



Consorzio dell' Oglio
*Ente Regolatore del lago d' Iseo
e del fiume Oglio sublacuale*

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento 2025-2027



Sommario

1. Premessa	3
2. Descrizione, finalità e contenuti	4
3. Il ciclo di gestione della Performance.....	4
3.1 Le fasi del ciclo della performance.....	5
3.2 I soggetti del ciclo della performance	6
4. Le dimensioni della performance.....	7
4.1 La performance organizzativa e gli obiettivi	7
La revisione del PIAO e il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa.....	7
La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa	8
La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa	8
4.2 La performance individuale	9
La definizione e la condivisione degli obiettivi individuali	9
La definizione e la condivisione delle competenze e dei comportamenti	9
Le competenze e i comportamenti del Direttore	9
Le competenze e i comportamenti del personale delle aree	9
Il monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali e delle competenze/comportamenti.....	10
La misurazione finale e la valutazione degli obiettivi individuali e delle competenze/comportamenti	10
5. La valutazione della performance complessiva.....	10
5.1 La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della performance.....	10
5.2 La valutazione della performance complessiva del dipendente	10
5.3 La valutazione della performance complessiva del Direttore	11
6. La performance e il collegamento con la retribuzione.....	11
7. Indicatori di efficienza amministrativa e retribuzione di risultato.....	11
8. La gestione del contenzioso	11
9. Allegato: Descrizione dei comportamenti organizzativi	13
9.1 Competenze e Comportamenti Direttore.....	14
9.2 Competenze e Comportamenti Personale del comparto.....	15



1. Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017.

Adottare il Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi "SMVP") significa formalizzare il percorso e gli strumenti con cui l'Ente misura e valuta la performance organizzativa e individuale.

Da un punto di vista funzionale alle esigenze gestionali del Consorzio, l'elaborazione del SMVP è l'occasione per:

1. individuare gli obiettivi del Consorzio;
2. definire con precisione le aree di misurazione e valutazione della performance;
3. comunicare a i soggetti interni ed esterni al Consorzio le metodologie adottate;
4. valorizzare il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nelle funzioni di audit sulla qualità della programmazione

Il SMVP del Consorzio dell'Oglio è declinato sulla propria struttura organizzativa che risulta caratterizzata in modo specifico dalle dimensioni ridotte e da un unico centro di responsabilità manageriale costituito dal Direttore.

Il primo SMVP del Consorzio dell'Oglio è stato adottato con Ordinanza del Presidente in data 31/01/2020, e successivamente approvato dal CdA; è stato quindi applicato a partire dal ciclo della Performance del 2020. In seguito è stato aggiornato nel 2021 e rimasto vigente sino al 2024 compreso. L'aggiornamento è finalizzato all'adeguamento a nuovi indirizzi normativi, in particolare le "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del Ministro per la Pubblica Amministrazione 28.11.2023, e la Direttiva 1 del 3 gennaio 2024 della Ragioneria Generale dello stato.

Il presente SMVP si applica per il triennio 2025-2027, e comunque si applicherà anche oltre l'anno 2027 se non espressamente modificato dal CdA.

Il presente SMVP è adottato, acquisito il parere positivo dell'OIV, con Determina Dirigenziale 4/2025 e ratificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del Consorzio dell'Oglio.

2. Descrizione, finalità e contenuti

Il SMVP è un sistema che, assicurando il corretto svolgimento delle funzioni caratteristiche del ciclo della Performance, (programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione) supporta la strategia e l'organizzazione delle Amministrazioni.

In particolare, si propone di contribuire a:

- tradurre le strategie degli organi di indirizzo in obiettivi SMART (specifici, misurabili, attuabili, rilevanti, temporizzati) più significativi e qualificanti per l'Amministrazione, e attuarli;
- individuare processi attuabili e sostenibili per conseguire ciascun obiettivo, gestendo in modo efficace le risorse disponibili;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni, orientando i comportamenti organizzativi, valorizzando le competenze professionali e incoraggiandone l'arricchimento, anche attraverso il sistema premiante e incentivante.

