COMUNE DI MINTURNO
Provincia di Latina
N. 0012881 E 26/04/2018
Cla: 15

VERBALE del NUCLEO di VALUTAZIONE

del 26 aprile 2018

L'anno 2018 il giorno 26 aprile, si è riunito, alle ore 10.00 presso la sede dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale via Sant'Angelo Località Folcara, nello studio del Prof. Giuseppe Russo, il Nucleo di Valutazione. Alle ore 10.05 risultano presenti il Presidente Prof. Giuseppe Russo e i due componenti il Dott. Tony Pellegrino e il Dott. Aldo Russo per la validazione preventiva del **Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno (LT) e del Piano degli obiettivi (PDO) 2018.**

Il Presidente fa presente che è necessario procedere alla validazione preventiva dei predetti documenti trasmessi dal Segretario Generale via mail a metà Aprile 2018.

Ciò premesso, il presidente da lettura e trasferisce copia degli atti ricevuti e di seguito riportati (**Allegato 1 e Allegato 2**) ai componenti del Nucleo di Valutazione chiedendo di esprimere le proprie valutazioni e considerazioni in merito, anche a seguito delle singole analisi dei documenti effettuate da ogni componente del Nucleo di Valutazione nei giorni successivi al ricevimento dei documenti da parte del Segretario Generale.

Dopo ampia ed approfondita analisi e discussione dei documenti citati, si validano i rispettivi documenti, in quanto ritenuti congrui rispetto ai requisiti minimi previsti dalla normativa vigente.

In conclusione, ad avviso del Nucleo, si dovrebbe ancora migliorare assegnando obiettivi più sfidanti ed innovativi; con target ed indicatori più oggettivi e misurabili ed andrebbe incrementata la valutazione dei servizi erogati dai cittadini con appositi questionari o indagini di customer satisfaction.

Alle ore **14.10,** non prendendo più alcuno la parola, il Presidente dichiara sciolta la seduta.

Cassino, 26/04/2018

Il Presidente
(Prof. *Giuseppe Russo*)

I Componenti

(Dott. Tony Pellegrino)

(Dott. Aldo Russo)

Allegato A alla delibera della G.C. n. 26 del 2015

Comune di Minturno

Medaglia d'Oro al Merito Civile D.p.r. 3/8/1998

(PROVINCIA DI LATINA)

SERVIZIO SEGRETERIA GENERALE

Ufficio Organi Istituzionali

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno (LT)

ALLEGATO "A" alla delibera della Giunta Comunale n. ..... del .....

PREMESSA 3
1. IL MODELLO DI RACCORDO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE *PERFORMANCE* NEL COMUNE DI MINTURNO 5
2. IL PIANO DEGLI OBIETTIVI DEL COMUNE DI MINTURNO 7
3. L'ARTICOLAZIONE DEL CICLO DELLE *PERFORMANCE* 8
4. LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI 9
5. LA COSTRUZIONE DEGLI OBIETTIVI, DEGLI INDICATORI E DEI TARGET 10
6. LE ALTRE FASI DEL SISTEMA 14
7. LE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE COMUNALI 17
7.1. LE MODALITÀ DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE DEL COMUNE E DEI SETTORI/UNITÀ DI STAFF 21
8. LE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE 22
9. LE PERFOMANCE INDIVIDUALI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE 24
10. LE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI 29
11. CASI PARTICOLARI 35
12. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE 35
13. COERENZA E GARANZIE DEL SISTEMA 36
14. GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI 36
15. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO 36
16. PARI OPPORTUNITÀ E DIFFERENZE DI GENERE 36
17 PROCESSO DI MIGLIORAMENTO 36

Premessa

Il presente sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale del Comune di Minturno si prefigge di enucleare i principi e le linee guida per introdurre la valutazione delle *performance* sia a livello di sistema unitario che individuale.
L'implementazione di un efficace sistema di misurazione e valutazione delle *performance* implica la presenza di alcune condizioni:

- presenza nell'ente di incentivi idonei allo sviluppo del sistema;
- condivisione degli obiettivi e dei risultati da perseguire, sicché si possa creare un sistema di indicatori condiviso e rappresentativo del lavoro svolto;
- presenza di un sistema informativo idoneo alla rilevazione delle informazioni necessarie per lo sviluppo degli indicatori;
- implementazione di sistemi gestionali coerenti con la logica del *performance management;*
- definizione di un assetto organizzativo interno chiaro in relazione alle responsabilità della gestione.

Oltre alle condizioni poc'anzi richiamate, la strutturazione del sistema in esame implica la volontà dell'ente comunale di operare in condizioni di responsabilità e di trasparenza amministrativa.
A tal proposito, il presente sistema, nel rispetto dei principi generali definiti dal D. Lgs. 150/09 e delle indicazioni della CIVIT e A.N.AC (per quanto trasponibili alla realtà degli EE LL), si ispira alle seguenti linee guida:

- *linee guida dell'ANCI, CIVIT e A.N.AC in materia di ciclo delle performance;*
- *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi rubricato Strutture Organizzative;*
- *Regolamento sui controlli interni.*
- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*;
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*;
- Decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, *Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*, convertito con modificazioni dalla legge n. 221 del 17 Dicembre 2012;
- Legge 6 novembre 2012, n. 190, *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*;
- Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97;
- Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, *Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*;
- D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, intitolato *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*;
- Delibera C.I.V.I.T. n. 50/2013 del 4 luglio 2013 *Linee guida per l'aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014 – 2016;*
- Decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, *Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni* convertito in legge il 30 ottobre 2013, n. 125;
- Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed approvato in data 11 settembre 2013 con la delibera dell'A.N.AC. n. 72/2013 ed i relativi allegati;
- Delibera A.N.AC. n. 75/2013 del 24 ottobre 2013 "*Linee Guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni*;
- Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2014 del 14 febbraio 2014 *Ambito soggettivo e oggettivo di applicazione delle regole di trasparenza di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33: in particolare, gli enti economici e le società partecipate*;
- Decreto-Legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*";
- Decreto del Presidente del consiglio dei ministri 22 settembre 2014: *Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate*

e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni;

- Delibera A.N.AC. n. 10/2015 del 21 gennaio 2015 *"Individuazione dell'autorità amministrativa competente all'irrogazione delle sanzioni relative alla violazione di specifici obblighi di trasparenza (art. 47 del D.Lgs. 33/2013)*";
- Determinazione A.N.AC. n. 8 del 17 giugno 2015 "*Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle Società e degli Enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*";
- Determinazione A.N.AC. n. 12/2015 del 28 ottobre 2015 "*Aggiornamento 2015 al PNA*", con il quale l'A.N.AC. fornisce indicazioni integrative e chiarimenti rispetto ai contenuti del PNA 2013.
- Decreto Legislativo 25 maggio 2016 n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"
- Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica. (16G00188) (GU Serie Generale n.210 del 8-9-2016) - Entrata in vigore del provvedimento: 23/09/2016;
- Delibera A.N.AC n. 831 del 3 agosto 2016 Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016;
- Determinazione A.N.AC n. 833 del 3 agosto 2016 Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili;
- Delibera A.N.AC n. 1310/2016 Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016;
- Determinazione A.N.AC n. 1309 del 28/12/2016 Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013.
- Normative sulla privacy.

In conclusione, si precisa che al fine di garantire l'assolvimento degli obblighi previsti dal D.Lgs 33/2013 e successive modifiche ed integrazioni, il piano della performance 2017 del Comune di Minturno deve prevedere specifici obiettivi organizzativi ed individuali finalizzati al perseguimento delle prescrizioni previste dal predetto D.Lgs 33/2013 e successive modifiche e integrazioni.

1. Il modello di raccordo del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* nel Comune di Minturno

L'ANCI, Associazione Nazionale Comuni Italiani, ha confermato che è possibile utilizzare gli strumenti di programmazione e controllo interno[1] previsti dal Testo Unico degli enti locali, per assolvere agli obblighi normativi connessi alla valutazione della performance organizzativa e, in parte, per quella individuale.
Il modello di collegamento del ciclo della *performance* con i documenti di bilancio e di controllo interno nel Comune di Minturno sono evidenziati nella Tabella 1.
Pertanto, la definizione del contenuto e gli stessi documenti di programmazione economico-gestionali, partendo dalle Linee Programmatiche di mandato per passare dal Documento Unico di Programmazione (DUP), e arrivare al Piano esecutivo di Gestione (PEG), diventano, nell'insieme, il Piano degli Obiettivi (PDO) (Vedi Tabelle 1 e 2).

Tabella 1 - Ciclo di gestione della performance e documenti contabili nel Comune di Minturno

Fasi del ciclo della performance	Fasi di PPC	Documenti contabili	Documenti di performance
Definizione degli indirizzi e delle strategie	Budgeting	Programma di mandato (Linee Programmatiche), Documento Unico Programmazione (DUP)	Piano Degli Obiettivi (PDO)
		Piano Esecutivo di Gestione (PEG)	
Definizione degli obiettivi strategici e operativi		Bilancio annuale di previsione, Bilancio pluriennale, Programma triennale della Opere Pubbliche (OO.PP.), Programma triennale del fabbisogno del personale	
Collegamento delle risorse finanziarie e umane agli obiettivi			
Monitoraggio e misurazione	Reporting	Referto controllo di gestione, Bilancio di fine mandato. Relazione semestrale del sindaco.	Relazione della performance
Rendicontazione e valutazione		Rendiconto generale, Relazione della giunta, Relazione al conto annuale del personale	

[1] In questo caso si farà riferimento agli strumenti di programmazione e controllo interno approvati dagli organi di governo politico del Comune di Minturno.

Tabella 2 – Il processo di programmazione integrato nel Comune di Minturno				
Descrizione	**Competenza**	**Redazione**	**Contenuto**	**Valenza temporale**
Linee Programmatiche di mandato	Consiglio	Sindaco	Programma generale di mandato – Linee strategiche generali	Quinquennale
Documento Unico Programmazione (DUP)	Consiglio	Sindaco Assessori Segretario Generale Dirigenti Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Programma strategico triennale con individuazione dei programmi e dei relativi progetti	Triennale
Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (art. 169 del Testo Unico)	Giunta	Sindaco Assessori Segretario Generale Dirigenti Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Esplicitazione economico-finanziaria dei progetti di cui ai programmi del DUP	Annuale
Piano Degli Obiettivi (PDO)	Giunta	Sindaco Assessori Segretario Generale Organismo Indipendente Valutazione (OIV) Nucleo di Gestione Dirigenti Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Obiettivi strategici Obiettivi operativi	Annuale

Fondamentale diventa, quindi, il coinvolgimento di tutti gli attori nella definizione del Piano Degli Obiettivi (PDO) e la chiarezza nella definizione degli stessi obiettivi. Ciò al fine di meglio comprendere i risultati da conseguire.
In conclusione, sia il sistema di bilancio che il sistema di controllo interno sono elaborati seguendo una logica unitaria del TUEL. Ciò conferma la compatibilità dei documenti, non essendo necessarie modifiche per collegarsi al sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Dal punto di vista temporale, il sistema di bilancio condiziona in modo significativo quello dei controlli interni e quello di misurazione e valutazione delle *performance* comunali, in quanto la tempistica di esecuzione di questi ultimi si basa sul primo sistema (data di approvazione del bilancio preventivo).

2. Il piano degli obiettivi del Comune di Minturno

Il Piano degli obiettivi (PDO) del Comune di Minturno è un documento approvato in coerenza con i contenuti del ciclo della programmazione di bilancio dell'Ente (*Linee Programmatiche di Mandato, DUP, PEG*) al fine di non trasformare il Piano stesso in uno strumento (nuovo) potenzialmente avulso dal contesto dell'Ente. Con il Piano degli obiettivi viene fornita, quindi, una rappresentazione sintetica delle scelte fondamentali compiute dall'ente, con declinazione di tali strategie in obiettivi operativi.
Nella seconda parte, invece, le linee strategiche (obiettivi strategici) sono strutturati in obiettivi operativi, di norma su base annuale, cui sono collegati indicatori (misurabili) volti a verificare lo stato di attuazione dei singoli obiettivi.
Il modello di elaborazione del Piano Degli Obiettivi (PDO) del Comune di Minturno è evidenziato nelle tabelle seguenti (Vedi Tabella 3,4 e 5).

Tabella 3: Albero della programmazione e/o Performance
Linee Programmatiche di mandato (art. 46, comma 3 Testo Unico)
Documento Unico di Programmazione
Piano Esecutivo di Gestione (art. 169 del Testo Unico)
Piano Degli Obiettivi

Tabella 4: Ciclo di programmazione e gestione
Programmazione iniziale
Definizione delle strategie
Definizione organizzazione e livelli di partecipazione
Strutturazione e controllo di gestione
Definizione dei livelli di performance attesi
Verifica dei risultati raggiunti
Analisi soddisfazione da parte degli utenti
Valutazione delle Performance e del merito
Pubblicazione dei risultati e della qualità dei servizi erogati

Tabella 5: Tempi della Programmazione (condizionati annualmente dall'approvazione del bilancio)
31/12 Approvazione bilancio di previsione
31/01 Adozione PEG e Piano Degli Obiettivi
31/05 Relazione sulla performance (struttura interna di staff)
20/06 Validazione Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valitazione
30/06 Approvazione della relazione sulla performance da parte della Giunta Comunale
30/09 Verifica stato di attuazione
15/10 Avvio azioni di individuazione obiettivi strategici per anno successivo
15/11 Relazione proposta Bilancio (Servizio Finanziario)
30/11 Redazione proposta PEG e Piano Degli Obiettivi (servizio finanziario e struttura interna di Staff)
15/12 Controllo Piano Degli Obiettivi e PEG da parte dell'OIV

Il Piano Degli Obiettivi è un documento di pianificazione e di programmazione di tipo flessibile, in quanto revisionabile in corso di esercizio. Va elaborato entro il 31 gennaio di ogni anno e consente di:

1. individuare i programmi strategici a cui l'ente intende dare priorità e visibilità immediata;
2. definire gli obiettivi strategici ed operativi che contraddistinguono la propria azione nei confronti degli utenti e degli *stakeholder* di riferimento;
3. rilevare e analizzare le condizioni in cui si svolge l'attività;
4. identificare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno soprattutto in termini di risposta ai bisogni.

In conclusione, l'adeguamento del Piano Degli Obiettivi (PDO) avverrà in maniera graduale cercando di realizzare uno strumento quanto più possibile *leggero*, evitando che lo strumento divenga un obiettivo in sé e mettendo al bando eccessi di tecnicismo. La logica di fondo è quella del *miglioramento continuo*, con lo scopo di elaborare in modo puntuale una pianificazione operativa direttamente correlata e discendente dalla strategia, dalla mission istituzionale e dai bisogni della collettività amministrata.

3. L'articolazione del ciclo delle *performance*

Il presente sistema di misurazione e valutazione delle *performance* individuali e organizzative è parte integrante del ciclo di gestione della *performance* del Comune di Minturno.

