

**COMUNITA' MONTANA DI VALLE CAMONICA  
CONSORZIO COMUNI B.I.M. DI VALLE CAMONICA  
(Provincia di Brescia)**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

Art 7 Decreto Legislativo 150/2009

## INDICE

INDICE.....	2
PREMESSA.....	3
1. CARATTERISTICHE DELL'ENTE.....	5
2. METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	6
3. METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	11
4. PROCESSO. FASI, TEMPI E RESPONSABILITA' .....	16
5. TRASPARENZA DEL SISTEMA E SUA APPLICAZIONE .....	18
6. RILEVAZIONE DEL LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO E DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA .....	18
7. MODALITA' DI PROMOZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA .....	18
8. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ .....	18
9. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	20
10. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO E COLLEGAMENTO CON ALTRE PROCEDURE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....	20
11. ALLEGATI AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	20

## **PREMESSA**

Nell'ambito degli indirizzi forniti dalla CIVIT, il presente documento illustra gli strumenti e i metodi di valutazione della performance sia organizzativa che individuale che sono applicati dalla Comunità Montana di Valle Camonica.

### **Il quadro normativo**

La legge-delega del 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, di seguito "Decreto" introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale. In base all'art. 7 del Decreto comma 1, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e tal fine adottano con apposito provvedimento il **Sistema di misurazione e valutazione della performance.**

L'art. 7 comma 2 lett. a) del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'art. 14 del Decreto.

La Civit con delibera 121/2010 ha chiarito che l'art. 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009 non trova applicazione negli Enti Locali (stante il mancato rinvio disposto dall'art. 16 comma 2 del decreto legislativo n. 150 del 2009), per cui i comuni possono continuare ad avvalersi dei Nuclei di valutazione.

La Comunità Montana ha nominato con Decreto del Presidente n. 11 del 25.09.2013 il Nucleo di Valutazione, il Consorzio dei Comuni B.I.M. di Valle Camonica ha nominato con Decreto del Presidente n. 2/2013 del 25.09.2013 l'O.I.V..

L'art. 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance organizzativa.**

L'art. 9 del Decreto, nell'introdurre la **performance individuale**, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 7 del Decreto comma 3, ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'art. 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

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

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui la Comunità Montana e il Consorzio dei Comuni B.I.M. di Valle Camonica gestiscono il Ciclo di gestione delle performance di cui all'art. 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'art. 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'art. 6 del Decreto.

### **Principi generali del Sistema di Misurazione e Valutazione**

Il Sistema è stato sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli art. 8 e 9 del D.Lgs 150/2009, del livello di performance atteso (che l'amministrazione intende conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con l'evidenziazione degli scostamenti;
- analizzare le cause degli scostamenti;
- valutare l'andamento complessivo dell'amministrazione;
- verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi definiti e valutare, ove necessario, interventi correttivi;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità della misurazione della performance;
- garantire la trasparenza totale nella misurazione della performance e l'immediata comprensione dello stato della performance a tutti gli stakeholder dell'amministrazione, siano essi interni o esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance realizzata.

## **1. CARATTERISTICHE DELL'ENTE**

La Comunità di Valle Camonica comprende il territorio che si estende dal lago d'Iseo fino ai valichi dell'Aprica e del Tonale ed esprime la massima dimensione della sua montagna nell'imponente massiccio dell'Adamello; è costituita tra i comuni di: Angolo Terme, Artogne, Berzo Demo, Berzo Inferiore, Bienno, Borno, Braone, Breno, Capo di Ponte, Cedegolo, Cerveno, Ceto, Cevo, Cimbergo, Cividate Camuno, Corteno Golgi, Darfo Boario Terme, Edolo, Esine, Gianico, Incudine, Losine, Lozio, Malegno, Malonno, Monno, Niardo, Ono San Pietro, Ossimo, Paisco Lovenò, Paspardo, Pian Camuno, Piancogno, Ponte di Legno, Savio dell'Adamello, Sello, Sonico, Temù, Vezza d'Oglio, Vione, componenti la zona omogenea n. 5 di cui all'art. 2 della L.R. 19/08. Il Consorzio dei Comuni B.I.M. di Valle Camonica, Consorzio obbligatorio istituito con la Legge 959/53 è costituito da tutti i Comuni che compongono la Comunità Montana più i Comuni del lago: Pisogne, Sulzano, Sale Marasino, Marone, Zone e due comuni della Valle Trompia: Collio e Bovegno.

Per notizie più dettagliate, si rinvia al Piano della Performance

- chi siamo (pag. 5)
- l'organigramma (pag. 9)

## 2. METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Attraverso l'adozione del presente Sistema di misurazione e valutazione, l'Amministrazione intende adempiere alle finalità definite dal Decreto.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato dall'Ente, in accordo con l'art.8 del DI 150/2009 e con le delibere CIVIT relative, integra tutti gli strumenti di programmazione, misurazione e controllo presenti nell'ente, all'interno di un'unica **Mappa Strategica**, come dettagliatamente descritto di seguito.

### Ambiti di misurazione e valutazione, individuazione degli obiettivi

Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente è stato strutturato, in accordo con la delibera CIVIT 104/2010 per macro-ambiti:

- **Grado di attuazione della strategia**
- **Carta dei servizi**
- **Gestione amministrativa dell'Ente** (salute organizzativa, finanziaria, delle relazioni).

A ciascun macro ambito di valutazione è stato attribuito un peso sulla performance complessiva dell'Ente, che può variare nella sua composizione in base agli obiettivi di controllo prevalenti nel periodo.

