



## COPIA DELIBERA GIUNTA COMUNALE

Delibera: **244**

Oggetto: Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale Comune di Minturno.

del **13/09/2013**

Letto, approvato e sottoscritto.

**IL SINDACO**

F.TO Dott. Paolo Graziano

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

F.TO D.ssa Massimina De Filippis

### Attestato di pubblicazione

Il sottoscritto Segretario Comunale attesta che la presente deliberazione è stata pubblicata, in data odierna, per rimanervi per 15 giorni consecutivi nel sito web istituzionale di questo Comune. (art. 32, comma 1, della legge 18 giugno 2009, n. 69).

dalla Residenza Municipale, il **18 OTT. 2013**

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

F.TO D.ssa Massimina De Filippis

Il sottoscritto Segretario Comunale, visti gli atti d'ufficio:

**ATTESTA**

Che la presente deliberazione è stata comunicata in elenco, in data **18 OTT. 2013** ai Capigruppo Consiliari, come prescritto dall'art. 125, D.Lgs. 267/2000.

dalla Residenza Municipale, il **18 OTT. 2013**

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

F.TO D.ssa Massimina De Filippis

### Esecutività

Il sottoscritto Segretario Comunale, attesta:

che la presente deliberazione è divenuta esecutiva il **18 OTT. 2013**

essendo trascorsi dieci giorni dalla pubblicazione, ai sensi dell'art. 134, c. 3, D.Lgs. 267/2000.

perchè dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, c. 4, D.Lgs. 267/2000.

dalla Residenza Municipale, il **18 OTT. 2013**

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

F.TO D.ssa Massimina De Filippis

Per copia conforme all'originale per uso amministrativo

Minturno, li **18 OTT. 2013**

BOZZADILE



IL RESPONSABILE DELL'UFFICIO COPIE  
UFFICIO COPIE  
L'Ufficiale Amministrativo  
*Giacomo Giunta*

L'anno **duemilatredici** addì **tredecim** del mese di **settembre** alle ore **08.30** nella sala delle adunanze, convocati previa l'osservanza di tutte le formalità prescritte dal vigente ordinamento delle autonomie locali, si riuniscono i componenti della Giunta Comunale.

### All'appello risultano:

#### Nominativi

Il Sindaco Dott. Paolo Graziano

Gianfranco COLACICCO

Roberto LEPONE

Fabio SALTARELLI

Manuela CAPPUCCIA

Aristide GALASSO

Presente	Assente
×	
×	
×	
×	
	×
	×

Assiste il Segretario Comunale D.ssa Massimina De Filippis il quale provvede alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il SINDACO Dott. Paolo Graziano assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'oggetto sopra indicato.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che:

- il Decreto Legislativo n. 150/2009, di attuazione della legge delega n.15/2009, ha disposto il "rinnovo" del sistema di valutazione permanente del personale dipendente, con l'obbligo per gli Enti Locali, a norma dell'art.16 detto stesso decreto, di adottare la nuova metodologia di valutazione delle performance, con l'esplicito scopo di *"migliorare la qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento."*;
- il suddetto Decreto Legislativo n. 150/2009 dispone l'obbligo di aggiornamento del Regolamento degli Uffici e Servizi al fine di adeguarlo alla riforma sulla misurazione delle performance;

Ritenuto, conseguentemente, che:

- l'Amministrazione intende dare attuazione a tale precetto normativo e procedere all'approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno;
- in attuazione del Decreto Legislativo 150/2009, con deliberazione n. 104/2012 la CIVIT ha espressamente previsto che *"i contenuti e la struttura dei sistemi di misurazione e valutazione che devono consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance"*;

Visto lo schema di "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno" (sub "A") che, allegato al presente atto, ne costituisce parte integrante e sostanziale;

Ravvisata l'urgenza di assumere il presente provvedimento in considerazione della necessità di dar corso in tempi celeri alla fase operativa;

Visto il Decreto Legislativo 165/2001;

Visto il Decreto Legislativo 150/2009;

Visto il parere favorevole di regolarità tecnica, espresso ai sensi dell'art. 49 -1 comma - del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e s.m.i., dal Responsabile del Servizio Affari Generali sig. Giovanni Mallozzi;

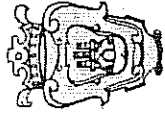
Dato atto che il presente provvedimento non necessita del visto di regolarità contabile;

Con votazione unanime favorevole, legalmente resa,

DELIBERA

1. Di approvare il "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Minturno" (allegato sub "A"), che forma parte integrante e sostanziale del presente atto;
2. Di trasmettere copia del presente provvedimento ai Responsabili di Servizio dell'Ente, alle RR.SS.UU., ai componenti l'O.I.V. per tramite il Presidente, nonché notiziato a ciascun dipendente e pubblicato sul sito comunale nell'ambito dell'operazione Trasparenza.
3. CON separata votazione ad esito unanime ed in considerazione della rivestita urgenza, la presente deliberazione viene resa di immediata eseguibilità ai sensi dell'art.134, c.4, del D.Lgs.18.08.2000, n.267

W. NERI  
CAPO DI LISTA  
CIVIT  
MINTURNO



**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)**

## INDICE

Premessa .....	3
1. Riferimenti normativi e metodologici .....	5
2. Il modello di raccordo del sistema di misurazione e valutazione delle <i>performance</i> nel Comune di Minturno .....	7
3. L'articolazione del ciclo delle performance.....	9
3.1 La definizione degli obiettivi strategici e operativi .....	9
3.2 La costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target .....	13
3.3 Le altre fasi del sistema .....	15
4. Le performance organizzative comunali.....	19
4.1 Le modalità di misurazione e di valutazione delle performance organizzative del Comune e dei Settori/Unità di staff .....	22
5. Le performance individuali del Segretario Generale.....	24
5.1 Le modalità di misurazione e di valutazione delle performance individuali del Segretario Generale .....	24
6. Le performance individuali dei dirigenti .....	25
6.1 Le modalità di misurazione e di valutazione delle performance individuali dei dirigenti.....	25
7. Le performance individuali dei titolari di posizione organizzativa .....	30
7.1 Le modalità di misurazione e di valutazione delle performance individuali dei titolari di posizione organizzativa .....	30
8. Le performance individuali dei dipendenti .....	35
8.1 Modalità di misurazione e valutazione delle performance individuali dei dipendenti .....	35

## **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.

In conclusione, lo sviluppo e l'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale nel Comune di Minturno può rappresentare un'opportunità per migliorare efficienza, efficacia, economicità ed equità dell'organizzazione.