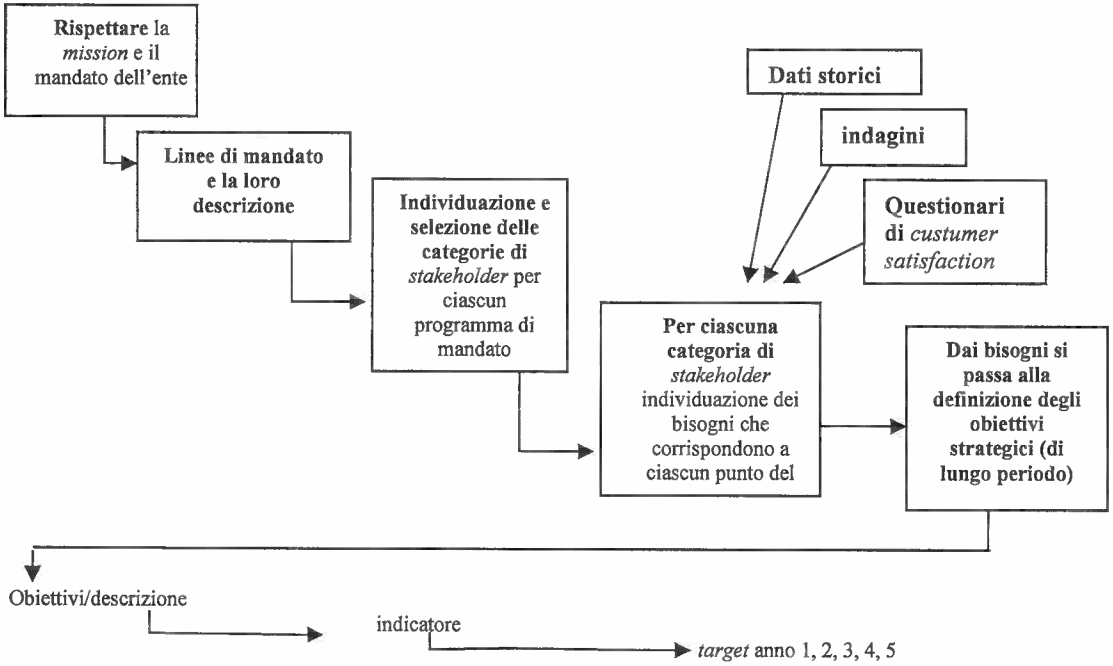
Le fasi del ciclo di gestione della *performance*, adottate dal Comune di Minturno, sono cinque:

- **Fase 1** - pianificazione strategica concerne la definizione degli obiettivi strategici e degli indirizzi di fondo dell'ente, sulla base delle politiche di indirizzo stabilite nelle Linee Programmatiche di Mandato. I documenti di riferimento, in questa fase, sono il Documento Unico di Programmazione e il Bilancio pluriennale di previsione;
- **Fase 2** - comunicazione di tali obiettivi strategici ai titolari dei centri di responsabilità affinché possano elaborare proposte di obiettivi operativi associati alle risorse finanziarie necessarie per la loro realizzazione;
- **Fase 3** - verifica della corrispondenza tra gli obiettivi strategici e le finalità del programma di mandato di riferimento e relativo collegamento tra gli obiettivi stabiliti e le risorse finanziarie e umane a disposizione del comune. In tale fase, di pianificazione e programmazione degli obiettivi, vengono definiti gli obiettivi (individuali, di gruppo, dei dirigenti, dei responsabili di posizioni organizzative e del personale dipendente), gli indicatori e i *target* di riferimento per la valutazione delle *performance* del Comune di Minturno.
- **Fase 4** - monitoraggio dei risultati raggiunti attraverso la redazione di documenti quali la relazione sul controllo di gestione, il bilancio di fine mandato, che consentono sia nel corso dell'anno che in un arco temporale inter-annuale, di verificare la corrispondenza tra gli obiettivi stabiliti in sede di programmazione e le *performance* realizzate dall'ente. In caso di scostamenti saranno adottate azioni correttive.
- **Fase 5** - consuntivazione e valutazione dei risultati. Il documento chiave di questa fase è relazione sulla *performance* che consente di riportare e valutare i risultati raggiunti dall'ente nell'arco temporale di riferimento. Sarà, poi, sulla base dei risultati raggiunti che verranno premiate le competenze e i meriti dell'ente.

4. La definizione degli obiettivi strategici e operativi

La fase della definizione degli obiettivi strategici e operativi è strutturata secondo alcuni documenti fondamentali: il Documento Unico di Programmazione , il bilancio pluriennale e annuale e il PEG.
Partendo dalle linee di mandato, l'ente definirà dapprima gli obiettivi strategici e successivamente gli obiettivi operativi.
Lo schema logico di riferimento per la definizione degli obiettivi strategici (Figura 1) trova origine nel rispetto della *mission* e del mandato dell'ente, a partire dai quali sono esplicitate le linee di mandato e individuate le categorie di *stakeholder* per ciascun programma di mandato.

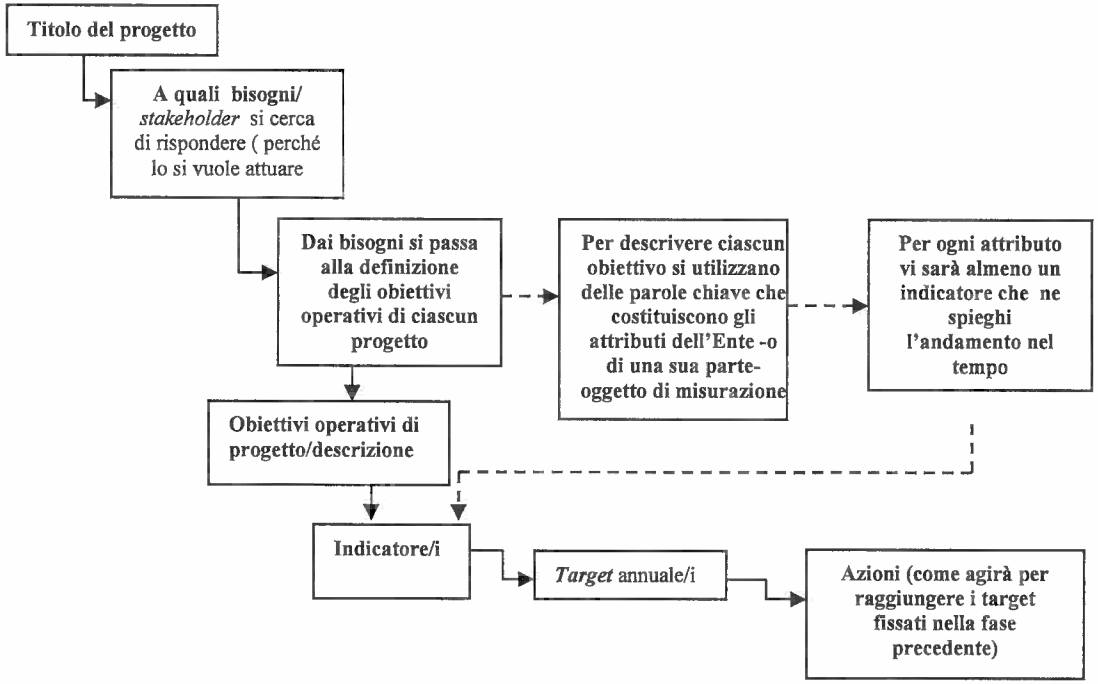
Figura 1 - Schema logico di riferimento dalla definizione del mandato all'individuazione degli obiettivi strategici del Comune di Minturno



Dopo aver definito gli obiettivi strategici si passa alla definizione degli obiettivi, indicatori e *target* operativi, distinguendo tra la gestione dei progetti e la gestione dei servizi ordinari primari e di supporto.
La definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* in relazione ai progetti è strutturata secondo quanto riportato di seguito (Figura 2).
A partire dal titolo del progetto, è necessario definire a quali bisogni e/o *stakeholder* il sistema deve rispondere per poter delineare gli obiettivi operativi. Questi sono individuati mediante parole chiave e indicatori che saranno confrontati con il *target* fissato per ciascun anno di riferimento. A seconda degli

indicatori e dei *target* sono previste azioni dell'ente per raggiungere i *target* fissati in precedenza.

Figura 2 - La definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Comune di Minturno in relazione ai progetti



5. La costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target

Le modalità di costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* rappresentano il momento fondamentale nella fase di programmazione.
A tal proposito si precisa che gli obiettivi devono essere:
a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonchè da comparazioni con amministrazioni

omologhe;
f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
Da qui, l'obiettivo "*è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi, l 'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso*[2].
Esistono, dunque, diverse tipologie di obiettivi:

1. l'obiettivo strategico (contenuto nel DUP) è un *"obiettivo riferito ad orizzonti temporali pluriennali che presenta un elevato grado di rilevanza (non risulta, per tale caratteristica, facilmente modificabile nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo."*[3]. Il Comune di Minturno conferisce agli "obiettivi strategici[4]" il significato di finalità triennali del DUP ;
2. l'obiettivo operativo (contenuto nel PEG) *"declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Questo avviene indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo"*[5]. È rinvenibile:

a) negli obiettivi di gruppo, in quanto trasversali all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unita organizzative[6];
b) negli obiettivi individuali poiché *"... legati alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione"*[7];
c) negli obiettivi organizzativi, in quanto obiettivi che si riferiscono "*ai risultati complessivi delle unita organizzative ai diversi livelli*"[8].

Gli obiettivi di cui alle lettere a) e b) fanno riferimento alla *performance* individuale; quello di cui alla lett. c) alla *performance* organizzativa.
Con riferimento agli indicatori, invece, la deliberazione n. 112/2010 della CIVIT definisce l'indicatore come *"una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.)".*
Un indicatore di *performance*, ad esempio, rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Tuttavia, affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori ideali.
Il presente sistema si propone di fornire un riferimento metodologico per la costruzione degli indicatori di *performance* del Comune di Minturno. La tabella 6 fornisce lo schema a cui l'ente fa riferimento per la definizione di tali indicatori.

---

[2] Deliberazione n. 89/2010 della CIVIT.
[3] Deliberazione n. 112/2010 della CIVIT.
[4] Al concetto di obiettivo strategico, si collega strettamente quello di *outcome* che, come indicato nella deliberazione n, 89/2010 della CIVIT, è "Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumori ai polmoni).
[5] Deliberazione n. 112/2010 della CIVIT.
[6] Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.
[7] Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.
[8] Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.

Tabella 6 - Scheda di costruzione degli indicatori nel Comune di Minturno

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perchè si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quali obiettivi si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti di questo indicatore con gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo/formula/formato	Se è quantitativo come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di *performance* si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e a chi è stato concordato questo *target*
Responsabile dell'indicatore e del *target* se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la *performance* (rispetto ai *target*) e di raccogliere i dati?
Responsabile della *performance* legata all'indicatore	Chi è responsabile della *performance* rilevata tramite questo indicatore?
Cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo *target*/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
Note:	

Fonte - Delibera 89/2010 Civit

Come per gli obiettivi, anche gli indicatori devono essere validati dall'ente, mediante il riconoscimento della loro capacità intrinseca ed effettiva di misurare taluni aspetti salienti del ciclo delle *performance* dell'ente.
In altri termini, la validità tecnica degli indicatori richiede la predisposizione di un protocollo di rilevazione per ciascun indicatore che deve essere prestabilito e comunicato unitamente all'indicatore.
In particolare, la validità tecnica degli indicatori del sistema è dettata dalla loro attendibilità, legittimità e tempestività. L'attendibilità garantisce la verificabilità della provenienza dei dati da fonti informative certe ed accessibili. La verifica dell'attendibilità informativa dell'indicatore nel comune è realizzata attraverso il *test* di attendibilità informativa dell'indicatore (Tabella 7), di seguito allegato, da confrontare con i risultati ottenuti su più esercizi.

Tabella 7 - Test di attendibilità informativa dell'indicatore del Comune di Minturno

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore
Responsabile dell'alimentazione dati	
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione	
Periodicità della rilevazione (giorni)	
Tempestività del dato (giorni)	
Verifica del dato (si/no)	
Esattezza *ex ante* del dato (scala 0-10)	
Manipolabilità *ex post* del dato (scala 0-10)	
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)	
Applicativo a supporto	

Fonte - Delibera 89/2010 Civit

La legittimazione si riferisce alla condivisione di indicatori tra i portatori di interesse del sistema proposto dall'organizzazione.
Infine, il principio di tempestività impone che gli indicatori forniscano rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione.
L'ente, inoltre, esprime un giudizio sulla qualità dell'indicatore utilizzando il *test* ricompreso nella Tabella 8, composto da sei parti: comprensibilità, rilevanza, confrontabilità, fattibilità, affidabilità, giudizio complessivo.
Anche in questo caso, i risultati ottenuti sono confrontati tenendo in considerazione più esercizi.

Tabella 8 - Test di validazione della qualità dell'indicatore del Comune di Minturno

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)	
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)
	Contestualizzato
	Concreto (misurabile)
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità
Rilevanza	Si riferisce ai programmi
	Utile e significativo per gli utilizzatori
	Attribuibile alle attività chiave
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e *standard*
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario
	Fattibile in termini temporali
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che sta misurando (valido, esente da influenze)
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità

Fonte - Delibera 89/2010 Civit

Il terzo elemento della fase in essere è la definizione dei *target*. La deliberazione n. 89/2010 della CIVIT definisce il *target* come *"il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi*



entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi'. Il *target* rappresenta un meccanismo utile a monitorare, valutare, modificare i comportamenti dell'ente e indirizzare e stimolare il miglioramento organizzativo.
Il *target* deve avere le seguenti caratteristiche:

1. ambizioso e realistico;
2. quantificabile e misurabile;
3. i soggetti incaricati ad ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti lo devono rendere raggiungibile;
4. presenza di meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
5. previsione di forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
6. supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
7. accettazione del *target* da parte del gruppo e a livello individuale.

Anche nel caso dei *target* è indispensabile condurre un *test* che ne misuri la validità dal punto di vista qualitativo. La tabella che segue (Tabella 9), proposta dalla CIVIT nella delibera 98/2010, fornisce un esempio delle variabili da considerare per l'espressione del giudizio.

Tabella 9 - Test della qualità dei *target* del Comune di Minturno

Strategia	Questo *target* è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
Performance	Questo *target* è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo *target* attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo *target* stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo *target*?
Processo	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo *target*?
Feedback	Verrà fornita una risposta per mostrare i progressi in relazione a questo *target*?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo *target*?
Accettazione	Il *target* assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questi *target*?

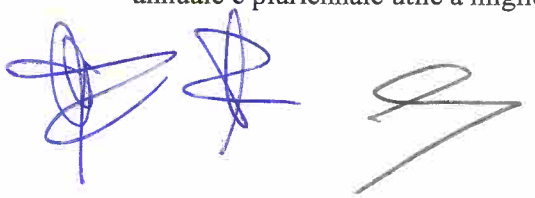
Fonte - Delibera 89/2010 Civit

6. Le altre fasi del sistema

Le altre fasi indispensabili alla costruzione del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* del Comune di Minturno sono:

- l'implementazione e il monitoraggio in corso di esercizio;
- la misurazione e valutazione delle *performance*;
- la rappresentazione dei risultati;
- la rendicontazione dei risultati.

