIV, prima della pubblicazione nelle forme di rito.

Per una maggiore facilità di lettura il documento è composto da un corpo principale e da alcuni allegati esplicativi, da considerarsi comunque parti integranti e sostanziali.

1.2. Le c.d. "carte di lavoro"

Al fine di attendere al proprio compito di predisposizione del referto-relazione, la segreteria generale ha inoltrato a tutti i dirigenti in data 31.03.2022, specifica richiesta per l'acquisizione di:

- a) Referto illustrativo dell'incarico dirigenziale, delle attività condotte e dei risultati conseguiti, come da modello allegato
- b) schede obiettivo, compilate nelle parti relative alle attività condotte ed ai risultati conseguiti, come da modelli allegati.

c) Schede di rilevazione per il controllo di gestione, riferito alle attività di propria competenza, come da modelli allegati

d) Schede di rendicontazione sulla attuazione delle misure di trattamento dei rischi corruttivi per i processi di rispettiva pertinenza e per quelli trasversali, come da schede allegate

All'esito di ripetute sollecitazioni, sia da parte del segretario generale, sia da parte del Nucleo di Valutazione, come da verbale n. 6 del 21.07.2022, i dirigenti hanno prodotto, sia pure parzialmente la documentazione loro richiesta.

Tale documentazione sottoposta all'esame del Nucleo di Valutazione è stata oggetto di integrazione in ragione di quanto rilevato dal Nucleo con verbale n. 7 del 10.08.2022, nonché all'esito di colloquio individuale svoltosi in data 16.09.2022. Per effetto di quanto precede, la situazione aggiornata è quella ricavabile dal seguente prospetto riepilogativo:

area\dirigente	Referto	Schede obiettivi	Dati controllo gestione	Monitoraggio misure di prevenzione	Invio
Segreteria generale – dott. Lazzaro	SI	SI	SI	SI	Deposito del 21.07.2022
Polizia locale+ced-demografici – dott. Cuocci	SI	SI	NO	NO	Mail del 25.07.2022 ed integrazioni del 01.09,2022
Area 1 servizi alla persona + personale -dott. Attolico	SI	SI	SI	SI	Mail el 25.07.2022 ed integrazioni del 02.09.2022
Area 2 economico finanziaria – dott. Colucci	SI	SI	NO	NO	Mail del 07.07.2022 ed integrazioni del 12.08.2021
Area 3 lavori pubblici	SI	SI	NO	NO	Invio del 04.08.2022 ed integrazioni del 01.09.2022
Area 4 urbanistica demanio ambiente – Arch. Gainferrini	SI	SI	SI	NO	Mail del 15.07.2022 ed integrazioni del 31.08.2022

La presente relazione è stata quindi predisposta dal segretario generale sulla base della documentazione pervenuta e preventivamente verificata dal Nucleo di Valutazione.

Ulteriori elementi di informazione sono stati acquisiti:

- dai dati dello schema di rendiconto 2021, dagli indici di gestione e di equilibrio di bilancio, così come ricavabili dalla relazione sulla gestione a corredo del medesimo rendiconto, approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n.49 del 23.06.2022;
- Dalla relazione annuale del responsabile per la prevenzione della corruzione in merito allo stato di attuazione del piano medesimo e dalle verifiche condotte sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza, così come attestate e certificate ai sensi della deliberazione ANAC 201.2022.
- Dagli esiti delle indagini di customer satisfaction condotte presso i cittadini utenti, mediante compilazione di questionario on line, ovvero raccolte presso l'u.r.p., su un significativo numero di servizi e prestazioni.
- Dagli esiti dell'Indagine sul benessere organizzativo interno.
- Dalla raccolta curata dalla segreteria generale in merito alle relazioni sulla gestione ed agli indicatori sulle funzioni comuni e dagli Indicatori gestionali forniti dalle società controllate (alla data della presente solo AMIU ha fornito i dati)

Risulta infine associata alla presente relazione, la rendicontazione e relazione sulla gestione associata delle funzioni e dei servizi socio-assistenziali per l'ambito Trani-Bisceglie

1.3 Il contesto interno ed esterno

➤ La Compagine Politica:

L'amministrazione comunale è stata rinnovata a seguito delle consultazioni amministrative del 20 e 21 settembre 2020.

L'amministrazione è guidata dal SINDACO, riconfermato per un secondo mandato, Avv. Amedeo Bottaro e da una GIUNTA COMUNALE, composta da 9 assessori, nominati con decreti sindacali del 18.11.2020, la cui articolazione, riferita all'anno 2021, era come di seguito definita:

- Fabrizio Ferrante: Vice Sindaco Lavori pubblici, Politiche Abitative, infrastrutture e reti, demanio cimiteriale, Rapporti con le Società Partecipate -Politiche attive per le diversabilità.
- Carlo Laurora: Affari Generali, Affari Istituzionali, Rapporti con il Consiglio Comunale, Innovazione Tecnologica, Attuazione del Programma.
- Alessandro Cervino (cessato dalla carica il 04.01.2022): Patrimonio, Demanio Marittimo Darsena Comunale Amministrazione condivisa dei beni comuni, Osservatorio sulle Barriere Architettoniche
- Marina Nenna (cessata dalla carica il 04.01.2022): Attività produttive, commercio, artigianato, Politiche per lo Sviluppo, Rapporti con i Comitati di Quartiere, Pari Opportunità, Lotta alla Violenza di Genere e nei confronti dei Minori;
- Alessandra Rondinone: Polizia Locale, sicurezza del territorio, protezione civile, viabilità e parcheggi, Manutenzione della viabilità, trasporto pubblico locale Contenzioso Trasparenza e Legalità
- Raffaella Merra (cessata dalla carica il 04.01.2022): ambiente, servizi cimiteriali, qualità della vita, igiene urbana, rapporti con l'Ami SpA, agricoltura, pesca, diritti degli animali
- Eugenio Benedetto Martello(cessato dalla carica il 04.01.2022): Servizi Sociali, politiche giovanili e diritti dell'Infanzia, istituti e iniziative di partecipazione attiva dei cittadini
- Francesca Zitoli: Pubblica Istruzione, Gestione e Manutenzione dell'Edilizia Scolastica, Cultura e Personale
- Luca Lignola: bilancio, tributi, servizi finanziari, rapporti con le società partecipate nei soli aspetti finanziari legati al Bilancio Comunale,

Con deliberazione di Giunta comunale n. 156 del 23.11.2020, in via ricognitiva, è stato dichiarato che le materie non espressamente delegate in capo agli indicati Assessori devono ritenersi attribuite in via generale e residuale in capo al Sindaco, quali, a titolo esemplificativo Urbanistica, Sport, Turismo e Gentilezza, Coordinamento istituzionale dell'ambito di zona Trani-Bisceglie.

La Presidenza del Consiglio Comunale è affidata all'Avv. Giacomo Marinaro ed il Consesso Consiliare comprende 32 consiglieri.

Il Consiglio è articolato in Commissioni Consiliari Permanenti, in numero di 6

- I commissione: Polizia locale, personale, servizi demografici, innovazioni tecnologiche, rapporti con la Provincia, protezione civile e diritto alla salute

- II commissione: Affari generali, contenzioso, appalti e contratti, politiche del lavoro, agricoltura, pesca, artigianato e commercio

- III commissione: Attività economiche-finanziarie, bilancio, patrimonio, programmazione e contabilità, economato, attività tributarie, aziende e/o società a partecipazione comunale

- IV commissione: Lavori pubblici, centro storico, servizi cimiteriali, giardini, verde pubblico, ecologia, ambiente, salvaguardia della costa, viabilità

- V commissione: Pubblica istruzione, cultura, biblioteca, marketing territoriale, turismo città slow, sport, informazione e pubbliche relazioni, politiche giovanili, rapporti con le associazioni e terzo settore, servizi sociali e ufficio di piano.

- VI commissione: Urbanistica, edilizia privata, edilizia Pubblica

Gli Organi si sono riuniti con regolarità, svolgendo una intensa attività amministrativa, riassumibile come di seguito:

- giunta comunale: sedute: 49 / deliberati 163 / verbali approvati 163/ verbali rettificati: 0
- consiglio comunale: sedute 12 / deliberati: 129 / Verbali approvati 129 / verbali rettificati: 0

➤ **La struttura organizzativa:**

La macro-organizzazione dell'ente, è stata ridefinita con deliberazione della giunta comunale n. 136 del 18/07/2018, modificata con successiva deliberazione 164 del 31.08.2018. Con l'insediamento della nuova Amministrazione si è avuto un ulteriore aggiornamento della macrostruttura, come da deliberazione 158\G.C. del 23.11.2020.

La struttura burocratica aggiornata, conferma la differenziazione di base tra un'area di *staff* ed un'area di *line*.

L'area di staff raccoglie le articolazioni dell'ente a servizio degli Organi Istituzionali, con compiti di supporto ed assistenza nell'esercizio delle funzioni di legale rappresentanza, di indirizzo politico ed amministrativo, di controllo sulla attuazione dei programmi, sul raggiungimento degli obiettivi ed il buon andamento dell'azione amministrativa. Ne fanno altresì parte le strutture poste ex lege alle dipendenze funzionali del Sindaco e dotate di elevata autonomia e responsabilità. Trattasi, segnatamente, del Corpo di Polizia Municipale e dell'Avvocatura Comunale. Vi rientra, altresì, in regime di autonomia ed indipendenza, la figura del segretario generale, cui sono demandate ex lege le funzioni di assistenza giuridico-amministrativa agli Organi, quelle inerenti la trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, la direzione del controllo interno successivo per la regolarità amministrativa, il coordinamento dell'attività dei dirigenti, ogni altra funzione e compito ad esso affidato dal Sindaco. Alla segreteria generale sono affidati anche i poteri dirigenziali riferiti all'avvocatura comunale ed alle strutture di supporto, laddove per il Corpo di Polizia Municipale si prevede una autonoma figura dirigenziale.

Sia la segreteria generale che il corpo di polizia municipale, prevedono strutture di secondo e terzo livello. L'area di line comprende le articolazioni organizzative cui è deputato il complesso delle funzioni e dei servizi dell'ente, con i connessi poteri gestionali e di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie. Si compone di:

- Aree, in numero di 4, che rappresentano le articolazioni di massima dimensione, guidate da altrettante figure dirigenziali muniti di pieni poteri gestionali per le funzioni, le attività ed i servizi incardinati;
- Articolazioni di secondo livello, interne alle aree per ambiti organici ed omogenei di funzioni e servizi rivolti sia all'interno che all'esterno dell'ente, alcune dotate di particolare autonomia organizzativa e decisionale, nell'ambito di precisa delega dirigenziale;
- Articolazioni di terzo livello: interne ai servizi e costituenti le entità di base per l'esercizio di attività e l'erogazione di prestazioni, demandate agli atti di micro-struttura dei dirigenti,

L'area delle posizioni dirigenziali, in numero di 5, con il coordinamento e la sovrintendenza del segretario generale, comprende:

- DIRIGENTE PROFILO AMMINISTRATIVO - AREA AFFARI GENERALI E SERVIZI ALLE PERSONE – dott. S. Attolico
- DIRIGENTE PROFILO CONTABILE - AREA ECONOMICO FINANZIARIA – dott. V. Colucci (cessato il 30.04.2022)
- DIRIGENTE PROFILO TECNICO - AREA PATRIMONIO E LAVORI PUBBLICI – ing. L. Puzziferri
- DIRIGENTE PROFILO TECNICO - AREA URBANISTICA , DEMANIO ED AMBIENTE – arch. F. Gianferrini
- DIRIGENTE - COMANDO POLIZIA LOCALE – dott. L. Cuocci

L'area delle posizioni organizzative era configurata in 3 p.o. gestionali e n.1 p.o. specialistica, come di seguito :

- Area economico -finanziaria: n.1 p.o. gestionale per i servizi tributari
- Area Patrimonio e Lavori Pubblici: n.1 p.o. gestionale a presidio della stazione appaltante comunale e del servizio patrimonio e manutenzioni
- Area Urbanistica: n.1 p.o. gestionale a presidio del s.u.e./s.u.a.p.
- Segreteria Generale : n.1 p.o. specialistica a presidio dell'Avvocatura Comunale.

