C o m u n e d i M i n t u r n o

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. 87 del 20.03.2017

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 ..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.**24**
10. LE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI **29**
11. CASI PARTICOLARI **32**
12. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE **32**
13. COERENZA E GARANZIE DEL SISTEMA **33**
14. GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI **33**
15. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO **33**
16. PARI OPPORTUNITÀ E DIFFERENZE DI GENERE **34**
TABELLE **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.
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.

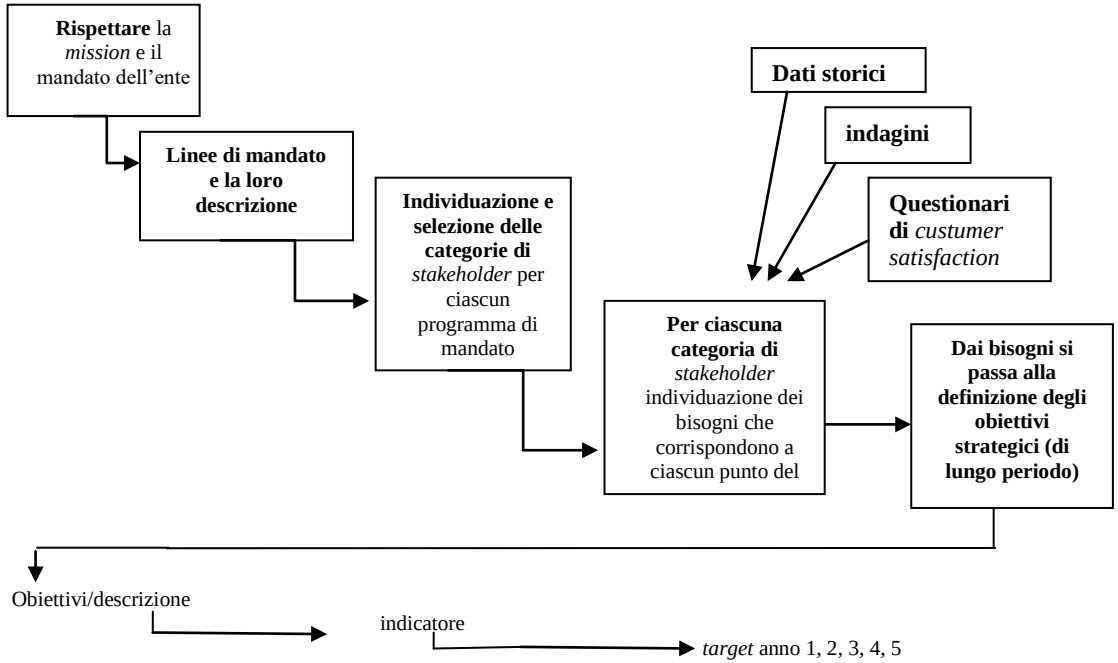
Le fasi del ciclo di gestione della *performance*, adottate dal Comune di Minturno, sono cinque:

- **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.