La fase del "*monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi*" corrisponde al momento di verifica della programmazione annuale e pluriennale utile a migliorare le *performance* dell'ente.



Tale analisi interpreta la dimensione temporale (intra-annuale o inter-annuale) e la prospettiva dell'implementazione o ri-programmazione o adeguamento delle attività.
Gli scostamenti che si rilevano nella fase dell'implementazione possono essere osservati in termini di:

1. ri-programmazione. Rispetto alla programmazione effettuata inizialmente, si rileva la necessità di effettuare una revisione degli obiettivi in generale, oppure dei soli indicatori o dei *target* degli obiettivi stessi, in quanto non più rispondenti alla situazione in essere a causa di eventi esogeni (ad esempio il mutamento del quadro normativo o della volontà di altri soggetti) o endogeni (come un mutamento delle priorità politiche, del quadro finanziario del Comune, ecc.);
2. adeguamento delle attività. In questo caso, non si tratta di modificare la programmazione, che risulta, quindi, essere ancora valida nei suoi contenuti, bensì si realizzano delle azioni per far si che le *performance* vengano realizzate come previsto, poiché si rileva che i risultati della gestione si discostano da quanto previsto. Questo intervento è effettuato per evitare che a fine anno le *performance* non siano raggiunte o lo siano solo parzialmente.

La fase dell'implementazione si colloca, dal punto di vista temporale, in due momenti:

1. intra-annuale. Poiché, è in corso d'anno che si realizza la rilevazione dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti;
2. inter-annuale. La programmazione negli enti locali si sviluppa su un orizzonte temporale triennale ed è importante che le risultanze della misurazione dei risultati ottenuti (in termini di *performance* tanto organizzativa quanto individuale), nell'anno di riferimento, consentano di rivedere e adeguare la programmazione e le attività dell'anno successivo.

La combinazione delle due dimensioni descritte genera quattro diverse casistiche rappresentate di seguito.

		Prospettive	
		Ri-programmazione	**Adeguamento attività**
Dimensioni temporali dell'implementazione	**Intra-annuale**	Modifica degli obiettivi strategici, operativi o gestionali a seguito della rilevazione di scostamenti	Attivazione di ulteriori azioni per raggiungere gli obiettivi fissati qualora, in corso d'anno, si rilevi un andamento che prefiguri la possibilità di un mancato raggiungimento.
	Inter-annuale	Revisione della programmazione triennale dell'Ente a seguito dei risultati della misurazione annuale della *performance*.	Recupero, nell'arco di un periodo pluriennale, della *performance* non raggiunta o solo parzialmente raggiunta nell'anno di riferimento.

La fase della misurazione delle *performance* del Comune di Minturno trae origine dalla rilevazione delle risultanze dei sistemi di indicatori utilizzati per il monitoraggio e dalla consuntivazione delle *performance* individuali ed organizzative dell'ente.

Le valutazioni coincidono (nel senso che sono direttamente proporzionali) con il risultato delle misurazioni nel caso dei comportamenti
In ogni caso, le circostanze di scostamento *ex post* appena evidenziate, dovranno essere minimizzate con correttivi da attuare in corso d'anno, che possono
La rappresentazione dei risultati raggiunti in termini di *performance* organizzativa e individuale ha come destinatari non solo gli organi di indirizzo politico amministrativo, ma anche i principali *stakeholder* esterni del Comune.
Da quanto detto, si evince che la relazione sulle *performance* rappresenta il documento consuntivo chiave della rendicontazione dell'ente. Questo documento viene predisposto dai dirigenti dell'ente ed approvato dal Nucleo di Valutazione al fine di:

- evidenziare gli obblighi di trasparenza nei confronti degli *stakeholder* dell'ente, i risultati principali e di interesse per i cittadini;
- evidenziare gli eventuali scostamenti, positivi o negativi, delle *performance* complessive e individuali rispetto ai *target* fissati nel piano della *performance*, redatto nella fase di definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- consentire una comprensione delle azioni correttive e dei piani di miglioramento realizzati nel corso dell'esercizio.

In tal senso, il documento in questione ha sia una valenza interna che esterna. Nel primo caso consente di avviare un circolo virtuoso di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e degli obiettivi che lo compongono. Mentre, in relazione alla valenza esterna, la relazione sulla *performance* consente di rendere consapevoli sia gli utenti che gli *stakeholder* dei risultati dell'attività amministrativa.
Nella Tabella 10 è rappresentato uno schema di relazione delle *performance* del Comune di Minturno, come previsto della delibera Civit n. 5 del 2012

Tabella10 - Struttura della relazione della *performance* del Comune di Minturno

1.	**Presentazione del Piano e indice**
2.	**Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni**
2.1	Chi siamo
2.2	Cosa facciamo
2.3	Come operiamo
3.	**Identità**
3.1	L'amministrazione in cifre
3.2	Mandato istituzionale e missione
3.3	Albero della *performance*
4	**Analisi del contesto**
4.1	L'analisi del contesto esterno
4.2	L'analisi del contesto interno
5	**Obiettivi strategici**
6	**Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
6.1	Obiettivi assegnati al personale dirigente
7	**Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance***
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio
7.3	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*
8	**Allegati tecnici**

7. Le performance organizzative comunali

La *performance* organizzativa si configura come la capacità di un'area di responsabilità o dell'organizzazione nel suo complesso di ottenere i risultati attesi in termini di:

a) efficacia strategica;
b) efficacia gestionale;
c) qualità percepita;
d) qualità dei processi interni;
e) comunicazione e trasparenza;
f) efficienza produttiva e gestionale;
g) efficacia, efficienza ed economicità complessive della gestione;
h) pari opportunità.

Nella misurazione e valutazione delle *performance* organizzative del Comune di Minturno sono utilizzati i seguenti riferimenti normativi e regolamentari:

- *linee guida dell'ANCI, CIVIT e A.N.AC in materia di ciclo delle performance;*
- *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi rubricato Strutture Organizzative;*
- *Regolamento sui controlli interni.*

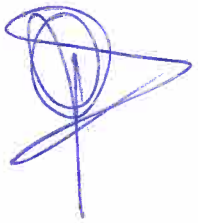
- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*;
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*;
- Decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, *Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*, convertito con modificazioni dalla legge n. 221 del 17 Dicembre 2012;
- Legge 6 novembre 2012, n. 190, *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*;
- Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97;
- Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, *Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*;
- D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, intitolato *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*;
- Delibera C.I.V.I.T. n. 50/2013 del 4 luglio 2013 *Linee guida per l'aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014 – 2016;*
- Decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, *Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni* convertito in legge il 30 ottobre 2013, n. 125;
- Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed approvato in data 11 settembre 2013 con la delibera dell'A.N.AC. n. 72/2013 ed i relativi allegati;
- Delibera A.N.AC. n. 75/2013 del 24 ottobre 2013 "*Linee Guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni*;
- Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2014 del 14 febbraio 2014 *Ambito soggettivo e oggettivo di applicazione delle regole di trasparenza di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33: in particolare, gli enti economici e le società partecipate*;
- Decreto-Legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*";
- Decreto del Presidente del consiglio dei ministri 22 settembre 2014: *Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni*;
- Delibera A.N.AC. n. 10/2015 del 21 gennaio 2015 *"Individuazione dell'autorità amministrativa competente all'irrogazione delle sanzioni relative alla violazione di*

specifici obblighi di trasparenza (art. 47 del D.Lgs. 33/2013)";

- Determinazione A.N.AC. n. 8 del 17 giugno 2015 "*Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle Società e degli Enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*";
- Determinazione A.N.AC. n. 12/2015 del 28 ottobre 2015 "*Aggiornamento 2015 al PNA*", con il quale l'A.N.AC. fornisce indicazioni integrative e chiarimenti rispetto ai contenuti del PNA 2013.
- Decreto Legislativo 25 maggio 2016 n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"
- Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica. (16G00188) (GU Serie Generale n.210 del 8-9-2016) - Entrata in vigore del provvedimento: 23/09/2016;
- Delibera A.N.AC n. 831 del 3 agosto 2016 Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016;
- Determinazione A.N.AC n. 833 del 3 agosto 2016 Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili;
- Delibera A.N.AC n. 1310/2016 Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016;
- Determinazione A.N.AC n. 1309 del 28/12/2016 Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013.
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Minturno;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Minturno.

La *performance* organizzativa può essere misurata e valutata sia a livello organizzativo nel suo complesso, sia a livello di singole unità organizzative dell'ente. La scelta del livello di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa verrà effettuata, in avvio del ciclo della *performance* di ciascun esercizio, all'interno del piano delle *performance*/PEG. In tale sede, si sceglierà se considerare unicamente indicatori a livello generale dell'ente o se, invece, focalizzarsi anche su indicatori relativi a specifiche aree di responsabilità (o entrambe le soluzioni).

I macro ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa sono identificati dalla Delibera 104/10 della Civit che nello specifico sono riepilogati nella Tabella 11.



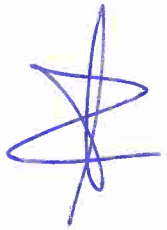




Tabella 11: Macro ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Comune di Minturno			
Finalità	**Profili di Performance**	**Tipologie di Indicatori/parametri**	**Strumenti**
Grado di attuazione della strategia			
Identificare le strategie dell'ente e verificarne il loro grado di raggiungimento. Le strategie sono contenute negli atti di indirizzo , nel DUP e nelle Linee Programmatiche di mandato	Efficacia intermedia	Indicatori di sintesi dello stato di attuazione % delle strategie	Documento Unico di Programmazione Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art 231 del D. Lgs 267/00); Bilancio sociale
Connessi impatti sui bisogni			
Valutare gli impatti generati dall'azione dell'Ente	Efficacia finale	Indicatori di *outcome* relativi ai diversi programmi	Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art 231 del D. Lgs. 267/00) Sistemi di valutazione delle politiche pubbliche
Portafoglio delle attività e dei servizi			
Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli *standard* dichiarati Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati	Quantità Efficienza Efficacia intermedia	Parametri sul volume di *output* Indicatori di efficienza *Standard* di qualità Esiti dei processi di certificazione della qualità Tempestività dei procedimenti amministrativi Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed	Mappa dei servizi erogati Piano esecutivo di gestione *Report* del controllo di gestione Carta dei servizi (*standard* di qualità) Certificazioni di qualità *Report* sui tempi *standard* dei procedimenti amministrativi *Customer satisfaction* interna ed esterna
Stato di salute dell'amministrazione			
Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le finalità istituzionali ed erogare i servizi in condizioni di equilibrio economico- finanziario e di sviluppo duraturo	Equilibrio economico-finanziario Sviluppo Organizzativo	Rispetto degli equilibri di bilancio Rispetto del patto di stabilità Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Indici di natura economica Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto Composizione e livello di professionalità del personale Formazione e sviluppo delle competenze Benessere organizzativo Pari opportunità Tecnologia e ICT	Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali Modulistica di riferimento per il patto di stabilità Relazione al rendiconto di gestione Contabilità analitica Piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali (art. 2, cc. 594 e seg. Lg. 244/07) *Check up* organizzativi *Report* sullo stato di attuazione dei controlli interni e del controllo di gestione Conto annuale del personale Indagini sul benessere organizzativo Bilancio di genere ed altri strumenti di rendicontazione delle politiche per le pari opportunità

Continua Tabella 11

Finalità	Profili di *Performance*	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Monitoraggio customer satisfaction			
Misurazione grado di soddisfazione degli utenti	Sviluppo delle relazioni con gli Stakeholder	Ricezione di esposti da parte dell'Ente, segnalazione di disservizi, mancato riscontro da parte dei Responsabili dei Servizi. N. di strumenti ed iniziative durature di stakeholder engagement N. di servizi oggetto di analisi di *customer satisfaction* rispetto al Totale Valutazione della qualità delle iniziative *di* stakeholder engagement *attivate*	Indagini specifiche /normale e quotidiano confronto con l'utenza Bilancio sociale Carte dei servizi Sistemi di gestione della qualità *Sistemi di* stakeholder engagement (AA1000) Questionari ed indagini sulla qualità dei *processi di* stakeholder engagement *attivati*

Ogni macro-ambito ha una diversa rilevanza da definire attraverso la sua pesatura, negli esercizi di riferimento. Tale rilevanza, quindi, va scelta nel rispetto del principio di fattibilità e secondo i criteri di gradualità.

La pesatura in oggetto verrà effettuata, in avvio del ciclo della *performance* di ciascun esercizio, all'interno del piano della *performance*/PEG.







7.1 Le modalità di misurazione e di valutazione delle performance organizzative del Comune e dei Settori/Unità di staff

La misurazione della *performance* organizzativa del Comune avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori riferiti ai profili di *performance* che caratterizzano ciascun ambito organizzativo. A ciascun indicatore è associato un *target*, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della *performance* a consuntivo. Tuttavia, la rilevanza di ciascun ambito nell'influenzare la complessiva *performance* organizzativa è definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento.
Indipendentemente dal numero e dalla tipologia di indicatori scelti e a prescindere dal livello complessivo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, occorre giungere ad una misura di sintesi della *performance* realizzata. Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questa misura di sintesi è quello rappresentato nella tabella 7.
Innanzitutto, all'inizio del periodo di valutazione (valutazione *ex ante*), l'ente attribuisce a ciascun ambito un peso percentuale, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione. Il grado di raggiungimento della *performance* in ciascun ambito, viene espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei *target* associati ai singoli indicatori rilevati.

Il percorso di definizione della performance organizzativa attesa e conseguita dal Comune di Minturno è rappresentato di seguito.

