

Consorzio "Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica"

**SISTEMA
DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE**

Il documento è stato redatto dal Dr. Dante De Paolis (OIV del Consorzio nominato con atto dell'Amministratore Unico n. .. del 00.00.2011) secondo quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009 e dalle delibere CiVIT nn. 89/2010, 104/2010, 114/2010 e 123/2010

Premessa

Il presente documento definisce il Sistema di misurazione e valutazione delle performance del Consorzio “Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica” (L.R. n. 24/2008)

Il presente documento deve essere considerato come primo strumento per avviare, in termini di sperimentazione la valutazione e in tale senso, sarà sviluppato attraverso un confronto continuo con il personale e con un approccio di revisione anche nelle modalità tecniche.

Il Sistema, nella sua definizione sperimentale, diviene operativo a decorrere dal 1° gennaio 2011. Il Sistema, nel rispetto del principio di trasparenza, è pubblicato sul sito istituzionale del Consorzio.

Nella definizione del Sistema si è tenuto presente:

1. La precedente assenza nel Consorzio di un ciclo di gestione della performance
2. Le caratteristiche strutturali e organizzative del Consorzio alla luce del vigente Statuto, della Mission contenuta nella normativa e degli strumenti di programmazione previsti dagli atti aventi contenuto generale ed economico-finanziario
3. L'attuale assetto dei sistemi gestionali ed informativi.

Il Sistema è strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento ai principali ambiti, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire l'analisi approfondita delle cause legate ad eventuali scostamenti prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata e assicurare la trasparenza con indicazione dei soggetti responsabili.

La caratteristica generale del Sistema è rappresentata dal fatto che il processo di valutazione coincide con il ciclo programmatorio-gestionale al fine di analizzare risultati (*output*) ed impatti (*outcome*) conseguiti.

Gli Obiettivi del Sistema di misurazione e valutazione delle performance possono essere sintetizzati nei seguenti:

1. Diffusione e condivisione delle strategie e degli obiettivi
2. Sviluppo della 'cultura' della valutazione e dei risultati
3. Miglioramento tendenziale della gestione delle risorse
4. Miglioramento e sviluppo dei processi programmatori e decisionali.

I Principi invece dei quali si è tenuto conto nella predisposizione del Sistema sono stati i seguenti:

- Individuazione chiara della performance
- Trasparenza
- Partecipazione dei soggetti valutati
- Coerenza con gli strumenti di programmazione
- Definizione degli obiettivi ex-ante
- Monitoraggio costante
- Confronto con i valutatori

Il Ruolo e i compiti dell'OIV saranno esplicitati in apposita parte del presente documento mentre invece è opportuno ribadire, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, il percorso, le competenze e gli adempimenti previsti per l'implementazione dello strumento di misurazione e valutazione della performance:

- L'OIV definisce il Sistema e lo trasmette all'organo di indirizzo politico e alla Ci.V.I.T.
- L'Organo di indirizzo politico adotta il Sistema con apposito provvedimento formale
- Il Documento del Sistema viene pubblicato sul sito Internet dell'Amministrazione.

Descrizione del sistema

1. Le caratteristiche distintive dell'organizzazione

La Regione Umbria, con la legge regionale 23 dicembre 2008, n. 24, ha promosso la costituzione del Consorzio "Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica", al fine di favorire la formazione e l'innovazione quali strumenti per il miglioramento della qualità nella pubblica amministrazione umbra, anche in conformità ai principi di cui all' articolo 38 della legge regionale 9 luglio 2007, n. 23 (Riforma del sistema amministrativo regionale e locale - Unione europea e relazioni internazionali - Innovazione e semplificazione).

Il Consorzio è subentrato, dal 1° gennaio 2010, nelle funzioni svolte dal 1999 dall'Associazione "Scuola di Amministrazione Pubblica Villa Umbra". Il Consorzio valorizza il patrimonio di esperienze e le attività svolte dall'Associazione in favore della pubblica amministrazione umbra nei suoi dieci anni di attività.

Obiettivo del Consorzio è svolgere la propria attività a supporto delle attività istituzionali dei soggetti facenti parte del Consorzio medesimo, promuovendo, altresì, ulteriori forme di collaborazione con gli altri enti locali e altri enti pubblici aventi sede sul territorio regionale, le Agenzie regionali, le Aziende sanitarie regionali. La costituzione di un Consorzio di enti per la formazione del personale del sistema della pubblica amministrazione regionale, risulta idonea ad una valorizzazione, in termini di efficacia ed efficienza e funzionale ad una ottimizzazione, in termini di risultato, del rapporto tra le risorse impiegate ed il livello di qualità conseguibile.