L'aggiornamento della macrostruttura di cui alla dgc158/2020 ha comportato un allargamento dell'area delle posizioni organizzative, prevedendo l'inserimento di ulteriori 4 figure, riferite a:

- segreteria generale: servizio controlli interni- prevenzione corruzioni, r.a.s.a., contratti.
- Area affari generali: servizi di e-gov e transizione al digitale
- area economico finanziaria: servizio risorse umane
- area urbanistica: servizio igiene, ambiente e demanio

Il formale conferimento di tali incarichi è avvenuto nel corso del 2021

➤ **Il personale:**

la programmazione di cui alle DGC 187/2019 e 50/2020, prevedeva la copertura di complessivi 34 posti, elevati a 55 per effetto dell'aggiornamento introdotto con la DGC 167/2020. Con il piano 2021/2023 di cui alla dgc 118/2021 il numero complessivo dei posti da coprire nel triennio 2021/2023 è stato elevato a 68.

I dati rilevati con il conto annuale 2021, ci restituiscono alcuni dati complessivi di sicuro interesse:

- a) Il personale di ruolo è passato dalle 155 unità di fine 2020 a 149 unità di fine 2021, per effetto di 22 cessazioni e di 16 assunzioni. Purtroppo il ritardo accumulato, per effetto del COVID, nello svolgimento delle procedure concorsuali non ha consentito di contenere l'elevato tasso di uscite registrato nel 2021. La situazione si è normalizzata nel corso del 2022 con elevazione della percentuale di coperture salita dal 75% ad oltre l'80% (al mese di settembre 2022 il personale di ruolo è pari a 165 unità, oltre a 6 somministrati, 4 comandati e 5 assunti a tempo determinato con fondi del Ministero della Coesione
- b) Non si registrano ancora significative variazioni nella composizione di genere, di età e di titolo di studio; solo con la massiccia immissione in ruolo di inizi 2022 dei vincitori dei concorsi, si avrà modo di percepire un generale abbassamento dell'età media, una elevazione di titoli di studio ed una riequilibrio di genere
- c) Parimenti non si registrano variazioni di rilievo in merito al tasso di assenza\presenza in servizio

Per il trattamento accessorio anche nel 2021 si è avuto il perfezionamento degli accordi decentrati per il comparto e per la dirigenza, quest'ultimo a valenza giuridico ed economica in attuazione del nuovo c.c.n.l. del 17.12.2020, con la certificazione dei relativi fondi e correlate destinazioni da parte del Collegio dei Revisori dei Conti.

Parallelamente si è agito per chiudere il ciclo della performance 2020, per il quale, anche a seguito del passaggio dal precedente OIV al Nucleo, si sono registrati ritardi che hanno portato ad un slittamento ai primi mesi del 2022

Una doverosa notazione deve essere riservata all'impatto che l'emergenza COVID, anche nel 2021, sia pure in minor misura, ha avuto sulla struttura interna e sul funzionamento della stessa. Nonostante le tante incertezze e difficoltà il personale ha mostrato capacità di adattarsi a tale nuovo modello di lavoro, facendo in modo che non vi fossero interruzioni di attività e fossero salvaguardati i servizi alla cittadinanza.

Non sono mancate le difficoltà di adattamento e non sempre lo smart working è risultato confacente alle aspettative dell'utenza, ma l'esperienza non può dirsi negativa ed anzi vi sono state esperienze che si potrebbero definire di successo, riuscendo ad attuare progetti che, nel regime ordinario in presenza, non era mai stato possibile realizzare. E' stata una palestra per i dipendenti e per l'ente, il cui patrimonio non v'è disperso con la ripresa dell'attività di presenza, bensì valorizzato ed adattato per un sistema a regime che tenga anche conto di una simile opportunità; in tale prospettiva l'ente, in occasione dell'indagine annuale sul benessere organizzativo interno ha aggiunto un set di domande riferite allo smart working, ricavando uno spaccato di dati e considerazioni sulle quali impostare la c.d. "fase a regime" che dovrebbe trovare il primo riferimento in un'annunciata disciplina del c.c.n.l.

1.4 il contesto esterno

➤ **La popolazione e l'economia insediata**

Il Comune di Trani, dopo anni di crescita, presenta un andamento demografico stazionario che colloca la popolazione residente intorno alle 56.000 unità. Ciò è dovuto alla progressiva diminuzione del flusso di famiglie provenienti da Comuni limitrofi, unito ad un fenomeno di ritorno di alcuni nuclei nei loro territori di origine. Anche

la composizione demografica per fasce di età segna un generale innalzamento dell'età media, riducendosi la fascia dell'infanzia, dell'età scolare e giovanile

L'economia locale risente della prolungata crisi a livello internazionale e nazionale, con criticità specifiche nei diversi settori:

- L'edilizia: dopo anni di crisi, il mercato immobiliare e, di riflesso, quello delle costruzioni si presenta in ripresa; il dato trova riscontro nel numero di permessi a costruire rilasciati; alcuni piani esecutivi sono in corso di approvazione, sia pure a cura di commissari straordinari insediatisi per effetto di ritardi accumulati nel tempo in periodi di gravi criticità gestionali presso gli uffici dell'ente.

- L'agricoltura e la pesca rappresentano ancora dei punti di riferimento per l'economia locale. Per l'agricoltura l'esigenza è quella di puntare su coltivazioni di qualità che possano sostenere la competizione internazionale; per la pesca vanno perseguite azioni di rilancio tese a migliorare le condizioni operative e favorire la sostenibilità economica

- Il commercio, sia in sede fissa, che ambulante, si presenta vivace ed ancora competitivo rispetto alla loggia dei grandi centri commerciali. Importante è il miglioramento del tessuto cittadino al fine di renderlo accogliente ed attraente, con dotazione di servizi ed in particolare di parcheggi.

- Il turismo è uno dei settori sui quali si punta in modo significativo per uno sviluppo in termini economici ed occupazionali. L'azione strategica è basata sulla valorizzazione della costa marina, ma soprattutto sulle valenze storico artistiche ed architettoniche del centro storico, sulla vivacità culturale e sulla qualità delle diverse proposte, sulle bellezze paesaggistiche dell'agro con i suoi casali.

- Le attività artigianali ed industriali: il settore trainante è ancora quello della pietra e della sua lavorazione; le vicine aree industriali di Andria e Barletta possono rappresentare occasione preziosa per azioni sinergiche tese a creare sistemi competitivi e di eccellenza

- Servizi: la Città mantiene ancora la sua vocazione di centro di riferimento territoriale per una serie di servizi legati alla Giustizia, ma anche ad altri uffici periferici statali. Ciò comporta un indotto ancora significativo.

Volendo ricavare elementi di valutazione secondo la logica dell'analisi swot, è possibile rappresentare quanto segue

- **Punti di forza**

- contesto socio economico vivace ed attrattivo
- intensa attività culturale e partecipazione dei privati nella gestione di beni e nella erogazione di utilità pubbliche
- presenza diffusa di bellezze storico, artistiche ed architettoniche, costituenti fattori di richiamo
- presenza di servizi generali: Uffici Giudiziari, Agenzia Entrate, Sede INPS

- **Opportunità**

- pianificazione e valorizzazione dell'uso delle coste e dell'agro
- partecipazione a programmi comunitari, nazionali e regionali per infrastrutture materiali ed immateriali
- recupero e rifunzionalizzazione beni storici ed architettonici
- promozione di partenariati e collaborazioni pubblico\privato
- completamento dei programmi avviati e realizzazione opere progettate o in corso di esecuzione

- **Punti di debolezza**

- imprese di piccole dimensioni e non strutturate
- sviluppo turistico concentrato in pochi mesi estivi
- produzioni incapaci di proporsi in mercati globalizzati

Minacce

- calo demografico ed invecchiamento popolazione
- sviluppo di aree industriali e commerciali in paesi limitrofi
- esclusione da percorsi turistici sovracomunali
- vincoli finanziari e limitazioni agli investimenti
- crisi economica ed occupazionale

2. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

La struttura dell'albero della performance

Il programma di mandato, presentato al Consiglio Comunale ed approvato con deliberazione 83\C.C. del 17.11.2020 è articolato in 10 linee programmatiche, da cui discendono gli obiettivi strategici, a loro volta articolati in linee di azione. Tale struttura rappresenta la dimensione strategica della programmazione dell'ente che trova la sua cornice di riferimento nel Documento Unico di Programmazione che per l'anno 2021 è stato approvato con deliberazione consiliare n.55 del 16.07.2021

Le linee di azione, secondo la logica dell'Albero della performance", sono tradotte in programmazione gestionale mediante il piano delle performance unificato, ex lege, al Piano Esecutivo di Gestione, approvato con deliberazione della giunta comunale n.54 dell'11.05.2022 ed aggiornato con deliberazione 152\G.C. del 15.12.2021.

Dalle linee di azione, infatti, discendono uno o più obiettivi di performance organizzativa, ricollegati ai programmi ed alle missioni del d.u.p. ed alle previsioni del PEG, che rappresentano il "risultato immediato" atteso. Il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, consente di risalire al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici. Ciò nelle more di strutturare un sistema di rilevazione e misurazione di indicatori di impatto riferiti direttamente all'obiettivo strategico. Non necessariamente per ogni linea di azione vi è un obiettivo di performance organizzativa, tenuto conto che vi possono essere situazioni nelle quali non vi siano attività da porre in essere, ovvero solo attività preparatorio o di studio.

Agli obiettivi di performance organizzativa si affiancano:

- gli obiettivi individuali, assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam. Gli obiettivi individuale del personale possono essere rappresentati da parti o singole azioni degli obiettivi della struttura di appartenenza o degli obiettivi individuali del dirigente
- gli Obiettivi di gruppo, ovvero progetti speciali per la cui realizzazione è richiesto la cooperazione di più dipendenti, anche appartenenti a diverse articolazioni; al raggiungimento di tali obiettivi possono essere collegate risorse variabili inserite nel fondo trattamento accessorio del comparto, ai sensi dell'articolo 67, comma 5, lettera b), c.c.n.l. 21.05.2018
- gli Obiettivi collegati con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, concernenti modalità e condizioni di attuazione dei contenuti e delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprese quelle relative agli obblighi di trasparenza.

Gli obiettivi sono articolati in linee di azione a ciascuna delle quali è associato uno specifico indicatore e correlato target, nonché individuata l'articolazione organizzativa e\o del personale impegnato nella relativa attuazione. Gli obiettivi, così completati, sono oggetto di pesatura in funzione della:

- Strategicità per l'Amministrazione
- Rilevanza esterna
- Complessità

Agli obiettivi discendenti dal programma di mandato, sono stati uniti quelli legati alle altre dimensioni della performance organizzativa dell'ente:

- Qualità dei servizi e delle prestazioni erogate
- Impiego delle risorse finanziarie
- Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione
- Benessere organizzativo e promozione delle pari opportunità
- integrità e trasparenza dell'azione amministrativa

Le rendicontazioni rimessa dai dirigenti alla data di redazione della presente relazione, mediante compilazione della sezione B delle schede obiettivo, come poste in **allegato al presente documento sub a)**, consentono di ricavare per ogni azione il valore assunto a consuntivo dall'indicatore in rapporto al target fissato. Sulla base dell'incidenza di ogni singola azione è possibile ricavare un giudizio di sintesi sul raggiungimento di ogni obiettivo gestionale. Alle schede, nella quasi totalità dei casi sono associate relazioni illustrative che consentono di cogliere meglio quanto si è fatto e le utilità prodotte.