<b>MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		
Grado di attuazione della strategia	80	distribuzione di 80 in base al peso degli obiettivi strategici e di mantenimento in funzione della mappa strategica da RPP
Carta dei servizi		
Equilibrio della gestione	20	10 equilibrio delle risorse, 5 competenze e organizzazione, 5 relazioni
<b>PERFORMANCE GLOBALE</b>	<b>100</b>	

Per ciascuno degli ambiti individuati, sono identificati obiettivi, di seguito brevemente descritti, che varieranno in funzione delle scelte strategiche ed organizzative dell'Ente.

Grado di attuazione della strategia: **obiettivi strategici di sviluppo**

Obiettivi legati ad attività nuove o che comportano una modifica alle attuali modalità di gestione dei servizi. (Esempio: introduzione di nuovi servizi o il potenziamento e miglioramento dei servizi esistenti, investimenti straordinari, l'adempimento a nuovi obblighi di legge, ecc..)

Carta dei servizi: **obiettivi di mantenimento**

Obiettivi operativi, legati all'attività ordinaria dell'Ente. Rientrano in tale categoria il mantenimento degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi a fronte della riduzione delle risorse disponibili, o il miglioramento della qualità o dell'efficienza del servizio.

Equilibrio della gestione: **Schede stato di salute dell'Ente**

Lo stato di salute complessivo dell'Ente è valutato in base a tre diverse schede/obiettivo:

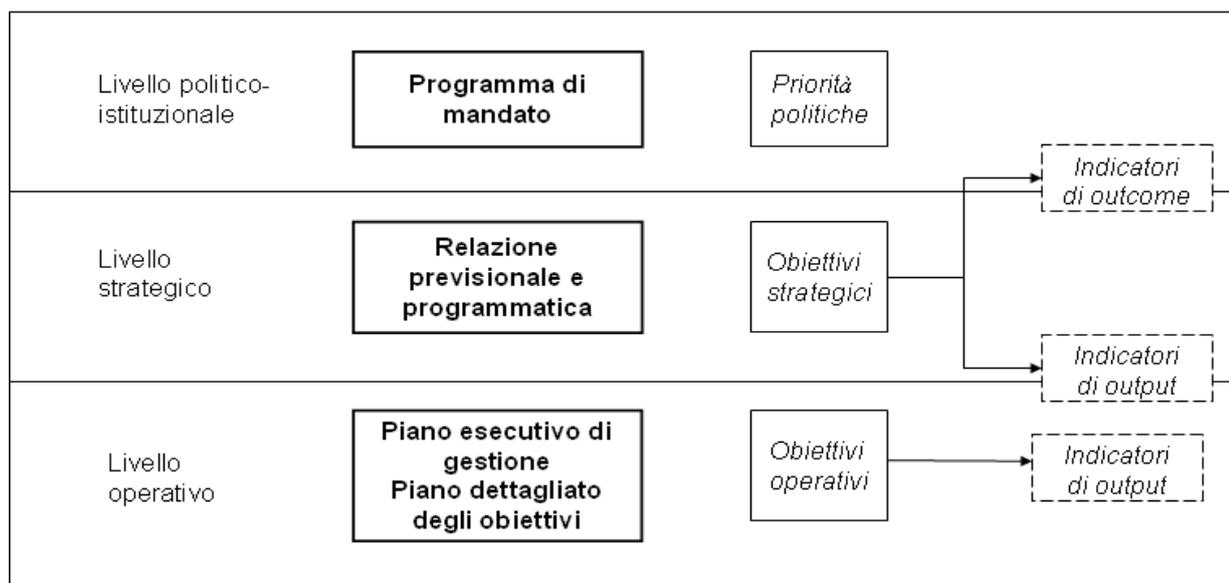
**Equilibrio delle risorse:** individua obiettivi di tipo economico –finanziario;

**Competenze ed organizzazione:** obiettivi legati alla gestione delle risorse umane (turn-over, azioni formative etc.);

**Relazioni:** obiettivi volti a monitorare i canali di comunicazione e l'effettivo uso verso i principali stakeholder (cittadini, imprese, altre istituzioni sul territorio etc.)

In base all'art. 5 del Decreto gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 468/78 e successive modificazioni.

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito come nello schema che segue:



Fonte: Delibera n.89/2010 della CIVIT

Nel Programma di mandato (durata 5 anni), sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nel corso del mandato amministrativo.

Le priorità politiche e istituzionali sono tradotte in obiettivi strategici triennali attraverso il Documento Unico di Programmazione (DUP) che articola tali obiettivi in missioni e programmi.

Gli obiettivi strategici triennali sono declinati in un orizzonte temporale breve (l'esercizio annuale) mediante il Piano esecutivo di gestione (PEG).

Il sistema adottato prevede una MAPPA STRATEGICA (mappa) sviluppata partendo dalle missioni e programmi e del Documento Unico di Programmazione ed integrata annualmente con gli obiettivi operativi da PEG. La mappa seleziona gli obiettivi che sono più significativi fra quelli individuati nei documenti programmatici.

Gli obiettivi per ciascun progetto sono distinti fra di sviluppo e di mantenimento, a ciascuno è assegnato un responsabile, uno o più co-attori, un ufficio e/o unità organizzativa. In linea di massima si cercherà di attribuire almeno un obiettivo strategico ed uno di mantenimento a ciascun ufficio e/o unità organizzativa.

In questo modo, si riesce a monitorare la performance organizzativa a più livelli, in particolare, nel rispetto del decreto 150, ad avere:

- La valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- La valutazione delle performance delle unità organizzative dell'Ente.