Al Consorzio aderiscono, oltre alla Regione Umbria, la Provincia di Perugia, il Comune di Perugia, il Comune di Terni, l'Università degli Studi di Perugia, la Provincia di Terni, l'Università per Stranieri di Perugia e il Consiglio delle Autonomie Locali dell'Umbria.

Le funzioni e gli ambiti di attività del Consorzio sono i seguenti:

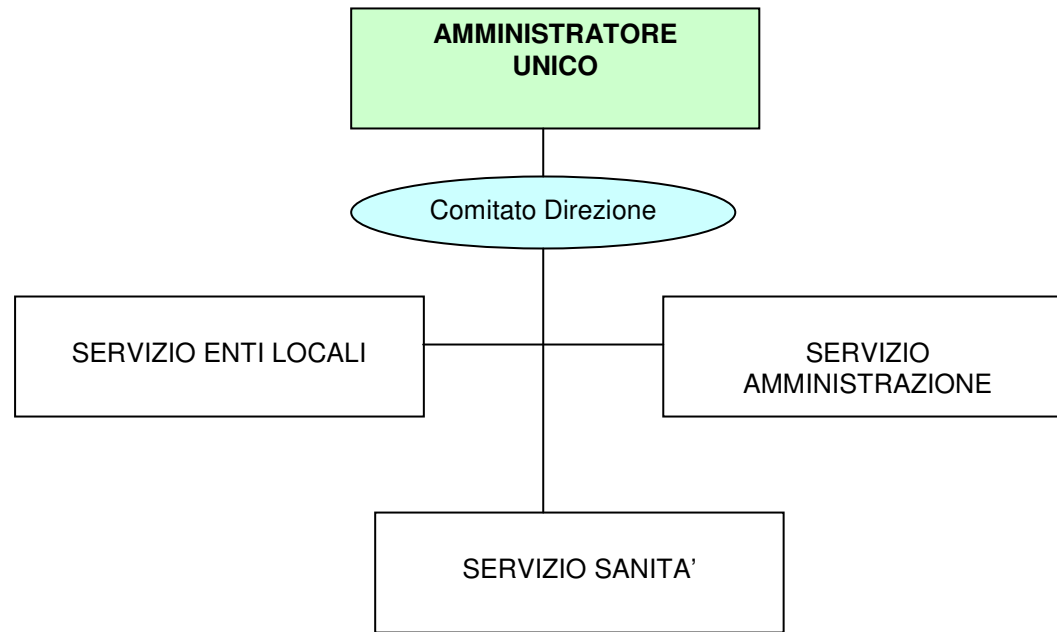
- promozione, ricerca, sviluppo, sperimentazione, trasferimento e divulgazione delle innovazioni organizzative e gestionali finalizzate all'ammodernamento delle amministrazioni pubbliche, al miglioramento della qualità dei servizi resi ai cittadini, alla semplificazione e tempestività dell'azione amministrativa;
- promozione di rapporti con strutture analoghe a livello nazionale e internazionale, per la diffusione delle buone pratiche;

- formazione continua dei dipendenti pubblici a tutti i livelli di qualifica, compresa la dirigenza;
- rilevazione dei fabbisogni formativi e supporto nella predisposizione dei programmi di formazione nonché nella definizione di specifici interventi formativi;
- formazione e aggiornamento dei componenti degli organi di indirizzo politico ed amministrativo;
- progettazione e realizzazione di attività di formazione e innovazione inserite nei programmi nazionali, comunitari e internazionali;
- promozione di attività editoriali e di pubblicazione periodica;
- progettazione organizzativa, coordinamento e attuazione delle attività formative individuate negli atti di programmazione della Giunta regionale rivolte al personale dipendente e convenzionato del Servizio sanitario regionale. Organizza e gestisce, inoltre, i corsi di formazione triennale di medicina generale, ai sensi della normativa prevista dal [decreto legislativo 8 luglio 2003, n. 277](#) (Attuazione della [direttiva 2001/19/CE](#) che modifica le direttive del Consiglio relative al sistema generale di riconoscimento delle qualifiche professionali e le direttive del Consiglio concernenti le professioni di infermiere professionale, dentista, veterinario, ostetrica, architetto, farmacista e medico);
- svolgere, ai sensi dell' [articolo 11, comma 3-bis della legge regionale 25 gennaio 2005, n. 1](#) (Disciplina in materia di polizia locale) le attività di cui al [comma 1](#) dello stesso articolo per la formazione, la qualificazione e l'aggiornamento del personale di polizia locale;
- svolgere ulteriori funzioni individuate negli atti di indirizzo della Giunta regionale, d'intesa con gli enti consorziati, compatibilmente con le finalità di cui alla legge regionale 24/2008. Il Consorzio adotta le seguenti azioni strategiche per l'attuazione delle direttive:
- promuovere azioni di valutazione dell'impatto della formazione continua del personale della pubblica amministrazione in termini di cambiamento, semplificazione e miglioramento della qualità dell'azione amministrativa. Il monitoraggio verrà fatto valutando le informazioni di ritorno provenienti da tre diverse categorie di utenti: dai partecipanti alle attività formative (utenti diretti), dai

dirigenti e dagli organi delle amministrazioni di provenienza (utenti indiretti) e dai cittadini che usufruiscono dei servizi delle pubbliche amministrazioni (destinatari finali).