11/11/2011

11/11/2011

11/11/2011

### 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<sup>1</sup> 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 dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), e arrivare al Piano esecutivo di Gestione (PEG), diventano, nell'insieme, il Piano degli Obiettivi (PDO) (Vedi Tabelle 1 e 2).

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

<sup>1</sup> 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
Linee Programmatiche di mandato (art. 46, comma 3 Testo Unico)	Consiglio	Sindaco	Programma generale di mandato – Linee strategiche generali
Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) (art. 70 del Testo Unico)	Consiglio	Sindaco Assessori Segretario Generale Dirigenti Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Programma strategico triennale con individuazione dei programmi e dei relativi progetti
Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (art. 169 del Testo Unico)	Giunta	Sindaco Assessori Segretario Generale Dirigenti Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Explicitazione economico-finanziaria dei progetti di cui ai programmi della R.P.P.
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
			Valenza temporale
			Quinquennale
			Triennale
			Annuale
			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 2013 del Comune di Minturno

Il Piano degli obiettivi (PDO) 2013 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, RPP, 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).

<b>Tabella 3: Albero della programmazione e/o Performance</b>
Linee Programmatiche di mandato (art. 46, comma 3 Testo Unico)
Relazione Previsionale e Programmatica (art. 70 del Testo Unico)
Piano Esecutivo di Gestione (art. 169 del Testo Unico)
Piano Degli Obiettivi

<b>Tabella 4: Ciclo di programmazione e gestione</b>
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

<b>Tabella 5: Tempi della Programmazione (condizionati annualmente dall'approvazione del bilancio)</b>
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 Valutazione
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 la Relazione previsionale e programmatica 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.

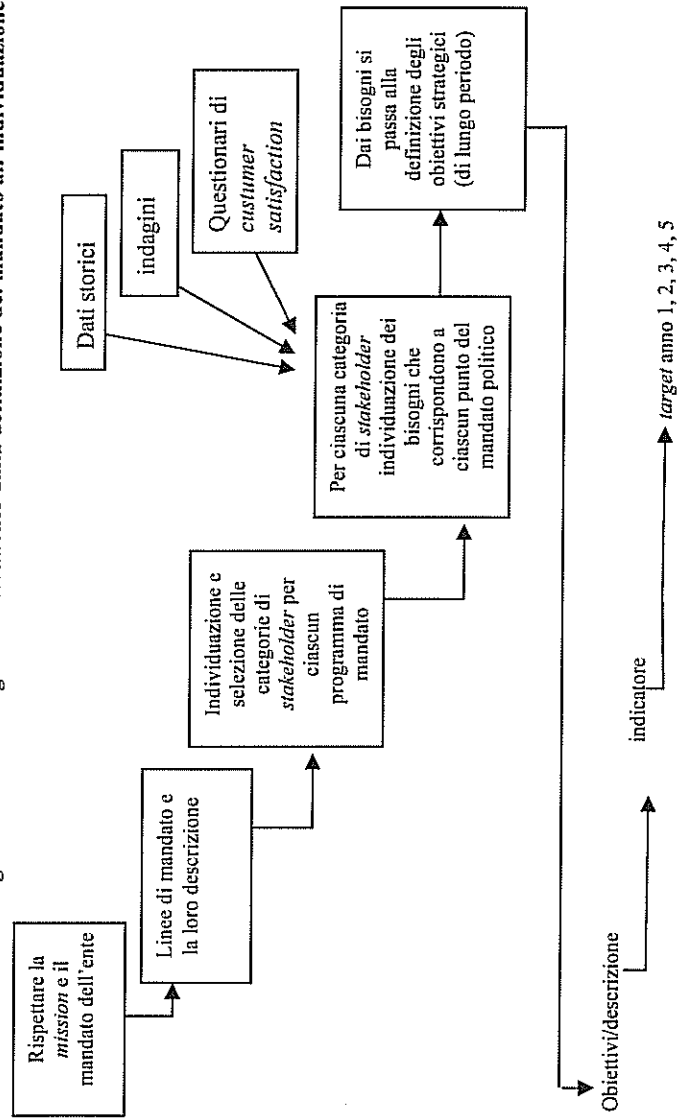
#### 4. La definizione degli obiettivi strategici e operativi

La fase della definizione degli obiettivi strategici e operativi è strutturata secondo alcuni documenti fondamentali: la Relazione previsionale e programmatica, 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 4) 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 4 - Schema logico di riferimento dalla definizione del mandato all'individuazione degli obiettivi strategici del Comune di Minturno



