



**COMUNE DI BORNO**  
(Provincia di Brescia)

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA  
ED INDIVIDUALE DEL COMUNE DI BORNO**

**Aspetti generali**

Il concetto di performance organizzativa ed individuale, intesa quale espressione concreta e misurabile di obiettivi lavorativi e di risultati raggiunti, è stato introdotto nella Pubblica Amministrazione dal Decreto Legislativo 27.10.2009, n. 150 (di seguito "Decreto") ed ha sostituito il concetto di produttività individuale e collettiva. L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance". L'articolo 45 del Decreto Legislativo 30.03.2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "All'Amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". Il citato Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, organismo che per gli Enti Locali, ove costituito, sostituisce il Nucleo di Valutazione. L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa. L'articolo 9, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- ⇒ al comma 1, che *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"*;
- ⇒ al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *"Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi"*.

**Il ciclo di gestione della performance nel Comune di Borno**

Coerentemente con le disposizioni adottate dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 19 del 23.02.2012, il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'Ente sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dal secondo comma dell'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009, attraverso il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) o il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), approvati dalla Giunta sulla base di quanto contenuto in atti fondamentali adottati dal Consiglio (Linee programmatiche di mandato, bilancio di previsione, Relazione Previsionale e Programmatica) o in altri atti programmatici (quali: Programmazione triennale del fabbisogno di personale e Programmazione Triennale del Piano delle Opere Pubbliche);
- b) identificazione delle risorse collegate ai singoli obiettivi in due specifiche modalità:
  - Relazione previsionale e programmatica: analisi dei programmi con particolare attenzione alle fonti di finanziamento;
  - Piano Esecutivo di Gestione (PEG) o Piano degli Obiettivi (PDO): assegnazione delle risorse ai responsabili di servizio per la piena operatività gestionale;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e interventi correttivi: il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente dal Segretario Generale, coadiuvato dalla struttura organizzativa preposta. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'Amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.
- d) misurazione della performance:

- organizzativa: attraverso l'Organismo Indipendente di Valutazione e attraverso il controllo di gestione di cui agli articoli da 196 a 198-bis del D.Lgs. n. 267/2000;
  - individuale: attraverso il sistema di misurazione e valutazione appositamente approvato e disciplinato nei principi generali;
- e) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dai Contratti Nazionali di Lavoro e dai principi, tempi, modalità e fasi del sistema di valutazione definito e approvato dalla Giunta Comunale;
- f) rendicontazione: la rendicontazione dei risultati avviene in occasione del rendiconto della gestione da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo. In tale sede viene dato atto del raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

### ***Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Borno***

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione e valutazione della performance individuale è riferita:

- ai Responsabili di Servizio, titolari di incarico di posizione organizzativa;
- al restante personale.

Il Sistema affida la misurazione e la valutazione delle performance di Ente, dei settori e delle posizioni organizzative all'Organismo Indipendente di Valutazione.

I titolari delle posizioni organizzative misurano e valutano la performance individuale del personale assegnato.

### **Performance di Ente**

#### ***Gli ambiti***

Le azioni ed i progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo sono individuati negli indirizzi generali di governo approvati dal Consiglio Comunale, che costituiscono il riferimento per l'individuazione degli obiettivi di lavoro.

La Giunta definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – al fine di garantire l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune e la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione da parte del Consiglio Comunale, la Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione elaborato, nella logica della programmazione partecipata, con il supporto del Segretario Generale e dei Responsabili di Servizio. Gli obiettivi individuati nel P.E.G. sono assegnati ai Responsabili di Servizio secondo le rispettive competenze.

Il Piano Esecutivo di Gestione, prima dell'approvazione, viene validato in via definitiva dall'Organismo Individuale di Valutazione, che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati e classifica gli obiettivi come strategici o di mantenimento, assegnando eventualmente la relativa pesatura.

Sulla base degli obiettivi del P.E.G. può essere elaborato, con il supporto e la validazione in via definitiva dell'O.I.V., specifico Piano della Performance, contenente gli obiettivi strategici dell'Ente.

#### ***Il sistema***

Nel corso dell'anno il Responsabile di Servizio cura la realizzazione delle fasi dei singoli obiettivi programmati ed assegnati; può essere attivata, a richiesta del Responsabile, una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti, con il coinvolgimento dell'Organismo di Valutazione, nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.

Entro febbraio dell'anno successivo i Responsabili di Servizio rendicontano in merito all'attività svolta nell'anno precedente e rilevano i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di marzo l'O.I.V. attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione del rendiconto di gestione e del referto annuale del controllo di gestione – Relazione sulla Performance.