- promuovere forum tematici dei dirigenti e dei responsabili dei servizi degli enti, in particolare, dei servizi formazione e risorse umane, lavori pubblici, assetto del territorio e urbanistica, risorse finanziarie al fine di creare una progettazione condivisa e una messa a fattore comune delle esigenze formative e delle buone pratiche
- supporto agli enti per la definizione di strumenti per la *governance* della formazione del personale, individuando momenti partecipativi e di confronto con gli utenti diretti (personale degli enti), indiretti (dirigenza, direzione e organi degli enti) e finali (cittadini/utenti)
- garantire l'accesso costante alla formazione sviluppando programmi di formazione a distanza al fine di agevolare l'aggiornamento del personale degli enti che per dimensione, hanno un organico ridotto e che non sempre possono inviare i dipendenti ai corsi tradizionali
- sviluppare la collaborazione con l'Università degli Studi di Perugia per la proposta di azioni comuni quali: master post laurea, convenzioni per l'accREDITAMENTO dei percorsi formativi per l'erogazione di crediti formativi universitari ai partecipanti
- promuovere il forum dei Direttori Generali degli Enti per un confronto sulle riforme nazionali e regionali

2. L'organizzazione del Consorzio (schema generale):



Dallo schema sopra riportato si evince che la struttura organizzativa del Consorzio è rappresentata da un Amministratore, dipendente con qualifica dirigenziale, il quale svolge le funzioni e i compiti assegnati dalla Legge e dallo Statuto consortile (artt. 9 e 10) e da n. 3 Servizi, la cui titolarità è assegnata a dipendenti del Consorzio appartenenti alla categoria 'D' (CCNL Comparto Regione Enti-Locali) con incarico di posizione organizzativa; ai servizi sono assegnate le risorse umane sulla base della dotazione organica vigente. L'organo di indirizzo (e di controllo) politico del Consorzio è rappresentato dall'Assemblea dei Soci. Nell'ambito del presente Sistema pertanto la Valutazione della Performance riguarderà l'Amministratore Unico ed avrà come destinatario l'Assemblea dei Soci.

3. La programmazione del Consorzio

Gli strumenti di programmazione del Consorzio sono rappresentati dal Piano-programma e dai Bilanci di previsione annuale e pluriennale, redatti dall'Amministratore Unico ed approvati dall'Assemblea dei Soci.

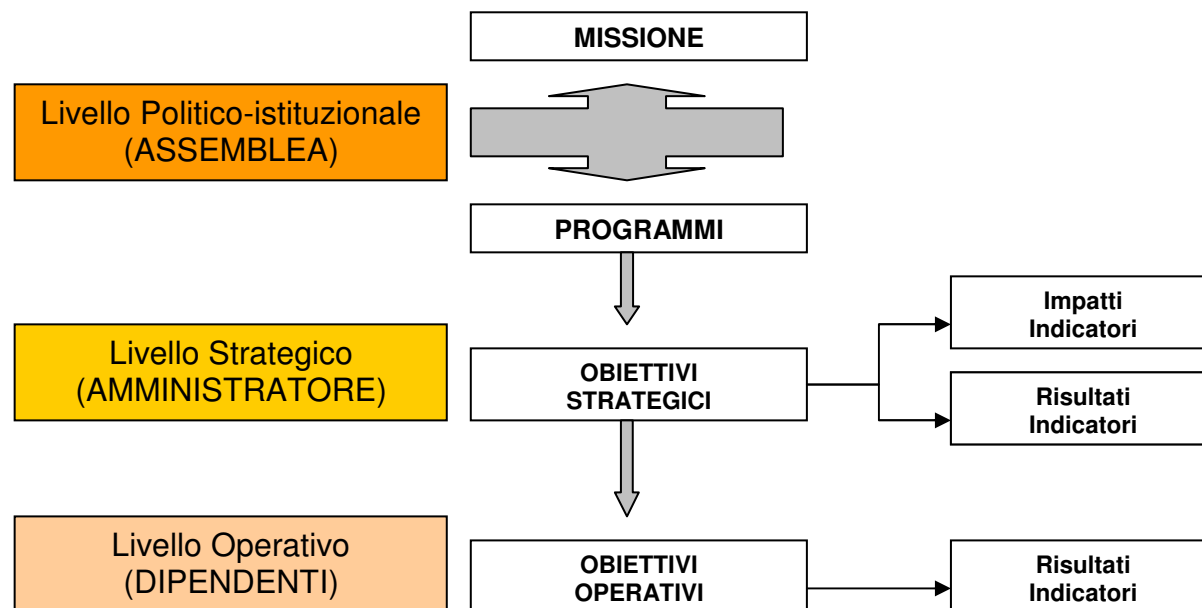
La disciplina e l'articolazione degli strumenti di programmazione è contenuta nel Regolamento di finanza e contabilità; i medesimi sono stati impostati, in coerenza con la Legge Regionale n. 24/2008, sulla base degli schemi utilizzati dagli Enti Locali (D.Lgs. n. 267/2000) e dell'ordinamento finanziario e contabile della Regione Umbria.