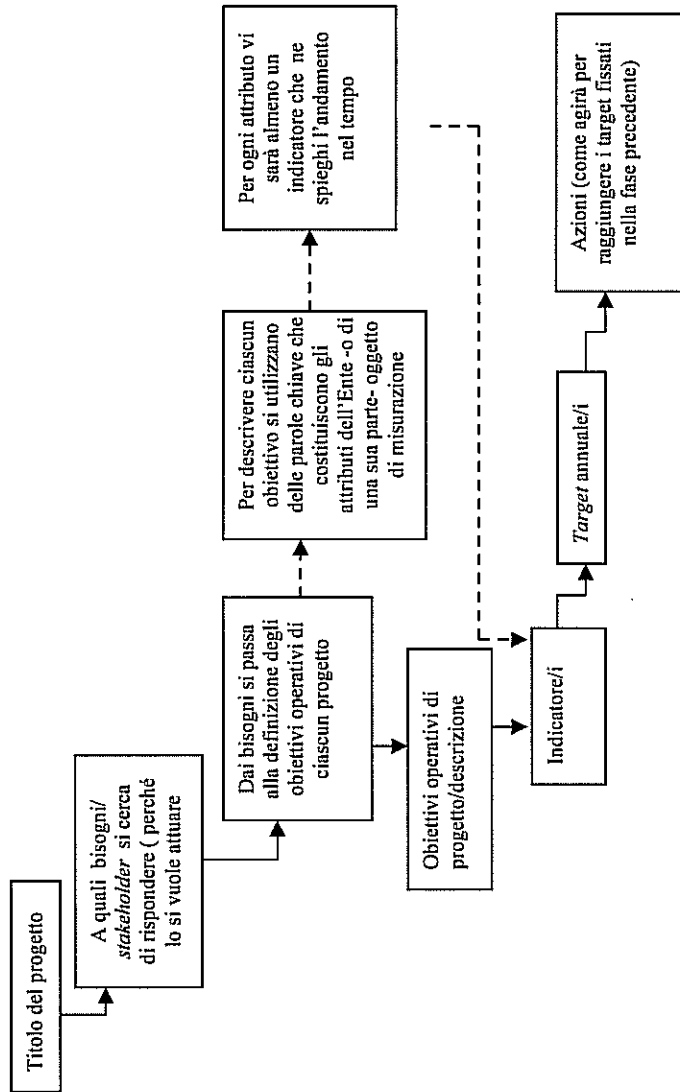
Dopo aver definito gli obiettivi strategici si passa alla definizione degli obiettivi, indicatori e *target* operativi, distinguendo tra la gestione dei progetti e la gestione dei servizi ordinari primari e di supporto.

La definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* in relazione ai progetti è strutturata secondo quanto riportato di seguito (figura 5).

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 5 - 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, nonché 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<sup>2</sup>. Esistono, dunque, diverse tipologie di obiettivi:

1. l'obiettivo strategico (contenuto nella RPP) 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"<sup>3</sup>. 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"<sup>4</sup>. È rinvenibile:
  - a) negli obiettivi di gruppo, in quanto trasversali all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative<sup>5</sup>;
  - b) negli obiettivi individuali poiché "... legati alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione"<sup>6</sup>;
  - c) negli obiettivi organizzativi, in quanto obiettivi che si riferiscono "ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli"<sup>7</sup>.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

<sup>2</sup> Deliberazione n. 89/2010 della CIVIT.

<sup>3</sup> Deliberazione n. 112/2010 della CIVIT.

<sup>4</sup> Al concetto di obiettivo strategico, si collega strettamente quello di *outcome* che, come indicato nella deliberazione n. 89/2010 della CIVIT, 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 tumori ai polmoni).

<sup>5</sup> Deliberazione n. 112/2010 della CIVIT.

<sup>6</sup> Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.

<sup>7</sup> Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.

<sup>8</sup> Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.

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 2 fornisce lo schema a cui l'ente fa riferimento per la definizione di tali indicatori.

Tabella 2 - 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	Perché 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?
Target (valore desiderato)	Quanto costa la sua rilevazione?
Processo di sviluppo	A che livello di performance si punta?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Su quali basi e a chi è stato concordato questo target 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 3), di seguito allegato, da confrontare con i risultati ottenuti su più esercizi.

Tabella 3 - 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 <i>ex ante</i> del dato (scala 0-10)	
Manipolabilità <i>ex post</i> 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 4, 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 4 - Test di validazione della qualità dell'indicatore del Comune di Minturno

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)	
Comprendibilità	Chiaro (chiaramente definito)
	Contestualizzato
	Concreto (misurabile)
Rilevanza	Assenza di ambiguità circa le sue finalità
	Si riferisce ai programmi
	Utile e significativo per gli utilizzatori
Confrontabilità	Attribuibile alle attività chiave
	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>
	Fattibile a livello finanziario
Affidabilità	Fattibile in termini temporali
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti
	Rappresenta accuratamente ciò che sta misurando (valido, esente da influenze)
Giudizio complessivo	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori
	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 5), proposta dalla CIVIT nella delibera 98/2010, fornisce un esempio delle variabili da considerare per l'espressione del giudizio.

Tabella 5 - Test della qualità dei *target* del Comune di Minturno

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

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 sì 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 <i>performance</i> .	Recupero, nell'arco di un periodo pluriennale, della <i>performance</i> 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.

La fase in questione costituisce il punto di partenza della valutazione, in quanto ancorché integrata mediante indicatori di carattere qualitativo. L'*output* del processo di misurazione costituisce l'*input* del conseguente e successivo processo di valutazione.

Un aspetto rilevante nel passaggio dalla misurazione alla valutazione è costituito da quei casi nei quali la valutazione non è direttamente proporzionale alle risultanze della misurazione. Gli scostamenti possono derivare da decisioni assunte *ex ante* ed *ex post*.