Di seguito viene proposto un quadro complessivo e riepilogativo dell'albero della performance, con evidenziazione di un giudizio sintetico sul grado di attuazione

01.00.00.00 - Linea programmatica	Politica finanziaria e fiscale	94,05
01.01.00.00 - Obiettivo di mandato	Bilancio sano ed in equilibrio	89,35
01.01.01.00 - Obiettivo strategico	Razionalizzazione delle utenze e revisione dei contratti di fornitura.	80,67
01.01.01.01 - Obiettivo operativo	1.1.1.1 Censimento utenze fase due	72
01.01.01.01 - Obiettivo operativo	PUZ9 Censimento utenze fase due	70
01.01.01.02 - Obiettivo operativo	1.1.1 Gestione delle utenze (in collaborazione con il settore tecnico) con utilizzo delle interfacce di scambio dati.	100
01.01.03.00 - Obiettivo strategico	Ottimizzazione delle attività e dei processi interni al Settore Finanziario e riduzione della spesa di funzionamento dell'Ente.	100
01.01.03.02 - Obiettivo operativo	1.1.3 Rinnovare l'affidamento del servizio di Tesoreria Comunale - Prosecuzione dell'obiettivo iniziato nel 2020	100
01.01.03.03 - Obiettivo operativo	COL.1 Riassegnazione dei capitoli di entrata e spesa, con riduzione dei responsabili di spesa censiti in contabilità e ricodifica dei capitoli secondo la nuova struttura del piano dei conti	100
01.01.03.04 - Obiettivo operativo	COL.2 Elaborazione completamente internalizzata delle certificazioni uniche per lavoro autonomo	100
01.01.03.05 - Obiettivo operativo	COL.3 Aggiornamento delle fatture in PCC per il 2020 e 2021, con contestuale verifica della data di scadenza dei documenti al momento dell'arrivo della fattura	100
01.01.03.06 - Obiettivo operativo	COL.4 Completa autonomia nella gestione della contabilità Iva; implementazione delle ritenute Iva sulle fatture istituzionali/commerciali allo scopo di velocizzare le operazioni mensili di liquidazione periodica	100
01.01.03.07 - Obiettivo operativo	COL.5 Riorganizzazione della gestione economica del personale	100

	01.01.03.08 - Obiettivo operativo	COL.10 Allineamento del saldo contabile con il saldo disponibile dei conti correnti postali	100
	01.01.03.09 - Obiettivo operativo	1.1.6 Internalizzazione di tutte le attività connesse con l'elaborazione del bilancio consolidato ed utilizzo del software di contabilità finanziaria	100
	01.01.04.00 - Obiettivo strategico	Aggiornamento degli archivi e degli inventari ed informatizzazione della gestione del patrimonio	100
	01.01.04.01 - Obiettivo operativo	PUZ8 Rilievo e stato di consistenza dei beni immobili del comune di Trani a vocazione commerciale.	100
	01.01.04.02 - Obiettivo operativo	COL.8 Sistemazione dell'Archivio del Settore Finanziario	100
	01.01.04.03 - Obiettivo operativo	COL.9 Elaborazione del DUP con utilizzo del software di contabilità, con possibilità di riuso dei dati da un esercizio all'altro	100
	01.01.05.00 - Obiettivo strategico	Recupero, rifunzionalizzazione e valorizzazione degli immobili ed aree pubbliche dismesse.	64,8
	01.01.05.01 - Obiettivo operativo	1.1.5 Rinnovo concessioni/locazioni scadute o in scadenza e definizione dei contenziosi pendenti.	64,8
	01.01.06.00 - Obiettivo strategico	Revisione e razionalizzazione delle partecipazioni e degli affidamenti in house	80
	01.01.06.01 - Obiettivo operativo	SG.2 Aggiornamento statuto AMET a seguito superamento del regime di affidamento/concessione in house	100
	01.01.06.03 - Obiettivo operativo	1.1.6.2 Ricognizione impianti pubblica illuminazione e ridefinizione condizioni di affidamento ad AMET.	60
	01.01.07.00 - Obiettivo strategico	Modello organizzativo Servizio Autonomo Fiscalità Locale	100
	01.01.07.01 - Obiettivo operativo	1.2.1 Definizione modello organizzativo Servizio Autonomo Fiscalità Locale	100
	01.01.08.00 - Obiettivo strategico	Revisione dell'ordinamento dei tributi e riduzione della pressione fiscale complessiva.	100

01.01.08.01 - Obiettivo operativo	1.2.3 Introduzione, disciplina e prima applicazione del canone patrimoniale unico	100
01.02.00.00 - Obiettivo di mandato	Un prelievo tributario più equo e sostenibile	98,75
01.02.02.00 - Obiettivo strategico	Ottimizzazione delle attività e delle procedure del Servizio Tributi. Aggiornamento e revisione delle banche dati inerenti la determinazione e la riscossione delle imposte e dei tributi comunali.	97,5
01.02.02.01 - Obiettivo operativo	1.2.2 Attività di unificazione ed incrocio di banche dati in possesso dell'ente o altre pubbliche amministrazioni, finalizzato alla verifica delle posizioni dei contribuenti	90
01.02.02.02 - Obiettivo operativo	COL.6 Regolarizzazione dei provvisori relativi alle entrate tributarie mediante utilizzo di personale dell'Ente, a seguito della cessazione dell'incarico esterno	100
01.02.02.03 - Obiettivo operativo	COL.7 Verifica e nomina agenti Contabili	100
01.02.02.04 - Obiettivo operativo	COL.11 Adeguamento valori Imu €/mq. aree edificatorie all'attuale situazione urbanistica	100
01.02.04.00 - Obiettivo strategico	Ideazione, realizzazione ed attivazione dello sportello virtuale del contribuente per la gestione digitale degli adempimenti e dei pagamenti.	100
01.02.04.01 - Obiettivo operativo	1.2.4 Attivazione servizi on line, accessibili mediante spid e cie per consultare e gestire la posizione tributaria da parte dei contribuenti	100
02.00.00.00 - Linea programmatica	La macchina amministrativa comunale	82,42
02.01.00.00 - Obiettivo di mandato	Il capitale umano: una risorsa da valorizzare	83
02.01.01.00 - Obiettivo strategico	Completamento degli organici, da realizzarsi con il reperimento di nuove competenze e professionalità.	89
02.01.01.01 - Obiettivo operativo	A01.1 Completare le procedure di concorso avviate nel 2020	89
02.01.04.00 - Obiettivo strategico	Miglioramento del benessere organizzativo interno dell'Ente.	60

02.01.04.01 - Obiettivo operativo	SG.5 Rendere operativo e supportare l'attività del C.U.G..	60
02.01.05.00 - Obiettivo strategico	Dialogo con le rappresentanze sindacali aziendali e territoriali per la condivisione di progetti e strategie di azione e per il miglioramento della produttività del personale.	100
02.01.05.01 - Obiettivo operativo	SG.6 Stipulare il contratto decentrato per la dirigenza in conformità al nuovo C.C.N.L. del 17.12.2020	100
02.02.00.00 - Obiettivo di mandato	Una burocrazia utile e dialogante	89,28
02.02.01.00 - Obiettivo strategico	Aggiornamento della struttura organizzativa, con revisione dei processi da realizzarsi in una logica di semplificazione, velocizzazione, orientamento al risultato ed alla qualità resa e/o percepita dagli utenti.	94,6
02.02.01.01 - Obiettivo operativo	LAZ.7 (2) gestione urp - attivazione urp on line	75
02.02.01.02 - Obiettivo operativo	LAZ.1 Accordo quadro per spedizione corrispondenza esterna - gestione protocollo - albo e notifiche.	100
02.02.01.03 - Obiettivo operativo	LAZ.2 Gestione status organi istituzionali e supporto alle loro attività.	98
02.02.01.04 - Obiettivo operativo	LAZ.4 Attivazione di specifica polizza assicurativa a tutela giudiziaria	100
02.02.01.05 - Obiettivo operativo	LAZ.5 Gestione del contenzioso attivo e passivo	100
02.02.02.00 - Obiettivo strategico	Perfezionamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance, con accesso ai sistemi premiali secondo logiche trasparenti e meritocratiche.	100
02.02.02.01 - Obiettivo operativo	SG.7 Informatizzazione del processo di misurazione della performance.	100
02.02.03.00 - Obiettivo strategico	Perfezionamento dei sistemi di controllo interno.	62,5
02.02.03.01 - Obiettivo operativo	SG.8 Definizione metodologia per il controllo societario	58
02.02.03.03 - Obiettivo operativo	LAZ.11 Esecuzione del controllo successivo di regolarità amministrativa	67

02.02.04.00 - Obiettivo strategico	Completamento dei percorsi di digitalizzazione e progressivo passaggio ad una gestione interamente automatizzati dei principali iter lavorativi, consentendo così l'accesso telematico dei cittadini ai servizi ed alle prestazioni dell'ente	100
02.02.04.02 - Obiettivo operativo	2.2.4 completare il passaggio in PAGOPA della generalità delle entrate dell'ente	100
02.02.04.03 - Obiettivo operativo	PM.2-3 Attivare il timbro digitale per il rilascio on line delle certificazioni anagrafiche.	100
02.02.04.03 - Obiettivo operativo	CUO.2-3 Attivare il timbro digitale per il rilascio on line delle certificazioni anagrafiche.	100
02.02.04.06 - Obiettivo operativo	PM.4 Cambio del sistema informatico dell'Ente, anche attraverso una puntuale analisi dei fabbisogni interni dell'ente e l'individuazione della piattaforma più idonea secondo le linee guida previste da AgID.	100
02.02.04.07 - Obiettivo operativo	PM.5 Approvvigionamento di opportuni strumenti hardware performanti ai dipendenti comunali per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa.	100
02.02.04.08 - Obiettivo operativo	SG.9 Adeguamento sito ai requisiti di accessibilità	100
02.03.00.00 - Obiettivo di mandato	PERFORMANCE ISTITUZIONALE	75
02.03.04.00 - Obiettivo strategico	Modernizzazione ed Innovazione Digitale per la Polizia Locale, Demografia, Statistica e Servizi Informatici e Digitali.	100
02.03.04.04 - Obiettivo operativo	CUO.4 Predisposizione della relazione sullo stato dell'arte del software utilizzato dall'Ente per i servizi demografici.	100
02.03.04.05 - Obiettivo operativo	CUO.5 Acquisto di strumentazione informatica attraverso procedura ad evidenza pubblica.	100
02.03.08.00 - Obiettivo strategico	Modernizzazione ed Innovazione Digitale per l'Area 4 .	50
02.03.08.02 - Obiettivo operativo	GIA 1 Implementazione del portale SUEDE con modalità di accesso mediante SPID, CIE e CON pagamento mediante PagoPA .	50