L'unità elementare della programmazione del Consorzio è rappresentata dagli obiettivi strategici contenuti nella Relazione previsionale e programmatica. Per esigenze di omogeneità con gli obiettivi degli Enti che costituiscono il Consorzio le procedure e la tempistica della programmazione ricalcano il sistema di bilancio degli enti locali.

4. Metodologia per la misurazione e la valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale

La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne gli obiettivi strategici che saranno definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica e che saranno rendicontati nella Relazione sulla performance.

Flusso del processo della programmazione e della performance organizzativa



Nello schema sopra riportato è rappresentata la catena del processo articolata sulla base dei 3 livelli presenti all'interno del Consorzio.

Per quanto riguarda il livello politico-istituzionale, sulla base del vigente Statuto, si deve fare riferimento all'Assemblea dei Soci la quale rappresenta, ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009, l'organo di indirizzo politico-amministrativo; quest'ultima ha il compito di

tradurre la missione – stabilita a livello normativo e statutario – in Programmi, a loro volta inseriti nel principale strumento di programmazione del Consorzio: la Relazione Previsionale e Programmatica.

Per quanto riguarda il livello strategico si deve fare riferimento all'Amministratore Unico, ai sensi dell'art. 9 del vigente Statuto, il quale – unico Dirigente del Consorzio –, assume la veste di legale rappresentante e di organo con poteri gestionali rilevanti verso l'esterno. L'Amministratore ha il compito di supportare l'organo politico nella definizione dei programmi ed è il destinatario (ed attuatore) degli obiettivi strategici inseriti all'interno dei medesimi articolati su base pluriennale (tre anni). Gli obiettivi strategici saranno misurati e valutati, attraverso lo strumento degli indicatori, sia sotto il profilo degli Impatti sia dei Risultati conseguiti. L'Amministratore inoltre ha il compito di definire gli obiettivi operativi (o gestionali) dei dipendenti sulla base di piani operativi annuali, negoziandoli con i dipendenti interessati.

Per quanto riguarda il livello operativo si deve fare riferimento ai Dipendenti del Consorzio (n. 11) i quali sono inquadrati sulla base del vigente sistema di classificazione del personale del Comparto Regioni-Enti Locali e di questi n. 3 hanno ricevuto l'incarico di Posizione Organizzativa e coordinano risorse umane; i dipendenti saranno i destinatari (e gli attuatori) degli obiettivi operativi. Gli obiettivi operativi saranno misurati e valutati, attraverso lo strumento degli indicatori, sotto il profilo dei risultati conseguiti.

Gli obiettivi a livello di Ente saranno misurati sulla base dei seguenti parametri:

- a) virtuosità della gestione economico-finanziaria
- b) risultati delle indagini di *customer satisfaction* degli utenti dei servizi erogati dall'Ente
- c) capacità di attuazione dei programmi

Gli obiettivi strategici saranno misurati sulla base dei seguenti elementi:

- a) grado di raggiungimento nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti
- b) prodotti realizzati e indicatori
- c) peso ponderale

Gli obiettivi operativi saranno misurati sulla base dei seguenti elementi:

- a) grado di raggiungimento nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti

b) prodotti realizzati e indicatori

c) peso ponderale

La misurazione e valutazione della performance individuale concerne la prestazione amministrativa/gestionale dei singoli – ciascuno in relazione alla posizione ricoperta all'interno dell'organizzazione – con riferimento sia al grado di raggiungimento degli obiettivi sia in termini di comportamento organizzativo.

La performance individuale sarà basata quindi su due dimensioni:

1. dimensione gestionale = rappresentata dagli obiettivi (strategici e gestionali) assegnati
2. dimensione comportamentale = rappresentata da diversi fattori collegati al ruolo effettivamente esercitato nell'ambito dell'Organizzazione

Il sistema ipotizzato prevede che la valutazione delle performance realizzate consenta il conseguimento di un punteggio massimo pari a 10 di cui: il 70% attribuibile alla dimensione gestionale e il 30% attribuibile alla dimensione comportamentale.