Nel primo caso, le decisioni assunte *ex ante*<sup>9</sup> sono qualificate mediante le seguenti *performance*:

1. organizzativa:
  - l'attribuzione di valori di rilevanza diversi per i vari ambiti e elementi rispetto ai quali è valutata la *performance* organizzativa (realizzata a preventivo con apposita specificazione nel piano della *performance*);
  - l'attribuzione di diverse percentuali di "coinvolgimento" delle unità organizzative (realizzata a preventivo con apposita specificazione nel piano della *performance*);
2. individuale:
  - la costruzione di una griglia valutativa in relazione alla capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori che non sia direttamente proporzionale al dato misurato (come da documento di indirizzo del Segretario Generale);
  - l'attribuzione di valori di rilevanza diversi agli obiettivi assegnati;
  - l'attribuzione di diverse percentuali di "coinvolgimento" delle persone in obiettivi diversi.

Nel secondo caso, le decisioni assunte *ex post*<sup>10</sup> sono qualificate mediante le seguenti *performance*:

<sup>9</sup> Le decisioni *ex ante* essendo preventivamente sono caratterizzate da ampia discrezionalità in sede di decisione, ma sono, poi, suscettibili di applicazione automatica

<sup>10</sup> Le decisioni *ex post* sono soggette ad un elevato grado di discrezionalità da parte dell'OIV, ma debbono essere adeguatamente motivate ed essere ricondotte, per quanto possibile, alle

### 1. individuale:

- particolare innovatività dell'obiettivo da raggiungere, con conseguente incertezza delle effettive possibilità di adeguato raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai criteri di misurazione adottati;
- riscontro di una parziale inadeguatezza dei parametri di misurazione, che richiedono un adeguamento della valutazione;
- sopravvenienza di elementi esogeni oggettivi e non controllabili dall'ente, che non abbiano già consentito in corso d'anno un adeguamento di obiettivi, indicatori e *target*;
- sopravvenienza di elementi endogeni oggettivi e non controllabili dall'ente, che non abbiano già consentito in corso d'anno un adeguamento di obiettivi, indicatori e *target*;
- considerazioni relative a particolari circostanze che vedano coinvolto il soggetto valutato;
- la considerazione del diverso apporto partecipativo nella realizzazione di un obiettivo (da rilevarsi, comunque, a consuntivo sulla base dell'unità di misura stabilita a preventivo). La valutazione del diverso apporto partecipativo dei dipendenti verrà effettuata direttamente dai dirigenti responsabili del personale in questione;

### 2. organizzativa. Vengono predisposte considerazioni analoghe a quelle delle *performance* individuali.

Al contrario, le valutazioni coincidono (nel senso che sono direttamente proporzionali) con il risultato delle misurazioni nel caso dei comportamenti organizzativi.

In ogni caso, le circostanze di scostamento *ex post* appena evidenziate, dovranno essere minimizzate con correttivi da attuare in corso d'anno, che possono prevedere la riscrittura di obiettivi, indicatori o *target* o la loro modifica.

Il lavoro del Nucleo di Valutazione consiste nel prendere una serie di decisioni, in particolare:

- confermare il dato scaturente dalla misurazione, corretto dai fattori ponderativi stabiliti *ex ante*;
- laddove la scala di punteggio preveda un *range* di minimo e massimo, scegliere il valore da attribuire all'interno di tali punteggi;
- applicare, *ex post*, il suo potere discrezionale valutando diversamente i risultati della misurazione (in questo caso la scelta deve essere debitamente motivata).

Al contrario, le valutazioni coincidono con il risultato delle misurazioni nel caso dei comportamenti organizzativi.

In ogni caso, le circostanze di scostamento *ex post* appena evidenziate, dovranno essere minimizzate con correttivi da attuare in corso d'anno, che possono prevedere la riscrittura di obiettivi, indicatori o *target* o la loro modifica.

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.

---

problematiche sotto evidenziate.

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 figura 6 è rappresentato uno schema di relazione delle *performance* del Comune di Minturno, come previsto della delibera Civit n. 5 del 2012

Figura 6 - Struttura della relazione della *performance* del Comune di Minturno

<b>1.</b>	<b>Presentazione del Piano e indice</b>
<b>2.</b>	<b>Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni</b>
2.1	Chi siamo
2.2	Cosa facciamo
2.3	Come operiamo
<b>3.</b>	<b>Identità</b>
3.1	L'amministrazione in cifre
3.2	Mandato istituzionale e missione
3.3	Albero della <i>performance</i>
<b>4</b>	<b>Analisi del contesto</b>
4.1	L'analisi del contesto esterno
4.2	L'analisi del contesto interno
<b>5</b>	<b>Obiettivi strategici</b>
<b>6</b>	<b>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</b>
6.1	Obiettivi assegnati al personale dirigente
<b>7</b>	<b>Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i></b>
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 <i>performance</i>
<b>8</b>	<b>Allegati tecnici</b>

Fonte - Delibera 5/2012 Civit

## 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:

- Delibera 104/10 della Civit;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della *performance*;
- 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 6.

**Tabella 6 – Macro ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Comune di Minturno**

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
<b>Grado di attuazione della strategia</b> Identificare le strategie dell'ente e verificarne il loro grado di raggiungimento	Efficacia intermedia	Indicatori di sintesi dello stato di attuazione % delle strategie	Relazione previsionale e programmatica; 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
<b>Connessi impatti sui bisogni</b> Valutare gli impatti generati dall'azione dell'Ente	Efficacia finale	Indicatori di <i>outcome</i> relativi ai diversi programmi	Relazione previsionale e programmatica 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
<b>Portafoglio delle attività e dei servizi</b> Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli <i>standard</i> 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 <i>output</i> Indicatori di efficienza <i>Standard</i> di qualità Esiti dei processi di certificazione della qualità Tempestività dei procedimenti amministrativi Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	Mappa dei servizi erogati Piano esecutivo di gestione <i>Report</i> del controllo di gestione Carta dei servizi ( <i>standard</i> di qualità) Certificazioni di qualità <i>Report</i> sui tempi <i>standard</i> dei procedimenti amministrativi <i>Customer satisfaction</i> interna ed esterna
<b>Stato di salute dell'amministrazione</b> 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)  <i>Check up</i> organizzativi <i>Report</i> 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 6