Il SMVP consente la misura e la valutazione oggettiva del grado di raggiungimento degli obiettivi, quantificando i risultati del Consorzio, con riferimento ad ogni singolo anno nel quadro della pianificazione triennale. Il sistema individua pertanto *le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità* del processo di misurazione e valutazione della performance.

In conformità a quanto disposto dalle norme vigenti e in coerenza con le linee guida dettate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, il SMVP definisce:

- i criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- le modalità per la rappresentazione della performance attesa;
- le modalità per il monitoraggio della performance effettiva.

Il SMVP ha come oggetto, con articolazioni e differenziazioni in funzione dei ruoli ricoperti:

- la performance organizzativa del Consorzio;
- la performance individuale attesa in riferimento alle seguenti figure professionali presenti:
 - Direttore;
 - tutto il personale del Comparto (Funzionari, Assistenti, Operatori).

3. Il ciclo di gestione della Performance

La Performance è gestita come un processo ciclico articolato in diverse fasi che consistono nella programmazione, nel monitoraggio intermedio e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione finale dei risultati e nella rendicontazione.

La figura seguente illustra il ciclo complessivo.

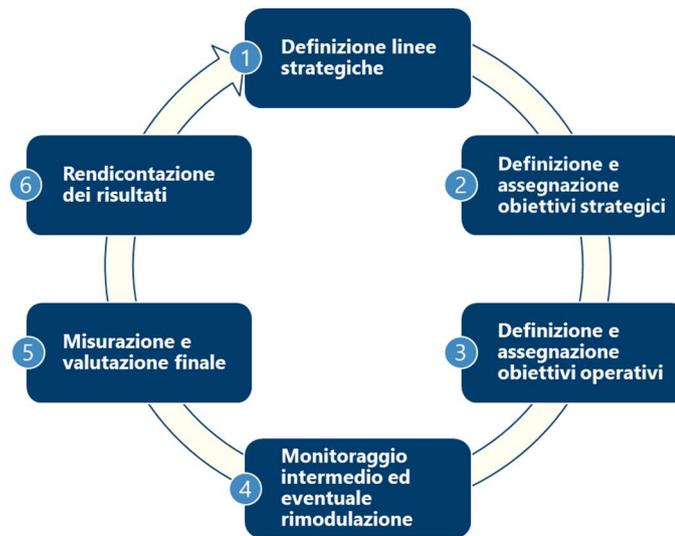


Figura 1

3.1 Le fasi del ciclo della performance

Il ciclo prevede sei fasi principali:

1. **la definizione delle linee strategiche e degli obiettivi:** è il punto di partenza della fase di programmazione e consiste nella selezione delle politiche di mandato dell'Ente, individuate nella Legge Istitutiva, nello Statuto e nel "Regolamento per la disciplina delle utenze sul Lago D'Iseo e sul Fiume Oglio", oltre che dal Consiglio di Amministrazione in quanto organo di indirizzo politico. Tale fase prende avvio contestualmente all'approvazione del Bilancio Preventivo, con l'individuazione degli strumenti finanziari per la realizzazione degli obiettivi: questi sono pluriennali, esplicitano l'effetto che il Consorzio produce con la sua attività, e sono misurati mediante indicatori di *outcome* (indicatori di impatto).

La fase 1 è propedeutica alla formulazione e approvazione del PIAO (31 gennaio).

2. **Selezione degli obiettivi di performance organizzativa.** Tra tutti gli obiettivi del PIAO, deve essere individuato il sottoinsieme che verrà utilizzato per la valutazione della performance organizzativa del Direttore e del personale del comparto. In caso di mancata selezione, contribuiranno alla valutazione tutti gli obiettivi che nel PIAO attengono alla performance organizzativa. Per il personale del Comparto la valutazione avviene sulla base di un massimo di 3 obiettivi di performance organizzativa riportati ciascun anno nella scheda obiettivo.
3. **Assegnazione di eventuali di obiettivi individuali al personale,** contenuti in "schede obiettivo" per il personale dipendente. Si tratta di assegnazione eventuale in quanto, secondo le normative vigenti, il personale del comparto viene valutato sulla base dei comportamenti organizzativi, e facoltativamente sul raggiungimento di obiettivi individuali misurabili.