Per quanto riguarda la dimensione gestionale, gli obiettivi (nell'ambito di un numero minimo di 3 e massimo di 7) avranno una ponderazione diversa (peso %) a seconda della priorità loro assegnata in fase di 'negoziazione' ed a ciascuno saranno associati: Indicatori, Fasi e Risultato/i atteso/i.

Per quanto riguarda la dimensione comportamentale saranno utilizzati n. 5 fattori per ogni tipologia di valutazione i quali avranno una ponderazione diversa (peso %) a seconda della collocazione nella struttura organizzativa.

Le schede di valutazione riportate in allegato al presente documento esprimono gli elementi sopra richiamati.

Con riferimento alle modalità di misurazione degli obiettivi si terrà conto degli indicatori – temporali e quantitativi – individuati; gli obiettivi dovranno essere il più possibile oggettivi e misurabili per consentire il giudizio in maniera omogenea e chiara. Con riferimento alle modalità della valutazione si propone di coinvolgere ciascun soggetto valutato chiedendo al medesimo di esprimere la sua proposta di valutazione attraverso la descrizione del risultato raggiunto (eventualmente corredata da commenti e/o documenti) e l'attribuzione di un punteggio – da 1 a 5 – graduato sulla base di percentuali di raggiungimento; tale punteggio sarà

successivamente validato (confermato o modificato) dall'OIV e moltiplicato per il peso assegnato al fine di determinare il risultato finale della dimensione interessata.

Con riferimento alle modalità di valutazione del comportamento organizzativo si terrà conto dei seguenti Fattori e relativi Descrittori:

Per la valutazione dell'Amministratore Unico:

- A) **Presidio del ruolo** = capacità di *leadership* e competenze tecniche-amministrative-gestionali nello svolgimento della propria attività con riferimento alle attese dell'Amministrazione
- B) **Gestione delle risorse finanziarie** = capacità di ottimizzare le risorse disponibili e di acquisire ulteriori risorse
- C) **Gestione delle risorse umane e motivazione** = capacità di attribuire compiti al personale favorendo un clima partecipativo e rapportato alle professionalità a disposizione
- D) **Capacità di relazione e di sviluppo delle competenze** = attivazione di modalità comunicative ed interlocuzione con soggetti interni ed esterni
- E) **Gestione e risoluzione dei problemi** = capacità di rilevazione e diagnosi dei problemi ed individuazione di soluzioni tempestive ed adeguate alle esigenze.

Per la valutazione dei dipendenti titolari di Posizione Organizzativa:

- A) **Autonomia** = capacità di essere indipendenti di affrontare le problematiche operative con idonee soluzioni
- B) **Flessibilità** = capacità di adattamento al cambiamento (professionale e/o organizzativo)
- C) **Gestione delle relazioni interne ed esterne** = capacità di curare i rapporti con i colleghi e con gli utenti esterni
- D) **Puntualità** = rispetto dei tempi di lavoro e delle richieste interne ed esterne
- E) **Accuratezza** = livello qualitativo delle prestazioni effettuate.

Per la valutazione dei dipendenti:

- A) **Autonomia** = capacità di essere indipendenti di affrontare le problematiche operative con idonee soluzioni
- B) **Flessibilità** = capacità di adattamento al cambiamento (professionale e/o organizzativo)

C) **Puntualità** = rispetto dei tempi di lavoro

D) **Accuratezza** = livello qualitativo delle prestazioni effettuate.

Per tutte le situazioni si propone di coinvolgere ciascun soggetto valutato chiedendo al medesimo di esprimere la propria proposta di valutazione mediante l'attribuzione di un punteggio – da 1 a 5 – graduato sulla base di un giudizio sintetico; tale punteggio sarà successivamente validato (confermato o modificato) dall'OIV e dall'Amministratore Unico e moltiplicato per il peso assegnato al fine di determinare il risultato finale della dimensione interessata.

La valutazione complessiva sarà quindi espressa in forma numerica come somma risultante dal punteggio attribuito al raggiungimento degli obiettivi e alla valutazione del comportamento organizzativo.

Al fine di assicurare che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di livelli di rendimento congrui si propone di utilizzare i seguenti criteri per l'attribuzione dell'indennità di risultato:

1. raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 5 punti per l'erogazione dell'indennità
2. graduazione in almeno 3 fasce sulla base del punteggio raggiunto (ad es. 1^ fascia: Indennità massima se il punteggio è superiore a 8 punti – 2^ fascia: Indennità ridotta del 25% se il punteggio è ricompreso tra 6 e 8 punti – 3^ fascia: Indennità ridotta del 50% se il punteggio è ricompreso tra 5 e 6 punti)