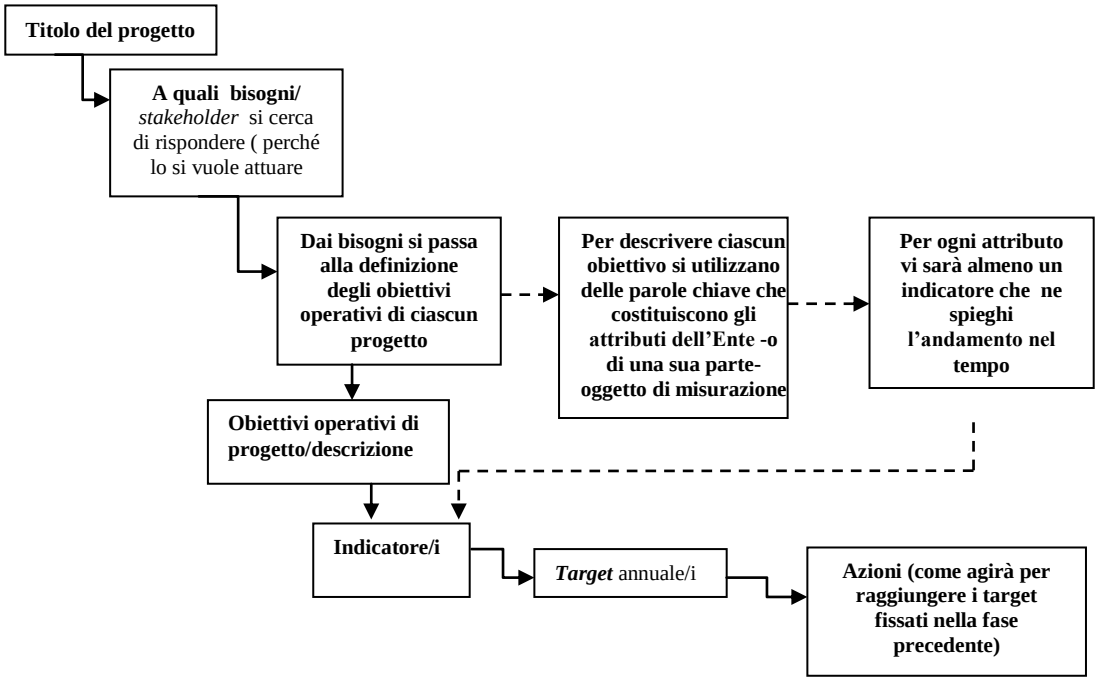
Figura 1 - Schema logico di riferimento dalla definizione del mandato all'individuazione degli obiettivi strategici del Comune di Minturno



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 *outcom*e 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	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
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
	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 (AA1000) Questionari ed indagini sulla qualità dei *processi d*i stakeholder engagement *attivati*
Confronti con le altre amministrazioni			
Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e *ranking* definiti a livello regionale/nazionale	Profili di risultato riferiti ai macro ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre Amministrazioni Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e *ranking* sviluppati a livello regionale/nazionale	Indicatori definiti da progetti e strumenti di benchmarking sviluppati a livello Locale Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e *ranking* sviluppati ai fini dell'attuazione del D.Lgs. 150/09 (ANCI, Formez, ecc.) Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e *ranking* regionali/nazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita, Sole24 Ore, ecc.)	*Report* relativi alle analisi di *benchmarking* effettuate Rapporti, studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ed ai *ranking* presi come riferimento per la valutazione

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

II 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	

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**
Comportamenti organizzativi	**30**
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 e comportamenti organizzativi) almeno dal 70% al 90%.

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.

Queste sono così individuabili:

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

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

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacita di *governance* esterna e comunicazione	*Governance* esterna	Qualità nella relazione con gli *stakeholder*	
	Comunicazione interna	Riscontro pec e direttive del Sindaco e del Segretario Generale	
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità e tempestività nella programmazione delle proprie azioni	Raggiungimento dei risultati nel rispetto dei tempi , senza dar luogo a proroghe	
Capacità organizzative e di gestione del personale	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	Responsabilizzazione	Aggiornamenti , approfondimenti , orientamento al risultato.	
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori[9]	Capacità di valutazione e di differenziazione	Conoscenza del personale e conseguente capacità di incentivarlo in relazione a merito , impegno, competenze.	

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.

[9] 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	X				
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		
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			
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:
- obiettivi di gruppo monitorati attraverso indicatori e *target*;
- comportamenti organizzativi.

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

***Driver* di valutazione**	**Peso %**
Obiettivi di gruppo/altri obiettivi individuali	Da 20% al 40%
Comportamenti organizzativi	Da 25% a 60%
Competenze tecnico amministrative	Dal 10% al 20%

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.

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.

Tipo sanzione	n. 1 (sanzione/anno)	n. 2 sanzioni/anno)	oltre 2 (sanzioni/anno)
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.*

18. 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.