	Attori Organizzativi				
Definizione della *performance* organizzativa attesa (all'interno del PEG)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di pesatura degli ambiti di *performance* organizzativa		X			
Validazione della pesatura dei macro ambiti di *performance* organizzativa	X				
Proposta di indicatori e target di *performance* organizzativa		X			Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione di indicatori/parametri e *target* di *performance* organizzativa	X				
Approvazione del PEG/Piano della *performance*			X		
Misurazione della *performance* organizzativa (*report* finale del PEG del controllo di gestione/Piano della *performance*)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di Relazione sulle *performance*		X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione della Relazione sulle *performance*	X				
Approvazione della Relazione sulle *performance* entro il 30 giugno			X		
Valutazione della *performance* organizzativa	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Valutazione della *performance* organizzativa entro 30 giorni dall'approvazione della relazione sulla *performance*	X				Con l'ausilio della struttura di supporto del Nucleo

8. La performance individuale del Segretario

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al perseguimento della *mission,* alle finalità e agli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder.*

In relazione alla misurazione e valutazione delle *performance* individuali del Segretario Generale, i riferimenti normativi e regolamentari di riferimento del Comune di Minturno sono i seguenti:

- *linee guida dell'ANCI, CIVIT e A.N.AC in materia di ciclo delle performance;*
- *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi rubricato Strutture Organizzative;*
- *Regolamento sui controlli interni.*
- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*;
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*;
- Decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, *Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*, convertito con modificazioni dalla legge n. 221 del 17 Dicembre 2012;
- Legge 6 novembre 2012, n. 190, *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*;
- Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97;
- Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, *Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*;
- D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, intitolato *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*;
- Delibera C.I.V.I.T. n. 50/2013 del 4 luglio 2013 *Linee guida per l'aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014 – 2016;*
- Decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, *Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni* convertito in legge il 30 ottobre 2013, n. 125;
- Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed approvato in data 11 settembre 2013 con la delibera dell'A.N.AC. n. 72/2013 ed i relativi allegati;
- Delibera A.N.AC. n. 75/2013 del 24 ottobre 2013 "*Linee Guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni*;
- Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2014 del 14 febbraio 2014 *Ambito soggettivo e oggettivo di applicazione delle regole di trasparenza di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33: in particolare, gli enti economici e le società partecipate*;
- Decreto-Legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*";
- Decreto del Presidente del consiglio dei ministri 22 settembre 2014: *Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni*;
- Delibera A.N.AC. n. 10/2015 del 21 gennaio 2015 *"Individuazione dell'autorità amministrativa competente all'irrogazione delle sanzioni relative alla violazione di specifici obblighi di trasparenza (art. 47 del D.Lgs. 33/2013)*";
- Determinazione A.N.AC. n. 8 del 17 giugno 2015 "*Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle Società e degli Enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*";
- Determinazione A.N.AC. n. 12/2015 del 28 ottobre 2015 "*Aggiornamento 2015 al PNA*", con il quale l'A.N.AC. fornisce indicazioni integrative e chiarimenti rispetto ai contenuti del PNA 2013.
- Decreto Legislativo 25 maggio 2016 n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo

della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"

- Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica. (16G00188) (GU Serie Generale n.210 del 8-9-2016) - Entrata in vigore del provvedimento: 23/09/2016;
- Delibera A.N.AC n. 831 del 3 agosto 2016 Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016;
- Determinazione A.N.AC n. 833 del 3 agosto 2016 Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili;
- Delibera A.N.AC n. 1310/2016 Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016;
- Determinazione A.N.AC n. 1309 del 28/12/2016 Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013.
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Minturno;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Minturno.
- La performance organizzativa che deve raggiungere il Segretario coincide con il rispetto dei compiti spettanti per Testo Unico Enti locali ed attribuiti da normative speciali. Il punteggio massimo è pari a 30 punti.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale del Segretario Generale è collegata:

- all'esito della *performance* individuale relativa agli obiettivi assegnati preventivamente dal Sindaco;
- e/o ai comportamenti organizzativi tenuti con riferimento alle sue funzioni istituzionali e coerentemente a quanto previsto dal contratto collettivo di lavoro (come indicato nella sottostante Tabella 12).
- Il punteggio per comportamenti organizzativi è pari a 30 punti.
- Il punteggio per gli obiettivi individuali è pari a 40 punti.

Tabella 12 – La qualità del contributo del Segretario Generale nel Comune di Minturno

Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate	
Componenti	**Descrizione**
FUNZIONI ISTITUZIONALI	Assistenza giuridico-amministrativa all'Ente ed ai suoi organi
	Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta
	Totale p. 0-10
FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE	Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti dell'Amministrazione Totale p. 0-5
COMPORTAMENTO PROFESSIONALE	Qualità dell'azione professionale
	Apporto in termini di impegno profuso
	Capacità di gestione del tempo/lavoro
	Capacità relazionali e di coordinamento
	Capacità di risolvere i problemi della struttura Totale punti 0-15

Il percorso di definizione della *performance* individuale del Segretario generale è rappresentato di seguito.

Valutazione della *performance* (scheda ex post di valutazione)	Nucleo	Segretario	Giunta	Sindaco	Note
Definizione della relazione sui risultati conseguiti	X				
Valutazione della *performance* del Segretario Generale	X			X	

9. Le performance individuali dei titolari di posizione organizzativa

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al perseguimento della *mission dell'Ente* , alle finalità e agli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder.*
Nel caso di specie i riferimenti normativi adottati per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa dei titolari di posizione

organizzativa/alta professionalità nel Comune sono i seguenti:

- *linee guida dell'ANCI, CIVIT e A.N.AC in materia di ciclo delle performance;*
- *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi rubricato Strutture Organizzative;*
- *Regolamento sui controlli interni.*
- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*;
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*;
- Decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, *Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*, convertito con modificazioni dalla legge n. 221 del 17 Dicembre 2012;
- Legge 6 novembre 2012, n. 190, *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*;
- Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97;
- Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, *Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*;
- D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, intitolato *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*;
- Delibera C.I.V.I.T. n. 50/2013 del 4 luglio 2013 *Linee guida per l'aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014 – 2016;*
- Decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, *Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni* convertito in legge il 30 ottobre 2013, n. 125;
- Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed approvato in data 11 settembre 2013 con la delibera dell'A.N.AC. n. 72/2013 ed i relativi allegati;
- Delibera A.N.AC. n. 75/2013 del 24 ottobre 2013 "*Linee Guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni*;
- Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2014 del 14 febbraio 2014 *Ambito soggettivo e oggettivo di applicazione delle regole di trasparenza di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33: in particolare, gli enti economici e le società partecipate*;
- Decreto-Legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*";
- Decreto del Presidente del consiglio dei ministri 22 settembre 2014: *Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni*;
- Delibera A.N.AC. n. 10/2015 del 21 gennaio 2015 *"Individuazione dell'autorità amministrativa competente all'irrogazione delle sanzioni relative alla violazione di specifici obblighi di trasparenza (art. 47 del D.Lgs. 33/2013)*";
- Determinazione A.N.AC. n. 8 del 17 giugno 2015 "*Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle Società e degli Enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*";
- Determinazione A.N.AC. n. 12/2015 del 28 ottobre 2015 "*Aggiornamento 2015 al PNA*", con il quale l'A.N.AC. fornisce indicazioni integrative e chiarimenti rispetto ai contenuti del PNA 2013.
- Decreto Legislativo 25 maggio 2016 n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"
- Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica. (16G00188) (GU Serie Generale n.210 del 8-9-2016) - Entrata in vigore del provvedimento: 23/09/2016;
- Delibera A.N.AC n. 831 del 3 agosto 2016 Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016;
- Determinazione A.N.AC n. 833 del 3 agosto 2016 Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili;
- Delibera A.N.AC n. 1310/2016 Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016;
- Normative sulla protezione dei dati personali Dlgs 196/2003 e s m e i ;
- Determinazione A.N.AC n. 1309 del 28/12/2016 Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui

all'art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013.

- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Minturno
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Minturno.
- Piano triennale prevenzione corruzione contenente sezione trasparenza.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale dei titolari di posizioni organizzative è connessa sia all'analisi degli indici correlati alla *performance* organizzativa che agli indici attinenti allo specifico ambito organizzativo dei titolari di posizioni organizzative nel Comune. Nello specifico, si considerano:

- gli indicatori di *performance* organizzativa;
- gli obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e *target*;
- i comportamenti organizzativi e la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza di tali *driver* è definita attraverso l'attribuzione di pesi nella fase di avvio del ciclo della *performance* di ciascun esercizio, all'interno del PEG/piano della *performance* del Comune di Minturno.

***Driver* di valutazione**	**Peso %**
Performance di ente ed organizzativa	**30**
Obiettivi individuali	**40**
Competenze professionali e comportamenti organizzativi	**25**
Capacità di differenziazione del personale	**5**
Totale peso	***100%***

La rilevanza dei *driver* è definita secondo i seguenti pesi assegnati alle *performance*:

- *performance* di ente e organizzativa dal 10% al 30%;
- *performance* individuale (obiettivi individuali, competenze professionali e comportamenti organizzativi) almeno dal 65 % al 90%.
- *Performance* capacità di differenziare il personale (5%).

Gli obiettivi individuali, per rientrare nella scheda individuale di valutazione, ed essere quindi ammessi alla premialità, devono essere rappresentati secondo i principi evidenziati nel paragrafo 5.

I comportamenti organizzativi nel Comune di Minturno sono distinti in diverse tipologie.

Tabella 14 - I comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità nel Comune di Minturno

Tipologia di comportamento	Descrizione categorie	Selezione e
Competenze professionali	Grado di contestazione di qualsiasi genere avverso gli atti adottati – applicazione corretta conoscenze tecniche necessarie.	0-2
	Aggiornamento delle conoscenze professionali.	0-2
Ambito gestionale	Problem solving (capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità anche in situazioni critiche o incerte).	0 - 3
	Riscontro pec e direttive del Sindaco e del Segretario Generale.	0-6
	Raggiungimento dei risultati nel rispetto dei tempi, senza dar luogo a proroghe.	0-2
	Capacità di gestire le risorse affidate (umane strumentali ed economiche) con criteri di economicità ottimizzando il rapporto il rapporto costo qualità.	0-2
	Impegno profuso nelle attività.	0-2
Ambito relazionale	Disponibilità all'aggiornamento	0-2
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza ed al miglioramento dei servizi.	0-2
	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi.	0-2

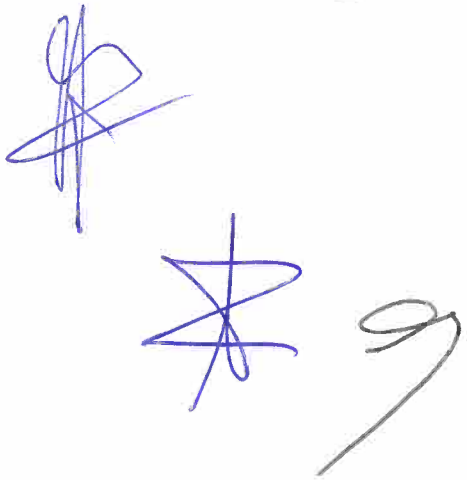
Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio a ciascun titolare di posizioni organizzativa per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* comunale si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

Qualora, in corso d'anno, intervengano variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Al termine dell'esercizio, anche sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance,* viene effettuata la valutazione della *performance* del titolare di posizione organizzativa.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre in evidenza le eventuali osservazioni del valutato. Valutato e dirigente valutatore devono, poi, sottoscrivere la scheda di valutazione. Il percorso di definizione della performance individuale delle posizioni organizzative, attesa e conseguita, è riepilogabile come di seguito.

Pesatura tra *performance* organizzativa ed individuale	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di pesatura nel rapporto tra *performance* organizzativa e individuale	X	X			
All'interno della *performance* individuale, proposta di pesatura tra obiettivi individuali e comportamenti		X			
Validazione delle pesature	X				
Definizione della *performance* organizzativa attesa (all'interno del PEG)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di pesatura degli ambiti di *performance* organizzativa	X	X			
Validazione della pesatura dei macro ambiti di *performance* organizzativa	X				
Proposta di indicatori e *target* di *performance* organizzativa		X			Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione di indicatori/parametri e *target* di *performance* organizzativa	X				
Approvazione del PEG/Piano della *performance*			X		
Definizione della *performance* individuale attesa(all'interno delle schede di valutazione)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori e *target*	X	X			
Proposta pesata delle selezione di comportamenti organizzativi		X			
Validazione della proposta di obiettivi indicatori e comportamenti	X				
PEG/Piano della *performance*	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di PEG/Piano delle *performance*		X	X		
Validazione del Piano delle *performance*	X				
Approvazione del Piano delle *performance*			X		
Scheda di valutazione *ex ante*	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Definizione della scheda di valutazione *ex ante* (entro 30 gg dal PEG/Piano della *performance*)		X			Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Sottoscrizione della scheda per presa visione (entro 30 gg dal PEG/Piano della *performance*)		X			Successiva trasmissione delle schede al Nucleo da parte della struttura di supporto al Nucleo
Relazione sulla *performance*	**OIV**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di Relazione sulle *performance*		X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione della Relazione sulle *performance*	X				
Approvazione della Relazione sulle *performance*			X		



10. Le performance individuali dei dipendenti

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al perseguimento della *mission,* alle finalità e agli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder.*
I riferimenti normativi e regolamentari concernenti la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente del Comune di Minturno sono:

- *linee guida dell'ANCI, CIVIT e A.N.AC in materia di ciclo delle performance;*
- *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi rubricato Strutture Organizzative;*
- *Regolamento sui controlli interni.*
- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*;
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*;
- Decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, *Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*, convertito con modificazioni dalla legge n. 221 del 17 Dicembre 2012;
- Legge 6 novembre 2012, n. 190, *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*;
- Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97;
- Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, *Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*;
- D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, intitolato *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*;
- Delibera C.I.V.I.T. n. 50/2013 del 4 luglio 2013 *Linee guida per l'aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014 – 2016;*
- Decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, *Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni* convertito in legge il 30 ottobre 2013, n. 125;
- Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed approvato in data 11 settembre 2013 con la delibera dell'A.N.AC. n. 72/2013 ed i relativi allegati;
- Delibera A.N.AC. n. 75/2013 del 24 ottobre 2013 "*Linee Guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni*;
- Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2014 del 14 febbraio 2014 *Ambito soggettivo e oggettivo di applicazione delle regole di trasparenza di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33: in particolare, gli enti economici e le società partecipate*;
- Decreto-Legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*";
- Decreto del Presidente del consiglio dei ministri 22 settembre 2014: *Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni*;
- Delibera A.N.AC. n. 10/2015 del 21 gennaio 2015 *"Individuazione dell'autorità amministrativa competente all'irrogazione delle sanzioni relative alla violazione di specifici obblighi di trasparenza (art. 47 del D.Lgs. 33/2013)*";
- Determinazione A.N.AC. n. 8 del 17 giugno 2015 "*Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle Società e degli Enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*";
- Determinazione A.N.AC. n. 12/2015 del 28 ottobre 2015 "*Aggiornamento 2015 al PNA*", con il quale l'A.N.AC. fornisce indicazioni integrative e chiarimenti rispetto ai contenuti del PNA 2013.
- Decreto Legislativo 25 maggio 2016 n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"
- Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica. (16G00188) (GU Serie Generale n.210 del 8-9-2016) - Entrata in vigore del provvedimento: 23/09/2016;
- Delibera A.N.AC n. 831 del 3 agosto 2016 Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016;

- Determinazione A.N.AC n. 833 del 3 agosto 2016 Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili;
- Delibera A.N.AC n. 1310/2016 Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016;
- Determinazione A.N.AC n. 1309 del 28/12/2016 Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013.
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Minturno;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Minturno.
- Normative sulla protezione dati personali (dlgs 196/2003 e s m e i) ;

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dipendenti è collegata a:

- Partecipazione alla performance di Ente
- Partecipazione al raggiungimento di obiettivi specifici
- Competenze tecnico amministrative e comportamenti organizzativi

La rilevanza di tali *driver* è definita come stabilito nella tabella sottostante.