Il peso di ciascun obiettivo nel sistema, è determinato come segue:

Alle due categorie di obiettivi sono stati attribuiti dei pesi:

**Obiettivi strategici di sviluppo**

**Obiettivi di mantenimento**

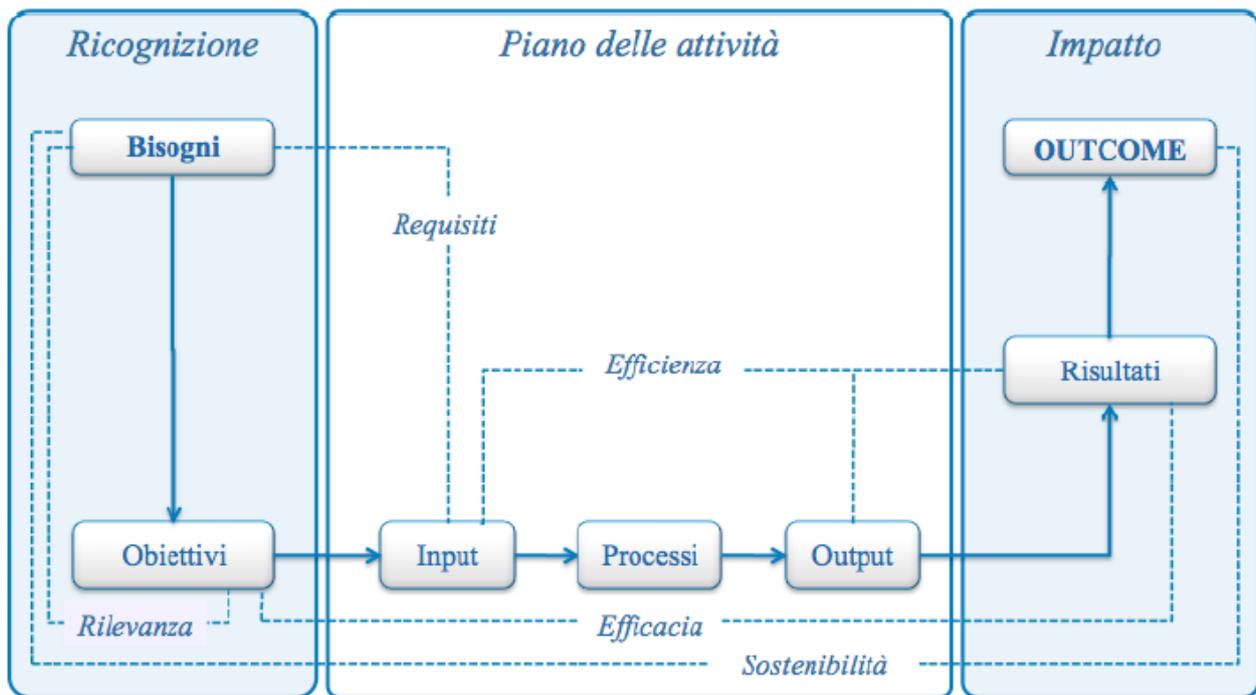
Tale peso, definito a priori, è determinato dal Direttore Generale/Segretario in collaborazione con i Responsabili di Servizio (Dirigenti e Posizioni Organizzative) ed è stimato sulla base dei seguenti fattori:

- valore economico del singolo obiettivo,
- impatto sulla collettività,
- numero addetti coinvolti nel perseguimento di tale obiettivo.

**Indicatori e target di riferimento e criteri di misurazione della performance**

Elemento fondamentale del Sistema di Misurazione e Valutazione sono gli **indicatori di performance** intesi come strumenti che permettono di rappresentare il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente individuati.

Ai fini dell'individuazione delle diverse tipologie di indicatori oggetto di misurazione, il Sistema adottato dall'Ente è strutturato sulla base del seguente modello logico definito dalla Delibera CIVIT n. 89/2010.



Fonte: Delibera n.89/2010 della CIVIT

Il Sistema adottato dall'Ente prevede l'utilizzo di un set di indicatori, che copra nella maniera più ampia possibile quanto indicato nelle delibere CIVIT 89/2010, 104/2010 e successive, che guidano il processo di definizione del Sistema.

Per ciascun indicatore di performance il Sistema prevede la definizione di un **valore target** ossia del valore atteso per il periodo di riferimento. I target associati agli indicatori di performance sono:

- ambiziosi ma realistici ed effettivamente raggiungibili;
- fissati, ove possibile, tenendo conto dei valori ottenuti negli anni precedenti o sulla base del confronto con benchmark esterni;
- oggetto di monitoraggio periodico e se necessario di adeguati aggiornamenti.

Per gli obiettivi strategici di sviluppo il target può essere: la realizzazione della attività o del nuovo servizio, qualora l'obiettivo sia legato a scadenze di legge il target può essere rappresentato dal rispetto degli adempimenti entro i termini di legge, se il progetto è articolato in fasi, il target è il completamento di una determinata fase entro un dato periodo.

Per gli obiettivi di mantenimento il target di riferimento è collegato a degli indicatori di servizio (per esempio numero pratiche/gg medi di attesa/etc.).

**La performance misura il grado di raggiungimento dell'obiettivo dato dal rapporto tra il risultato conseguito e il target di riferimento.**

Ciascun progetto ha uno o più obiettivi e quindi indicatori target da monitorare. La misurazione ai diversi livelli della performance, avviene a cascata, ponderando la performance raggiunta per il peso assegnato all'obiettivo e quindi calcolando la media complessiva della performance di tutti gli obiettivi per unità organizzativa.