Per l'individuazione degli obiettivi del P.E.G. – Piano della Performance assegnati ai Responsabili di Servizio è stata elaborata la scheda seguente:

**OBIETTIVI ANNO \_\_\_\_\_**

**Programma R.P.P.  
 Progetto R.P.P.  
 Obiettivo  
 Settore  
 Responsabile PO**

1	2	3	4	5	
Destinatario / Utenza	Definizione dell'obiettivo e dell'impatto atteso (in termini descrittivi)	Fasi dell'obiettivo	Tempi di attuazione	Indicatore di impatto (efficacia finale)	peso obiettivo
<b>MONITORAGGIO STATO DI ATTUAZIONE DELL'OBIETTIVO - DOPO IL 30 GIUGNO _____</b>					
1	2	3	4	5	
Destinatario / Utenza	Definizione dell'obiettivo e dell'impatto atteso (in termini descrittivi)	Fasi dell'obiettivo	Tempi di attuazione	Indicatore di impatto (efficacia finale)	peso obiettivo
<b>STATO FINALE DI ATTUAZIONE DELL'OBIETTIVO ALLA DATA DEL 31 DICEMBRE _____</b>					
1	2	3	4	5	
Destinatario / Utenza	Definizione dell'obiettivo e dell'impatto atteso (in termini descrittivi)	Fasi dell'obiettivo	Tempi di attuazione	Indicatore di impatto (efficacia finale)	peso obiettivo

## **Performance individuale**

### ***Gli ambiti***

L'articolo 9 del Decreto ha descritto gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate; alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

### ***Il sistema***

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune si basa sulla valutazione delle seguenti componenti:

- per il personale in posizione organizzativa: performance organizzativa, performance individuale e comportamento manageriale;
- per il restante personale: obiettivi conseguiti e comportamenti organizzativi (comprensione del ruolo, raccordo con gli altri lavoratori, ritmi di lavoro, attenzione ai clienti).

Sulla base dei risultati annuali della performance i dipendenti conseguono un punteggio individuale di valutazione.

Il premio individuale di produttività e il premio di risultato delle posizioni organizzative sono definiti in misura proporzionale al punteggio conseguito, fermo restando che nessun premio può essere assegnato in presenza di punteggio pari o inferiore a 40/100 punti per le posizioni organizzative e a 70/200 punti per il restante personale.

La consistenza delle risorse assegnate ai settori per i premi di produttività è definita mediante il meccanismo del budget di settore.

Qualora i Responsabili di Servizio - posizioni organizzative non conseguano la valutazione minima di 40/100 punti non potranno essere riconfermati nell'incarico.

Sino al rinnovo del CCNL successivo al quadriennio 2006-2009 e in assenza di eventuali risorse aggiuntive derivanti da piani triennali di razionalizzazione e qualificazione della spesa, non si dà luogo ad un sistema di fasce di merito (in ragione anche del recente Decreto Legislativo 01.08.2011 n. 141 recante disposizioni integrative e correttive del D.Lgs. n. 150/2009).

### **Misurazione e valutazione della performance del personale in posizione organizzativa**

La misurazione e valutazione della performance annuale del personale in posizione organizzativa è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

La valutazione degli aspetti organizzativi tiene conto di diversi ambiti: attuazione degli indirizzi espressi dall'Amministrazione nella RPP; politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; capacità di proporre miglioramenti organizzativi; benchmarking con altri Comuni (non applicato in fase di avvio nell'anno 2011). Tali elementi sono approfonditi dall'O.I.V. in confronto con Sindaco e Segretario Generale.

La valutazione degli aspetti individuali è riferita al conseguimento degli obiettivi individuati in sede di P.E.G. – Piano della Performance e classificati dall'O.I.V. come strategici (di miglioramento dei servizi) o gestionali (di mantenimento dello standard).

La valutazione del comportamento manageriale è basata su elementi e caratteristiche approfonditi dall'O.I.V. in tre distinti momenti: presso il Segretario Generale, presso il Sindaco e/o gli Assessori di riferimento, presso i dipendenti assegnati al Servizio. In apposite sessioni di colloquio dell'Organismo Indipendente di Valutazione con ciascun Responsabile di Servizio sono analizzati in corso d'anno l'andamento dell'attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.

### **Misurazione e valutazione della performance del personale**

La misurazione e valutazione della performance annuale del personale è svolta dai Responsabili di Servizio, i quali nei primi mesi dell'anno assegnano a ciascun lavoratore obiettivi individuali o di gruppo e monitorano nel corso dell'anno il livello delle prestazioni. Entro marzo dell'anno successivo il Responsabile di Servizio formalizza la valutazione finale individuale, previa eventuale colloquio. La valutazione è resa nota al dipendente interessato.

### ***Procedure di conciliazione***

Entro i 5 giorni successivi alla comunicazione della valutazione il dipendente può chiedere al suo Responsabile di Servizio un motivato riesame della valutazione espressa, presentando elementi che ritiene non siano stati considerati dal valutatore.