Trattandosi di un modello 'sperimentale' si ipotizza – per quanto riguarda l'Amministratore Unico – una prima fase (anno 2011) nella quale sarà attivata soltanto la misurazione e la valutazione della performance individuale e una seconda fase (anno 2013) – dopo un biennio di sperimentazione – nella quale sarà attivata anche la misurazione e la valutazione della performance organizzativa; pertanto la scheda sub. 1 entrerà in uso successivamente e si ipotizza di assegnare a tale elemento un peso pari al 10% e conseguentemente le proporzioni 'a regime' rispetto ai 10 punti saranno le seguenti:

10% = performance organizzativa

60% = obiettivi

30% = comportamento organizzativo

Modalità di assegnazione dei punteggi:

Scheda 1 (a regime v. sopra)

Nella colonna 'Valutazione OIV' viene inserito il dato numerico della scala di valutazione (ad es. 5); tale dato viene rapportato al peso (ad es. 40) e riportato nella colonna 'Punteggio' utilizzando la seguente formula = peso * punti /100 [es. $40*5/100= 2$]; nella colonna 'Punteggio finale' viene riportato il punteggio rimodulato in base al peso (ad es. 10%) che l'elemento riveste nell'ambito della valutazione complessiva della performance sulla base della seguente formula = punteggio * peso /100 [es. $5*10/100=0,5$].

Scheda 2

Nella colonna 'Valutazione OIV' viene inserito il dato numerico della scala di valutazione (ad es. 5); tale dato viene rapportato al peso (ad es. 60) e riportato nella colonna 'Punteggio' utilizzando la seguente formula = peso * punti /100 [es. $60*5/100= 3$]; nella colonna 'Punteggio finale' viene riportato il punteggio rimodulato in base al peso (ad es. 60%) che l'elemento riveste nell'ambito della valutazione complessiva della performance sulla base della seguente formula = punteggio * peso /100 [es. $3*60/100=1,8$].

Scheda 3

Nella colonna 'Valutazione OIV' viene inserito il dato numerico della scala di valutazione (ad es. 5); tale dato viene rapportato al peso (ad es. 20) e riportato nella colonna 'Punteggio' utilizzando la seguente formula = peso * punti /100 [es. $20*5/100= 1$]; nella colonna 'Punteggio finale' viene riportato il punteggio rimodulato in base al peso (ad es. 30%) che l'elemento riveste nell'ambito della valutazione complessiva della performance sulla base della seguente formula = punteggio * peso /100 [es. $1*30/100=0,3$].

5. I soggetti e le responsabilità

5.1 I destinatari della valutazione e i valutatori

Il presente sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni è rivolto a tutto il personale del Consorzio.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance del Consorzio individua ruoli ben distinti dei valutatori ai diversi livelli, e, in conformità a quanto previsto dalla normativa, deve avere necessariamente un approccio gerarchico.

La responsabilità della valutazione compete all'organo politico (Assemblea) direttamente per quanto riguarda l'Amministratore Unico.

La responsabilità di valutazione del personale, in relazione agli obiettivi assegnati alle diverse unità organizzative, compete all'Amministratore Unico

Pertanto il "valutatore diretto" è il superiore gerarchico diretto del valutato ed ha la titolarità della valutazione, ovvero la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi, della loro negoziazione e definizione e del giudizio finale (della valutazione finale)

In particolare la valutazione è svolta:

- dall'OIV al quale compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa del Consorzio nel suo complesso e la proposta all'organo di indirizzo politico per la valutazione individuale del personale con qualifica dirigenziale: l'Amministratore Unico;
- dall'Amministratore Unico, supportato dall'OIV, al quale compete la valutazione della performance individuale dei dipendenti del Consorzio.

L' Amministratore Unico sarà valutato con riferimento:

- 1) alla performance organizzativa
- 2) al raggiungimento degli obiettivi assegnati
- 3) al comportamento organizzativo.

Le predette valutazioni saranno effettuate a mezzo di schede secondo gli schemi allegati alla presente sub. 1, sub. 2 e sub. 3

La performance individuale di tutto il restante personale sarà misurata e valutata con riferimento:

- 1) ai risultati operativi-gestionali

2) ai comportamenti organizzativi espressi.

Le predette valutazioni saranno effettuate a mezzo di schede secondo gli schemi allegati alla presente sub. 2, sub. 3.1 e sub. 3.2.

I valutatori, ciascuno nel proprio ruolo e funzione, hanno il compito di supervisionare in fase iniziale l'assegnazione degli obiettivi, negoziarli con chi di competenza e definirli quanto più possibile, sia perché questi rappresentano uno strumento di strategia dell'Amministrazione nel suo complesso sia perché possono essere condivisi e/o cogestiti da più soggetti. Quanto più saranno chiari, condivisi e conosciuti gli obiettivi da perseguire tanto meno si incorrerà in contrasti e contenziosi tra valutato e valutatore.