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
	Sviluppo delle relazioni con gli Stakeholder	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 Grado di attuazione degli obiettivi legati allo sviluppo delle relazioni con gli stakeholder.	Bilancio sociale Carte dei servizi Sistemi di gestione della qualità Sistemi di stakeholder engagement (AAA1000) Questionari ed indagini sulla qualità dei processi di stakeholder engagement attivati
<b>Confronti con le altre amministrazioni</b>			
Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano e caratteristiche organizzative ed attività svolte	Profili di risultato riferiti all'indicatore definiti da progetti e strumenti di benchmarking sviluppati a livello Locale quali si intende avviare un confronto con altre Amministrazioni	Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati ai fini dell'attuazione del D.Lgs. 150/09 (ANCL, Fornez, ecc.)	Rapporti, studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ed ai ranking presi come riferimento per la valutazione
Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e ranking definiti a livello regionale/nazionale	Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati a livello regionale/nazionale	Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking regionali/nazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita, Sole24 Ore, ecc.)	

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 grado di raggiungimento di ogni *target* viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{target} = X : 100$$

Tabella 7 - Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della *performance* organizzativa del Comune di Minturno

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso	Definizione dei <i>target</i> attesi (indicatori e parametri preventivi)	Misurazione <i>target</i> raggiunti (indicatori e parametri a consuntivo)	Grado di raggiungimento della <i>performance</i> per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della <i>performance</i> organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della <i>performance</i> organizzativa medio ponderato per unità organizzativa
grado di attuazione dei programmi e i connessi impatti sui bisogni						
Portafoglio dei servizi erogati						
Stato di salute dell'amministrazione						
Confronti con la <i>performance</i> organizzativa di altre amministrazioni						
	100%					X%

La determinazione del grado di raggiungimento della *performance* organizzativa medio ponderato permette la sua collocazione in un certo intervallo di valutazione esplicitato di seguito nella tabella 8.

**Tabella 8 - Scheda di valutazione della performance organizzativa del Comune di Minturno**

grado di raggiungimento della performance organizzativa media ponderato	esito della misurazione	Scala di punteggio	Punteggio in esito della misurazione	Valutazione della performance organizzativa e motivazione di un eventuale scostamento tra misurazione e valutazione	Punteggio in esito alla valutazione
Da 91 a 100%		Da 9,5 a 10			
Da 81 a 90%		Da 8,5 a 9,5			Da 8,5 a 9,4
Da 71 a 80%	X	Da 7,5 a 8,5	7,5 - 8,4 punti		Da 7,5 a 8,4
Da 66 a 70%		Da 6,5 a 7,5			Da 6,5 a 7,4
Da 60 a 65%		Da 6 a 6,5			
inferiore a 60%		Insufficiente			

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

	Attori Organizzativi				Note
	Nucleo	Segretario	Giunta	Sindaco	
<b>Definizione della performance organizzativa attesa (all'interno del PEG)</b>					
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. Le performance individuali del Segretario Generale

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al perseguimento della *performance* organizzativa dell'ente, con particolare riferimento alla *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:

- Delibera 112/10 della Civit;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della *performance*;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Minturno.

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

- all'esito della *performance* 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).

Tabella 9 – 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
<b>FUNZIONI ISTITUZIONALI</b>	Assistenza giuridico-amministrativa all'Ente ed ai suoi organi
	Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta
	Attività rogatoria
<b>FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE</b>	Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti dell'Amministrazione
	Incarichi gestionali permanenti
	Eventuali incarichi speciali
<b>COMPARTAMENTO PROFESSIONALE</b>	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

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

Valutazione della <i>performance</i> (schede ex post di valutazione)	Nucleo	Segretario	Giunta	Sindaco	Note
Definizione della relazione sui risultati conseguiti				X	
Proposta di valutazione della <i>performance</i> del Segretario generale	X				
Valutazione della <i>performance</i> del Segretario generale				X	

## 9. Le performance individuali dei dirigenti

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

Nel caso specifico dei dirigenti i riferimenti normativi e regolamentari per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale sono:

- Delibera 112/10 della Civit;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della *performance*;
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Minturno;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Minturno.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è collegata ai seguenti elementi:

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

La rilevanza di tali *driver* è definita attraverso la loro pesatura che verrà effettuata, in ciascun esercizio, nella fase di avvio del ciclo della *performance*, all'interno di un'apposita direttiva del Segretario Generale.

Driver di valutazione	Peso %
Performance organizzativa	
Obiettivi individuali	
Comportamenti organizzativi	
<b>Totale peso</b>	<b>100%</b>

Tale rilevanza è definita attraverso i pesi percentuali assegnati alle *performance* che seguono:

- *performance* organizzativa dal 10% al 30%;
- *performance* individuale (obiettivi individuali e comportamenti organizzativi) almeno dal 70% al 90%.

La definizione dei pesi è effettuata secondo i criteri che seguono:

- fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione;
- tipologia della posizione considerata (staff, linea, studio e ricerca, ecc.).

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance ex ante* vengono definite una serie di variabili, così elencabili:

- i pesi dei macro ambiti della *performance* organizzativa, i relativi indicatori ed i *target* (che confluiranno nel PEG/Piano della *performance*);
- gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target* (che confluiranno nel PEG/Piano della *performance* e nella scheda individuale di valutazione del dirigente);
- i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione del dirigente).