03.00.00.00 - Linea programmatica	Politiche scolastiche e per lo sport	82,4
03.01.00.00 - Obiettivo di mandato	Una scuola accessibile e sicura	74,79
03.01.01.00 - Obiettivo strategico	Interventi di manutenzione ed efficientamento dei plessi scolastici.	90
03.01.01.03 - Obiettivo operativo	3.1.1 Completamento degli interventi di manutenzione ed efficientamento dei plessi scolastici contrattualizzati - affidamento degli interventi finanziati.	90
03.01.02.00 - Obiettivo strategico	Verifica vulnerabilità sismica e messa in sicurezza dei plessi scolastici.	37,5
03.01.02.01 - Obiettivo operativo	3.1.3 Completamento attività di verifica sismica e programmazione per progettazioni di miglioramento o adeguamento sismico.	50
03.01.02.01 - Obiettivo operativo	PUZ4 Completamento attività di verifica sismica e programmazione per progettazioni di miglioramento o adeguamento sismico.	25
03.01.03.00 - Obiettivo strategico	Prevenzione e contrasto alla dispersione scolastica.	80
03.01.03.01 - Obiettivo operativo	A01.3 Attivazione del servizio ADE, Realizzazione di un registro comunale delle segnalazioni relative al fenomeno della dispersione scolastica	80
03.01.04.00 - Obiettivo strategico	La scuola aperta al territorio: sinergie con i diversi attori del tessuto culturale e socio-economico.	91,67
03.01.04.01 - Obiettivo operativo	A01.4 Realizzazione di tavoli di coordinamento con i diversi attori del tessuto culturale e socio-economico cittadino	75
03.01.04.02 - Obiettivo operativo	A01.2 Ridefinizione contratto del servizio trasporto scolastico - attivazione procedure accertamento fondi regionali e ministeriali	100
03.01.04.03 - Obiettivo operativo	ATT.1 Rinnovo procedura concessione servizio refezione scolastica	100
03.02.00.00 - Obiettivo di mandato	Sport e benessere	90
03.02.01.00 - Obiettivo strategico	Completare i lavori di rifacimento del campo Bovio.	100

	03.02.01.01 - Obiettivo operativo	3.2.1 Completare i lavori di rifacimento del campo Bovio.	100
	03.02.01.01 - Obiettivo operativo	PUZ3 Completare i lavori di rifacimento del campo Bovio.	100
	03.02.02.00 - Obiettivo strategico	Sostenere le iniziative del CAST (Comitato delle Associazioni Sportive Tranesi) ed in particolare il Cast Day.	80
	03.02.02.01 - Obiettivo operativo	A01.5 Gestire la coprogettazione di manifestazioni di promozione della pratica sportiva	80
04.00.00.00 - Linea programmatica		Il territorio e la costa	83,21
04.01.00.00 - Obiettivo di mandato		Preservare e tramandare alle future generazioni	87,33
	04.01.01.00 - Obiettivo strategico	Adeguamento del PUG vigente al PPTR	100
	04.01.01.02 - Obiettivo operativo	4.2 ADEGUAMENTO REGOLAMENTO EDILIZIO	100
	04.01.02.00 - Obiettivo strategico	Semplificazione amministrativa in tema di edilizia ed urbanistica (introduzione del "Permesso di costruire convenzionato", trasferimento dei diritti volumetrici, procedura di cui alla Legge Regionale 18/2019 sulla perequazione, lo "Sportello informatizzato" etc.).	100
	04.01.02.01 - Obiettivo operativo	4.3 Semplificazione amministrativa in tema di edilizia ed urbanistica (introduzione del "Permesso di costruire convenzionato", trasferimento dei diritti volumetrici, procedura di cui alla Legge Regionale 18/2019 sulla perequazione, lo "Sportello informatizzato" etc.)	100
	04.01.03.00 - Obiettivo strategico	Iniziative ed attività per la difesa e la gestione del territorio e dell'ambiente. Alloggi di E.R.P.	62
	04.01.03.01 - Obiettivo operativo	GIA 3 Predisposizione del bando per affidamento in gestione del Parco di Via delle Tufare e di Parco Campo Scuola di Via Andria	50
	04.01.03.02 - Obiettivo operativo	GIA 4 Affidamento appalto lavori di Via Parini.	100

	04.01.03.03 - Obiettivo operativo	GIA 5 Conclusione della procedura di gara per la realizzazione della pista ciclabile	100
	04.01.03.04 - Obiettivo operativo	GIA 6 Avvio procedure di gara videosorveglianza	30
	04.01.03.05 - Obiettivo operativo	GIA 7 Avvio procedure di gara inerenti l'Area Mercatale	30
	04.02.00.00 - Obiettivo di mandato	La Città e il suo mare	79,09
	04.02.02.00 - Obiettivo strategico	Completare i lavori sul Waterfront della zona seconda spiaggia.	100
	04.02.02.01 - Obiettivo operativo	4.5 Completare i lavori sul Waterfront zona seconda spiaggia, in corso di svolgimento grazie al finanziamento ottenuto nel precedente quinquennio di € 400.000,00;	100
	04.02.03.00 - Obiettivo strategico	Avvio lavori di ripascimento della costa urbana (villa Comunale e lungomare C. Colombo)	42,65
	04.02.03.01 - Obiettivo operativo	PUZ5 Esecuzione, per il completamento, dei lavori di ripascimento della costa urbana nel rispetto della tempistica predefinita.	43,3
	04.02.03.01 - Obiettivo operativo	4.2.4 Esecuzione, per il completamento, dei lavori di ripascimento della costa urbana nel rispetto della tempistica predefinita.	42
	04.02.04.00 - Obiettivo strategico	Avvio delle procedure inerenti l'inizio dei lavori di sistemazione e messa in sicurezza del waterfront immediatamente dopo il lungomare Mongelli, nel tratto di costa franato.	40
	04.02.04.01 - Obiettivo operativo	4.2.5 Completamento iter approvativo del progetto di messa in sicurezza del lungomare Mongelli.	30
	04.02.04.01 - Obiettivo operativo	PUZ6 Completamento iter approvativo del progetto di messa in sicurezza del lungomare Mongelli.	50
	04.02.05.00 - Obiettivo strategico	Avvio della procedura inerente l'approvazione del Progetto di Rigenerazione e recupero delle aree a nord del Castello (tra cui l'Area ex Angelini).	100

	04.02.05.01 - Obiettivo operativo	4.6 Dare corso al Progetto di Rigenerazione e recupero delle aree a nord del Castello (tra cui l'Area ex Angelini) così come previsto nel Piano di Fattibilità già predisposto e candidato a finanziamento, ivi compreso la realizzazione di un parcheggio secondo criteri eco-sostenibili;	100
	04.02.06.00 - Obiettivo strategico	Azioni, iniziative ed interventi per la riqualificazione della zona costiera a nord della Città.	100
	04.02.06.01 - Obiettivo operativo	4.7 Procedere alla Riqualificazione della zona costiera a nord della Città	100
	04.02.07.00 - Obiettivo strategico	Realizzare un Progetto di riqualificazione della costa Sud, nel tratto di costa che va da Matinelle sino al confine con Bisceglie, attraverso la previsione di vie di accesso carrabili, aree di parcheggio, aree dedicate ai servizi turistici, che consentano e rendano fruibile l'accesso al mare.	100
	04.02.07.01 - Obiettivo operativo	4.8 Realizzare un Progetto di riqualificazione della costa Sud, nel tratto di costa che va da Matinelle sino al confine con Bisceglie, attraverso la previsione di vie di accesso carrabili, aree di parcheggio, aree dedicate ai servizi turistici, che consentano e rendano fruibile l'accesso al mare.	100
	04.02.08.00 - Obiettivo strategico	Completare i lavori di definitiva sistemazione della condotta sottomarina e del depuratore delle acque	71
	04.02.08.01 - Obiettivo operativo	4.2.9 Consegnare l'opera (condotta sottomarina e depuratore delle acque) ad AQP per il completamento dei sottosistemi e la messa in esercizio.	72
	04.02.08.02 - Obiettivo operativo	PUZ1 Completamento delle attività di competenza del Comune di Trani per la consegna ad AQP delle opere esistenti della condotta sottomarina.	70
05.00.00.00 - Linea programmatica		Ambiente - mobilità e qualità della vita	100
05.01.00.00 - Obiettivo di mandato		Igiene e salubrità dell'abitato	100

05.01.01.00 - Obiettivo strategico	Introduzione della c.d. tariffazione puntuale nonchè un efficace controllo del territorio che eviti conferimenti errati o illegali nell'agro e lungo la costa utilizzando personale qualificato (Ispettori ambientali) e le fototrappole già in dotazione alla P.M.; il tutto, ove necessario, anche nell'ambito della programmata rimodulazione del contratto di servizio attualmente operante con AMIU s.p.a."	100
05.01.01.01 - Obiettivo operativo	4.9 Introduzione della c.d. tariffazione puntuale nonchè un efficace controllo del territorio che eviti conferimenti errati o illegali nell'agro e lungo la costa utilizzando personale qualificato (Ispettori ambientali) e le fototrappole già in dotazione alla P.M.; il tutto, ove necessario, anche nell'ambito della programmata rimodulazione del contratto di servizio attualmente operante con AMIU"	100
05.01.01.02 - Obiettivo operativo	GIA 2 Predisposizione dello schema di bando pubblico per la individuazione dei componenti della commissione consultiva in materia di attività estrattive	100
06.00.00.00 - Linea programmatica	Politiche sociali	91
06.01.00.00 - Obiettivo di mandato	Nessuno è escluso	91
06.01.01.00 - Obiettivo strategico	Avvio del percorso di aggiornamento del Piano Sociale di Zona.	100
06.01.01.02 - Obiettivo operativo	ATT.6 Inserimento del Servizio di telesoccorso nell'ambito degli interventi di pronto intervento sociale	100
06.01.02.00 - Obiettivo strategico	Progetti di recupero delle competenze lavorative, coinvolgendo aziende che insegneranno artigianalità e tecniche di mestieri in forte carenza di risorse umane professionali, introducendo quest'ultimi nel mondo del lavoro.	100
06.01.02.01 - Obiettivo operativo	A01.7 Attivazione di tirocini e lavori di comunità per beneficiari RED	100
06.01.02.02 - Obiettivo operativo	ATT.2 Avvio e consolidamento dei progetti di prestazione di pubblica utilità per percettori di benefici	100