***Driver* di valutazione**	**Peso %**
Partecipazione alla performance di Ente	Da 10% al 30%
Partecipazione al raggiungimento di obiettivi specifici	Da 25% a 40%
Competenze tecnico amministrative e comportamenti organizzativi	Dal 10% al 30%

Il percorso di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dipendenti del Comune di Minturno, si articola in tre fasi temporali*: ex ante, in itinere* ed *ex post*.

Nella prima fase di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente vengono definiti:

a) gli obiettivi di gruppo, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target* (che confluiranno nel PEG e nella scheda individuale di valutazione del dipendente);

b) i comportamenti organizzativi attesi (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione del dipendente).

Tale fase è rappresentata nella scheda di valutazione *ex ante* firmata dal Dirigente e/o Responsabile di Settore/Unità di staff e dal dipendente valutato.

Gli obiettivi di gruppo, riportati poi nella scheda individuale di valutazione, sono misurati e valutati rispetto agli indicatori e ai *target* del portafoglio dei servizi (vedasi paragrafo sulla *performance* organizzativa e la sottostante tabella esplicativa) del Settore/Unità di staff di appartenenza riportati nel Piano Esecutivo di Gestione.

Agli obiettivi di gruppo possono essere associate altre tipologie di obiettivi (da valutare sempre in relazione alla percentuale di raggiungimento ed al grado di apporto quali-quantitativo individuale).

Tali obiettivi sono indicati nei seguenti articoli:

- *ex* art. 208 del CDS;
- *ex* art. 15, c. 5 del CCNL 1.4.1999.

All'interno del piano della *performance* il Comune di Minturno ha indicato tali obiettivi in forma sintetica (denominazione dell'obiettivo e centro di responsabilità di riferimento). Le ulteriori specifiche dovranno essere definite nella relativa modulistica.

Le differenti tipologie di comportamenti organizzativi sono individuate, nelle Tabelle riportate nel presente Piano per ciascuna categoria secondo "argomenti" (ad es. gestionale, relazionale, ecc.) ed ambiti (ad es. impegno ed affidabilità, cooperazione e integrazione, ecc.) specificamente declinati e pesati.
Nel corso dell'esercizio, le *performance* devono essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.
Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.
A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance* viene effettuata la valutazione del dipendente per la parte riguardante gli obiettivi di gruppo. Il Nucleo di Valutazione con il supporto del Controllo di gestione,verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi. Per quanto riguarda, invece, la valutazione dei comportamenti organizzativi, la valutazione è effettuata direttamente dal rispettivo Dirigente e/o Responsabile di Settore/Unità di staff del Comune.
Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre evidenza alle eventuali osservazioni del dipendente valutato.
Pertanto, il valutato e rispettivo Dirigente e/o Responsabile di Settore/Unità di staff devono sottoscrivere la scheda di valutazione.
Il percorso di definizione della *performance* individuale dei dipendenti nel Comune di Minturno è rappresentato di seguito.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE: CAT. A – B

STRUTTURA DI RIFERIMENTO: _____ANNO DI VALUTAZIONE:_____

1) VALUTAZIONE RICEVUTA DAL RESPONSABILE CON RIFERIMENTO ALLA PERFORMANCE DI ENTE:	
2) PARTECIPAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA:	
3) COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:	
FATTORI DI VALUTAZIONE	**Punteggio**
COMPETENZE PROFESSIONALI	
Competenze di utilizzo sistemi gestionali informatizzati	
Aggiornamento professionale	
AMBITO GESTIONALE	
Impegno profuso nell'attività inteso come presenza in servizio.	
Correttezza svolgimento attività, precisione ed accuratezza nel lavoro.	
Affidabilità e rispetto degli impegni.	
AMBITO RELAZIONALE	
FLESSIBILITA': Capacità di adattamento alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro	
COLLABORAZIONE: Capacità di lavorare con gli altri.	
DISPONIBILITA': Rendersi disponibili alle richieste degli interlocutori, in particolare dei cittadini.	

TABELLA RIASSUNTIVA

VALUTAZIONE RICEVUTA DAL RESPONSABILE (FINO A 30 PUNTI)	
PARTECIPAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (FINO A 40 PUNTI)	
COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (FINO A 30 PUNTI)	
TOTALE	

Osservazioni derivanti dalla verifica in corso d'anno:

Osservazioni e suggerimenti

Del Valutato	Del Valutatore

Data di consegna

Firma del dipendente

Firma del Responsabile di Servizio

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE: CAT. C

STRUTTURA DI RIFERIMENTO: _____ANNO DI VALUTAZIONE:_____

1) VALUTAZIONE RICEVUTA DAL RESPONSABILE CON RIFERIMENTO ALLA PERFORMANCE DI ENTE:	
2) PARTECIPAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA:	
3) COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:	
FATTORI DI VALUTAZIONE	**Punteggio**
COMPETENZE PROFESSIONALI	
Grado di utilizzo sistema gestionali informatizzati.	
Aggiornamento professionale.	
Frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza.	
AMBITO GESTIONALE	
IMPEGNO: inteso come presenza in servizio.	
EFFICIENZA: Rispetto tempi dei procedimenti.	
AUTONOMIA: Capacità di espletare le attività del servizio autonomamente e correttamente.	
AMBITO RELAZIONALE	
DISPONIBILITA': Capacità di rendersi disponibili alle richieste e alle esigenze degli interlocutori, in particolare dei cittadini ed attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.	
COLLABORAZIONE: Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo in particolare con i colleghi di pari grado e con gli amministratori.	
FLESSIBILITA': Capacità di adattarsi a situazioni mutevoli dell'organizzazioni e delle relazioni di lavoro.	

TABELLA RIASSUNTIVA

VALUTAZIONE RICEVUTA DAL RESPONSABILE (FINO A 30 PUNTI)	
PARTECIPAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (FINO A 40 PUNTI)	
COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (FINO A 30 PUNTI)	
TOTALE	

Osservazioni derivanti dalla verifica in corso d'anno:

Osservazioni e suggerimenti

Del Valutato	Del Valutatore

Data di consegna

Firma del dipendente

Firma del Responsabile di Servizio

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE: CAT. D

STRUTTURA DI RIFERIMENTO: _____ANNO DI VALUTAZIONE:_____

1) VALUTAZIONE RICEVUTA DAL RESPONSABILE CON RIFERIMENTO ALLA PERFORMANCE DI ENTE:	
2) PARTECIPAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA:	
3) COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:	
FATTORI DI VALUTAZIONE	**Punteggio**
COMPETENZE PROFESSIONALI	
Frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza	
Grado di utilizzo sistema informatizzati	
Aggiornamento professionale	
AMBITO GESTIONALE	
IMPEGNO: inteso come presenza in servizio e quantità di atti adottati.	
EFFICIENZA: capacità di svolgere l'attività lavorativa e i servizi assegnati in un'ottica di ottimizzazione della spesa e dei tempi di lavoro.	
AUTONOMIA: Capacità di agire per ottimizzare attività, risorse economiche, individuando le soluzioni migliori ed eventuali fonti di finanziamento.	
AMBITO RELAZIONALE	
DISPONIBILITA': Capacità di rendersi disponibili alle richieste e alle esigenze degli interlocutori, in particolare dei cittadini ed attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.	
COLLABORAZIONE: Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo in particolare con i colleghi di pari grado e con gli amministratori.	
FLESSIBILITA': Capacità di adattarsi a situazioni mutevoli dell'organizzazioni e delle relazioni di lavoro.	

TABELLA RIASSUNTIVA

VALUTAZIONE RICEVUTA DAL RESPONSABILE (FINO A 30 PUNTI)	
PARTECIPAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (FINO A 40 PUNTI)	
COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (FINO A 30 PUNTI)	
TOTALE	

Osservazioni derivanti dalla verifica in corso d'anno:

Osservazioni e suggerimenti

Del Valutato	Del Valutatore

Data di consegna

Firma del dipendente

Firma del Responsabile di Servizio

11. Casi particolari

Riorganizzazione

In caso di provvedimenti di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, entro 15 giorni dalla decorrenza dei provvedimenti vanno assegnati nuovi obiettivi a coloro che sono coinvolti nei mutamenti organizzativi.

Individuazione del soggetto competente per la valutazione

In caso di assenza del dirigente, la valutazione del personale dipendente appartenente alla struttura viene effettuata dal Responsabile della Posizione Organizzativa. In caso di cessazione/sostituzione del dirigente di area durante l'anno, la valutazione viene effettuata dal nuovo responsabile della struttura sulla base della rendicontazione prodotta dal precedente responsabile e dei dati desumibili dai sistemi informativi.

Trasferimento o nuova assegnazione di personale

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 15 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione il dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione degli obiettivi.

Dipendenti destinatari di provvedimenti disciplinari

Per i dipendenti (Responsabili di struttura e personale delle categorie) ai quali nel corso dell'anno di riferimento siano state irrogate sanzioni disciplinari, fermo restando quanto già previsto dal codice di comportamento dei dipendenti, si procede ad un'ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione, secondo lo schema seguente.

Rimprovero scritto	**-3%)**	**-5%**	**-10%**
Multa	**-5%**	**-10%**	**-20%**
Sospensione	**-25%**	**-40%**	**-100% (assenza di premio)**

Nel caso in cui siano state comminate, nell'anno di riferimento, sanzioni disciplinari di diverso grado, le relative decurtazioni si cumulano.
Il licenziamento comporta l'esclusione dalla valutazione e, di conseguenza, la mancata corresponsione del premio di risultato.

12. Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono previste al fine di risolvere eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* e prevenire l'insorgenza di contenzioso in sede giurisdizionale. Pertanto, il *Sistema* prevede momenti di confronto per garantire la coerenza e la correttezza del processo valutativo, nonché le procedure da avviare in caso di contestazioni.



13. Coerenza e garanzie del Sistema

La coerenza del *Sistema* e la "correttezza" della procedura di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, dai seguenti fattori:

- *processo di assegnazione degli obiettivi fondato sulla negoziazione tra valutatore e valutato rispetto ai risultati da conseguire in un periodo determinato, con caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni che consentono di ancorare le verifiche su elementi condivisi;*
- *monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi durante l'anno, finalizzato ad osservare eventuali scostamenti e/o adeguare lo svolgimento delle fasi attuative rispetto alle risorse umane/finanziarie effettivamente disponibili, con eventuale possibilità – a fronte di specifiche circostanze – di ri-negoziazione degli obiettivi assegnati;*
- *continuità del rapporto tra valutatore e valutato, caratterizzato da sostegno reciproco nel raggiungimento degli obiettivi, anche attraverso frequenti incontri di verifica rispetto a quanto pianificato, in un ambiente imperniato su fiducia, lealtà e collaborazione, con feedback orientato al conseguimento dei risultati oltre che alla crescita professionale dei soggetti;*
- *contraddittorio, ossia la possibilità per il valutato di "contestare" nel corso della procedura di valutazione il giudizio espresso dal valutatore e, in determinate condizioni, di ottenere un riesame.*

14. Gestione delle contestazioni

È possibile richiedere una verifica di seconda istanza della valutazione per i Responsabili di struttura e per il personale dipendente. La richiesta va inoltrata da ciascun soggetto interessato, entro 10 giorni dalla data di notifica della valutazione, al Segretario Generale che invierà la richiesta al Responsabile di riferimento.

Personale dirigenziale e posizioni organizzative

Per il personale dirigenziale, la verifica di seconda istanza è effettuata dal soggetto valutatore entro 15 giorni dalla data di ricevimento della richiesta di riesame. Il procedimento di valutazione individuale si ritiene concluso quando:

- *sia intervenuta la sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del valutato in segno di accettazione della valutazione;*
- *pur non sottoscrivendo la scheda di valutazione, il valutato non abbia richiesto la verifica in seconda istanza entro il termine di 10 giorni dalla data di notifica della prima valutazione;*
- *sia intervenuta la valutazione di seconda istanza, anche quando non accettata dal valutato;*

Personale delle categorie

Per il personale delle categorie, dopo aver svolto la fase del contradditorio con il dirigente/responsabile della struttura di appartenenza, è possibile richiedere individualmente al Segretario generale una revisione della propria valutazione.

15. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo

Condizione necessaria per lo svolgimento del processo di valutazione della *performance* è il raccordo del *Sistema* con il cruscotto del controllo strategico e quello del controllo di gestione. A regime, si prevede che struttura e contenuti dei sistemi di controllo siano idonei a soddisfare tutte le necessità informative richieste dalla piena applicazione del *Sistema*.

Il raccordo con i sistemi di controllo sopra richiamati si sviluppa a tre livelli:

- *coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi;*
- *coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;*
- *integrazione degli strumenti di rilevazione.*

16. Pari opportunità e differenze di genere

La misurazione e la valutazione della *performance* è svolta salvaguardando le pari opportunità, la valorizzazione delle differenze di genere e la tutela del valore sociale della maternità e paternità.

Nell'ambito della rispettiva autonomia organizzativa, il Comune di Minturno adotta azioni rivolte a:

- *attivare, nella gestione delle risorse umane, comportamenti coerenti con i principi di pari opportunità e di valorizzazione delle differenze di genere, riconoscendo le professionalità acquisite e premiando il merito delle lavoratrici e dei lavoratori;*
- *favorire l'inserimento delle donne in attività e posizioni lavorative ove sussiste un divario di genere;*

- *prevenire situazioni di discriminazione diretta e indiretta e molestie sessuali;*
- *monitorare gli incarichi conferiti, al personale dirigenziale a quello non dirigenziale, nonché la distribuzione della premialità, al fine di individuare ingiustificate differenze retributive tra donne e uomini e promuovere le conseguenti azioni correttive;*
- *promuovere il ricorso ai congedi di maternità, di paternità e parentale, agevolare il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori al rientro dal periodo di congedo e favorire l'accesso alla formazione e all'aggiornamento;*
- *favorire un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, anche attraverso l'attivazione del part-time, per meglio conciliare la vita familiare con la vita lavorativa.*

17. Processo di miglioramento

Il miglioramento della *performance* è uno degli obiettivi principali del Comune di Minturno.
In linea con l'esigenza di semplificazione e riorganizzazione amministrativa, l'implementazione del *Sistema* avviene secondo un processo graduale e continuo, in stretto raccordo con gli strumenti di controllo interno e compatibilmente con le risorse ad esso destinate.
Il presente *Sistema* è da intendersi di natura sperimentale. Dopo la prima applicazione può essere sottoposto a verifica complessiva di funzionamento per eventuali revisioni/integrazioni.

Allegato 2 al Verbale del 26/04/2018

Comune di Minturno

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

Piano degli obiettivi (PDO) 2018

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. ..... del .....