Valutazione della posizione organizzativa_Servizio nr._____

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacita di *governance* esterna e comunicazione	*Governance* esterna	Qualità nella relazione con gli *stakeholder*	0 - 3
	Comunicazione interna	Riscontro PEC e direttive del Sindaco e del Segretario Generale	0 - 9
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità e tempestività nella programmazione delle proprie azioni	Raggiungimento dei risultati nel rispetto dei tempi , senza dar luogo a proroghe	0 - 3
Capacità organizzative e di gestione del personale	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	0 - 3
	Responsabilizzazione	Aggiornamenti , approfondimenti , orientamento al risultato.	0 - 3
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	0 - 3
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	0 - 3
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione e di differenziazione	Conoscenza del personale e capacità di incentivarlo secondo merito, impegno, competenze	0 - 3

Gli obiettivi di performance organizzativa per i Responsabili di posizione organizzativa sono indicati nel DUP (obiettivi strategici non declinabili in obiettivi operativi) , negli atti di indirizzo della Giunta Comunale e negli obiettivi di legalità di cui al paragrafo 9 del presente Sistema di valutazione della performance. Gli obiettivi di performance individuale per i Responsabili di posizione organizzativa sono indicati nel Piano degli obiettivi.

Categoria D

Valutazione del dipendente _____

Servizio ____--_____

	Punti assegnati alle singole valutazioni				Punti conseguiti
1) competenze - (sapere)	**Insufficiente**	**Sufficiente**	**Buono**	**Ottima**	
- conoscenze tecnico-amministrative	1	3	4	5	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	1	3	4	5	
- disponibilità ad aggiornamento e formazione	1	3	4	5	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	1	3	4	5	
			Max. Punti	**20**	

2) comportamenti – (sapere essere)					
- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	1	3	4	5	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	1	3	4	5	
- capacità di adattamento alle modifiche organizzative	1	3	4	5	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	1	3	4	5	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	1	3	4	5	
- continuità dell'impegno	1	3	4	5	
			Max. Punti	**30**	

3) risultati – (sapere fare) di gruppo e/o individuali		
- prestazione insufficiente	Punti da 0 a 10	
- " " sufficiente	Punti da 11 a 30	
- " " buona	Punti da 31 a 40	
- " " ottima	Punti da 41 a 50	
	Max. Punti 50	

Totale Punti	

Categoria C

Valutazione del dipendente _____

Servizio ____--_____

	Punti assegnati alle singole valutazioni				Punti conseguiti
1) competenze - (sapere)	**Insufficiente**	**Sufficiente**	**Buono**	**Eccellente**	
- conoscenze tecnico-amministrative	1	3	4	5	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	1	3	4	5	
- disponibilità ad aggiornamento e formazione	1	3	4	5	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	1	3	4	5	
	Max. Punti 20				
2) comportamenti – (sapere essere)					
- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	1	3	5	6	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	1	3	5	6	
- capacità di adattamento alle modifiche organizzative	1	3	5	7	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	1	3	5	7	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	1	3	5	7	
- continuità dell'impegno	1	3	5	7	
	Max. Punti 40				
3) risultati – (sapere fare)					
- prestazione insufficiente	Punti da 0 a 10				
- " " sufficiente	Punti da 11 a 20				
- " " buona	Punti da 21 a 30				
- " " ottima	Punti da 31 a 40				
	Max. Punti 40				
	Totale Punti				

Categorie A e B

Valutazione del dipendente _____

Servizio ____--_____

	Punti assegnati alle singole valutazioni				Punti conseguiti
1) competenze - (sapere)	**Insufficiente**	**Sufficiente**	**Buono**	**Eccellente**	
- conoscenze tecnico-amministrative	1	3	4	5	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	1	3	4	5	
- disponibilità ad aggiornamento e formazione	1	3	4	5	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	1	3	4	5	
		Max. Punti		**20**	
2) comportamenti – (sapere essere)					
- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	1	6	8	10	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	1	6	8	10	
- capacità di adattamento alle modifiche organizzative	1	6	8	10	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	1	6	8	10	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	1	6	8	10	
- continuità dell'impegno	1	6	8	10	
		Max. Punti		**60**	
3) risultati – (sapere fare)					
- prestazione insufficiente	Punti da 0 a 5				
- " " sufficiente	Punti da 6 a 10				
- " " buona	Punti da 11 a 15				
- " " ottima	Punti da 16 a 20				
	Max. Punti 20				
	Totale Punti				