Le Fasi 2 e 3 seguono tempestivamente l'approvazione del PIAO, e devono concludersi entro il 28 febbraio.

4. **il monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione:** al fine di rilevare nel corso dell'anno lo stato di realizzazione degli obiettivi, il Direttore effettua un monitoraggio sullo stato di attuazione del PIAO al 30 giugno. Vengono individuate eventuali criticità e le necessarie revisioni del PIAO, valutando l'eventuale rimodulazione o annullamento degli obiettivi, in presenza di fattori endogeni, esogeni o di cambi di priorità. In coerenza con quanto disposto dal D.lgs. n. 150/2009, il Consorzio garantisce almeno un monitoraggio infrannuale.

La fase 4 si conclude con un report di monitoraggio intermedio e eventuale aggiornamento del PIAO entro il 31 luglio di ciascun anno.

5. la misurazione e la valutazione finale della performance organizzativa, dei comportamenti e degli eventuali obiettivi individuali:

- **entro il 31/12:** consuntivazione degli Obiettivi e valutazione dei dipendenti del comparto;
- **anno successivo:** proposta di valutazione del Direttore da parte dell'OIV al Consiglio e all'Assemblea; distribuzione dei premi di risultato;

6. la rendicontazione dei risultati, rivolta ai principali stakeholder, dei risultati raggiunti attraverso la Relazione annuale sulla Performance. La Relazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e quindi validata dall'OIV **entro il 30 giugno di ogni anno successivo.**

Pur essendo presenti in un'unica fase del ciclo della performance, **la misurazione e la valutazione sono due attività distinte, non sovrapponibili.** La misurazione consiste nella rilevazione di un valore, possibilmente quantitativo, che mostri il grado di perseguimento di ciascun obiettivo. La misurazione utilizza gli indicatori che rilevano il raggiungimento o la distanza dai valori attesi prefissati (target). La valutazione consiste invece nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione che tenga conto anche di altri aspetti, quali:

- grado di innovatività, incertezza e livello di competenza (*challenging*) richiesto dall'obiettivo;
- variabili di contesto, endogene ed esogene, che possono aver influito sulla realizzazione degli obiettivi;
- altri elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori, o altre informazioni non rilevate dal sistema.

3.2 I soggetti del ciclo della performance

I soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione della performance e le loro funzioni sono illustrati nella seguente tabella:

Soggetto	Funzioni principali
Consiglio di Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Esercita le funzioni di Organo di indirizzo politico-amministrativo - Approva il PIAO e la Relazione sulla Performance - Approva l'eventuale rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance attesa - Valuta il Direttore a seguito della proposta dell'OIV - Approva la relazione sulla performance per cui chiede la validazione all'OIV
OIV	<ul style="list-style-type: none"> - Esprime il proprio parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP - Supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale - Fornisce supporto tecnico nel processo di definizione degli obiettivi - Individua, in accordo con il Direttore, il set di obiettivi che costituiscono oggetto di valutazione della performance organizzativa - Propone al CdA la valutazione annuale del Direttore - Valida il report intermedio, e la Relazione sulla Performance
Direttore	<ul style="list-style-type: none"> - Propone gli obiettivi in coerenza con gli indirizzi del CdA, definendo i relativi indicatori e target in collaborazione con il Presidente - Propone all'OIV la pesatura degli obiettivi che costituiranno performance organizzativa e su cui sarà valutato - Monitora periodicamente l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa individuando le eventuali conseguenti azioni correttive - Assegna gli obiettivi di performance individuale ai dipendenti - Effettua la valutazione del personale dipendente.

Tabella 1- Soggetti e funzioni nel ciclo della Performance



4. Le dimensioni della performance

La performance del Consorzio è costituita da due dimensioni:

- la performance organizzativa
- la performance individuale.

4.1 La performance organizzativa e gli obiettivi

La performance organizzativa *permette di programmare, misurare e poi valutare come l'Amministrazione, sulla base delle risorse disponibili, utilizzi le stesse in modo razionale per sviluppare i propri processi e per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti, col fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder*¹.