### **Infrastruttura di supporto e soggetti per la misurazione della performance**

Il Sistema di Misurazione è mantenuto e gestito con il supporto di un software xls. Il Direttore Generale/Segretario, o suo delegato, è il soggetto incaricato del monitoraggio e della rilevazione degli indicatori.

### 3. METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'articolo 9 comma 1, del DL 150, definisce in maniera esplicita i criteri da utilizzare per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa.

Lo stesso articolo, al comma 2, definisce invece quali elementi i dirigenti devono utilizzare per la valutazione della performance del personale.

Partendo da tali indicazioni, la Comunità Montana e il Consorzio BIM, hanno messo a punto un sistema di valutazione della performance individuale, intesa come il processo attraverso cui si definisce, misura, valuta e riconosce il contributo fornito dal dipendente, in base al confronto fra le attese dell'organizzazione ed il risultato effettivo conseguito, che vuole garantire equità e coerenza rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottata dalla Comunità Montana e dal Consorzio BIM è caratterizzato da:

- stretto collegamento fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa che la dirige e del direttore generale;
- compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi.

#### Ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance individuale è articolato in tre macro-ambiti:

- **Obiettivi**
- **Prestazioni**
- **Progetti**

<b>Ambiti di valutazione individuale</b>		
<b>VALUTAZIONE SU OBIETTIVI</b>	<b>VALUTAZIONE SU PRESTAZIONI</b>	<b>VALUTAZIONE SU PROGETTI</b>
Raggiungimento degli obiettivi	Soddisfacimento di attese relative a fattori espressivi di capacità, competenze e comportamenti	Contributo fornito nella partecipazione a progetti

La valutazione su obiettivi e la valutazione su progetti sono da ricondursi agli strumenti di pianificazione in uso nell'ente (PEG, RPP) ed alla Mappa strategica elaborata per la gestione della Performance Organizzativa, nella quale sono assegnati ad ogni obiettivo, non solo l'unità organizzativa di competenza, ma anche la persona responsabile e altre persone direttamente coinvolte.

La tabella seguente sintetizza il collegamento fra gli ambiti individuati e quanto richiesto dal DL 150/2009.

<b>Ambiti di valutazione individuale: collegamento con la il Decreto Legislativo 150/2009</b>			
<b>CATEGORIA</b>	<b>VALUTAZIONE SU OBIETTIVI</b>	<b>VALUTAZIONE SU PRESTAZIONI</b>	<b>VALUTAZIONE SU PROGETTI</b>
<i>Dirigenti e Posizioni organizzative</i>	Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (art.9 c.1 lett.a); Indicatori di performance (art.9 c.1 lett.c)	Competenze professionali e manageriali dimostrate (art.9, c. 1 lett.c); Capacità valutativa (art.9 c.1 lett.d)	Obiettivi individuali (art. 9, c.1 lett. b)
<i>Personale non dirigenziale</i>	Qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa di appartenenza (art.9 c.2 lett.b)	Competenze dimostrate e comportamenti professionali organizzativi (art.9, c. 2 lett.b)	Obiettivi di gruppo o individuali (art. 9, c.2 lett. a)

### **Il sistema: valutazione dei Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa**

Nel Sistema adottato dagli Enti, la misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti e dei Responsabili di PO è realizzata dal Nucleo di Valutazione e/o OIV di concerto con il Direttore Generale/Segretario mediante apposita scheda (vedi allegato A).

Il sistema, definisce il peso da assegnare alla valutazione per obiettivi/progetti ed alla valutazione su prestazioni (si veda tabella).

La tabella indica inoltre per ciascun ambito la fonte degli indicatori da selezionare o le modalità di valutazione. In allegato un approfondimento sulle aree di valutazione delle prestazioni (vedi allegato C):

- **Comportamenti organizzativi;**
- **Qualità delle prestazioni;**
- **Capacità valutativa.**

Quali parametri per area valutare, ed il peso da attribuire a ciascuno, sono definiti dal valutatore. E' necessario che tutte le aree siano rappresentate ed abbiano un peso minimo di 10 ciascuna.

<b>AMBITO</b>	<b>Posizioni organizzative</b>	<b>Descrizione fonte e modalità</b>	<b>Peso (range)</b>
<b>VALUTAZIONE SU OBIETTIVI</b>	Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (art.9 c.1 lett.a)	Indicatori di Ente, indicatori di equilibrio di gestione amministrativa. Selezione di indicatori da Mappa strategica in funzione dell'incarico svolto.	60
	Indicatori di performance (art.9 c.1 lett.C)	Indicatori di mantenimento: selezione di indicatori da mappa strategica in funzione dell'incarico svolto.	
<b>VALUTAZIONE SU PROGETTI</b>	Obiettivi individuali (art. 9, c.1 lett. b)	Indicatori di sviluppo: selezione di indicatori da mappa strategica in funzione dell'incarico svolto.	
<b>VALUTAZIONE SU PRESTAZIONI</b>	Competenze professionali e manageriali dimostrate ( art.9, c. 1 lett.c); Capacità valutativa (art.9 c.1 lett.d)	Valutazione comportamenti e prestazioni distinta in tre aree: comportamenti organizzativi, qualità delle prestazioni e capacità valutativa.	40

### **Il sistema: valutazione dei dipendenti non responsabili**

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti è realizzata dal Direttore Generale/Segretario in collaborazione con i Dirigenti e i Responsabili di Posizione Organizzativa mediante apposita scheda (vedi allegato B).

Anche in questo caso il sistema definisce un peso massimo ed uno minimo da attribuire, a cura del valutatore, alla valutazione su obiettivi/progetti e alla valutazione delle prestazioni.