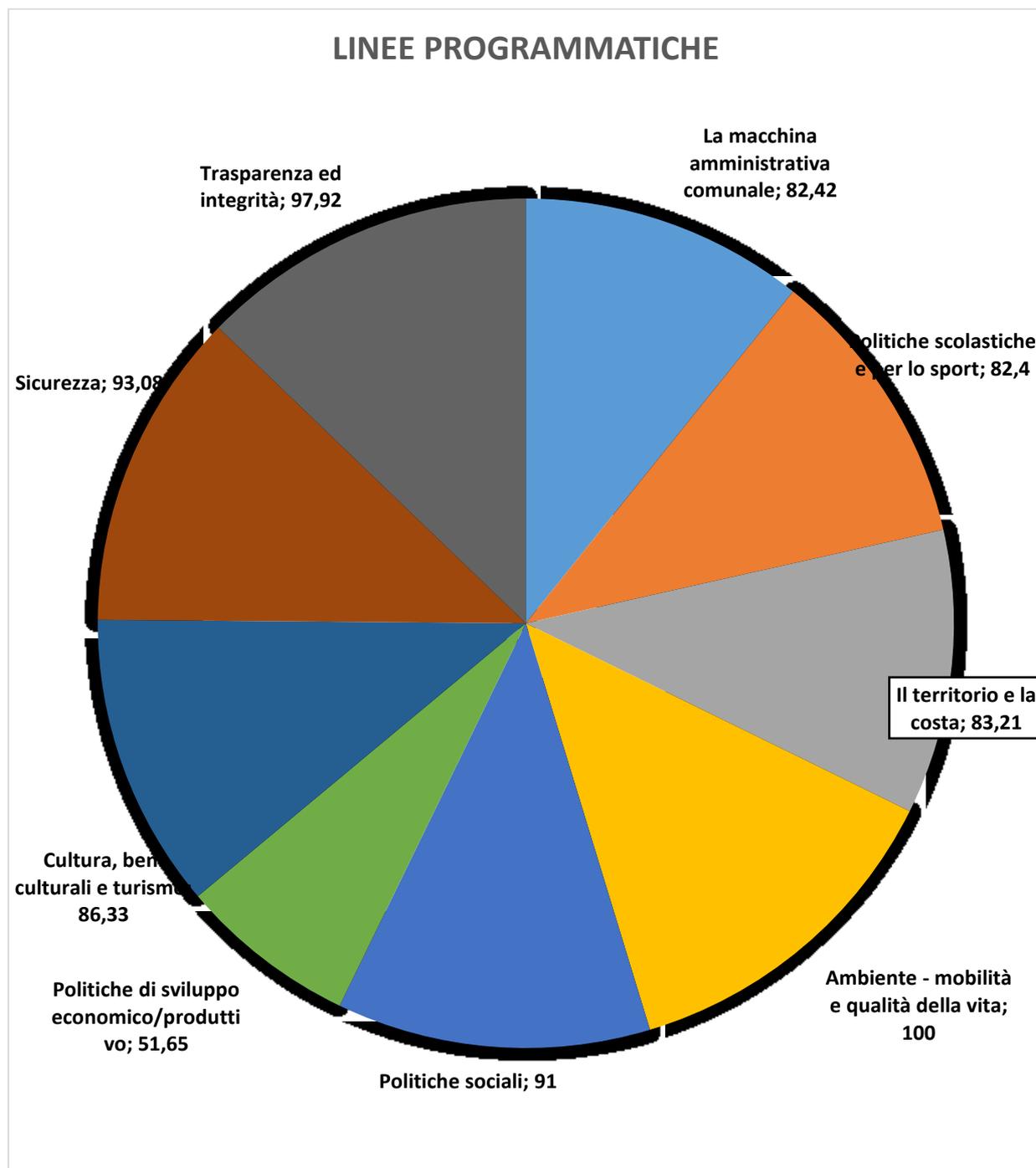
06.01.03.00 - Obiettivo strategico	Progetto di Emergenza Alimentare, individuando un immobile comunale come terminale logistico di raccolta e smistamento degli alimenti.	55
06.01.03.01 - Obiettivo operativo	A01.8 Tavolo di co-progettazione finalizzato ad individuare un progetto teso all'attivazione del c.d. Banco Alimentare	55
06.01.04.00 - Obiettivo strategico	Progetti di contrasto alla povertà sociale, economica ed educativa.	100
06.01.04.02 - Obiettivo operativo	ATT.5 Gestione delle procedure di accesso ai sostegni economici alle locazioni	100
06.01.04.03 - Obiettivo operativo	ATT.3 Gestione misure di sostegno per nuclei colpiti da emergenza COVID	100
06.01.06.00 - Obiettivo strategico	Rete Territoriale per l'accoglienza e l'integrazione	100
06.01.06.01 - Obiettivo operativo	ATT.4 Rinnovo affidamenti per garantire continuità dei servizi	100
07.00.00.00 - Linea programmatica	Politiche di sviluppo economico/produttivo	51,65
07.01.00.00 - Obiettivo di mandato	Fare sistema per competere	51,65
07.01.01.00 - Obiettivo strategico	Completamento del grande progetto di riutilizzo in agricoltura delle acque reflue a fronte del finanziamento regionale già ottenuto nello scorso quinquennio per € 8.200.000,00	51,65
07.01.01.01 - Obiettivo operativo	7.1.7 Chiusura della conferenza di servizio per acquisizione pareri e nulla osta propedeutici all'approvazione del progetto definitivo.	60
07.01.01.03 - Obiettivo operativo	PUZ2 Riutilizzo, per usi in agricoltura, delle acque reflue affinate in uscita dal depuratore.	43,3
08.00.00.00 - Linea programmatica	Cultura, beni culturali e turismo	86,33
08.01.00.00 - Obiettivo di mandato	Un piano strategico per la cultura e il turismo	86,33
08.01.01.00 - Obiettivo strategico	Consolidamento del partenariato per il sostegno di manifestazioni caratterizzanti l'offerta culturale del territorio.	100
08.01.01.01 - Obiettivo operativo	A01.9 Perfezionamento intese per "I Dialoghi di Trani"	100

08.01.02.00 - Obiettivo strategico	Avvio gestione del Museo Archeologico all'interno del Monastero di Colonna e messa in rete di tutti i siti ed i servizi culturali.	60,5
08.01.02.02 - Obiettivo operativo	8.1.4 Completamento degli interventi di adeguamento e rifunzionalizzazione degli impianti tecnologici e apertura del Museo Archeologico all'interno del Monastero di Colonna e messa in rete di tutti i siti ed i servizi culturali	60,5
08.01.03.00 - Obiettivo strategico	Completamento interventi di adeguamento ed ampliamento degli spazi della biblioteca comunale (Programma Regionale "Community library").	100
08.01.03.01 - Obiettivo operativo	A01.11 Completamento interventi di adeguamento impianti, predisposizione progettualità/potenziamento dell'attuale servizio di gestione esternalizzata in modalità "one person library"	100
08.01.03.02 - Obiettivo operativo	A01.12 Ampliamento del servizio biblioteca con individuazione di sedi decentrate nei punti estremi, a nord e sud della città	100
09.00.00.00 - Linea programmatica	Sicurezza	93,08
09.01.00.00 - Obiettivo di mandato	Il presidio diffuso, ma discreto	93,08
09.01.01.00 - Obiettivo strategico	Esecuzione Patto per la Sicurezza Urbana e per la Promozione ed Attuazione di un Sistema di Sicurezza Partecipata ed Integrata.	100
09.01.01.01 - Obiettivo operativo	CUO.6 Rafforzamento del sistema di video sorveglianza urbana.	100
09.01.02.00 - Obiettivo strategico	Potenziamento del corpo di polizia locale in termini di uomini e di mezzi.	96,25
09.01.02.01 - Obiettivo operativo	PM.8 Acquisto di una stazione mobile.	92,5
09.01.02.02 - Obiettivo operativo	PM.7 Potenziamento delle dotazioni individuali bodycam.	100
09.01.03.00 - Obiettivo strategico	Presidio del territorio e sicurezza urbana.	83

	09.01.03.02 - Obiettivo operativo	PM.10 Censimento e controllo delle attività ricettive presenti sul territorio.	100
	09.01.03.03 - Obiettivo operativo	CUO.11 Controllo dei contratti di manutenzione ordinaria degli impianti inerenti gli ascensore di proprietà condominiale	100
	09.01.03.04 - Obiettivo operativo	CUO.12 Gestione del servizio di "Pronto Soccorso Veterinario" in relazione all'art.189 comma 9 bis del codice della strada e Legge Regione Puglia.	100
	09.01.03.05 - Obiettivo operativo	PM.13 Predisposizione del Regolamento di disciplina del carico e scarico merci, indispensabile per la garanzia della sicurezza in termini di viabilità.	90
	09.01.03.09 - Obiettivo operativo	CUO.9 Adattamento del Piano per la Protezione Civile alle nuove forme di gestione dell'emergenza sanitaria.	25
10.00.00.00 - Linea programmatica		Trasparenza ed integrità	97,92
10.01.00.00 - Obiettivo di mandato		Rafforzare il senso etico e favorire la diffusione della cultura della integrità e della trasparenza nel personale dipendente	100
	10.01.02.00 - Obiettivo strategico	Aggiornamento e diffusione del codice di comportamento– carta dei valori.	100
	10.01.02.01 - Obiettivo operativo	LAZ.8 Aggiornamento del codice di comportamento	100
10.02.00.00 - Obiettivo di mandato		Assicurare forme diffuse di controllo sociale in termini propositivi e di partecipazione alle scelte amministrative	93,75
	10.02.01.00 - Obiettivo strategico	Celebrare annualmente la giornata per la trasparenza.	93,75
	10.02.01.02 - Obiettivo operativo	LAZ.9 Celebrazione della giornata della trasparenza 2021	100
	10.02.01.03 - Obiettivo operativo	SG.11 Organizzare eventi di divulgazione e partecipazione alla giornata per la trasparenza	87,5
	10.02.02.00 - Obiettivo strategico	Attivare canale di dialogo con i cittadini, per condividere le aree di miglioramento	100

10.02.02.01 - Obiettivo operativo	SG.1 Rendere operativo l'istituto del referendum consultivo	100
10.02.03.00 - Obiettivo strategico	Revisione del sistema dei controlli interni: semplificare gli adempimenti per renderli più efficaci.	87,5
10.02.03.01 - Obiettivo operativo	SG.12 Aggiornamento ed unificazione regolamenti controlli interni	75
10.02.03.03 - Obiettivo operativo	LAZ.12 Gestione delle richieste di accesso civico agli atti	100
10.03.00.00 - Obiettivo di mandato	Rendere gli obblighi di trasparenza occasione di revisione dei procedimenti amministrativi in una prospettiva di semplificazione e velocizzazione	100
10.03.01.00 - Obiettivo strategico	Formazione specifica per referenti in ogni articolazione di massimo livello dell'ente.	100

Nella logica dell'albero della performance è, altresì, possibile ricavare uno spaccato degli esiti dell'azione strategica condotta dall'Amministrazione nel corso del 2021, prendendo a riferimento per ogni obiettivo strategico la media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali ad essi riferiti. La rappresentazione riepilogativa di quanto innanzi è di seguito riportata e dalla stessa emerge come, pur in presenza di una struttura burocratica, sicuramente penalizzata da un ormai cronico sottodimensionamento e da criticità organizzative, i risultati raggiunti si presentano positivi, con una percentuale media del 86,21%



3. LE ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come noto, l'articolo 8 del decreto legislativo 150/09, oltre al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, individua altre dimensioni della performance organizzativa dell'ente. Il comune di Trani, con il presente piano, intende valorizzare tali ulteriori ambito, mediante l'individuazione di obiettivi e/o indicatori che assumono una valenza trasversale e che coinvolgono tutto il personale dell'ente, ciascuno nell'alveo del proprio profilo, caratterizzando l'azione amministrativa sia verso l'interno, sia verso l'esterno

- qualità dei servizi e delle prestazioni erogate
- impiego delle risorse finanziarie
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione
- benessere organizzativo e promozione pari opportunità
- integrità e trasparenza dell'azione amministrativa

Tali dimensioni sono state accomunate sotto la voce della performance istituzionale e rendicontate dalla segreteria generale in modo unitario per tutto l'ente. Tali dimensioni di performance trovano valorizzazione nella valutazione dei dirigenti e del personale, con una incidenza differenziata in ragione del ruolo rivestito

3.1 qualità dei servizi e delle prestazioni erogate

obiettivo	azioni	Indicatori	target	Risultati conseguiti
definire carte qualità e monitorare la qualità attesa e percepita	predisposizione ed approvazione carte qualità per servizi di riferimento	mappatura servizi e pianificazione attività	almeno 3	le carte di qualità predisposte hanno riguardato il solo servizio di igiene urbana e quello di refezione scolastica
	monitoraggio qualità rilevata rispetto agli standard fissati	servizi controllati\totali servizi gestiti	maggiore 50%	la rilevazione sulla qualità percepita ha riguardato 25 servizi, ben oltre la soglia prevista del 50%
	miglioramento indici di qualità dei servizi	variazione rispetto a giudizi medi anni precedenti	miglioramento dato medio	l'indicatore non è stato soddisfatto non registrandosi significativi miglioramenti nei giudizi ed anzi in alcuni casi un peggioramento

Nel complesso si può parlare di un raggiungimento parziale dell'obiettivo, in quanto la rilevazione ha riguardato la qualità percepita e non anche quella rilevata, non essendo stata completata la predisposizione delle carte di qualità per un set definito di servizi.