L'obiettivo è analizzare l'andamento complessivo del Consorzio, comprese le cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato, e supportare la definizione di interventi di miglioramento.

Quindi, in concreto è costituita dai risultati conseguiti complessivamente dall'organizzazione, dando conto del livello di conseguimento degli obiettivi selezionati ai fini del calcolo delle performance organizzativa.

Gli obiettivi devono essere Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporizzati (SMART). Per ciascun obiettivo sono indicati uno o più indicatori opportunamente individuati per misurazione. Per ciascun indicatore è specificato:

- il valore attuale (baseline), ove rilevabile;
- il target atteso;
- la fonte dei dati.

Gli indicatori possono essere:

- di efficienza, intesa come rapporto tra le risorse utilizzate (input) e il servizio realizzato (output);
- di efficacia interna e esterna, ove la prima misura il rapporto tra obiettivi fissati e servizi resi (output), mentre la seconda è la quantificazione più generale dell'efficacia dei servizi resi rispetto ai bisogni e alle aspettative degli stakeholders;
- di impatto, misurano quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nella gestione dei temi core dell'Amministrazione, e cioè sono in grado di spiegare i risultati della politica.

L'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene a cascata, a partire dal mandato dell'Ente, attraverso il confronto tra la struttura tecnica del Consorzio e l'Organo di indirizzo Politico al fine di garantire l'allineamento tra le risorse assegnate e gli obiettivi.

In sede di assegnazione degli obiettivi annuali, nella scheda di valutazione di ciascun dipendente del comparto, vengono attribuiti, in numero di 2 o 3 in base all'area di appartenenza, **obiettivi di performance organizzativa** che andranno a comporre la valutazione finale di performance del dipendente, sulla base dei pesi riportati in tabella 5.

La revisione del PIAO e il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa

Entro il 31 luglio di ciascun anno viene effettuata una verifica del PIAO che può avere come esito la sua revisione con eventuali integrazioni/modifiche rispetto alla prima stesura, anche tenendo conto degli eventuali assestamenti di Bilancio. Ulteriori modifiche, dettate da situazioni eccezionali e impreviste, possono essere effettuate e approvate dal CdA anche precedentemente o successivamente, ma non oltre il 31 ottobre. Tali modifiche devono essere considerate per una eventuale rimodulazione del peso degli obiettivi da parte dell'OIV, in accordo con il Direttore, e per il loro eventuale impatto sulle performance individuali.

¹Linee Guida n. 1 – Giugno 2017 “Linee Guida per il Piano della performance” emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica



A tal fine il monitoraggio intermedio è particolarmente rilevante: esso rileva i risultati raggiunti alla data del 31 luglio di ciascun anno e consente di verificare l'andamento degli obiettivi; a tal fine il Direttore, in quanto referente per la Performance, assicura la rilevazione in tempi utili dei dati necessari.

La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa

La misurazione consiste nella rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance contenuti nel PIAO, selezionati come oggetto di valutazione. La tempistica è la seguente:

- entro il 31 gennaio di ogni anno, il Direttore provvede alla misurazione della performance organizzativa dell'Ente dell'anno precedente;
- entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, il Direttore trasmette all'OIV gli esiti della misurazione degli obiettivi accompagnati da una relazione sintetica utile alla descrizione dei risultati raggiunti e quindi utile ai fini della proposta di valutazione da parte dell'OIV.

I risultati di tale processo sono inseriti nella Relazione della Performance che viene validata dall'OIV dopo la sua approvazione da parte del CdA - entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

La misurazione si traduce in un punteggio in scala 0-100.

La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa

La valutazione è una attività di analisi e interpretazione dei valori misurati.

La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa viene proposta dall'OIV al CDA, sentito il direttore, entro il 31 marzo dell'anno successivo. L'OIV in questa fase si confronta con il Direttore e formula la proposta di valutazione del Direttore al CdA.