La tabella indica la fonte degli indicatori e le aree di valutazione delle prestazioni:

- **comportamenti organizzativi;**
- **qualità delle prestazioni.**

E' necessario che entrambe siano rappresentate ed abbiano un peso minimo di 20 ciascuna. In allegato un approfondimento sulle aree di valutazione delle prestazioni (vedi allegato D). Il

peso all'interno di ciascuna scheda potrà variare, a discrezione del valutatore, in base alla categoria di appartenenza.

AMBITO	Personale non dirigenziale	Descrizione fonte e modalità	Peso (range)
<b>VALUTAZIONE SU OBIETTIVI</b>	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (art.9 c.2 lett.b)	Indicatori di mantenimento: selezione indicatori da Mappa Strategica in relazione all'incarico svolto.	Min. 20 Max 40
<b>VALUTAZIONE SU PROGETTI</b>	Obiettivi di gruppo o individuali (art. 9, c.2 lett. a)	Indicatori di mantenimento e/o sviluppo: selezione indicatori da Mappa Strategica in relazione all'incarico svolto.	
<b>VALUTAZIONE SU PRESTAZIONI</b>	Competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi. ( art.9, c. 2 lett.b)	Valutazione comportamenti e prestazioni è distinta in due aree:comportamenti organizzativi e qualità delle prestazioni.	Min 60 Max 80

### Attribuzione dei punteggi e fasce di premio

La valutazione di ogni singolo elemento, è espressa in termini percentuali.

**Per il raggiungimento degli obiettivi** si procede come descritto nel sistema di valutazione e misurazione della performance organizzativa.

Per **la valutazione delle prestazioni**: il valutatore esprime un giudizio, riconducibile ad una percentuale, come nello schema seguente:

GIUDIZIO	PERCENTUALE
Insufficiente	0%
Sufficiente	40%
Discreto	60%
Buono	80%
Ottimo	100%

Le percentuali sono poi ponderate per il peso che il valutatore ha assegnato a ciascun elemento nella scheda di valutazione.

Il punteggio complessivamente attribuito dal competente Dirigente/Responsabile al dipendente, permetterà di erogare a consuntivo la produttività.

Per i Dirigenti e i Responsabili di Posizione Organizzativa il punteggio complessivamente ottenuto permetterà di posizionarli all'interno di una delle 4 fasce di premio previste e di conseguenza di calcolare la percentuale dell'indennità di risultato da erogare:

<b>FASCE DI PREMIO</b>	<b>VALORE PERCENTUALE DELLA FASCIA</b>	<b>% DI EROGAZIONE DEL PREMIO</b>
QUARTA	0-50%	0%
TERZA	51-70%	60%
SECONDA	71-85%	80%
PRIMA	86- 100%	100%

Il budget sarà definito nell'ambito dell'accordo decentrato.

#### **4. PROCESSO. FASI, TEMPI E RESPONSABILITA'**

Il Ciclo della performance ai sensi del art. 4 c 2 del DL 150 si articola 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, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Di seguito si riporta il sistema adottato dalla Comunità Montana e dal Consorzio BIM per realizzare le fasi previste dal decreto di cui sopra, le tempistiche e responsabilità.

##### **Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori.**

La fase è esplicitata dalla Giunta Esecutiva/Consiglio di Amministrazione che approva il Piano Esecutivo di Gestione , (PEG) dell'anno dopo l'approvazione del Bilancio di Previsione.

La proposta degli obiettivi ed indicatori da inserire nella Mappa strategica per la performance organizzativa è fatta dal Direttore Generale/Segretario in collaborazione con i Dirigenti e i Responsabili di PO, in coerenza con gli obiettivi definiti dal Documento Unico di Programmazione approvato.

Se lo ritiene necessario il Direttore Generale/Segretario può chiedere un parere di coerenza metodologica sugli obiettivi ed indicatori individuati al Nucleo di Valutazione/OIV.

Il Direttore Generale/Segretario ed il personale preposto alla valutazione dei propri collaboratori, redigono:

- la Mappa Strategica entro trenta giorni dall'approvazione del bilancio di previsione,
- le schede di valutazione della performance individuale complete degli obiettivi annuali affidati ai valutati entro sessanta giorni dall'approvazione del bilancio di previsione.

Il Nucleo di Valutazione/OIV valida le schede predisposte per i Dirigenti e le Posizioni Organizzative.

##### **Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse**

Il collegamento tra gli obiettivi e le risorse viene definito all'interno del PEG/DUP, nel quale vengono definiti per ogni obiettivo le risorse umane, finanziarie e strumentali per il loro ottenimento. Ogni anno il PEG e/o il DUP comportano o possono comportare modifiche agli

obiettivi fissati dal presente Piano delle Performance che si riterrà quindi, per effetto dell'approvazione degli atti di programmazione, automaticamente integrato.

### **Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione eventuali interventi correttivi**

L'attività è realizzata dalla Giunta Esecutiva/Consiglio di Amministrazione anche eventualmente mediante l'approvazione di una verifica intermedia dello stato di raggiungimento degli obiettivi programmati.

La verifica è predisposta dal Direttore Generale/Segretario con il Nucleo di Valutazione/OIV. L'eventuale verifica intermedia, da realizzarsi entro il 30 settembre, serve per valutare gli scostamenti rispetto alle azioni e ai tempi definiti a inizio anno e da essa possono derivare eventuali azioni correttive per garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi prestabiliti.

### **Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale**

La misurazione e valutazione della **performance organizzativa** dell'ente è realizzata secondo la procedura descritta nei paragrafi precedenti del presente documento, quanto prima dopo il termine dell'anno finanziario di riferimento.