Tale fase trova rappresentazione nella scheda di valutazione *ex ante* firmata dal Segretario Generale e dal dirigente valutato.

In relazione alla definizione dei pesi per i macro ambiti della *performance* organizzativa si veda la metodologia di misurazione e valutazione della

*performance* organizzativa del Comune.

Gli obiettivi individuali, invece, sono inseriti nel PEG/Piano della *performance*, ma per poter rientrare nella scheda individuale di valutazione ed essere, quindi, ammessi alla premialità devono:

- essere selezionati, pesati e non superare le 5 unità.

In conclusione, i comportamenti organizzativi sono individuati e distinti in:

- *governance* esterna e comunicazione;
- pianificazione e controllo;
- organizzazione e gestione del personale;
- valutazione dei propri collaboratori.

Tali comportamenti sono articolati in categorie che ne qualificano il contenuto, queste devono essere debitamente selezionate ed eventualmente pesate all'inizio dell'esercizio, all'interno della direttiva del Segretario Generale, o secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali o in modo differenziato per ciascun dirigente, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare (tabella 11).

Tabella 11 - I comportamenti organizzativi per la valutazione dei dirigenti del Comune di Minturno

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacità di governance esterna e comunicazione	Governance esterna	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità e tempestività nella rappresentazione della <i>performance</i> attesa	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nel sistema di valutazione	
	Qualità e tempestività nella rappresentazione della <i>performance</i> conseguita	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infrannuale e finale della <i>performance</i> conseguita	
	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	Delega Coordinamento	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
Capacità organizzative e di gestione del personale	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori <sup>11</sup>	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la <i>performance</i> ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

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 dirigente 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*.

Al termine dell'esercizio, anche sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance*, viene effettuata la valutazione del dirigente. Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del dirigente valutato. Infine, il valutato e il Nucleo di Valutazione devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

Il percorso di definizione della *performance* individuale attesa e conseguita dai dirigenti del Comune come rappresentato di seguito.

<sup>11</sup> La valutazione di tale tipologia per i responsabili dei dipartimenti risulta dalla media ponderata (sul n. di dipendenti) delle valutazioni conseguite dai dipendenti della struttura stessa relativamente alla medesima voce di comportamento.

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



#### 10. 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 *performance* organizzativa dell'ente, con particolare riferimento alla *mission*, 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* individuale dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità nel Comune sono i seguenti:

- Delibera 112/10 della CIVIT;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della *performance*;
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Minturno;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Minturno.

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.

<b>Driver di valutazione</b>	<b>Peso %</b>
Performance organizzativa	
Obiettivi individuali	
Comportamenti organizzativi	
<b>Totale peso</b>	<b>100%</b>

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

- *performance* organizzativa dal 10% al 30%;
- *performance* individuale (obiettivi individuali e comportamenti organizzativi) almeno dal 70% al 90%.

La definizione di tale pesatura si basa su una serie di criteri, quali:

- la fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- la tipologia della posizione considerata (staff, linea, studio e ricerca, ecc.).

Il percorso di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei titolari di posizioni organizzative nel 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* dei titolari di posizioni organizzative vengono definite una serie di variabili. Le variabili in questione sono così ripilogabili:

- a) le pesature dei macro ambiti di *performance* organizzativa, i relativi indicatori ed i *target* (che confluiranno nel PEG);
- b) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori e i *target* (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione della posizione organizzativa);
- c) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione della posizione organizzativa).

La fase *ex ante* trova rappresentazione nella scheda di valutazione *ex ante* firmata dal Dirigente e dal valutato.

In relazione ai macro ambiti di *performance* organizzativa si rinvia alla metodologia di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del Comune.

Mentre, 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.

In relazione a quanto detto, gli obiettivi del Comune selezionati dal PEG/Piano della *performance* dovranno essere rappresentati secondo la seguente tabella 12.

Tabella 12 – Schema degli obiettivi anno X del Comune di Minturno

Cognome/ nome posizione	Settori/unità di staff	Obiettivi anno X			Peso Obiettivo
		1 Stakeholder tender	2 Definizione dell'impatto atteso in termini descrittivi	3 Eventuali stakeholder intermedi	

I comportamenti organizzativi nel Comune di Minturno sono distinti in diverse tipologie.  
 Queste sono così individuabili:

- *governance* esterna e comunicazione;
- pianificazione e controllo;
- organizzazione e gestione del personale;
- valutazione dei propri collaboratori.

Tali comportamenti organizzativi sono articolati in categorie (vedi Tabella 13) che ne qualificano il contenuto e che possono essere debitamente selezionate ed eventualmente pesate all'inizio dell'esercizio nella Direttiva del Segretario Generale, secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali, anche in modo differenziato per ciascun titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare.

**Tabella 13 - I comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità nel Comune di Minturno**

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacità di <i>governance</i> esterna e comunicazione	Governance esterna	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità e tempestività nella rappresentazione della <i>performance</i> attesa	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nel sistema di valutazione	
	Qualità e tempestività nella rappresentazione della <i>performance</i> conseguita	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infrannuale e finale della <i>performance</i> conseguita	
	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
Capacità organizzative e di gestione del personale	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori <sup>12</sup>	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la <i>performance</i> ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

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 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.

<sup>12</sup> La valutazione di tale tipologia per i responsabili dei dipartimenti risulta dalla media ponderata (sul n. di dipendenti) delle valutazioni conseguite dai dipendenti della struttura stessa relativamente alla medesima voce di comportamento.