Eventuali scostamenti delle valutazioni effettuate rispettivamente dall'OIV e dal Direttore rispetto alla misurazione dei risultati saranno motivati rispetto a:

- grado di innovatività, incertezza e livello di competenza (challenging) richiesto dall'obiettivo;
- variabili di contesto, endogene ed esogene, che possono aver influito sulla realizzazione degli obiettivi;
- altri elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori, o altre informazioni non rilevate dal sistema.

La valutazione si traduce in un punteggio in scala 0-100.

4.2 La performance individuale

La Performance Individuale è definita come il contributo fornito da ciascun dipendente, in termini di **risultato** (cosa è stato fatto) e di **modalità di approccio** (come è stato fatto: competenze/comportamenti organizzativi), al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente ed eventualmente degli obiettivi individuali assegnati. Essa è riferibile quindi, con proporzione variabile a seconda del ruolo ricoperto, a:

- risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificatamente assegnati;
- comportamenti.

La definizione e la condivisione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali sono uno dei componenti della performance individuale del personale appartenente all'area dei funzionari e all'area degli assistenti. Vengono definiti e attribuiti entro il 28 febbraio nel numero di almeno 2 per i funzionari, 3 per i funzionari con particolari responsabilità, e 1 per gli assistenti. Una volta definiti, al fine di garantirne la massima conoscenza, il Direttore ne dà tempestiva comunicazione al personale.

La definizione e la condivisione delle competenze e dei comportamenti

Le competenze e i comportamenti attesi sia per il Direttore che per il personale delle aree sono predefiniti e descritti in calce al presente documento.

Il Direttore condivide le competenze/comportamenti alla base della valutazione con il personale nella stessa fase e tempi in cui vengono condivisi e attribuiti gli eventuali obiettivi individuali.

Le competenze e i comportamenti del Direttore

Le competenze e i comportamenti attese del Direttore, e il loro peso nella valutazione, sono indicati nella seguente tabella:

Competenze e comportamenti organizzativi del Direttore	Peso
Orientamento al risultato	20%
Orientamento all'Utenza	20%
Assunzione di responsabilità e decisione	20%
Innovazione e management del cambiamento	20%
Negoziare e gestione dei conflitti /Problem solving	20%

Tabella 2-Competenze e comportamenti oggetto di valutazione per il Direttore

Le competenze e i comportamenti del personale delle aree

Le competenze e i comportamenti attese dal personale delle aree sono 4, scelti dal direttore per ciascun dipendente tra le opzioni indicate nella seguente tabella, in funzione dell'area di appartenenza. Alla valutazione di ciascuna competenza/comportamento è attribuito un peso %; la somma dei pesi corrisponde a quanto riportato in Tabella 5 alla voce Comportamenti Organizzativi.

Competenze e comportamenti organizzativi	Funzionari	Assistenti	Operatori
Orientamento al risultato	X	X	X
Autonomia e Problem solving	X	X	
Collaborazione, comunicazione e lavoro in team	X	X	X
Orientamento al lavoro per obiettivi	X		
Flessibilità	X	X	X
Orientamento all'utenza	X		
Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo	X	X	
Puntualità e diligenza nello svolgimento dei compiti	X	X	X
Disponibilità al cambiamento/innovazione/crescita professionale	X	X	X

Tabella 3 – Competenze comportamenti oggetto di valutazione per il personale dipendente

Il monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali e delle competenze/comportamenti

Il monitoraggio intermedio viene effettuato dal Direttore contestualmente al monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa di norma entro il **31 luglio**. Nel caso emergano situazioni di criticità sia nel raggiungimento dei risultati che nei comportamenti attesi, è necessario che il Direttore effettui dei momenti di confronto con il personale interessato, collettivamente e/o individualmente fornendo suggerimenti di miglioramento. I dipendenti possono comunque chiedere un confronto di chiarimento in qualsiasi momento.

La misurazione finale e la valutazione degli obiettivi individuali e delle competenze/comportamenti

La misurazione, effettuata dal Direttore, riguarda il raggiungimento degli obiettivi individuali e consiste nella rilevazione al 31 dicembre di ogni anno del loro grado di raggiungimento; viene espressa con un punteggio da 0 a 100.