La valutazione finale in merito al raggiungimento degli obiettivi è compito del Direttore Generale/Segretario con il supporto del Nucleo di Valutazione/OIV.

Il documento finale di valutazione è la Relazione sulla Performance, che deve essere approvata dalla Giunta Esecutiva/Consiglio di Amministrazione.

Entro il 31 marzo di ogni anno, vengono predisposte le valutazioni della **performance individuale**, secondo lo schema seguente:

- la misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative è realizzata dal Nucleo di Valutazione/OIV di concerto con il Direttore Generale/Segretario;
- la misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti è realizzata dai Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa di concerto con il Direttore Generale/Segretario.

Il Nucleo di Valutazione/OIV dispone e valida, sulla base delle risultanze delle schede di valutazione la Performance.

### **Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito**

Sulla base delle votazioni conseguite relative alla performance individuale, sono erogabili i compensi incentivanti alla produttività, ai Dirigenti, ai Responsabili di Posizione organizzativa e ai dipendenti.

**Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.**

La Giunta Esecutiva/Consiglio di Amministrazione, entro il 30 aprile di ogni anno, approva la Relazione sulla performance, la quale riporta a consuntivo, i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse.

Alla Relazione sulla performance è data ampia accessibilità e diffusione mediante pubblicazione sul sito internet istituzionale.

Il Nucleo di Valutazione/OIV annualmente elabora una relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione.

## **5. TRASPARENZA DEL SISTEMA E SUA APPLICAZIONE**

L'Amministrazione garantisce la massima trasparenza del sistema di valutazione tramite pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente del Sistema di misurazione e valutazione della performance, del Piano della Performance e della Relazione sulla performance.

## **6. RILEVAZIONE DEL LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO E DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA**

Con cadenza annuale, il Nucleo di Valutazione/OIV supportato dall'ufficio personale condurrà un'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. In tale occasione tutto il personale, avrà l'opportunità di dare suggerimenti e valutazioni in merito al sistema.

## **7. MODALITA' DI PROMOZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA**

Il Nucleo di Valutazione/OIV, in ottica di miglioramento continuo, monitora costantemente il sistema e propone annualmente alla Giunta Esecutiva/Consiglio di Amministrazione eventuali perfezionamenti allo stesso, nella relazione annuale sullo stato del sistema.

## **8. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ**

All'interno degli Enti, con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale intervengono i seguenti soggetti:

### *GIUNTA ESECUTIVA/CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE*

I compiti dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, sono indicati nell'articolo 15 comma 1 e comma 2 del DL 150. In particolare:

- Promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- Approva il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Definisce gli obiettivi strategici;
- Approva il Piano Esecutivo di Gestione e le relative variazioni ;
- Approva il Piano della performance e la Relazione sulla performance;

#### *NUCLEO DI VALUTAZIONE/OIV*

I principali compiti del Nucleo di Valutazione/OIV sono:

- Definisce, in sede di prima applicazione del Decreto, Il Sistema di Misurazione e Valutazione;
- Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- Valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 del D.Lgs. 150/2009 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- Effettua la valutazione annuale dei Dirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa per l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009;
- Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del D.Lgs. 150/2009;
- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- Cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale;
- Compila la graduatoria delle valutazioni individuali del personale di cui all'art. 19 del D.Lgs. 150/2009.

#### *DIRIGENTI/RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA*

- Attuano le azioni per il raggiungimento degli obiettivi loro affidati;
- Collaborano alla stesura e alle fasi di verifica della **mappa** strategica per le parti di loro competenza;
- Valutano la performance individuale dei dipendenti in collaborazione con il Direttore Generale/Segretario.

## **9. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, a tal fine è adottata una procedura finalizzata a prevenirli e risolverli.

Il dipendente che ritiene non corretta la valutazione espressa dal valutatore, presenta al Direttore Generale/Segretario istanza di attivazione di procedura di conciliazione, entro 5 giorni dalla piena conoscenza del provvedimento valutativo che lo riguarda.

Il procedimento di conciliazione deve concludersi entro trenta giorni dalla presentazione dell'istanza.

Il Direttore Generale/Segretario entro 10 giorni dalla chiusura dell'istanza comunica la risultanza definitiva.

## **10. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO E COLLEGAMENTO CON ALTRE PROCEDURE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Per garantire il raccordo tra il controllo di gestione, il processo di programmazione finanziaria e di bilancio ed il Sistema di Misurazione e Valutazione sarà necessario:

- coordinare il calendario con cui si sviluppano i processi;
- coordinare gli attori e le funzioni organizzative coinvolte nei due processi;
- integrare gli strumenti di rilevazione (degli obiettivi e degli indicatori) e dei sistemi informativi a supporto dei tre processi.

L'Amministrazione collega la valutazione della performance con gli altri processi di gestione delle risorse umane, (Formazione; Reclutamento; Carriera; Sistemi premiali, etc.).