"Non chiedere al tuo paese cosa puo' fare per te , ma chiediti cosa puoi fare tu per il tuo paese "

John Fizgerald Kennedy

Indice

1. Presentazione del Piano 3
1.1 Introduzione del Sindaco 3
1.2 Introduzione del Segretario Generale 4
2. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano Degli Obiettivi (PDO) e coerenza con la programmazione economico-finaziaria di bilancio 6
3. Sintesi delle informazioni rilevanti per i cittadini e per gli *stakeholder* esterni 7
3.1 Chi siamo 7
3.2 Cosa facciamo 7
3.3 Come operiamo 7
3.4 Mandato istituzionale e Mission del Comune di Minturno 9
4. I valori e le linee programmatiche di mandato del Comune di Minturno 10
4.1 Dalle linee programmatiche di mandato agli obiettivi strategici (programmi). Il collegamento con la struttura organizzativa 11
5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi 15
5.1 La performance organizzativa 15
5.2 Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale per l'anno 2018 17
5.3 Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2018 18
6. Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance* 30
6.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano 30
6.2. Coerenza con la programmazione economico-finaziaria di bilancio 30
6.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance* 30
Termini e concetti chiave del piano della Performance: Allegato al Piano della *performance* 32

1. Presentazione del Piano

1.1 Introduzione del Sindaco

Il Piano Degli Obiettivi 2018 costituisce il principale strumento per fornire ai cittadini e alle imprese le informazioni relative ai risultati programmati dall'Ente per il 2018, affinché possano valutare la bontà delle scelte effettuate e, successivamente, il grado di conseguimento dei risultati stessi.
Il Piano nasce dunque dalla volontà di mettere in condizione i cittadini di interagire con l'Amministrazione da protagonisti in modo consapevole, semplice ed efficace, non da spettatori.
Inoltre, l'Amministrazione comunale è consapevole che la parte più rilevante della sfida del rinnovamento della Pubblica Amministrazione si gioca sul piano culturale. L'impegno è sostenibile solo se la cultura del *servizio pubblico* si evolve, portando coloro che vi lavorano a riconoscersi come parte importante nella produzione del benessere della propria comunità. Condizione necessaria per il miglioramento delle performance è che strategie, obiettivi, risorse e comportamenti siano allineati. Occorre pertanto condividere e gestire in modo sinergico valori, obiettivi e processi: da qui la necessità di aprire il confronto con i dipendenti e di coinvolgerli nelle sfide che l'amministrazione si appresta ad affrontare, investendo nelle risorse umane e nella valorizzazione delle competenze e delle attitudini.
Con la presentazione del Piano Degli Obiettivi l'amministrazione conferma l'impegno ad un sempre più ampio coinvolgimento dei diversi portatori d'interesse nell'individuazione dei fabbisogni del territorio, nella scelta delle metodologie e degli strumenti, nell'elaborazione e attuazione delle politiche di sviluppo atte a soddisfarli, creando un sistema di attori orientati verso una visione condivisa di interesse pubblico.

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

1.2 Introduzione del Segretario Generale

Le tre parole chiave della riforma sulla base della quale il Comune ha avviato il proprio processo di innovazione –**trasparenza, valutazione e merito** - possono assumere diversi significati. L'interpretazione che sottende il lavoro di gruppo che ha portato alla redazione del Piano Degli Obiettivi è la seguente.
La **trasparenza** è stata presentata come il rimedio per stanare i fannulloni dal pubblico impiego; essa invece rappresenta, per il nostro Comune, il mezzo per promuovere il progetto partecipativo e l'apprendimento continuo all'interno dell'ente. È la ricerca di una trasparenza a più direzioni. Dall'esterno all'interno dell'ente, essa favorisce il controllo e la verifica da parte dei cittadini circa l'operato dell'ente, la loro partecipazione ed il confronto di e tra interessi diversi.
Dall'interno verso l'esterno la trasparenza va vista anche come occasione per rafforzare un' azione di promozione culturale profonda nella pubblica amministrazione. Essa serve a leggere meglio i bisogni dei portatori di interesse, dei cittadini, del nostro territorio per orientare la nostra azione verso la creazione di maggiore benessere. È questo che da motivo al lavoro che ciascun dipendente ogni giorno deve affrontare in Comune: non siamo qui per adempiere e rispettare norme procedimentali fini a se stesse, abbiamo necessità di sapere perché operiamo in un determinato modo, per contribuire a migliorare quello che facciamo come nessun altro può fare senza essere dentro alla situazione. Il miglioramento viene sostenuto attraverso l'attivazione di professionisti che riflettono sul proprio lavoro e che si confrontano per la realizzazione dei programmi dell'amministrazione, ne definiscono le attività, riflettono sui risultati, valutano il proprio operato, analizzano quello che i cittadini pensano dei servizi resi, creando le condizioni per gestire attivamente e orientare il proprio lavoro.
La **valutazione** è una seconda parola chiave di questo approccio e costituisce una leva indispensabile per orientare al miglioramento, sia dal punto di vista cognitivo che da quello motivazionale. Essa consente una maggiore comprensione di ciò che va o non va del proprio operato, permette a ciascun dipendente di ottenere un messaggio di ritorno sull'attività svolta e poterlo analizzare attraverso tempi, quantità, qualità, risposta dei cittadini, confronto con altri enti. La valutazione consente di acquisire elementi sui propri punti di forza e di miglioramento professionale, sulla cui base avviare piani di sviluppo individuali (formazione, mobilità organizzativa, affiancamenti, etc.), fornire indicazioni sulle competenze adeguatamente presenti nel sistema e su quelle da sviluppare, elaborare un piano di formazione e sviluppo delle competenze.
Il **merito** è la terza parola chiave per rendere "onore al merito" lavoriamo insieme ai dipendenti per costruire un contesto organizzativo in cui:
· *il sistema di valutazione consenta di operare distinzioni;*
· *chi valuta sappia "meritarsi" considerazione;*
· *il merito si possa riferire al servizio reso e non alla persona e venga rilevato con modi e criteri riconosciuti come significativi per l'organizzazione e non arbitrari e inutili.*

Il Segretario Generale
Avv. Franca Sparagna

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

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

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

3.1 Chi siamo

Secondo il titolo V della Costituzione, il Comune assurge al ruolo di interprete primario dei bisogni della collettività locale e ad esso le funzioni amministrative sono attribuite, salvo che il legislatore intervenga per conferirle ad altro livello di governo (Provincia, Città Metropolitana, Regione o Stato), al fine di assicurarne l'esercizio unitario, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.
L'art. 13 del Testo Unico degli Enti Locali (D.Lgs. n. 267/2000) anteriore alla riforma del titolo V – riconosce al comune il ruolo d'interprete primario dei bisogni della collettività locale, di cui rappresenta gli interessi e promuove lo sviluppo. Tale norma assegna, quindi, al comune tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio, con particolare riferimento ai settori organici dei servizi alla persona e alla comunità, dell'assetto ed utilizzazione e dello sviluppo economico, salvo quanto non sia espressamente attribuito ad altri soggetti dalla legge nazionale o regionale.
Di rilievo, in particolare, la Legge 5 maggio 2009 n. 42 *Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'art. 119 della Costituzione* che ha individuato in via provvisoria le funzioni fondamentali dei Comuni per i quali è prevista la garanzia del finanziamento integrale sulla base dei fabbisogni standard che costituiscono i nuovi parametri cui ancorare il finanziamento delle spese fondamentali per gli enti locali (al fine di assicurare un graduale e definitivo superamento della spesa storica)

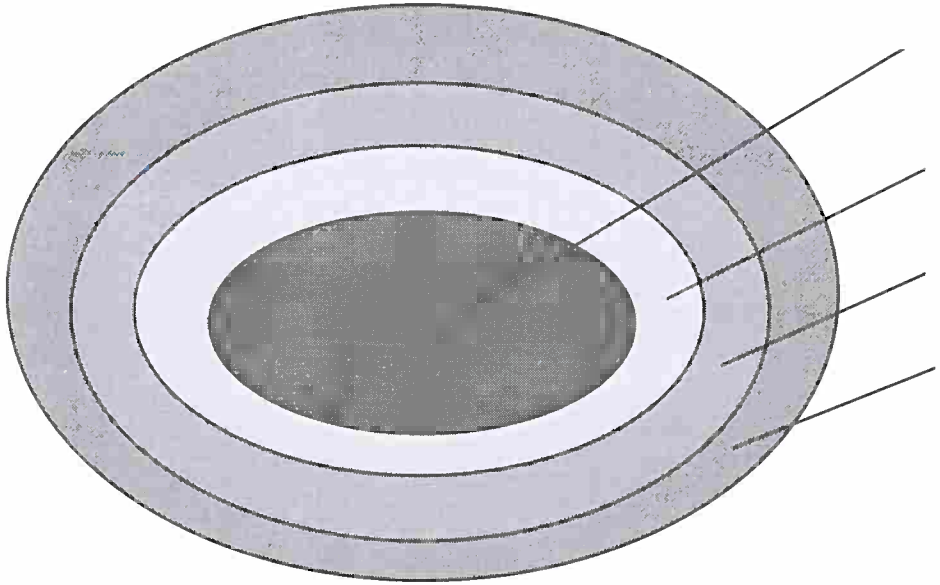
3.2 Cosa facciamo

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

3.3 Come operiamo

Il Comune di Minturno ha sviluppato una fitta rete di collaborazione con tutti i soggetti istituzionali allo scopo di meglio tutelare l'interesse pubblico, sotto i diversi profili, e promuovere lo sviluppo della città, nel rispetto dei rispettivi ruoli.
In tale quadro, il Comune di Minturno ha assunto il metodo della programmazione come principio guida della propria azione amministrativa.
Le linee programmatiche di mandato si ispirano **a sette valori per una Minturno in cui si vive bene insieme e in cui si sceglie di vivere**.
A loro volta, **i valori sono declinati in otto visioni (politiche) strategiche**.
Per ciascuna visione (politica) strategica sono individuati macro-obiettivi strategici che sono di volta in volta sviluppati nei dieci Missioni (***amministrazione, gestione e controllo; polizia locale; istruzione pubblica; cultura e beni culturali; sport e ricreazione; turismo; viabilità e trasporti; territorio e ambiente; settore sociale; sviluppo economico;***) dei Documenti Unici di Programmazione del quinquennio.
L'attuazione delle visioni (politiche) strategiche si sviluppa, quindi, attraverso gli obiettivi strategici e successivamente in azioni operative.
Il Piano degli obiettivi rappresenta la sintesi tra valori, strategia, obiettivi operativi e portafoglio dei servizi predisposti per la città.

VALORI – STRATEGIE – OBIETTIVI STRATEGICI[1]



10 VALORI
(Programma politico di mandato)

10 VISIONI (POLITICHE) STRATEGICHE
(LINEE PROGRAMMATICHE)

13 OBIETTIVI STRATEGICI MISSIONI (DUP)

OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2018 (PEG)
OBIETTIVI ENTE **13**
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI **5**
OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE **35**

---

[1] **Si veda, a tal proposito, il paragrafo** 3.2 (*La costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target*) del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno approvato con **Deliberazione della Giunta Comunale n. 95 del 22 marzo 2013.**
L'obiettivo è *la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi, l 'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e,* possibilmente, condiviso.
Esistono, dunque, diverse tipologie di obiettivi:

1. **l'obiettivo strategico** (contenuto nel DUP) è un *obiettivo riferito ad orizzonti temporali pluriennali che presenta un elevato grado di rilevanza (non risulta, per tale caratteristica, facilmente modificabile nel breve periodo),* richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Il Comune di Minturno conferisce agli *obiettivi strategici il* significato di finalità triennali della RPP;
2. **l'obiettivo operativo** (contenuto nel PEG) *declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni.* Questo avviene indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo. È rinvenibile:

a) *negli obiettivi di gruppo, in quanto* trasversali all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unita organizzative;
b) negli obiettivi individuali poiché ... legati alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione;
c) *negli obiettivi organizzativi, in quanto obiettivi che si riferiscono* ai risultati complessivi delle unita organizzative ai diversi livelli.

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

3.4 Mandato istituzionale e Mission del Comune di Minturno

Secondo il titolo V della Costituzione, il Comune assurge al ruolo di interprete primario dei bisogni della collettività locale e ad esso le funzioni amministrative sono attribuite, salvo che il legislatore intervenga per conferirle ad altro livello di governo (Provincia, Città Metropolitana, Regione o Stato), al fine di assicurarne l'esercizio unitario, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. In particolare, spettano al Comune tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio comunale, in particolare nei settori dei servizi alla persona ed alla comunità, dell'assetto ed utilizzazione del territorio e dello sviluppo economico. Al Comune, inoltre, sono assegnati servizi di competenza statale quali la gestione dei servizi elettorali, di stato civile, di anagrafe, di leva militare e statistica.
La *Mission* istituzionale è interpretata secondo le priorità contenute nelle *Linee Programmatiche di Mandato* e articolate nel DUP: in tali documenti è rappresentata l'ipotesi di sviluppo desiderata per la comunità Minturnese.
Nella parte 4 del Piano della Performance sono riportate le modalità con le quali l'Ente ha provveduto a declinare le politiche e gli obiettivi strategici contenuti nelle *Linee Programmatiche di Mandato* e nel DUP in obiettivi operativi (contenuti nel PEG).

4. I valori e le linee programmatiche di mandato del Comune di Minturno[2]

Le linee programmatiche del Comune di Minturno (LT) approvate con Deliberazione Consiglio Comunale nr. 9 del 4.07.2016 sono ispirate ai seguenti valori :

1. **Risanamento economico finanziario del Comune** : le azioni sono da ricondursi ad una politica di razionalizzazione delle spese , valorizzazione del patrimonio, piano energetico comunale.
2. **Revisione totale della macchina amministrativa** : da attuarsi mediante un piano degli obiettivi concreto ed attuabile per ogni servizio, aggiornamento dei regolamenti , carta dei servizi , creazione di una struttura di controllo di gestione con rendicontazione trimestrale.
3. **Maggiore efficienza e trasparenza :**attraverso eliminazione spese superflue , contrasto dell'evasione ed elusione di tributi , nuovo portale web per offrire servizi on line , sportello digitale attivita' produttive , sportello unico digitale, lavori pubblici , demanio e patrimonio on line , piattaforma web pagamenti , informatizzazione uffici demografici , giornate della trasparenza .
4. **Maggiore sicurezza e rispetto delle regole** : riorganizzazione totale del commercio ambulante ed itinerante.
5. **Maggiore pulizia** : portare la raccolta differenziata almeno al 65%, campagna di informazione e sensibilizzazione.
6. **Maggiore attenzione ai bambini e ai giovani** : attraverso la garanzia dell'ADSL a tutte le scuole, percorsi di educazione alimentare., certificazione di qualita' del gestore del servizio di mensa scolastica.
7. **Ridefinizione delle politiche sociali , alla persona e alla famiglia** : mediante Costituzione di un Osservatorio permanente sulle politiche familiari e sulle esigenze della persona , Sportello di sostegno e orientamento , Fondo rotativo di garanzia , applicare il Quoziente familiare per la fiscalita' locale , sostenere politiche educative delle scuole comunali , favorire reti di famiglie , sostegno e supporto all'anziano, contrasto forme di poverta'.
8. **Valorizzazione del turismo :** creazione e promozione di un brand turistico Minturnae , il villaggio diffuso ,calendario di eventi , aree attrezzate per sosta camper, riapertura della stagione teatrale.
9. **Maggiore sostenibilita'** :Piano di risanamento igienico sanitario , e completamento della rete fognaria in zone prive di allaccio , progettazione di un circuito ciclabile e creazione di isole pedonali periodiche , programma conseguimento della bandiera blu, piano del risparmio energetico , adozione della direttiva Green Pubblic Procurement , controlli sul territorio e sulla qualita' delle acque , installazione di case dell'acqua, Piano del colore e dell'arredo urbano , regolamento acustico , istituto della sponsorizzazione , SIT.
10. **Maggiore attenzione al territorio** : attraverso la realizzazione di un Piano strategico per lo sviluppo economico e la crescita del territorio , recupero e riuso del Complesso Sieci , spazio urbano a Marina di Minturno , gestione della Riviera del levante mediante lotta all'erosione del litorale, valorizzazione del lungo fiume mediante la realizzazione di una pista ciclabile , e di una passeggiata in linea con le importanti citta' fluviali.