L'impegno della struttura dirigenziale, infatti, è stato convogliato nella strutturazione e gestione di una indagine sulla generalità dei servizi di sportello e su un significativo numero di servizi all'utenza, sia gestiti direttamente, sia in affidamento a soggetti terzi o società in house.

L'indagine condotta nel mese di dicembre mediante questionari accessibili on line o anche compilabili manualmente, gode della raffrontabilità con i risultati registrati nel 2019 e 2020, sicchè possono essere condotte diverse analisi comparate sugli attuali trend evolutivi.

Rinviando per i dettagli all'allegata relazione sugli esiti della rilevazione, è possibile semplificare l'esito dei dati ottenuti, mediante l'individuazione di tre fasce nelle quali collocare i singoli servizi oggetto di indagine:

- eccellenza: risultati veramente lusinghieri per un giudizio positivo ampiamente condiviso: Biblioteca – Ufficio per le Relazioni col Pubblico;
- sufficienza: valutazioni non negative ma neanche decisamente positive, con ampi margini di miglioramento: Servizi di sportello in genere - Illuminazione pubblica – Sito web – Refezione scolastica – Amministrazione trasparente;
- insufficienza: aree in cui condiviso un giudizio di inadeguatezza dell'azione dell'Ente: Trasporto pubblico – Igiene urbana – Strutture sportive – Parcheggi – Ville, parchi e giardini.

V'è la conferma che i servizi erogati tramite aziende partecipate godono di minore apprezzamento, unitamente a quelli manutentivi del patrimonio (strutture sportive, parchi e giardini). Nel primo caso, sottostando comunque un rapporto contrattuale basato su livelli di servizio, sarà interessante approfondire se siano in atto rilevanti scostamenti rispetto alle previsioni, oppure si tratta di mere aspettative dell'utenza che esulano da tale ambito. Quanto alle manutenzioni, la cui quantità e qualità è fortemente influenzata dalle risorse umane e finanziarie dedicate, nella consapevolezza della loro endemica insufficienza, diventa essenziale una analisi di efficienza, efficacia ed economicità che solo un corretto controllo di gestione può assicurare.

E' doveroso sottolineare che:

- il numero di questionari compilati è di circa 200, con una diversa distribuzione tra i vari servizi che solo in 2 casi superano la soglia dei 30; in alcuni casi i giudizi scaturiscono da un numero di questionari inferiori a 10, rendendo il dato quantomeno meritevole di analisi;
- purtroppo non disponendo di carte di qualità, i giudizi sono legati alla mera percezione dell'utente e non assumono a riferimento standard predefiniti; è significativa al riguardo la differenza ricavabile per il **servizio di igiene urbana** con i dati della rilevazione condotta dal gestore AMIU, anch'essa allegata alla presente relazione.

In ogni caso gli esiti non lusinghieri, costituiranno stimolo per un percorso di miglioramento ed efficientamento dei servizi

3.2 efficienza nell'impiego delle risorse – salute finanziaria

Al fine di misurare l'efficienza nell'impiego delle risorse sono stati assunti a riferimento alcuni indicatori sui risultati attesi di bilancio, posti in allegato al bilancio di previsione 2021/2023, prevedendo un miglioramento dell'andamento rispetto alla media del triennio precedente.

Gli indicatori presi a riferimento sono

indicatore	target	Dato rilevato	esito
2.2 Incidenza degli accertamenti di parte corrente sulle previsioni definitive di parte corrente	=> media triennio precedente	Anno 2021 = Accertamenti di parte corrente / Previsioni definitive di parte corrente ; 54.293.692,04 / 58.476.762,77 = 92,84 - Media triennio precedente = 92,62	soddisfatto
2.6 Incidenza degli incassi correnti sulle previsioni definitive di parte corrente	=> media triennio precedente	Anno 2021 = Incasse di parte corrente / Previsioni definitive di parte corrente ; 36.393.071,09 / 58.476.762,77 = 62,23 - Media triennio precedente = 62,94	Non soddisfatto

9.1 Smaltimento debiti commerciali nati nell'esercizio	=> media triennio precedente	Smaltimento debiti commerciali nati nell'esercizio (Pagamenti di competenza (Macroaggregati 1.3 Acquisto di beni e servizi + 2.2 Investimenti fissi lordi e acquisto di terreni) / Impegni di competenza (Macroaggregati 1.3 Acquisto di beni e servizi + 2.2 Investimenti fissi lordi e acquisto di terreni) Anno 2021 = 55,85 - Media Triennio Precedente 44,69	soddisfatto
9.5 Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti(di cui al comma 1, dell'articolo 9, DPCM del 22 settembre 2014)	=> media triennio precedente	Indici Tempestività dei pagamenti Anno 2021 = 23,52 - Media Triennio Precedente 38,08	soddisfatto
13.1 Debiti riconosciuti e finanziati Importo Debiti fuori bilancio riconosciuti e finanziati / Totale impegni titolo I e titolo II	=> media triennio precedente	Debiti riconosciuti e finanziati Importo Debiti fuori bilancio riconosciuti e finanziati / Totale impegni titolo I e titolo II, Anno 2021 € 660.443,61 / € 42.917.704,51 = 0,01538 - Media Triennio Precedente 0,021023	soddisfatto

Itri elementi di analisi possono essere ricavati dalla relazione della giunta comunale posta a corredo del rendiconto 2021 che evidenzia:

- Un progressivo miglioramento del c.d. disavanza strutturale derivante da riaccertamento strutturale dei residui che, rispetto al dato atteso di – 8.506.097,24 si è ridotto a - 2.486.044,53, con un miglioramento di € 6.2020.052,71
- Un saldo positivo nella gestione di competenza
- Una adeguata disponibilità di cassa che non ha richiesto l'attivazione di anticipazioni di tesoreria
- Il rispetto di 7 degli 8 parametri richiesti ai fini della rilevazione della deficiarietà strutturale, rispetto ai 5 dell'anno 2020

3.3. modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione –

Per tale aspetto l'ente ha inteso aderire alla sperimentazione degli indicatori comuni per le funzioni di supporto, così come proposti dal Dipartimento per la Funzione Pubblica con circolare prot. 80611 del 30.12.2019.

Al fine di misurare la c.d. salute organizzativa sono stati selezionati alcuni indicatori in tema di gestione delle risorse umane e di digitalizzazione, misurando l'andamento rispetto al triennio precedente, con i risultati di seguito esposti

- salute organizzativa

indicatore	target	Dato rilevato	esito
Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane	=> media triennio precedente	mediamente sono state in servizio 5 unità per una dotazione complessiva di circa 160 unità	937,5 (dato 2020: € 1,102,16)

Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile	=> media triennio precedente	mediamente il personale in smart nel 2021, per una parte del tempo lavoro, è stato pari a 35 su un totale di 160 unità	25% (dato 2020 = 51%. Tale dato è legato all'emergenza pandemica ed ai periodi lockdown)
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	=> media triennio precedente	il personale impegnato in almeno un'attività formativa è stato pari a 120 su un totale di 160 unità	75% (dato 2020: 69%)
Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale	=> media triennio precedente	tutto il personale avente titolo è stato valutato per l'annualità 2020	100%
Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale	=> media triennio precedente	la mobilità interna ha riguardato meno di 10 unità su un totale di 160	5% (dato 2020 4%)

b) digitalizzazione

indicatore	target	Dato atteso	Dato rilevato	esito
Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali	N. di accessi unici tramite SPID a servizi digitali / N. di accessi unici a servizi digitali collegati a SPID	=>10%	nel corso del 2021 è stato attivato l'accesso mediante spid alle certificazioni anagrafiche	Non soddisfatto
Percentuale di servizi full digital	N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital / N. di servizi erogati	=>10%	certificazioni anagrafiche - sportello edilizia - gestione presenze - gestione cedolini	Parzialmente soddisfatto
Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa	N. di servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. di servizi a pagamento	=>50%	perfezionato adesione a PAGOPA, nella sola forma di pagamenti spontanei	Non soddisfatto

Percentuale di comunicazioni tramite domicili digitali	N. di comunicazioni elettroniche certificate inviate ad imprese e PPAA tramite domicili digitali / N. di comunicazioni inviate a imprese e PPAA	=>50%	Il ricorso alle pec è ormai prevalente e rappresenta la modalità ordinaria di dialogo con le pp.aa. e le imprese	Soddisfatto
Percentuale di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto	N. di dataset pubblicati in formato aperto / N. di dataset previsti dal paniere dinamico per il tipo di amministrazione	=>50%	I data set disponibili sono relativi all'elenco affidamenti, alle concessioni di contributi	soddisfatto

Si può quindi notare che tutti i target sono stati soddisfatti e che il percorso di digitalizzazione e revisione dei processi lavorativi richiede un significativo sforzo, anche per cogliere le opportunità e le risorse messa a disposizione con l'agenda digitale del PNRR, cui l'ente si è candidato ed ha avuto accesso

3.4. benessere organizzativo e promozione delle pari opportunità

Un ulteriore ambito di misurazione della performance dell'ente riguarda le pari opportunità. Al riguardo l'ente ha aggiornato piano triennale di azioni positive, approvato con deliberazione 67\G.C. del 28/04/2020. I contenuti di tale piano sono stati confermati per l'anno 2021.

Analogamente è stata rilanciata l'attività del Comitato Unico di Garanzia, mediante approvazione di un nuovo regolamento di funzionamento, come da dgc 65 del 28/04/2020 e ricostituzione come da decreto sindacale 32815 prot. del 07.07.2020.

Assumendo a riferimento il citato piano, per il 2021, erano previsti i seguenti indicatori

indicatore	target	Dato atteso	Dato rilevato	esito
Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile	N. di dipendenti in lavoro agile e telelavoro / N. totale dei dipendenti in servizio	>15% SUL TOTALE LAVORATORI IMPEGNATI IN ATTIVITA' SMARTABILI	la percentuale di lavoratori n smart sul totale del personale ha raggiunto il 25%	soddisfatto
conduzione indagine annuale sul benessere organizzativo	miglioramento indici di benessere	miglioramento complessivo su media punteggi anni precedenti	anche per il 2021 è stata condotta indagine sul benessere organizzativo, con un generalizzato miglioramento degli indici di riferimento	soddisfatto

Qualche riflessione è necessario riserVARLA all'indagine sul benessere organizzativo ed al raffronto con alcuni risultati del 2019 e del 2020, dal quale è possibile ricavare

L'indagine per la rilevazione del benessere organizzativo relativa al 2021 ha registrato una maggiore partecipazione del personale comunale, potendo contare su 74 schede completate e utilizzabili ai fini statistici, rispetto alle 38 del 2020 e alle 31 del 2019.

Anche la percentuale di approccio allo strumento di rilevazione è migliorata, tenendo conto che il totalizzatore degli accessi totali ne ha evidenziato 101, su circa 160 unità di personale in servizio, così superando la metà degli aventi diritto.