## **11. ALLEGATI AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

ALLEGATO A: scheda di valutazione Dirigenti e Posizioni Organizzative

ALLEGATO B: scheda di valutazione personale non Dirigente

ALLEGATO C: Valutazione delle prestazioni dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative

ALLEGATO D: Valutazione delle prestazioni del personale non Dirigente

**ALLEGATO A: scheda di valutazione Dirigenti e Posizioni Organizzative**

**COMUNE DI**

DIPENDENTE:

UFFICIO:

CATEGORIA:

AMBITO	DESCRIZIONE	INDICATORE	PESO	TARGET	% raggiungimento obiettivo	PERFORMANCE
VALUTAZIONE SU OBIETTIVI	Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (art.9 c.1 lett.a).	Indicatori di Ente, indicatori di equilibrio di gestione amministrativa. Selezione di indicatori da Mappa strategica in funzione dell'incarico svolto.				
	Indicatori di performance (art.9 c.1 lett.C).	Indicatori di mantenimento: selezione di indicatori da mappa strategica in funzione dell'incarico svolto.				
VALUTAZIONE SU PROGETTI	Obiettivi individuali (art. 9, c.1 lett. b).	Indicatori di sviluppo: selezione di indicatori da mappa strategica in funzione dei progetti assegnati.				
VALUTAZIONE SU PRESTAZIONI: Competenze professionali e manageriali dimostrate ( art.9, c. 1 lett.c); Capacità valutativa (art.9 c.1 lett.d)	Valutazione dei comportamenti	1. Coordinamento/motivazione delle risorse umane del proprio ambito organizzativo				
		2. Grado di autonomia nella gestione di situazioni critiche e nella adozione di soluzioni alle stesse, nell'ambito dei processi assegnati				
	Qualità delle prestazioni	1. Impegno e aggiornamento nella conoscenza degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta				
2. Disponibilità alla comprensione e alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni						
Capacità valutativa	1. Attivazione di un corretto processo di valutazione					
TOTALE			<b>100</b>			

FIRMA VALUTATO \_\_\_\_\_

FIRMA VALUTATORE \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_

**ALLEGATO B: scheda di valutazione personale non Dirigente**

COMUNE DI _____							
DIPENDENTE:		UFFICIO:		CATEGORIA:			
AMBITO	DESCRIZIONE	INDICATORE	PESO	TARGET	% raggiungimento obiettivo	PERFORMANCE	
VALUTAZIONE SU OBIETTIVI	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (art.9 c.2 lett.b).	Indicatori di mantenimento: Selezione indicatori da Mappa Strategica in relazione all'incarico svolto					
VALUTAZIONE SU PROGETTI	Obiettivi di gruppo o individuali (art. 9, c.2 lett. a).	Indicatori di mantenimento: Selezione indicatori da Mappa Strategica in relazione all'incarico svolto					
VALUTAZIONE SU PRESTAZIONI: Competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi ( art.9, c. 2 lett.b)	Valutazione dei comportamenti	1. Capacità di lavoro per obiettivi e risultati nell'ambito dei compiti assegnati					
		2. Capacità di relazionare con il pubblico e/o con le altre aree dell'ente con cui è in contatto					
		3. Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze del servizio					
		4. Grado di collaborazione con colleghi/superiori e/o coordinamento delle risorse umane affidate					
	Qualità delle prestazioni	1. Affidabilità e corretta attuazione delle consegne e degli incarichi nei tempi previsti					
		2. Competenza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione (SW, HW, automezzi, etc.)					
		3. Propensione all'aggiornamento e alla formazione					
		4. Capacità di trovare soluzioni operative e di semplificare/razionalizzare le procedure di lavoro assegnate					
		5. Disponibilità alla comprensione e alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni.					
	TOTALE			100			

FIRMA VALUTATO \_\_\_\_\_

FIRMA VALUTATORE \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_

## **ALLEGATO C: Valutazione delle prestazioni dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative**

La valutazione delle prestazioni è distinta in tre aree:

**comportamenti organizzativi; qualità delle prestazioni; capacità valutativa.**

Per ogni ambito sono suggeriti uno o più parametri di valutazione.

### **Area: comportamenti organizzativi**

#### **Parametri**

1. Coordinamento/motivazione delle risorse umane del proprio ambito organizzativo

- Capacità di corretta ripartizione dei carichi di lavoro (assegnare obiettivi e priorità);
- Capacità di comunicare con il personale coordinato (incontri periodici);
- Capacità di coordinamento e controllo dell'attività svolta dal personale coordinato e di dirimere eventuali controversie;
- Capacità di motivare il personale agli obiettivi del Mandato, alla collaborazione fra aree, alla soddisfazione del cittadino.

2. Grado di autonomia nella gestione di situazioni critiche e nella adozione di soluzioni alle stesse, nell'ambito dei processi assegnati

- Capacità di motivare e rispettare le priorità;
- Capacità di prendere decisioni in caso di emergenza, tenendo conto di tutte le variabili;
- Capacità di evidenziare le criticità ricorrenti per proporre all'amministrazione una soluzione definitiva.

**Area: qualità delle prestazioni**

**Parametri**

1. Impegno e aggiornamento nella conoscenza degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta
2. Disponibilità alla comprensione e alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni

- Aggiornamento continuo della normativa ed i servizi erogabili dalla propria area;  
- Capacità di diffondere le conoscenze in maniera mirata sia ai dipendenti dell'Ente che agli organi amministrativi (circolari, riunioni interne, rassegna stampa).

- Coordinamento con le altre aree dell'Ente per la definizione di obiettivi, priorità, per progetti congiunti, per la risoluzione di problematiche trasversali;  
- Conoscenza delle principali problematiche dell'utenza del proprio settore (strumenti di controllo, ex questionari, tempi di smaltimento pratiche, etc.)

**Area: capacità valutativa**

**Parametri**

- Attivazione ed implementazione di un corretto processo di valutazione.

- Adozione di criteri oggettivi di valutazione delle risorse assegnate;  
-Assegnazione di obiettivi individuali e responsabilità;  
-Differenziazione delle valutazioni.