### ***Schede di valutazione della performance***

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale non dirigente e quella destinata ai Responsabili di Area titolari di posizioni organizzative.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
(non in posizione organizzativa)**

SETTORE: \_\_\_\_\_

VALUTATORE: Responsabile \_\_\_\_\_

VALUTATO: (dipendente a tempo indeterminato)		
UNITA' OPERATIVA DI APPARTENENZA:		
CATEGORIA: <b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>

Consegna scheda obiettivi		
Data:	Firma Responsabile:	Firma Valutato:
Consegna scheda obiettivi modificati in corso d'anno		
Data:	Firma Responsabile:	Firma Valutato:

VALUTAZIONE FINALE		
Punteggio Obiettivi 2011 _____/100	Punteggio Caratteristiche Individuali 2011 _____/100	<b>Totale punteggio attribuito</b> _____/200

Consegna valutazione finale	
Firma del Responsabile _____	Firma del dipendente _____ (per ricevuta)
Data _____	

Osservazioni del Responsabile sulla valutazione conclusiva

Osservazioni del Responsabile per lo sviluppo delle competenze

**OBIETTIVI ANNO \_\_\_\_\_**

<b>Dipendente</b>		<b>Cat.</b>		
<b>AMBITI</b> ↓	<b>DESCRIZIONE</b> ↓	<b>Punteggio preventivo</b> assegnato a ciascun obiettivo (totale generale 100 punti)	<b>Valutazione</b> obiettivi raggiunti (punteggio finale max 100/100)	<b>Monitoraggio</b> ovvero osservazioni e proposte del Responsabile al dipendente
Obiettivi dell'Unità Operativa di appartenenza  <i>N.B.:necessario almeno 1 obiettivo</i>				
Obiettivi Individuali  <i>N.B.:necessario almeno 1 obiettivo</i>				
Obiettivi di Settore  <i>N.B.: facoltativo e per un Max di 20 punti</i>				
<b>TOTALI</b>		<b>100</b>	<b>/100</b>	

**VALUTAZIONE CARATTERISTICHE INDIVIDUALI 2011**  
(personale non in posizione organizzativa)

Dipendente	Cat.		
AMBITI ↓	DESCRIZIONE ↓	VALUTAZIONE ↓ (punteggio finale max 100/100)	
Interpretazione del ruolo	-Partecipazione alle finalità del Servizio -Conoscenza del contesto lavorativo -Adeguamento alle effettive necessità dell'Ente	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Rilevazione dei miglioramenti	-Sviluppo delle caratteristiche positive -Aumento delle capacità di soluzione dei problemi -Capacità di proporre miglioramenti riguardanti il lavoro svolto	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Livelli di interazione	-Raccorda il proprio lavoro con quello degli altri -Ha un buon rapporto con le persone -Contribuisce ad abbattere le conflittualità nelle relazioni e dimostra particolare propensione al lavoro di squadra	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Cadenza e ritmi di lavoro	-Tende ad eliminare gli sprechi cercando di ottimizzare le risorse -Quando occorre sa aumentare il ritmo lavorativo senza pregiudicare i risultati	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Attenzione ai clienti	-Attenzione alle domande dei clienti esterni/interni nella realizzazione della produzione	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
<b>TOTALE PUNTEGGIO CARATTERISTICHE</b>		<b>/100</b>	

**VALUTAZIONE FINALE 2011**

OBIETTIVI 2011	Totale punteggio valutazione obiettivi raggiunti	/100
CARATTERISTICHE INDIVIDUALI 2011	Totale punteggio	/100
	<b>TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	<b>/200</b>

**POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
SCHEMA VALUTATIVA RISULTATO ANNO 2012**

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	
A. AMBITO: verifica sull'attuazione degli indirizzi espressi dall'Amministrazione nella RPP	
B. AMBITO: verifica delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	
C. AMBITO: riscontro sulle capacità di proporre miglioramenti organizzativi riferiti alla struttura di appartenenza	
D. AMBITO: benchmarking con altri Comuni ( <i>non applicato</i> )	
<b>totale</b>	_____ <b>Max 10 punti</b>
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	
A. OBIETTIVI STRATEGICI } 1 OBIETTIVO: P. _____ 2 OBIETTIVO: P. _____ 3 OBIETTIVO: P. _____	
B. OBIETTIVI GESTIONALI (di sviluppo, di mantenimento e/o di PEG) TOT. P. _____	
<b>TOTALE teorico</b>	_____ <b>max 60 punti</b>
<b>COMPORAMENTO MANAGERIALE</b>	
A. Elementi di valutazione approfonditi in uno specifico incontro con il Segretario Generale: 1. capacità di programmare le attività e il lavoro della struttura 2. superamento formalismi nella relazione politico-tecnica; 3. capacità di proporre soluzioni in situazioni estemporanee e non prevedibili 4. capacità di valutare i propri collaboratori	
B. Elementi di valutazione approfonditi con il Sindaco o con gli Assessori di riferimento: 1. Attenzione al controllo sui risultati e all'ascolto dell'utenza 2. Reattività nel recepimento degli indirizzi politici	
C. Elementi di valutazione approfonditi attraverso un sondaggio con i propri dipendenti: 1. Processo di condivisione degli obiettivi di Settore; 2. Team working (condivisione delle problematiche emergenti) 3. Circolazione delle informazioni sugli istituti contrattuali applicati riguardanti il personale diretto	
<b>totale</b>	_____ <b>Max 30 punti</b>
<b>TOTALE</b>	<b>100 PUNTI</b>