[2] Il testo integrale della Carta dei valori e delle linee programmatiche di mandato (approvati con delibera del Consiglio Comunale numero 9 del 4 luglio 2016) sono pubblicati sul sito Internet del Comune www.comune.minturno.lt.it

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

Sulla base del programma di mandato 2018/2020 (le linee programmatiche riportate nello schema 1), sono stati definiti 13 obiettivi strategici (Missioni) :

1. Servizi Istituzionali , generali e di gestione
2. Ordine pubblico e sicurezza
3. Istruzione e diritto allo studio
4. Tutela e valorizzazione dei beni e attivita' culturali
5. Politiche giovanili , sport e tempo libero
6. Turismo
7. Assetto del territorio ed edilizia abitativa
8. Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente
9. Trasporti e diritto alla mobilita'
10. Soccorso civile
11. Diritti sociali , politiche sociali e famiglia
12. Tutela della salute
13. Sviluppo economico e competitivita'

Tali obiettivi strategici (programmi), sviluppati su un orizzonte temporale triennale, sono contenuti nel Documento Unico di Programmazione allegato al bilancio di previsione[3]. Nel DUP gli obiettivi strategici (programmi) sono correlati alle risorse finanziarie e umane disponibili per la loro realizzazione.
Nello **schema 2** di pagina seguente sono elencati gli obiettivi strategici (programmi) ed evidenziate le correlazioni con le linee programmatiche di mandato. L'obiettivo strategico (programma 1) ***Amministrazione, Gestione e Controllo***, in cui sono illustrati gli investimenti previsti nel triennio, non sono associati ad una specifica linea di mandato in quanto interessano, trasversalmente, tutti gli ambiti in cui è articolata la programmazione dell'ente.

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

Linee programmatiche di mandato 2018-2020

Missioni 2018/2020

- La Macchina amministrativa
- Territorio e manutenzione
- Scuola e formazione
- Urbanistica e lavori pubblici
- Turismo e cultura
- Cura dell'ambiente e sicurezza
- Attività produttive: agricoltura, artigianato e commercio
- Sanità e Servizi al cittadino

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

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

N°	Missione	Risorse Finanziarie 2018	Risorse Finanziarie 2019
1	Servizi istituzionali, generali e di gestione	4.662.992,44	4.662.992,44
2	Ordine pubblico e sicurezza	3.778.832,77	3.778.832,77
3	Istruzione e diritto allo studio	800.399,29	800.399,29
4	Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali	26.565,64	26.565,64
5	Politiche giovanili, sport e tempo libero	47.139,78	47.139,78
6	Turismo	50.000,00	50.000,00
7	Assetto del territorio ed edilizia abitativa	47.860,22	47.860,22
8	Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	5.527.699,00	5.527.699,00
9	Trasporti e diritto alla mobilità	1.939.687,21	1.939.687,21
10	Soccorso civile	29.923,00	29.923,00
11	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	610.307,08	610.307,08
12	Tutela della salute	318.300,00	318.300,00
13	Sviluppo economico e competitività	63.024,00	63.024,00
	TOTALE	**17.902.730,43**	**17.902.730,43**

Programma 1: Amministrazione, Gestione e Controllo

Per quanto attiene al quadro di raccordo tra gli obiettivi strategici , la struttura organizzativa di riferimento e le relative risorse finanziarie assegnate si rinvia al PEG 2018.

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

5.1. La performance organizzativa

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

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

- a livello generale di ente (p*erformance* organizzativa di ente), in relazione alla scelta del macro ambito di misurazione e valutazione *Stato di salute dell'Amministrazione*, sono stati individuati i seguenti indicatori attinenti sia alla gestione finanziaria del bilancio del Comune di Minturno, sia alla gestione del personale, con i corrispondenti target 2018:

Indicatore		Target 2018	
Rigidità strutturale di bilancio	Incidenza spese rigide (debito e personale) su entrate correnti	Inferiore al 50%	0,25%
Grado di autofinanziamento della spesa in conto capitale	Spesa in conto capitale non finanziata dal debito	Maggiore del 75%	0,25%
Situazione di deficit strutturale	Valutazione di esistenza di deficit strutturale sulla base dei parametri individuati dal Ministero Interno	Rispetto di almeno 8 parametri rispetto ai 10 previsti	0,25%
Spesa in conto capitale pro capite	Spesa per investimenti su popolazione	Maggiore di 800 euro	0,25%
Esistenza di procedimenti di esecuzione forzata per una percentuale predefinita delle spese correnti	Incidenza dei procedimenti di esecuzione forzata sulle spese correnti oltre un valore soglia	Minore dello 0,5%	0,25%
Capacità di pagamento della spesa corrente	Velocità di pagamento della spesa corrente sia per la competenza che per i residui	Per la competenza maggiore del 60%	0,25%
		In conto residui maggiore del 75%	0,25%
Capacità di riscossione delle entrate proprie	Velocità di riscossione delle entrate proprie sia per la competenza che per i residui	Per la competenza maggiore del 60%	0,25%
		In conto residui maggiore del 75%	0,25%
***Performance* organizzativa di ente: stato di salute dell'amministrazione - indicatori attinenti alla gestione del personale del Comune di Minturno**			
Rispetto spesa complessiva del personale rispetto al limite di spesa 2011-2013	Rispetto spesa complessiva del personale rispetto al limite di spesa di cui all'art - 1 co. 557 quater L. 296/2006 e sm ei (2011 – 2013)	Spesa personale 2018 inferiore Limite spesa triennio 2011/2013	0,75%
Riduzione della spesa per il trattamento accessorio del personale non dirigente rispetto all'anno precedente	Percentuale della spesa per assunzioni a tempo indeterminato rispetto alla spesa relativa al personale cessato nell'anno precedente (al netto delle esclusioni previste dalla legge) inferiore ad 1	**Importo fondo 2018 = (importo fondo 2016)**	0,50%
Spesa per assunzioni a tempo indeterminato rispetto alla spesa relativa al personale cessato nell'anno precedente (al netto delle esclusioni previste per legge)	Percentuale della spesa per assunzioni a tempo indeterminato rispetto alla spesa relativa al personale cessato nell'anno precedente (al netto delle esclusioni previste dalla legge) inferiore ad 1	Spesa assunzioni 2018/(importo cessazioni 2017*2/5) < 1	0,50%
Spesa per assunzioni con contratti flessibili 2017 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge)	Percentuale di spesa di assunzioni con contratti flessibili 2018 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge) inferiore ad 1	Spesa assunzioni 2018/(importo 2009*1/2) < 1 oppure *1 se l'Ente rispetta i limiti di cui all'art. 11 co. 4 bis L. 114/2014	0,25%
Riduzione della spesa per formazione 2017 (non obbligatoria) rispetto alla spesa 2009	Percentuale della spesa per formazione 2018 (non obbligatoria) rispetto alla spesa 2009 inferiore ad 1	Spesa per formazione 2017/(spesa per formazione 2009) < 1; =1 per i Comuni che per l'anno 2017 rispettano i parametri dell'art. 21 bis D.L. n. 50/2017	0,25%
Riduzione delle ferie arretrate del personale	Percentuale di giorni di ferie arretrate del personale dal 01.01.2018 rispetto ai giorni di ferie arretrate all'1.01.2017 inferiore a 1	N° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2018/ n° tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2017 < 1	0,25%
Riduzione delle ore di straordinario (a compenso e a recupero)	Percentuale di ore di straordinario (a compenso o a recupero) al 31.12.2018 rispetto alle ore di straordinario (a compenso o a recupero) al 31.12.2017 inferiore a 1	n° tot. ore di straordinario a recupero al 31/12/2018 / n° tot. ore di straordinario a recupero al 31/12/2017 < 1	0,25%

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

Customer Satisfaction	Monitoraggio del livello di soddisfazione dell'utenza	Si tiene conto dello svolgimento di indagini specifiche e degli esiti di queste ultime in modo particolare della capacita' di raccogliere e rappresentare le esigenze che emergono da tali indagini oltre al normale e quotidiano confronto con l'utenza , ai sensi dell'art. 11 . 2 ter lett c nr. 6 del Dl 74/2017.In sede di prima applicazione si tiene conto degli esposti pervenuti al Comune , segnalazione di disservizi da parte di utenti esterni e dei mezzi messi in campo dal Comune per risolvere tempestivitamente le criticita' segnalate.	**3%**
Comune on-line	Predisposizione delle proposte di deliberazione e determinazioni da parte dei Responsabili dei Servizi in modalita' elettronica . Utilizzo degli strumenti di conservazione digitale degli archivi informatici. Innovazioni apportate dalle singole Strutture in materia di informatizzazione.	L'obiettivo deve essere realizzato e messo in atto con pubblicazione dei relativi atti all'Albo pretorio on line entro il 31.12.2018.	**4%**
Obiettivi strategici conferiti dalla Giunta	Gli obiettivi assegnati dalla Giunta comunale hanno ad oggetto il riordino complessivo dell'Ente , la razionalizzazione della spesa , l'adeguamento a previsioni normative ,l'ottimizzazione dell'erogazione dei servizi al cittadino. I Responsabili debbono gestire l'Ente assicurando progressivamente una conoscenza sempre piu' ampia ed aggiornata dei Servizi che gestiscono al fine di rendere piu' efficace la gestione.	Tutti gli indirizzi conferiti con Deliberazione di Giunta devono essere rispettati in conformita' ai tempi assegnati	**3%**
Attuazione obblighi previsti dal *Decreto Legislativo n° 33 del 31 luglio 2013 e* Legge 6 novembre 2012 , n. 190;	Applicazione ragionata ed efficace delle previsioni normative di cui al *Decreto Legislativo n° 33 del 31 luglio 2013 e* Legge 6 novembre 2012 , n. 190, al fine di conseguire l'aumento del livello di consapevolezza dei doveri e delle responsabilità dell'amministrazione comunale.	Ogni Responsabile di dati soggetti a pubblicazione deve garantire la pubblicazione e l'aggiornamento costante dei dati richiesti.Si terra' conto del mancato rispetto dei tempi dei procedimenti e della mancata pubblicazione di atti obbligatoria per legge.	**15%**

Occorre tener conto che gli obiettivi gestionali collegati ai quattro obiettivi di Dipartimento e/o Staff verranno valutati in relazione all'apporto dato singolarmente da parte di ciascuna Struttura del Comune e non congiuntamente .

5. 2. Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale per l'anno 2018[4]

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati al segretario generale per l'anno 2018, seguendo l'articolazione per programmi.
Per ciascun obiettivo vengono indicati:

- la denominazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di risultato atteso 2018;
- il responsabile della realizzazione dell'obiettivo;
- il peso individuato, nell'ambito della percentuale di ponderazione del 40% attribuita all'elemento di valutazione degli obiettivi individuali.

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

Elementi valutazione	Percentuale
Performance organizzativa di ente (A)	5%
Performance organizzativa di dipartimento/unità di staff (B)	25%
Obiettivi individuali (C)	40%
Comportamenti organizzativi (D)	30%

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

- [A] legata al conseguimento degli obiettivi con un peso pari al 5%
- [B] legata al conseguimento degli obiettivi con un peso pari al 25%
- [C] legata alle capacità espresse nella direzione e valutata per il 40%
- [D] legata alla disponibilità e valutata per il 30%

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi dei dirigenti e delle posizioni organizzative:

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

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

[C] sommatoria raggiungimento obiettivi individuali _____ **x 40%** = _____ **%**

[D] sommatoria raggiungimento obiettivi comportamenti organizzativi _____ **x 30%** = _____ **%**

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

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

[4] Nel negoziare gli obiettivi da raggiungere entro l'anno, il valutatore e il dirigente definiscono il criterio di misurazione (il parametro in base al quale sarà valutata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo). Gli obiettivi negoziati debbono riferirsi alle priorità indicate dalla Giunta Comunale, come espressi nei documenti programmatici.
In linea di massima il numero degli obiettivi sarà limitato a non più di cinque, e, comunque dovranno essere congrui con le risorse assegnate al dirigente e funzionali all'attività svolta dalla struttura interessata. Il valutatore ed il dirigente possono negoziare anche pesi differenziati dei singoli obiettivi, purché il totale sia uguale a 100. In tal caso, in sede di valutazione del conseguimento degli stessi la media sarà quella derivante dalla somma dei prodotti del peso percentuale negoziato moltiplicato per il grado percentuale di raggiungimento. Diversamente tutti gli obiettivi si intendono dello stesso peso.

Segretario Generale, Responsabile Anticorruzione e Trasparenza e Coordinamento Procedure di evidenza pubblica e contratti
Avv. Franca Sparagna
Obiettivi esercizio finanziario 2018
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre e 31 dicembre 2018

OBIETTIVI INDIVIDUALI

1	8	Adeguamento del Piano Triennale della corruzione Legge 190 del 2012 alle novita' giurisprudenziali e normative anno 2018	31.12.2018
2	8	Regolamento per l'acquisto di beni e servizi sotto soglia comunitaria	30.09.2018
3	8	Predisposizione di un Regolamento privacy di attuazione direttiva UE 679/2016	26.05.2018
4	8	Digitalizzazione dei rogiti esercizio 2017 e 2018	30.05.2018
5	8	Nuovo Statuto comunale	31.12.2018
TOTALE	40		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Segretario Generale
Avv. Franca Sparagna

5. 3. Gli obiettivi assegnati al personale delle posizioni organizzative per l'anno 2018[5]

In questo paragrafo sono elencati gli obiettivi assegnati al personale responsabile di PO per l'anno 2018, seguendo l'articolazione per programmi.
Per ciascun obiettivo vengono indicati:

- la denominazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di risultato atteso 2018;
- il dirigente responsabile della realizzazione dell'obiettivo;
- il peso individuato, nell'ambito della percentuale di ponderazione del 50% attribuita all'elemento di valutazione degli obiettivi individuali.