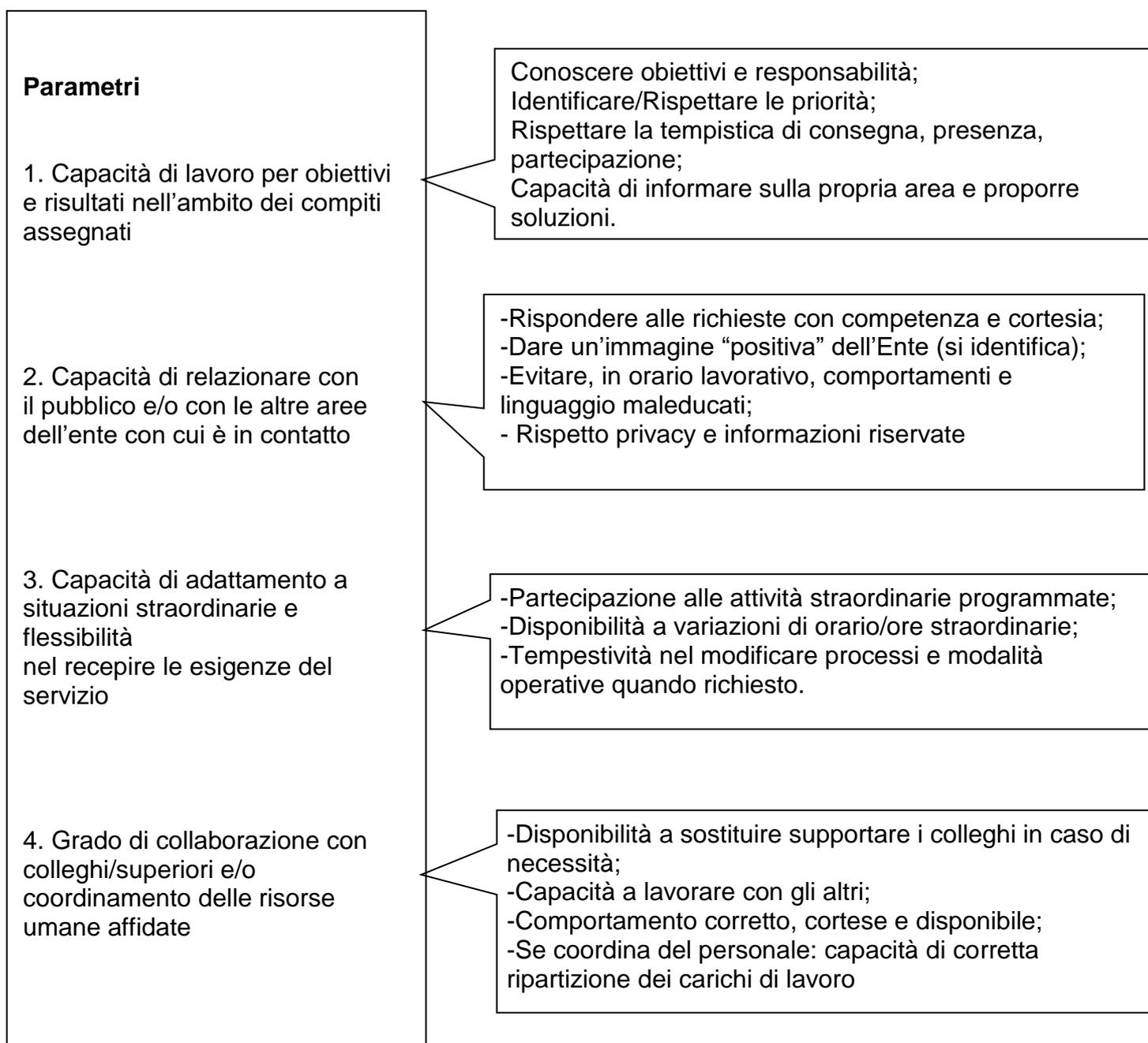
## ALLEGATO D: Valutazione delle prestazioni del personale non Dirigente

La valutazione delle prestazioni è distinta in due aree:

### **comportamenti organizzativi e qualità delle prestazioni.**

Di seguito per ogni area sono declinati degli ambiti e sono suggeriti uno o più parametri di valutazione.

#### **Area: comportamenti organizzativi**



**Area: qualità delle prestazioni**

**Parametri**

1. Affidabilità e corretta attuazione delle consegne e degli incarichi nei tempi previsti

- Soddisfacente svolgimento degli incarichi attribuiti;
- Rispetto di standard qualitativi;
- Capacità di decidere autonomamente come risolvere problemi che sorgono nel lavoro;
- Rispetto della tempistica.

2. Competenza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione (SW, HW, automezzi, etc.)

- Uso corretto della strumentazione disponibile;
- Manutenzione ordinaria della stessa e tempestiva segnalazione/intervento per problemi straordinari;
- Approfondimento nell'uso completo della strumentazione;
- Capacità di proporre innovazioni tecnologiche utili;
- Conoscenza e rispetto delle norme e sistemi di sicurezza

3. Propensione all'aggiornamento e alla formazione

- Partecipazione puntuale e propositiva agli eventi formativi;
- Capacità di applicazione e trasferimento di quanto appreso;
- Conoscenza della normativa relativa alla propria area/ente;
- Propensione allo studio/aggiornamento

4. Capacità di trovare soluzioni operative e di semplificare/razionalizzare le procedure di lavoro assegnate

- Fare proposte per eliminare sprechi e perdite di tempo;
- Fare proposte per migliorare la qualità del servizio erogato;
- Capacità di revisionare/ristrutturare i processi per migliorare la qualità del servizio e ottimizzarne il costo.

5. Disponibilità alla comprensione e alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni.

- Saper rispondere ai principali quesiti dell'utenza;
- Direttare le richieste specifiche all'ufficio competente;
- Collaborare con gli altri uffici per attività che coinvolgono aree diverse.