Proposta di pesatura nel rapporto tra <i>performance</i> organizzativa e individuale				X				
All'interno della <i>performance</i> individuale, proposta di pesatura tra obiettivi individuali e comportamenti				X				
Validazione delle pesature		X						
Definizione della <i>performance</i> organizzativa attesa (all'interno del PEC)		Nucleo		Segretario	Giunta	Sindaco		Note
Proposta di pesatura degli ambiti di <i>performance</i> organizzativa				X				
Validazione della pesatura dei macro ambiti di <i>performance</i> organizzativa		X						
Proposta di indicatori e <i>target</i> di <i>performance</i> organizzativa				X				Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione di indicatori/parametri e <i>target</i> di <i>performance</i> organizzativa		X						
Approvazione del PEG/Piano della <i>performance</i>					X			
Definizione della <i>performance</i> individuale attesa (all'interno delle schede di valutazione)		Nucleo		Segretario	Giunta	Sindaco		Note
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori e <i>target</i>				X				Sentite le PO
Proposta pesata delle selezioni di comportamenti organizzativi				X				Sentite le PO
Validazione della proposta di obiettivi indicatori e comportamenti		X						
PEG/Piano della <i>performance</i>		Nucleo		Segretario	Giunta	Sindaco		Note
Proposta di PEG/Piano delle <i>performance</i>				X				
Validazione del Piano delle <i>performance</i>		X						
Approvazione del Piano delle <i>performance</i>					X			
Scheda di valutazione <i>ex ante</i>		Nucleo		Segretario	Giunta	Sindaco		Note
Definizione della scheda di valutazione <i>ex ante</i> (entro 30 gg dal PEG/Piano della <i>performance</i> )				X				Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Sottoscrizione della scheda per presa visione (entro 30 gg dal PEG/Piano della <i>performance</i> )				X				Successiva trasmissione delle schede al Nucleo da parte della struttura di supporto al Nucleo
Relazione sulla <i>performance</i>		OIV		Segretario	Giunta	Sindaco		Note
Proposta di Relazione sulle <i>performance</i>				X				Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione della Relazione sulle <i>performance</i>		X						
Approvazione della Relazione sulle <i>performance</i>					X			
Valutazione della <i>performance</i> (scheda <i>ex post</i> di valutazione)		OIV		Segretario	Giunta	Sindaco		Note
Proposta di valutazione della <i>performance</i> organizzativa per ciascuna PO		X						Sulla base delle risultanze della relazione sulla <i>performance</i>
Proposta di valutazione della <i>performance</i> individuale – i risultati				X				Sulla base delle risultanze dei <i>report</i> sugli obiettivi
Proposta di valutazione della <i>performance</i> individuale – i comportamenti organizzativi				X				
Valutazione della <i>performance</i> dei dirigenti				X				

