

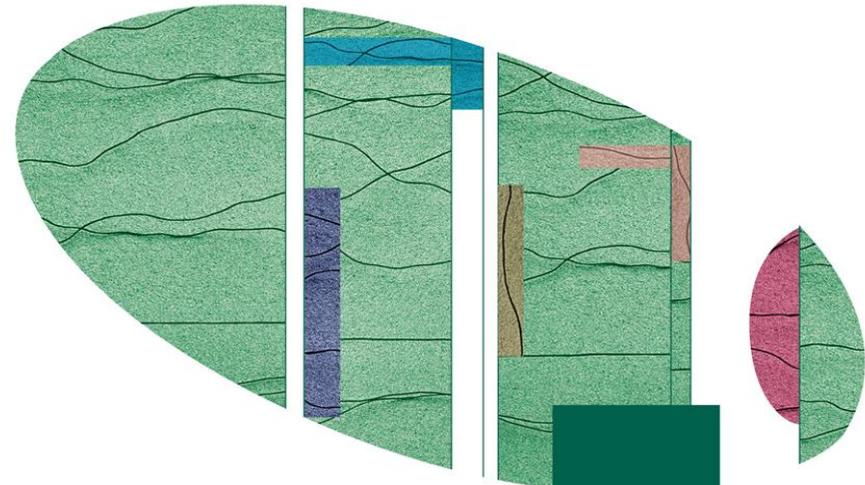
Pinerolo, 19 marzo 2010

Seminario gratuito

Valutare il personale dei Consorzi dopo la Riforma Brunetta

Prof. Luca Bisio

LA RIFORMA BRUNETTA E LA
REVISIONE DEI SISTEMI DI
VALUTAZIONE DEI CONSORZI



In collaborazione con



**CONSORZIO INTERCOMUNALE SERVIZI SOCIALI
PINEROLO**

via Montebello, 39 – 10064 PINEROLO (TO)
tel. 0121.325001 / 325002 / 325003 – fax 0121.395396 – e-mail ciss@ciispinerolo.it
Cod. Fisc. e Part. IVA - 07329610013

COMUNI Consorziati: Arazzo, Brochereto, Burlasco, Cantalupa, Carrigione Pende, Cavour, Ceresasio, Carniana, Frossasco, Garzigliana, Masello, Osasio, Pinerolo, Poccia, Pracolino, Roletto, San Secondo di Pinerolo, San Pietro Val Lerrera, Scaviglie, Vigone, Villafranca Piemonte, Vrie Piemonte

labser

**LABORATORIO
DI CONSULENZA
PER IL MANAGEMENT
DEI SERVIZI**

Sommario

- L'oggetto della valutazione
- Il ciclo della performance
- La definizione degli obiettivi
- Il ruolo del Nucleo di valutazione



1

L'oggetto della valutazione

L'oggetto della valutazione: oggi

PER LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE E DELLE PO



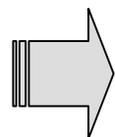
a. Grado di raggiungimento delle finalità ed obiettivi programmati



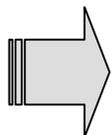
b. Grado di raggiungimento dei risultati organizzativi e gestionali (comportamenti organizzativi).

Grado di raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati

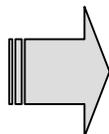
Obiettivo (sui risultati e sui comportamenti)	Eventuali Indicatori	Peso %



OBIETTIVI SELEZIONATI DAL PEG



MISURABILI



PESATI

Grado di raggiungimento dei risultati organizzativi e gestionali

Pianificazione e controllo strategico

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Qualità nella individuazione dei programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica	Chiarezza e specificità dei programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica (Sezione 3.4: Descrizione del programma, motivazione delle scelte e finalità)
2	Aggiornamento programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica	Aggiornamento dei programmi e dei progetti della relazione previsionale e programmatica (Sezione 3.4: Descrizione del programma, motivazione delle scelte e finalità)
3	Stato di attuazione dei programmi e rendiconto di gestione	Chiarezza dello stato di attuazione dei programmi e della relazione al rendiconto (Rendicontazione della Sezione 3.4: Finalità)

Grado di raggiungimento dei risultati organizzativi e gestionali

Budgeting e controllo di gestione

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Qualità nella individuazione degli obiettivi di area	Chiarezza e specificità degli obiettivi di area
2	Qualità nella individuazione degli obiettivi trasversali	Chiarezza e specificità degli obiettivi trasversali
3	Qualità nella individuazione del raccordo finanziario	Chiarezza del collegamento tra obiettivi, risorse finanziarie e proventi del servizio
4	Aggiornamento obiettivi	Aggiornamento degli obiettivi del piano esecutivo di gestione
5	Stato di attuazione dei progetti	Chiarezza dei report dello stato di attuazione dei progetti

Grado di raggiungimento dei risultati organizzativi e gestionali

Gestione del personale

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Ricerca e selezione	Chiarezza dei meccanismi di ricerca e selezione del personale
2	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane
3	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione del piano di formazione
4	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale

Grado di raggiungimento dei risultati organizzativi e gestionali

Gestione del personale

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
5	Incentivazione	Capacità di differenziare la valutazione delle prestazioni del personale affidato, per evitare dannosi fenomeni di “appiattimento” motivazionale, con conseguente capacità di correlare riconoscimenti economici differenziati
6	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell’attività specifica e la responsabilità sui risultati
7	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento

Pesatura dei fattori di valutazione

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI %
A1 - Risultati strategici e operativi (sui risultati e sui comportamenti)	50-60 %
A2 - RPP e stato di attuazione dei programmi/rendiconto	40-50%
A3 - PEG e stato di attuazione dei progetti	
A4 - Gestione del personale	

Ad integrazione: la valutazione della performance organizzativa

Impatto delle politiche

(Indicatori di outcome su azioni del piano di zona)



Rispetto degli standard di qualità e soddisfazione dell'utenza

(Verifica degli standard dichiarati nelle carte dei servizi e Customer satisfaction)



2

Il ciclo della performance

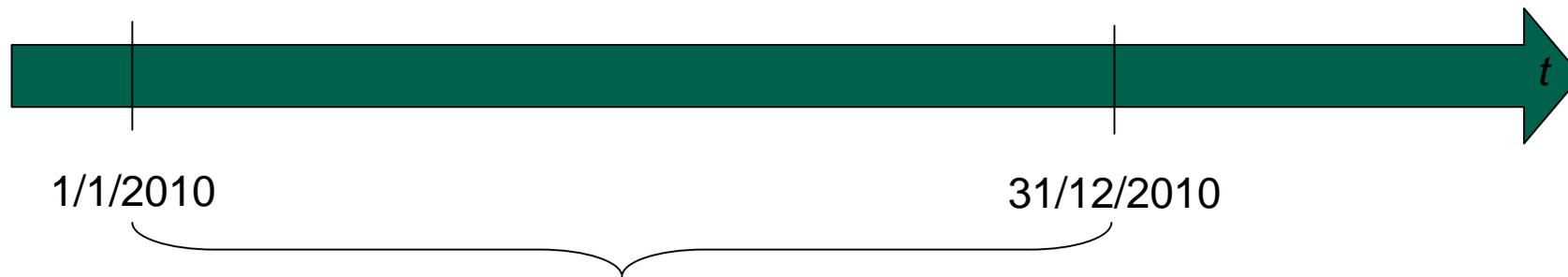
La valutazione ex ante, in itinere ed ex post

1

I risultati attesi oggetto di valutazione sono definiti ex ante dal CDA, sentito il Direttore (estrapolati dal PEG)

3

Il colloquio finale di valutazione avviene tra:
- NDV e Direttore
- NDV e CDA



2

Durante l'esercizio è sempre possibile una ridefinizione dei risultati attesi (su proposta del Direttore o del CDA e comunicata al NDV)

Gli strumenti di riferimento per la valutazione

- Documenti ufficiali di programmazione e controllo (ad es. PdiZ, RPP, bilanci, PEG, stato di attuazione dei programmi ed equilibri di bilancio, rendiconto di gestione e relativa relazione, eventuale report del controllo di gestione, ecc.)
- Altri atti e documentazioni specifiche ritenute di utilità per il Nucleo
- Documento indicante gli obiettivi selezionati e pesati dal Consiglio di amministrazione su cui verterà prioritariamente la valutazione
- Relazione sui risultati redatta dal Direttore
- Colloqui individuali tra Nucleo di valutazione e Direttori
- Colloqui individuali tra Nucleo di valutazione e Consiglio di amministrazione
- Scheda di valutazione dei risultati del Direttore.



3

La definizione degli obiettivi

Grado di raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati

Parere ARAN
499 15L



Fondo ex art. 15, c. 5 del CCNL 1/4/1999

PASSI OPERATIVI PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Individuare i servizi (e prima ancora: i bisogni degli utenti a cui i servizi intendono dare risposta) su cui si vuole intervenire

Definire il progetto di miglioramento dei servizi, indicando gli obiettivi da conseguire, gli standard di risultato, i tempi di realizzazione, i sistemi di verifica a consuntivo

...

Verificare e certificare, a consuntivo, da parte dei servizi di controllo interno, i livelli di risultato in rapporto agli standard predefiniti

Grado di raggiungimento dei risultati organizzativi e gestionali

OGGETTIVARE I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

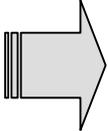
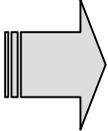
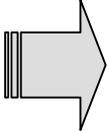
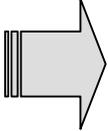
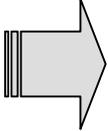
A3 Budgeting e controllo di gestione	<i>Driver di valutazione</i>
	Il risultato atteso è chiaramente raccordato con un indirizzo del PDZ e della RPP?
	Il risultato atteso è assegnato con chiarezza ad una UO?
	Il risultato atteso, ove necessario, è articolato in modalità di attuazione?
	Sono chiare le interrelazione tra UO se l'obiettivo ha natura "trasversale"?
	Se pluriennale, il risultato atteso permette l'individuazione di una sub obiettivo annuale?
	Sono chiari i tempi di conclusione infrannuali delle modalità di attuazione del risultato atteso?
	Il risultato atteso è quantificabile?
	Al risultato atteso sono associati indicatori?
	...



4

Il ruolo del Nucleo di valutazione

Nucleo e sviluppo organizzativo

-  Valutare il Direttore e l'organizzazione all'interno del ciclo delle performance
-  Supportare la definizione del sistema di valutazione del personale
-  Garantire l'utilizzo delle metodiche "approvate" e la terzietà della valutazione
-  Favorire lo sviluppo dei sistemi di programmazione e controllo, informativi e di comunicazione
-  Favorire il *benchmarking* anche attraverso la gestione associata del NDV