Il valutatore pertanto, prima di passare alla definizione delle valutazioni, dovrà:

- avere un momento di confronto informale con il valutato in cui presenterà gli esiti della valutazione. Quest'ultimo avrà in tale occasione la possibilità di proporre controdeduzioni o elementi che il valutatore deve tenere in considerazione per eventuali modifiche del punteggio assegnato;
- adottare i provvedimenti di valutazione finali con le relative motivazioni e debitamente sottoscritti, anche a seguito dell'iterazione avuta con il valutato.

Entro il 30 aprile dell'anno successivo l'Amministratore Unico consegnerà ai Dipendenti la scheda di valutazione che sarà firmata per ricevuta dall'interessato.

Eventuali reclami avverso la scheda di valutazione saranno possibili entro 15 giorni lavorativi e saranno risolti dall'O.I.V.. Sarà questa la sede per un nuovo contraddittorio anche mediante l'assistenza sindacale.

5.2 I compiti dell'O.I.V.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), definisce, revisiona e aggiorna il sistema di misurazione e valutazione delle performance.

L'Organismo indipendente di valutazione della performance svolge i seguenti compiti (art. 14 D.Lgs. n. 150/2009):

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi di governo ed amministrazione;
- c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone, sulla base del sistema vigente, all'organo di indirizzo politico - amministrativo, la valutazione annuale dell'Amministratore Unico e l'attribuzione ad esso dei premi incentivanti (retribuzione di risultato);
- f) è responsabile della corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- i) elabora la relazione annuale sul funzionamento del sistema.
- l) collabora con l'Amministratore Unico per la valutazione della performance individuale dei Dipendenti;
- m) svolge le funzioni di conciliazione rispetto alle valutazioni dei Dipendenti del Consorzio.

L'OIV può formulare eventuali pareri, suggerimenti e/o prescrizioni per assicurare il rispetto del principio della correttezza metodologica del processo valutativo.

L'OIV inoltre esamina le schede di valutazione della performance individuale dei dipendenti del Consorzio compilate dall'Amministratore Unico, al fine di assicurare la coerenza complessiva del processo di valutazione; a tal fine può richiedere la convocazione del valutatore affinché espliciti le motivazioni della valutazione espressa, ovvero illustri le condizioni di particolare criticità evidenziate dal valutato, nella specifica sezione della scheda destinata a raccogliere le osservazioni del medesimo.

L'OIV, in caso di contenzioso sollevato dall'Amministratore, potrà formulare eventuali pareri, suggerimenti e/o prescrizioni per assicurare il rispetto del principio della correttezza metodologica del processo valutativo.

6. Il Processo: fasi, tempi, attori e strumenti.

Per quanto riguarda il processo che regola il sistema di misura e valutazione della performance, sarà articolato sulla base di 3 macro-attività: 1) Definizione degli obiettivi strategici ed operativi, 2) Monitoraggio infra-annuale, 3) Valutazione finale. Per ciascuna di esse vengono di seguito esplicitate le fasi (eventuali), i tempi, gli attori e gli strumenti interessati.

1) Definizione degli obiettivi strategici

Fase 1: L'Amministratore Unico, sulla scorta dello Statuto e della Convenzione, con il supporto dell'OIV, procede ad una prima individuazione degli Obiettivi strategici che confluiranno nella Relazione Previsionale e Programmatica contestualmente alla ricognizione dei vincoli e dei limiti di carattere finanziario contenuti nella formulazione del c.d. 'schema di bilancio'.

Tale fase dovrà essere effettuata entro il mese di ottobre dell'anno – 1.

Fase 2: Nella fase successiva, secondo la logica della programmazione partecipata, l'Amministratore Unico effettua incontri di condivisione con i Soci del Consorzio al fine di recepire contributi e suggerimenti volti a garantire la coerenza con la *mission* dell'Ente e con gli strumenti della programmazione economico-finanziaria.

Tale fase dovrà essere effettuata entro il mese di novembre dell'anno – 1.

Fase 3: Nella fase successiva l'Amministratore Unico procede alla definizione finale degli obiettivi strategici inserendoli nella Relazione Previsionale e Programmatica allegata al Bilancio dell'esercizio di riferimento che sarà approvata dall'Assemblea dei Soci.

Tale fase dovrà essere effettuata entro il 15 del mese di dicembre dell'anno – 1.

1.1) Definizione degli obiettivi operativi

L'Amministratore Unico, sulla scorta degli obiettivi strategici, assegna alle strutture organizzative presenti nello schema di organizzazione gli obiettivi operativi previa concertazione con i destinatari; l'assegnazione degli obiettivi operativi avverrà attraverso il Piano degli obiettivi approvato con Determinazione dell'A.U..

Tale attività dovrà essere effettuata entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio e dei relativi allegati.