La valutazione, effettuata dal Direttore, **sia relativamente agli obiettivi individuali che relativamente alle competenze/comportamenti** comporta l'attribuzione di un punteggio su scala 0-100 con il seguente significato:

Punteggio	da 90 a 100	da 71 a 89	da 51 a 70	da 31 a 50	da 0 a 30
Significato Obiettivo	Raggiunto pienamente	Raggiunto quasi pienamente	Raggiunto parzialmente	Raggiunto in minima parte	Non raggiunto
Significato Comportamento	Agito pienamente	Agito quasi pienamente	Agito parzialmente	Agito in minima parte	Non agito

Tabella 4 – Significato dei punteggi di valutazione

5. La valutazione della performance complessiva

5.1 La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della performance

Al fine della valutazione, vengono attribuiti a ciascun dipendente del comparto obiettivi di performance organizzativa oggetto di valutazione, in numero massimo di 3, e obiettivi individuali come indicato al paragrafo 4.2.

La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della Performance variano a seconda del ruolo ricoperto come indicato nella tabella di seguito riportata.

Pesatura delle componenti della performance	Direttore	Funzionari	Assistenti	Operatori
Componente Organizzativa	70%	10%	10%	10%
Obiettivi individuali	-	30%	20%	-
Comportamenti organizzativi	30%	60%	70%	90%
Componente individuale	30%	90%	90%	90%
Totale della performance individuale	100%	100%	100%	100%

Tabella 5 – Pesatura delle componenti nella Performance complessiva

5.2 La valutazione della performance complessiva del dipendente

L'arco temporale della valutazione coincide, per tutto il personale, con l'intero anno (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è, per i dipendenti, lo svolgimento di almeno 30 giorni di lavoro effettivo mentre per il Direttore il periodo è di 60 giorni di lavoro effettivo.

La valutazione delle componenti della performance viene espressa utilizzando la scheda di valutazione, che

riporta gli obiettivi assegnati ad inizio anno al dipendente.

La scheda di valutazione viene firmata dal Direttore e trasmessa al valutato che la firma per presa visione annotando eventuali osservazioni in merito. La mancata firma da parte del valutato non inficia la validità della valutazione. La firma per presa visione non ha natura di dichiarazione di approvazione della valutazione e non pregiudica la possibilità di avviare l'iter della eventuale conciliazione.

In sede di valutazione complessiva il Direttore effettua un colloquio nell'ambito del quale comunica al valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che vengano fornite al valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti operativi per il loro superamento.

In caso di assenza prolungata o di cessazione dal servizio del valutato la valutazione va notificata all'interessato tramite mezzi ritenuti opportuni e comunque tracciati (es. raccomandata a.r., P.E.C. etc). In questi casi non è necessario chiedere la ritrasmissione della scheda con la firma per presa visione.

La valutazione finale è espressa dalla media pesata delle valutazioni sopra riportate.

5.3 La valutazione della performance complessiva del Direttore

La valutazione finale, predisposta dall'OIV, è espressa dalla media pesata delle valutazioni come descritto ai paragrafi precedenti, in cui la componente organizzativa corrisponde alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi scelti per la valutazione della performance organizzativa. L'OIV, al fine di predisporre la proposta da sottoporre al Cda, sente preventivamente il presidente del Consorzio.

6. La performance e il collegamento con la retribuzione

L'entità delle risorse finanziarie complessive destinate al riconoscimento della performance del personale del comparto è determinata in sede di contrattazione decentrata, nell'ambito del quadro di riferimento fissato dalla vigente normativa e delle risorse di bilancio.

L'entità delle risorse destinate alla performance del Direttore è stabilita dal Consiglio di Amministrazione.

Il collegamento tra il punteggio finale della valutazione della performance conseguito dal personale del comparto (componente organizzativa e componente individuale) e il trattamento economico correlato in termini di risorse economiche destinate, è oggetto di contrattazione decentrata integrativa. In via ordinaria, e per il Direttore, il punteggio finale della valutazione determina la percentuale del premio massimo che verrà erogata al dipendente quale premialità per la performance secondo quanto riportato in tabella. Tale modalità va esaminata in sede di contrattazione decentrata e può essere soggetta a modifiche motivate, definite e formalizzate in tale sede.