110  
 111  
 112  
 113  
 114  
 115  
 116  
 117  
 118  
 119  
 120  
 121  
 122  
 123  
 124  
 125  
 126  
 127  
 128  
 129  
 130  
 131  
 132  
 133  
 134  
 135  
 136  
 137  
 138  
 139  
 140  
 141  
 142  
 143  
 144  
 145  
 146  
 147  
 148  
 149  
 150  
 151  
 152  
 153  
 154  
 155  
 156  
 157  
 158  
 159  
 160  
 161  
 162  
 163  
 164  
 165  
 166  
 167  
 168  
 169  
 170  
 171  
 172  
 173  
 174  
 175  
 176  
 177  
 178  
 179  
 180  
 181  
 182  
 183  
 184  
 185  
 186  
 187  
 188  
 189  
 190  
 191  
 192  
 193  
 194  
 195  
 196  
 197  
 198  
 199  
 200  
 201  
 202  
 203  
 204  
 205  
 206  
 207  
 208  
 209  
 210  
 211  
 212  
 213  
 214  
 215  
 216  
 217  
 218  
 219  
 220  
 221  
 222  
 223  
 224  
 225  
 226  
 227  
 228  
 229  
 230  
 231  
 232  
 233  
 234  
 235  
 236  
 237  
 238  
 239  
 240  
 241  
 242  
 243  
 244  
 245  
 246  
 247  
 248  
 249  
 250  
 251  
 252  
 253  
 254  
 255  
 256  
 257  
 258  
 259  
 260  
 261  
 262  
 263  
 264  
 265  
 266  
 267  
 268  
 269  
 270  
 271  
 272  
 273  
 274  
 275  
 276  
 277  
 278  
 279  
 280  
 281  
 282  
 283  
 284  
 285  
 286  
 287  
 288  
 289  
 290  
 291  
 292  
 293  
 294  
 295  
 296  
 297  
 298  
 299  
 300  
 301  
 302  
 303  
 304  
 305  
 306  
 307  
 308  
 309  
 310  
 311  
 312  
 313  
 314  
 315  
 316  
 317  
 318  
 319  
 320  
 321  
 322  
 323  
 324  
 325  
 326  
 327  
 328  
 329  
 330  
 331  
 332  
 333  
 334  
 335  
 336  
 337  
 338  
 339  
 340  
 341  
 342  
 343  
 344  
 345  
 346  
 347  
 348  
 349  
 350  
 351  
 352  
 353  
 354  
 355  
 356  
 357  
 358  
 359  
 360  
 361  
 362  
 363  
 364  
 365  
 366  
 367  
 368  
 369  
 370  
 371  
 372  
 373  
 374  
 375  
 376  
 377  
 378  
 379  
 380  
 381  
 382  
 383  
 384  
 385  
 386  
 387  
 388  
 389  
 390  
 391  
 392  
 393  
 394  
 395  
 396  
 397  
 398  
 399  
 400  
 401  
 402  
 403  
 404  
 405  
 406  
 407  
 408  
 409  
 410  
 411  
 412  
 413  
 414  
 415  
 416  
 417  
 418  
 419  
 420  
 421  
 422  
 423  
 424  
 425  
 426  
 427  
 428  
 429  
 430  
 431  
 432  
 433  
 434  
 435  
 436  
 437  
 438  
 439  
 440  
 441  
 442  
 443  
 444  
 445  
 446  
 447  
 448  
 449  
 450  
 451  
 452  
 453  
 454  
 455  
 456  
 457  
 458  
 459  
 460  
 461  
 462  
 463  
 464  
 465  
 466  
 467  
 468  
 469  
 470  
 471  
 472  
 473  
 474  
 475  
 476  
 477  
 478  
 479  
 480  
 481  
 482  
 483  
 484  
 485  
 486  
 487  
 488  
 489  
 490  
 491  
 492  
 493  
 494  
 495  
 496  
 497  
 498  
 499  
 500  
 501  
 502  
 503  
 504  
 505  
 506  
 507  
 508  
 509  
 510  
 511  
 512  
 513  
 514  
 515  
 516  
 517  
 518  
 519  
 520  
 521  
 522  
 523  
 524  
 525  
 526  
 527  
 528  
 529  
 530  
 531  
 532  
 533  
 534  
 535  
 536  
 537  
 538  
 539  
 540  
 541  
 542  
 543  
 544  
 545  
 546  
 547  
 548  
 549  
 550  
 551  
 552  
 553  
 554  
 555  
 556  
 557  
 558  
 559  
 560  
 561  
 562  
 563  
 564  
 565  
 566  
 567  
 568  
 569  
 570  
 571  
 572  
 573  
 574  
 575  
 576  
 577  
 578  
 579  
 580  
 581  
 582  
 583  
 584  
 585  
 586  
 587  
 588  
 589  
 590  
 591  
 592  
 593  
 594  
 595  
 596  
 597  
 598  
 599  
 600  
 601  
 602  
 603  
 604  
 605  
 606  
 607  
 608  
 609  
 610  
 611  
 612  
 613  
 614  
 615  
 616  
 617  
 618  
 619  
 620  
 621  
 622  
 623  
 624  
 625  
 626  
 627  
 628  
 629  
 630  
 631  
 632  
 633  
 634  
 635  
 636  
 637  
 638  
 639  
 640  
 641  
 642  
 643  
 644  
 645  
 646  
 647  
 648  
 649  
 650  
 651  
 652  
 653  
 654  
 655  
 656  
 657  
 658  
 659  
 660  
 661  
 662  
 663  
 664  
 665  
 666  
 667  
 668  
 669  
 670  
 671  
 672  
 673  
 674  
 675  
 676  
 677  
 678  
 679  
 680  
 681  
 682  
 683  
 684  
 685  
 686  
 687  
 688  
 689  
 690  
 691  
 692  
 693  
 694  
 695  
 696  
 697  
 698  
 699  
 700  
 701  
 702  
 703  
 704  
 705  
 706  
 707  
 708  
 709  
 710  
 711  
 712  
 713  
 714  
 715  
 716  
 717  
 718  
 719  
 720  
 721  
 722  
 723  
 724  
 725  
 726  
 727  
 728  
 729  
 730  
 731  
 732  
 733  
 734  
 735  
 736  
 737  
 738  
 739  
 740  
 741  
 742  
 743  
 744  
 745  
 746  
 747  
 748  
 749  
 750  
 751  
 752  
 753  
 754  
 755  
 756  
 757  
 758  
 759  
 760  
 761  
 762  
 763  
 764  
 765  
 766  
 767  
 768  
 769  
 770  
 771  
 772  
 773  
 774  
 775  
 776  
 777  
 778  
 779  
 780  
 781  
 782  
 783  
 784  
 785  
 786  
 787  
 788  
 789  
 790  
 791  
 792  
 793  
 794  
 795  
 796  
 797  
 798  
 799  
 800  
 801  
 802  
 803  
 804  
 805  
 806  
 807  
 808  
 809  
 810  
 811  
 812  
 813  
 814  
 815  
 816  
 817  
 818  
 819  
 820  
 821  
 822  
 823  
 824  
 825  
 826  
 827  
 828  
 829  
 830  
 831  
 832  
 833  
 834  
 835  
 836  
 837  
 838  
 839  
 840  
 841  
 842  
 843  
 844  
 845  
 846  
 847  
 848  
 849  
 850  
 851  
 852  
 853  
 854  
 855  
 856  
 857  
 858  
 859  
 860  
 861  
 862  
 863  
 864  
 865  
 866  
 867  
 868  
 869  
 870  
 871  
 872  
 873  
 874  
 875  
 876  
 877  
 878  
 879  
 880  
 881  
 882  
 883  
 884  
 885  
 886  
 887  
 888  
 889  
 890  
 891  
 892  
 893  
 894  
 895  
 896  
 897  
 898  
 899  
 900  
 901  
 902  
 903  
 904  
 905  
 906  
 907  
 908  
 909  
 910  
 911  
 912  
 913  
 914  
 915  
 916  
 917  
 918  
 919  
 920  
 921  
 922  
 923  
 924  
 925  
 926  
 927  
 928  
 929  
 930  
 931  
 932  
 933  
 934  
 935  
 936  
 937  
 938  
 939  
 940  
 941  
 942  
 943  
 944  
 945  
 946  
 947  
 948  
 949  
 950  
 951  
 952  
 953  
 954  
 955  
 956  
 957  
 958  
 959  
 960  
 961  
 962  
 963  
 964  
 965  
 966  
 967  
 968  
 969  
 970  
 971  
 972  
 973  
 974  
 975  
 976  
 977  
 978  
 979  
 980  
 981  
 982  
 983  
 984  
 985  
 986  
 987  
 988  
 989  
 990  
 991  
 992  
 993  
 994  
 995  
 996  
 997  
 998  
 999  
 1000