2) Monitoraggio infra-annuale

L'OIV, in collaborazione con l'Amministratore Unico, effettua il monitoraggio infra-annuale sullo stato di attuazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi sulla base di appositi *reports* sintetici predisposti dall'A.U. e dai Responsabili dei servizi.

Tale attività dovrà essere effettuata entro il mese di luglio dell'anno di riferimento.

L'OIV riferisce, sulla scorta dell'esito del predetto monitoraggio, all'Assemblea dei Soci anche al fine di eventuali modifiche agli strumenti della programmazione.

3) Valutazione finale

L'OIV, in collaborazione con l'Amministratore Unico, effettua la valutazione finale della performance organizzativa ed individuale utilizzando la metodologia e gli strumenti (schede) contenuti nel presente documento e definisce la proposta da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea dei Soci.

L' Amministratore Unico, con il supporto dell'OIV, effettua la valutazione finale della performance individuale dei dipendenti utilizzando la metodologia e gli strumenti (schede) contenuti nel presente documento.

Tale attività dovrà essere effettuata entro il mese di marzo dell'anno +1.

SCHEDA 1 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA¹

ANNO DI VALUTAZIONE:

VALUTATO:

PARAMETRO	INDICATORE	CRITERI PUNTEGGIO	RISULTATO CONSEGUITO	VALUTAZIONE O.I.V.	PESO	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE
a) Virtuosità della gestione economico-finanziaria	Rispetto dei parametri oggettivi certificati con il Rendiconto				40		
b) Risultati delle indagini di <i>customer satisfaction</i>	Media dei giudizi rilevati sulla qualità dei servizi erogati				30		
c) Capacità di attuazione dei programmi	Percentuale di attuazione dei Programmi della RPP				30		

¹ Pari (a regime) al 10%.

SCHEDA 2 – VALUTAZIONE² DEGLI OBIETTIVI ³

ANNO DI VALUTAZIONE:
VALUTATO:

OBIETTIVO	INDICATORI FASI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONS.	PROPOSTA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE O.I.V.	PESO	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE

Firma del Valutatore

Firma del Valutato per accettazione

Eventuali osservazioni del Valutato:

² La scala di valutazione è pentenaria e così articolata:

- punti 1 = obiettivo non raggiunto
- punti 2 = obiettivo raggiunto al 25%
- punti 3 = obiettivo raggiunto al 50%
- punti 4 = obiettivo raggiunto al 75%
- punti 5 = obiettivo raggiunto al 100%

³ Pari al 70% (per l'Amministratore Unico pari – a regime – al 60%).

SCHEDA 3 – VALUTAZIONE⁴ DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO⁵

AMMINISTRATORE UNICO

ANNO DI VALUTAZIONE:

VALUTATO:

FATTORE	PESO	PROPOSTA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE O.I.V.	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE
A) Presidio del ruolo					
B) Gestione delle risorse finanziarie					
C) Gestione delle risorse umane e motivazione					
D) Capacità di relazione e di sviluppo delle competenze					
E) Gestione e risoluzione dei problemi					

Firma del Valutatore

⁴ La scala di valutazione è così articolata:

- punti 1 = Insufficiente
- punti 2 = Sufficiente
- punti 3 = Buono
- punti 4 = Distinto
- punti 5 = Ottimo

⁵ Pari al 30%.

Firma del Valutato per accettazione

Eventuali osservazioni del Valutato:

SCHEDA 3.1 – VALUTAZIONE⁶ DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO⁷
DIPENDENTI CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI VALUTAZIONE:
VALUTATO:

FATTORE	PESO	PROPOSTA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE A.U.	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE
A) Autonomia					
B) Flessibilita'					
C) Gestione delle relazioni interne ed esterne					
D) Puntualità					
E) Accuratezza					

Firma del Valutatore

Firma del Valutato per accettazione

Eventuali osservazioni del Valutato:

⁶ La scala di valutazione è così articolata:

- punti 1 = Insufficiente
- punti 2 = Sufficiente
- punti 3 = Buono
- punti 4 = Distinto
- punti 5 = Ottimo

⁷ Pari al 30%.

SCHEDA 3.2 – VALUTAZIONE⁸ DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO⁹
DIPENDENTI

ANNO DI VALUTAZIONE:
VALUTATO:

FATTORE	PESO	PROPOSTA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE A.U.	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE
A) Autonomia					
B) Flessibilita'					
C) Puntualità					
D) Accuratezza					

Firma del Valutatore

Firma del Valutato per accettazione

Eventuali osservazioni del Valutato:

⁸ La scala di valutazione è così articolata:

- punti 1 = Insufficiente
- punti 2 = Sufficiente
- punti 3 = Buono
- punti 4 = Distinto
- punti 5 = Ottimo

⁹ Pari al 30%.