Dall'analisi compartiva dei dati del triennio 2019/2021, si ricavano sia pure timidi segnali di miglioramento, come da prospetto che segue

Percentuale complessiva in termini positivi per il benessere	2019	2020	Var. 19 / 20	2021	Var. 20 / 21
(6) Il mio luogo di lavoro è sicuro	25,8	31,6	↑	39,2	↑
(7) Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	42	45,3	↑	50	↑
(8) Sono soddisfatto del mio luogo di lavoro	38,7	55,3	↑	54,1	=
Percentuale complessiva in termini positivi per il benessere	2019	2020	Var. 19 / 20	2021	Var. 20 / 21
(9) Sono soddisfatto del mio luogo di lavoro	67,7	71,1	↑	54,1	↓
(10) Sono soggetto a molestie sotto forma di parole o comportamenti che ledono la mia dignità e creano un clima negativo sul luogo di lavoro	80,7	78,9	=	75,7	↓
Percentuale complessiva in termini positivi per il benessere	2019	2020	Var. 19 / 20	2021	Var. 20 / 21
(11) Sul mio luogo di lavoro viene rispettato il divieto di fumare	61,3	40	↓	70,3	↑
Percentuale complessiva in termini positivi per il benessere	2019	2020	Var. 19 / 20	2021	Var. 20 / 21
(12) Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	51,6	50	=	51,3	=
(13) I ritmi del mio lavoro sono sostenibili	51,6	52,6	=	43,2	↓
Percentuale complessiva in termini positivi per il benessere	2019	2020	Var. 19 / 20	2021	Var. 20 / 21
(15) Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	67,7	52,6	↓	55,4	↑
(16) Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	42	42,1	=	52,7	↑
Percentuale complessiva in termini positivi per il benessere	2019	2020	Var. 19 / 20	2021	Var. 20 / 21
(17.1) La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	6,4	20,8	↑	24,32	↑
(17.2) Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	19,4	29	↑	35,14	↑
(17.3) I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	19,4	21,1	=	29,73	↑
(17.4) La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	19,4	10,5	↓	32,43	↑
(17.5) La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione tra tempi lavoro e e vita privata	32,3	26,3	↓	32,43	↑

(18.1) Mi sento parte di una squadra	38,7	44,7	↑	40,54	↓
(18.2) Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	80,6	86,8	↑	83,78	↓
(18.3) Mi sento stimato e trattato con rispetto dai colleghi	54,8	50	↓	58,11	↑
(18.4) L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	25,8	29	↑	44,59	↑
(19.1) So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	54,9	60,5	↑	64,86	↑
(19.2) Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	61,3	86,8	↑	74,32	↓
(19.3) Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	48,4	50	=	50,00	=
(19.4) Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	71	76,3	↑	74,32	=
(19.5) Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	58,1	52,6	↓	58,11	↑
(20.1) Conosco le strategie della mia amministrazione	22,6	29	↑	29,73	=
(20.2) Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	22,6	31,6	↑	33,78	↑
(20.3) I risultati ottenuti dalla mia amministrazione sono chiari	22,6	31,6	↑	32,43	=
(20.4) Sono consapevole del contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	51,7	52,7	=	66,22	↑
Percentuale complessiva in termini positivi per il benessere	2019	2020	Var. 19 / 20	2021	Var. 20 / 21
(21.1) Nel mio lavoro ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti	42	39,5	↓	48,65	↑
(21.2) Riguardo al mio lavoro, sono chiari gli obiettivi e i risultati che l'amministrazione si aspetta	45,2	34,3	↓	45,95	↑
(21.3) Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	35,5	26,3	↓	39,19	↑
(21.4) Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	32,3	15,8	↓	39,19	↑
(22) La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	33,3	18,4	↓	52,7	↑
(23) I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	24	21	↓	35,2	↑
(24) Il personale è stato adeguatamente informato sul sistema di misurazione e valutazione della performance	17,9	21,1	↑	24,3	↑
Percentuale complessiva in termini positivi per il benessere	2019	2020	Var. 19 / 20	2021	Var. 20 / 21
(26.1) E' sensibile ai miei bisogni personali.	61,3	52,6	↓	67,57	↑
(26.2) Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte.	64,5	55,3	↓	67,57	↑

(26.3) Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro.	64,6	57,4	↓	70,27	↑
(26.4) Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi e riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro.	48,4	28,1	↓	59,46	↑
(27.1) Il mio capo lo considero una persona competente e di valore.	61,3	57,9	↓	74,32	↑
(27.2) Agisce con equità, in base alla mia percezione.	51,6	52,6	=	62,16	↑
(27.3) Gestisce efficacemente problemi criticità e conflitti.	54,8	42,2	↓	58,11	↑
(27.4) Agisce con equità secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro.	51,6	39,5	↓	55,41	↑

3.5 integrità e trasparenza dell'azione amministrativa

In ossequio all'articolo 1 comma 8 della legge 190/2012, come modificata ed integrata con decreto legislativo 97/2016, per effetto del quale: “ L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione”, una specifica sezione del D.U.P. è stata dedicata a tale tematica, con individuazione di obiettivi strategici e gestionali, aventi rilevanza trasversale alle diverse missioni e programmi, coinvolgendo tutte le articolazioni organizzative dell'ente.

In coerenza con il d.u.p. ed il p.t.p.c. sono stati individuati specifici obiettivi gestionali, alcuni a valenza trasversale, altri di pertinenza del r.p.c.t., fatti salvi altri obiettivi organizzativi od individuali, ricavati dalle misure di trattamento dei rischi, affidati alle articolazioni organizzative cui i processi interessati si riferiscono.

obiettivi	Area	indicatori	target	STATO DI REALIZZAZIONE
monitoraggio ed aggiornamento mappatura processi-rischi e misure	ogni area dirigenziale per quanto di propria competenza	schede di monitoraggi o\aggiornamento su totale processi	=>50%	tutti i processi sono stati mappati e si è proceduto alla revisione dei fattori di rischio e delle relative misure
applicazione misure previste per i processi di competenza, compresi quelli trasversali	ogni area dirigenziale per quanto di propria competenza	misure applicate\ totale misure	>50%	si rinvia al monitoraggio allegato; l'applicazione delle misure generali è del 100%; per quelle specifiche l'attuazione si attesta al 50% in quanto alcune misure sono state rinviate o ritenute non più necessarie
assolvimento tempestivo e regolare adempimenti di trasparenza di propria competenza	ogni area dirigenziale per quanto di propria competenza	punteggio ottenuto con criteri di cui alle attestazioni ANAZ	>75%	l'assolvimento degli obblighi di trasparenza è stato realizzato in percentuale stimabile al 90%; alcune criticità permangono sulla tempestività di alcuni

				aggiornamenti e sull'apertura del formato
partecipazione del personale della propria area alle attività formative	ogni area dirigenziale per quanto di propria competenza	partecipanti \totale personale	>75%	la partecipazione alle attività formative si è attestata al 67%
riduzione delle criticità osservate in sede di controllo successivo	ogni area dirigenziale per quanto di propria competenza	Migliorare l'attività di sorveglianza e monitoraggio sulla corretta e tempestiva gestione delle richieste da parte dei dirigenti	< 3%	la percentuale di atti con direttiva di conformazione si è attestata al 9,67%

Lo stato di attuazione degli obiettivi trasversali, legati alla attuazione delle misure generali di prevenzione ed all'assolvimento degli obblighi di trasparenza, può essere efficacemente ricavato anche dalla relazione annuale del RPCT, pubblicata in amministrazione trasparente e posta in allegata alla presente relazione.

Si ritiene utile, per converso, aggiornare il prospetto riepilogativo sul punteggio medio conseguito in merito allo stato di attuazione degli adempimenti di trasparenza, ricavabili dalle attestazioni annuali dell'OIV o organismo equivalente

	PUBBLICAZIONE	COMPLETEZZA DEL CONTENUTO	AGGIORNAMENTO	APERTURA FORMATO
Anno di rilevazione	Il dato è pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale? (da 0 a 2)	Il dato pubblicato riporta tutte le informazioni richieste dalle previsioni normative? (da 0 a 3)	La pagina web e i documenti pubblicati risultano aggiornati? (da 0 a 3)	Il formato di pubblicazione è aperto o elaborabile? (da 0 a 3)
2022	1,98	3	2,98	3
2021	1,97	2,92	2,97	3
2020	1,44	2,46	2,49	2,82
2019	1,31	2,14	2,17	2,53

In generale i dati e le informazioni oggetto di pubblicazione sono presenti con un elevato livello di completezza ed aggiornamento. Difettano ancora automatismi e ciò comporta alcuni ritardi e, soprattutto, la presenza di formati non del tutto aperti.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E DI COMPARTO

Il nuovo SMIVAP prevede che, oltre agli obiettivi di performance organizzativa, il piano della performance contenga anche obiettivi individuali intesi quali: obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne. Essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam. Gli obiettivi individuali del personale possono essere rappresentati da parti o singole azioni degli obiettivi della struttura di appartenenza o degli obiettivi individuali del dirigente.

La dimensione della performance individuale completa il quadro degli elementi da considerare ai fini della valutazione individuale e dell'accesso ai sistemi premiali, come da tabella riepilogativa che segue:

<i>Dimensioni valutazioni</i>	<i>Dimensione organizzativa</i>	<i>Dimensione individuale</i>			Totale
		Performance individuale	Competenze	altro	
<i>Categoria / funzioni</i>	Performance organizzativa	Performance individuale	Competenze	altro	Totale
<i>Segretario generale</i>	35%	35%	25%	5% (giudizio sindaco)	100%
<i>Dirigenti</i>	35%	35%	25%	5% (capacità valutare)	100%
<i>Posizioni organizzative</i>	30%	35%	35%		100%
<i>Categorie D</i>	25%	35%	40%		100%
<i>Categorie C</i>	25%	35%	40%		100%
<i>Categoria B</i>	20%	20%	60%		100%
<i>Categoria A</i>	20%	20%	60%		100%

La performance organizzativa del dirigente è agganciata al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle articolazioni organizzative di riferimento, in via prevalente, con una incidenza delle altre dimensioni di performance di cui al paragrafo 3.

La performance individuale è agganciata al raggiungimento di obiettivi distinti da quelli di performance organizzativa, assegnati ai singoli dirigenti ed al personale di diretto riferimento, come da schede sono poste in allegato al presente piano, nella consistenza di seguito riportata:

dirigente	Articolazione organizzativa	obiettivi assegnati	Obiettivi rendicontati	Percentuale raggiungimento
Dott. Lazzaro Francesco Angelo	Segreteria generale - avvocatura	12	12	93,97
Dott. Cuocci Martorano Leonardo	Corpo P.M. ed interim ced e servizi demografici	10	10	89,28
Dott. Attolico Alessandro	Area 1 - personale e U.D.P.	6	6	100
dott. Colucci Vincenzo	Area 2	11	11	100
Ing. Luigi Puzziferri	Area 3	9	9	62,7
Arch. Francesco Gianferrini	Area 4	8	8	65,71
Valore medio				85,28

Una parte del punteggio è, infine riservata alla valutazione dei comportanti e della capacità dirigenziali, secondo il dizionario previsto dallo SMIVAP in uso.

5. LA PERFORMANCE DEI SOGGETTI PARTECIPATI

La performance organizzativa dell'ente non può trascurare il complesso di funzioni, servizi e prestazioni, gestite mediante affidamento a società partecipate, ovvero in associazione con altri enti. Sotto il primo aspetto vengono in considerazione le partecipazioni totalitarie in AMIU ed AMET, cui accede l'affidamento diretto, secondo il c.d. regime "in house", di servizi di rilevante impatto sulla qualità di vita dei cittadini:

- igiene urbana – AMIU
- illuminazione pubblica ed impianti semaforici – AMET
- parcheggi – AMET
- darsena comunale – AMET
- trasporto urbano e trasporto scolastico – AMET.

L'indagine condotta sulla qualità percepita dai cittadini in merito ai servizi comunali, ha investito anche i citati servizi gestiti dalle società controllate; per il servizio di igiene urbana la stessa AMIU ha condotto una propria rilevazione di qualità che si allega alla presente.