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

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

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

- [**A**] legata al conseguimento degli obiettivi con un peso pari al 5%
- [**B**] legata al conseguimento degli obiettivi con un peso pari al 25%
- [**C**] legata alle capacità espresse nella direzione e valutata per il 40%
- [**D**] legata alla disponibilità e valutata per il 25%
- [**E**] legata alla differenziazione dei giudizi per il 5%

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi dei dirigenti e delle posizioni organizzative:

[A] sommatoria raggiungimento obiettivi ente _____ x 5% = _____ %
[B] sommatoria raggiungimento obiettivi organizzativi _____ x 25% = _____ %
[C] sommatoria raggiungimento obiettivi individuali _____ x 40% = _____ %
[D] sommatoria raggiungimento obiettivi comportamenti organizzativi _____ x 25% = _____ %
[E] sommatoria raggiungimenti obiettivi differenziazione dei giudizi _____ x 5%= _____ %

[5] Nel negoziare gli obiettivi da raggiungere entro l'anno, il valutatore e i responsabili definiscono il criterio di misurazione (il parametro in base al quale sarà valutata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo). Gli obiettivi negoziati debbono riferirsi alle priorità indicate dalla Giunta Comunale, come espressi nei documenti programmatici.
In linea di massima il numero degli obiettivi sarà limitato a non più di cinque, e, comunque dovranno essere congrui con le risorse assegnate al dirigente e funzionali all'attività svolta dalla struttura interessata. Il valutatore ed il dirigente possono negoziare anche pesi differenziati dei singoli obiettivi, purché il totale sia uguale a 100. In tal caso, in sede di valutazione del conseguimento degli stessi la media sarà quella derivante dalla somma dei prodotti del peso percentuale negoziato moltiplicato per il grado percentuale di raggiungimento. Diversamente tutti gli obiettivi si intendono dello stesso peso.

Si propone, quindi l'indennità di risultato nella misura del:
[A]_____ + [B] _____ + [C] _____ + [D] _____ + [E] = _____%

Servizio 1 Amministrativo - Affari Generali (Affari Generali –Protocollo- Portineria-Organi Istituzionali- Cerimoniale-Cultura- Turismo-Sport-Anagrafe-Stato Civile- Elettorale- Statistica- Toponomastica)
Dott. Antonio Lepone
Obiettivi esercizio finanziario 2018
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2018 e 31dicembre 2018

OBIETTIVI INDIVIDUALI

1	8	Avvio del Piano di Allineamento della Banca dati anagrafica con il censimento 2011 e primo adeguamento dello stradario al progetto di revisione della toponomastica varato nel 2007.	31.12.2018
2	8	Revisione delle liste elettorali, con riequilibrio e attribuzione degli elettori ai singoli seggi dislocati nel territorio comunale.	31.12.2018
3	8	Realizzazione nuovo sito internet del Comune di Minturno e canali social.	30.09.2018
4	8	Carta identità digitale: avvio delle procedure di attivazione	30.09.2018
5	8	Cartellone culturale Estate 2018 Natale 2018	30.06.2018-31.12.2018
TOTALE	40		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Dott. Antonio Lepone

Servizio 2: Tecnico – Patrimonio (Patrimonio – Utenze- Sicurezza sul lavoro- Suap – Commercio –UMA–Informatizzazione)
Architetto Antonio D'Angelo
Obiettivi esercizio finanziario 2018
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2018 e 31dicembre 2018

OBIETTIVI INDIVIDUALI

1	8	Elaborazione di una scheda da cui risultino tutti i contratti di locazione e concessione di area amministrativa stipulati dal Comune , scadenze , modalita' / clausole di rinnovo e tempi di disdetta.	30.06.2018
2	8	Attuazione /Avvio Sportello SUAP	31.12.2018
3	8	Bandi Regionali per assegnazione posti liberi mercati settimanali (mercoledì e sabato).	30.09.2018
4	8	Piano di attuazione adeguamenti in materia di sicurezza del lavoro come da relazione del medico competente e RSPP	31.12.2018
5	8	Attuazione piano delle alienazioni e valorizzazioni	31.12.2018
TOTALE	**40**		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Arch. Antonio D'Angelo

Servizio 3: Sicurezza Urbana (Polizia locale , Protezione Civile , Randagismo- Messi Comunali)
Dott. Mario Vento
Obiettivi esercizio finanziario 2018
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2018 e 31dicembre 2018

OBIETTIVI INDIVIDUALI

1	8	Affidamento appalto canile comunale	30.05.2018
2	8	Adeguamento Regolamento e relativo avviso pubblico taxi e noleggio con conducente.	30.06.2018
3	8	Esercitazioni /simulazioni pratiche con popolazione di attuazione del Piano Comunale di Emergenza	30.10.2018
4	8	Iniziative organizzative assunte al fine di eliminare le criticita' derivanti dal contenzioso del Codice della strada nel quale il Comune risulta soccombente con particolare riferimento alle notificazioni.	30.09.2018
5	8	Elaborazione nuovo Piano di Trasporto pubblico locale	30.10.2018
TOTALE	**40**		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Dott. Mario Vento

Servizio 4: Economico Finanziario (Programmazione strategica , trattamento economico del personale, Tributi , Economato)
Rag. Giuseppe Di Micco
Obiettivi esercizio finanziario 2018
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2018 e 31dicembre 2018

OBIETTIVI INDIVIDUALI

1	8	Relazione sull'esternalizzazione dei Tributi e dei tributi minori	31.07.2018
2	8	Aggiornamento del sistema informativo per la verifica istantanea della cassa libera e vincolata	30.09.2018
3	8	Aggiornamento generale e complessivo delle scritture contabili del Comune	31.12.2018
4	8	Recupero evasione /elusione di tributi/verifica e aggiornamento anagrafe tributaria	31.12.2018
5	8	Piano di riequilibrio aggiornamento e conduzione	31.12.2018
TOTALE	**40**		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
.....

Servizio 5: Tecnico Urbanistico (Urbanistica - Edilizia Privata – Condono - SUE – Ambiente – Sanità pubblica - Paesaggistica ambientale – Igiene ambientale – Demanio Marittimo)
Dott. Pasquale Sarao
Obiettivi esercizio finanziario 2018
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2018 e 31dicembre 2018

OBIETTIVI INDIVIDUALI

1	8	Definizione condoni edilizi minimo 300 pratiche di condono	31.12.2018
2	8	Attivazione SUE(Sportello Unico Edilizia) e dematerializzazione archivio urbanistica	30.09.2018
3	8	Regolamento di Igiene Urbana / aggiornamento	31.07.2018
4	8	Raccolta differenziata report e monitoraggio dei risultati raggiunti	31.12.2018
5	8	Regolamento edilizio comunale	31.07.2018
TOTALE	40		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Dott. Pasquale Sarao

Servizio 6: Tecnico – Lavori Pubblici (Gare e Contratti – Rapporti CUC – Viabilità – Cimitero – Archivi)
Geom. Carmine Violo
Obiettivi esercizio finanziario 2018
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2018 e 31dicembre 2018

OBIETTIVI INDIVIDUALI

1	8	Piano di manutenzione delle strade comunali e del verde pubblico	
2	8	Predisposizione progetto di messa in sicurezza ed adeguamento sismico degli edifici scolastici comunali-Fascicolo dei fabbricati comunali	
3	8	Progetto Finanza Pubblica Illuminazione	
4	8	Ampliamento Cimitero Comunale (3° stralcio)	
5	8	Efficientamento energetico edifici di proprietà comunale	
TOTALE	40		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Geom. Carmine Violo

Servizio 7: Amministrativo Risorse Umane – Affari Legali (Trattamento giuridico del personale e degli organi istituzionali - Affari Sociali – Pubblica Istruzione – Affari Legali)
Obiettivi esercizio finanziario 2018
Dott. Francescopaolo D'Elia
Monitoraggio degli obiettivi 30 settembre 2018 e 31dicembre 2018

OBIETTIVI INDIVIDUALI

1	8	Attuazione progressioni economiche	31.12.2018
2	8	Costituzione Comitato Unico Garanzia (CUG)	30.09.2018
3	8	Centri diurni giovanili .Attuazione – Istituzione Osservatorio scolastico comunale	31.07.2018
4	8	vigili stagionali- Concorso tempo indeterminato Assunzioni	31.12.2018
5	8	Digitalizzazione Ufficio Contenzioso	31.07.2018
TOTALE	**40**		

Il Sindaco
Dott. Gerardo Stefanelli

Il Responsabile del Servizio
Dott. Francescopaolo D'Elia

Tipologia di comportamento	Descrizione categorie	Selezione e
Competenze professionali	Grado di contestazione di qualsiasi genere avverso gli atti adottati – applicazione corretta conoscenze tecniche necessarie.	0-2
	Aggiornamento delle conoscenze professionali.	0-2
Ambito gestionale	Problem solving (capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità anche in situazioni critiche o incerte).	0 - 3
	Riscontro pec e direttive del Sindaco e del Segretario Generale.	0-6
	Raggiungimento dei risultati nel rispetto dei tempi, senza dar luogo a proroghe.	0-2
	Capacità di gestire le risorse affidate (umane strumentali ed economiche) con criteri di economicità ottimizzando il rapporto il rapporto costo qualità.	0-2
	Impegno profuso nelle attività.	0-2
Ambito relazionale	Disponibilità all'aggiornamento	0-2
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza ed al miglioramento dei servizi.	0-2
	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi.	0-2

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

Per la redazione del Piano della Performance sono stati coinvolti sinergicamente i dipendenti responsabili di P.O., anche attraverso percorsi mirati alla conoscenza ed alla validità programmatoria e gestionale dello stesso.
Il documento finale è frutto di un lavoro minuzioso, analitico e di condivisione che ha assunto quale riferimento principale la qualità dei servizi da erogare.
Il Piano, una volta approvato dalla a Giunta comunale, sarà reso accessibile verso l'interno, per la consultazione, a tutto il personale dipendente, anche attraverso sistema di comunicazione intranet.
Il Piano verso l'esterno sarà reso accessibile: mediante **pubblicazione** sul sito istituzionale dell'ente nell'apposita sezione denominata *Trasparenza, valutazione e merito*, situata nell'home page del sito. Infine, tutti i passaggi/processi, tra cui la **relazione della *performance***, saranno pubblicanti sul sito istituzionale dell'Ente.

6.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

A tal proposito si rinvia al paragrafo 2 del presente documento.

6.2. Coerenza con la programmazione economico-finaziaria di bilancio

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

6.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*

Partecipazione alle finalità dell'Ente
Nel rispetto della separazione fra le funzioni di indirizzo e di gestione dell'Ente, previste dall'ordinamento degli Enti Locali, si sottolinea l'obiettivo di raggiungere una forte integrazione e coerenza fra le scelte di indirizzo operate dall'Amministrazione e le azioni che le funzioni di gestione realizzano.
La capacità di modificare i comportamenti organizzativi ed i risultati complessivi del settore in coerenza con le decisioni degli organi di indirizzo costituiscono uno dei fattori rilevanti di valutazione dei risultati conseguiti.

Qualità dei servizi
La qualità dei servizi resi alla comunità, la partecipazione dei cittadini alla valutazione della qualità dei servizi ***(carte dei servizi, customer satisfaction)*** e l'adozione di azioni correttive atte ad adeguare i servizi a nuove esigenze e a migliorare la loro qualità, rappresentano gli obiettivi generali coerenti con l'obiettivo della Giunta di coinvolgere l'utente nello sviluppo e nel miglioramento della propria azione di governo.

Integrazione
Il miglioramento dell'integrazione e l'azione congiunta dei responsabili che operano direttamente sulla città rappresentano uno dei fattori organizzativi più importanti.

Motivazione e coinvolgimento collaboratori
La capacità di motivare, coinvolgere, guidare, supportare e sviluppare e valorizzare le professionalità delle persone che l'amministrazione mette a disposizione di ogni responsabile per raggiungere gli obiettivi, mantenendo nello stesso tempo i livelli di efficienza necessari, è ritenuta uno dei fattori rilevanti a garanzia degli esiti positivi dell'azione dell'Ente e della qualità dei suoi risultati.

Flessibilità
La flessibilità e la capacità di identificare ed attuare con tempestività le modifiche o le correzioni organizzative necessarie per adeguare l'azione dei propri settori in relazione ad obiettivi organizzativi generali dell'organizzazione o a nuove esigenze settoriali, è ritenuto un fattore rilevante per mantenere sempre adeguata l'azione amministrativa con i mutamenti richiesti dalla comunità.

Comunicazione
La capacità di informare la comunità e l'organizzazione con efficacia in merito alle azioni del proprio settore e la capacità di sintetizzare le informazioni provenienti dalla comunità e dalla città nelle materie di competenza e trasmetterle alle funzioni di indirizzo è uno degli obiettivi fondamentali di ogni dipendente responsabile titolare di P.O.

Supporto allo sviluppo delle nuove forme di gestione
Partecipare, con i contributi tecnici di competenza, alla definizione e alla costituzione e all'orientamento delle forme di gestione che l'Ente riterrà di realizzare per rendere più efficace ed efficiente la propria azione amministrativa.

La gestione e finanziaria dell'Ente è ispirata alle seguenti linee guida:

1) Razionalizzazione della spesa dell'attività ordinaria;
2) Ottimizzazione dell'Entrata: recupero dei crediti nonché delle risorse trasferite da altri Enti;
3) Proposte di intervento di risanamento in presenza di debiti fuori bilancio;
4) Assunzione di impegno di spesa definitiva in relazione agli specifici interventi assegnati;
5) Pianificazione delle attività e delle risorse necessarie a realizzarle, al fine di eliminare gli avanzi di amministrazione liberando risorse; utilizzabili per il funzionamento dei servizi e, al contempo, esercitare un prelievo fiscale in linea con le effettive esigenze di finanziamento delle attività;
6) Analisi dei costi e dei benefici dei servizi non caratteristici dell'Ente, al fine di esternalizzare gli stessi
7) Espletamento gare relative all'appalto dei servizi in scadenza contrattuale, nell'ottica del contenimento della spesa e della proposizione di soluzioni alternative.

Termini e concetti chiave del piano della Performance: Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10)

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

Analisi S.W.O.T.o Analisi strategica (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)
Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strenght) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.
Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

Aree strategiche
Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti odi servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.
Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)
Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il *benchmark* è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.
Il confronto avviene con un elemento ritenuto il migliore a comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.
Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).
Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010: .
- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.
- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.

- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.
- Capitale umano (*human capital*): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

Indagine del benessere organizzativo
Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Indicatore o misura
Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Indicatori di contesto
Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

Missione
La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Organizzazione (assetto organizzativo)
Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

***Performance* (ampiezza e profondità della)**
La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.
L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input*/processo/*output*/*outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

***Performance* individuale**
Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

***Performance* organizzativa**
Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)
Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Misura di input
Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misura di processo
Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:
– numero di pratiche espletate da un ufficio;
– numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
– numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
– numero di contravvenzioni elevate;
– ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
– numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
– numero di fornitori gestiti dall'economato;
– numero di mandati di pagamento emessi.
Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di *output*-risultato
Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.
Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.
Alcuni esempi, sono:
- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;

- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformitàal sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure di *outcome*

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni).Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Stakeholder (o portatori di interessi)

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder*
possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.
Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e suoi risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Obiettivo strategico e operativo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.