Con il d.u.p. e la relativa nota di aggiornamento sono stati individuati obiettivi specifici legati agli ambiti di rispettiva attività delle società che, anche alla luce dei dati ricavati in sede di controllo analogo, presentano il seguente stato di attuazione

A. Società AMET S.p.a.: in coerenza con le scelte assunte dall'ente nell'azione 1.1.6, sono stati assegnati i seguenti obiettivi, con correlato stato di attuazione

- aggiornamento statuto AMET a seguito superamento regime in house: predisposta bozza, in fase di esame
- valutazione economico-finanziaria ipotesi di riassetto societario a seguito della liberalizzazione del mercato dell'energia: predisposti studi di fattibilità in fase di perfezionamento per la presentazione di proposta di indirizzo da parte del consiglio comunale
- ricognizione impianti pubblica illuminazione e ridefinizione condizioni di affidamento ad AMET: avviata ricognizione – attività in corso
- riorganizzazione aziendale e recupero produttività: predisposti studi – attività in corso di definizione
- gestione in continuità servizi darsena, parcheggi e trasporto nelle more dell'attuazione delle diverse modalità gestionali individuate dall'ente: servizi espletati

B. Società AMIU s.p.a. : in coerenza con le proposte contenute nella relazione programmatica presentata dall'Amministratore Unico, sono individuabili i seguenti obiettivi:

- consolidamento della raccolta domiciliare: obiettivo raggiunto con percentuale annuale superiore al 75%
- prosecuzione delle attività di ottemperanza all'ordinanza sindacale 25.2016: attività realizzata con avanzamento opere di messa in sicurezza e chiusura definitiva
- completamento delle procedure di reclutamento avviate nel 2019: obiettivo raggiunto con assunzione delle unità programmate.

Il piano della performance 2021 ha altresì previsto per le 2 società controllate anche misure di razionalizzazione e di contenimento dei costi comuni a tutte le società:

- a. contenimento delle spese di funzionamento, comprese quelle del personale – art.19 comma 5 d.leg.vo 175.2016
- b. predisposizione programma di valutazione del rischio aziendale – art. 6 comma 2
- c. rispetto degli adempimenti informativi previsti dal regolamento controllo analogo
- d. predisposizione carte dei servizi affidati in house e rilevazione annuale gradimento utenti
- e. rispetto degli adempimenti di trasparenza e prevenzione corruzione

con una serie indicatori e target di riferimento

Spiace constatare che AMET non ha fornito i dati né per il 2020, né per il 2021, laddove vi è stata una puntuale ed analitica risposta da parte di AMIU, che consente di fornire un quadro comparativo tra i due esercizi, con evidenti miglioramenti degli indici, come da prospetto che di seguito si riporta:

		AMIU (nota 2128 del 12.04.2021)	AMIU (nota 2957 del 12.05.2022)
a.	variazione percentuale della spesa media per personale, rispetto al triennio precedente: < al 5% salvi ampliamenti d'organico già previsti in contratti sottoscritti o piani di lavoro preventivamente condivisi	+30,44% (giustificato dal passaggio alla raccolta domiciliare)	+ 7,65% (giustificato dal potenziamento servizi per covid)
b.	valore medio\pro capite del trattamento accessorio ed incidenza percentuale sul valore medio del trattamento fondamentale: =<inferiore alla media del triennio precedente, fatti salvi specifici progetti, finanziati con riduzioni di spese di funzionamento od incrementi di entrata	Valore nell'anno € 6.974,43/ media 2017/2019 (€ 4.925,39) Incidenza nell'anno 21,68%/ media triennio 2017/2019(17,53%)	Valore nell'anno € 3.662,01 / media 2018/2020 (€ 6.098,82 Incidenza nell'anno– 16,49% / media triennio 2018/2020: 21,87%
c.	personale con rapporto di lavoro flessibile \ personale di ruolo: < al 20%	94,37% (dato influenzato da emergenza COVID)	14,71% (frutto del completamento delle procedure concorsuali)
d.	Riduzione percentuale delle spese di rappresentanza, sponsorizzazioni, pubblicità viaggi, missioni rispetto alla media del triennio precedente: > del 5%	Rappr.€ 5.685,60 /(€ 2828,53) Pubbl.€ 73850/ (€166,67) Missioni: 0	Rappr.€ 2.532,80 /(€ 4382,13) Pubbl.€ 25.369,67/ (€24.616,67) Missioni: 0
e.	Programmazione e contenimento delle spese per consulenze secondo i canoni di cui all'articolo 7 del decreto legislativo 165/01: =< alla spesa media del triennio precedente, fatte salve specifiche e motivate esigenze previamente condivise	€ 148.137,14/ (€112.192,74)	€ 126.683,04/ (€ 137.450,76)
f.	Riduzione e razionalizzazione del contenzioso, con particolare riferimento a quello con proprio personale: numero contenziosi in essere, rapporto tra sentenze favorevoli e sentenze condanna, entità delle spese di soccombenza, spesa per costituzione e difesa in giudizio	Contenziosi attivi 3 Contenziosi passivi 1 Sentenze favorevoli e parzialmente favorevoli: 4 Sentenze sfavorevoli : 1	Contenziosi attivi 6 Contenziosi passivi 20 Sentenze favorevoli e

		Spese legali: € 143.638,99/ (€ 249.316,01)	parzialmente favorevoli: 12 Sentenze sfavorevoli : 1 Spese legali: € 178.313,24 (€ 202.916,92)
g.	Attivazione sistemi di controllo di gestione: numero report prodotti e comunicati all'ente	Non prodotti referti controlli di gestione	n.4 report trimestrali
h.	Svolgimento di indagini per la valutazione del servizio da parte degli utenti, previa fissazione di indicatori di qualità: numero rilevazioni svolte e con esiti comunicati al socio	Indagine di customer riferita al servizio di igiene urbana	Svolta indagine riferita al servizio di igiene urbana
i.	Puntualità nella trasmissione della documentazione per il controllo analogo: entro 30 giorni dalla scadenza di ciascun obbligo	rispettato	rispettato
j.	Grado di assolvimento degli obblighi di trasparenza: percentuale degli obblighi correttamente adempiti > 80%	rispettato	rispettato
k.	monitoraggio ed attuazione del piano di prevenzione corruzione e modello 231: adempimenti > 75%	rispettato	rispettato

Gli anzidetti indicatori, suscettibili di ogni opportuno affinamento, forniscono uno spaccato sull'andamento aziendale, integrando i dati già inseriti nel bilancio e relativa documentazione di corredo

➤ **rendicontazione d'ambito per i servizi sociali**

La verifica sui servizi erogati sarebbe monca se non comprendesse l'area socio assistenziale per la quale alla gestione comunale si unisce, in modo preponderante, quella d'Ambito che per il Comune di Trani comprende anche il Comune di Bisceglie.

Già per previsione regionale gli Ambiti provvedono annualmente a rendicontare la spesa sociale sostenuta nell'anno precedente, con ciò restituendo una fotografia, sintetica ma al contempo efficace del complesso delle misure ed iniziative poste in essere e delle correlate risorse finanziarie.

La rendicontazione e la relazione sociale per l'anno 2021, evidenzia un elevato tasso di utilizzo delle risorse assegnate e di erogazione dei servizi e delle prestazioni d'ambito ed a valenza comunale, come documentazione posta in allegato

6. TRASPARENZA E PARTECIPAZIONE

6.1 il coinvolgimento degli stakeholder

Una componente essenziale nel ciclo di misurazione e valutazione della performance è certamente quello degli stakeholder, cioè dei soggetti singoli od aggregati che siano destinatari, diretti od indiretti, dell'azione dell'ente e come tali interessati al proficuo impiego dei fattori produttivi ed alla qualità delle prestazioni e dei risultati, in rapporto ai bisogni ed alle aspettative di cui sono portatori.

La comunità Locale nella sua interezza è certamente interessata all'esito dell'azione amministrativa e quindi alla performance dell'ente territoriale rappresentativo dei propri interessi e non a caso, in più punti, è lo stesso d.leg.vo 150/09 a prevederne il coinvolgimento:

- art.3 – c.3: Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

- Art. 7 - La funzione di misurazione e valutazione delle performance e' svolta: c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.))

- Art. 19-bis ((Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali).))

1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.

2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).

In ragione di tanto il piano 2021 aveva previsto come specifico obiettivo di performance organizzativa quello di: “elaborare carta della qualità per almeno 3 servizi (per ciascuna articolazione organizzativa) e monitorare gradimento presso utenti per almeno 1 servizio”.

Si è già detto della mancata predisposizione delle carte della qualità. La rilevazione ha riguardato la qualità percepita come da relazione in allegato

6.2 la giornata della trasparenza

Altro obiettivo era riferito alla realizzazione della “giornata della trasparenza”, rinnovando l'analoga esperienza svolta per la prima volta nel corso del 2019, per avviare un confronto costruttivo con la Città e le sue diverse componenti del tessuto socio – economico, sulla performance dell'ente.

A differenza del 2020, nel corso del quale, causa emergenza COVID non era stato possibile celebrare la giornata della trasparenza, a tanto si è potuto dar corso nel 2021, con una giornata svolta in data 16.12.2021 di illustrazione della relazione della performance 2020

7. LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

L'esame condotto sulla performance 2020, non si sottrae ad una riflessione finalizzata ad individuare le aree di maggiore criticità e sviluppare una mappa di fattori correttivi, anche alla luce del confronto con le realtà comunali più avanzate sul tema.

Tra le criticità si possono annoverare

- la costruzione degli obiettivi non sempre adeguata ai canoni di semplicità, misurabilità, attendibilità, raggiungibilità e temporizzazione dei risultati (s.m.a.r.t.)
- Il sistema degli indicatori, soprattutto di outcome, ma anche di output, non ancora adeguatamente testato, spesso privo di serie storica di riferimento e, soprattutto l'assenza di indicatori standardizzati e confrontabili con amministrazioni aventi caratteristiche analoghe, si da superare una situazione di autoreferenzialità.
- la sinteticità e chiarezza espositiva al fine di rendere il documento comprensibile, ma soprattutto fornire una percezione di utilità per il cittadino;
- coinvolgimento degli stakeholder sin dalla fase di elaborazione degli outcome, si da legare gli obiettivi strategici ed operativi a bisogni reali.

Condizioni fondamentali affinché tale percorso di miglioramento possa concretizzarsi sono:

- interazione sempre più forte tra parte politica e dirigenza per la traduzione delle scelte programmatiche in obiettivi declinabili sulla gestione; Integrazione e completamento delle banche dati presenti nell'ente e sistematizzazione per rendere agevole la raccolta dei dati;
- Diffusione della cultura delle performance a tutti i livelli direttivi e sub direttivi affinché ciascuno si senta partecipe e coinvolto;
- Superamento della logica del mero adempimento amministrativo
- Armonizzazione dei tempi e dei contenuti con gli altri strumenti di programmazione e gestione
- Informatizzazione del processo

8. CONSIDERAZIONI FINALI

Le pagine che precedono offrono uno spaccato, auspicabilmente esauriente, sull'azione condotta ed i risultati conseguiti nell'esercizio 2021. Le stesse devono intendersi integrate e specificate dagli ulteriori documenti di rendicontazione ed in primis dalla relazione sulla gestione approvata dalla giunta comunale ed allegata al rendiconto 2020.

Il dato complessivo appare, nel suo complesso, accettabile, soprattutto se visto alla luce degli anni passati e se si considera il rilevante impatto dipeso dall'emergenza COVID e dalle elezioni amministrative.

Ripetuti tagli di risorse ed una autonomia impositiva sempre più ridotta, hanno progressivamente limitato il raggio di azione delle scelte amministrative, strette tra la crescita dei bisogni e delle aspettative della Comunità Locale e la difficoltà di impostare politiche di rilancio e sviluppo economico-sociale.

Tale situazione impone all'ente rigore ed attenzione nell'impiego dei fattori produttivi disponibili, perseguendo la massima economicità di gestione ed eliminando ogni possibile spreco.

Una simile prospettiva porta a superare logiche improntate alla quotidianità ed alle emergenze quotidiane, per impegnare sempre di più gli organi politici e burocratici nella programmazione attenta ed oculata, nella costruzione di una strategia di azione che accompagni ogni singola scelta.