Punteggio	da 90 a 100	da 71 a 89	da 51 a 70	da 31 a 50	da 0 a 30
Decurtazione premio	0%	10%	30%	70%	100%

Tabella 6 – Valori di decurtazione del premio per l'efficienza in relazione al punteggio della valutazione della performance complessiva

7. Indicatori di efficienza amministrativa e retribuzione di risultato

Ai sensi del DL 13/2023, art. 4bis, la quota prevista annua di retribuzione di risultato annuale del Direttore dei pagamenti delle fatture commerciali non è liquidata nella misura del 30% nel caso in cui il Consorzio non abbia rispettato i tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni. A tal fine il Collegio dei Revisori verifica la modalità di rilevazione del dato, in coerenza con quanto previsto dal suddetto decreto.

8. La gestione del contenzioso

Al termine del procedimento valutativo, la scheda di valutazione è sottoscritta dal dipendente interessato per presa visione, il quale ne acquisisce copia.



Se la valutazione ottenuta non è condivisa dal dipendente, quest'ultimo può chiederne la modifica al soggetto valutatore, formalizzando per iscritto le proprie ragioni entro il termine essenziale di 5 giorni lavorativi da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione, anche facendosi supportare da un legale o da un rappresentante sindacale. Il soggetto valutatore assume la propria decisione e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza di modifica di cui al punto 2 o dal relativo successivo contraddittorio, con la specificazione che in tal caso il procedimento deve concludersi non oltre 7 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza. In caso di persistente insoddisfazione in merito alla valutazione ottenuta, l'interessato può attivare la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario.



9. Allegato: Descrizione dei comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi:

- devono essere osservabili (il valutato deve essere in grado di porre in essere i comportamenti attesi);
- devono essere correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato;
- devono rappresentare un'area di miglioramento del valutato, in modo da rappresentare un obiettivo di possibile crescita e sviluppo per il valutato;
- devono essere correlabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione.

L'esercizio dei comportamenti organizzativi viene valutato in relazione a queste metriche:

- **agiti pienamente:** scostamento nullo rispetto alle attese; il comportamento viene agito sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente o superiore alle aspettative.
- **agiti quasi pienamente:** ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene agito in maniera frequente e stabilmente soddisfacente ma con qualche elemento migliorabile.
- **agiti parzialmente:** discreto scostamento rispetto alle attese: il comportamento agito è mediamente in linea con le attese e mediamente soddisfacente ma richiede sollecitazione da parte del responsabile e con diversi elementi migliorabili.
- **agiti in minima parte:** notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento agito è solo per minima parte rispondente alle attese.
- **non agiti:** prestazione non rispondente alle attese.



9.1 Competenze e Comportamenti Direttore

Competenze	Descrizione Comportamenti
Orientamento al risultato	<p>Fissare obiettivi coerenti con la mission e le strategie del Consorzio dell'Oglio</p> <p>Definire obiettivi e piani di lavoro, e rivalutarli tenendo conto dei cambiamenti che avvengono nel contesto esterno e interno</p> <p>Favorire lo sviluppo di condizioni di lavoro (organizzazione, risorse, etc.) in grado di facilitare il raggiungimento degli obiettivi</p> <p>Assegnare obiettivi e compiti ai collaboratori, e organizzare il lavoro ispirandosi a criteri di efficacia e di efficienza e promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato</p> <p>Verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati</p>
Orientamento all'utenza	<p>Analizzare le esigenze degli utenti e proporre quando possibile servizi e soluzioni organizzative in grado di soddisfarne o anticiparne le esigenze.</p> <p>Curare l'applicazione/definizione di standard di prestazione e procedurali, promuovendone il rispetto con la opportuna flessibilità.</p> <p>Verificare servizi e modalità di lavoro individuando le innovazioni necessarie, anche al fine di ridurre i tempi di risposta alle richieste degli utenti e al fine del miglioramento del livello qualitativo del servizio</p> <p>Richiamare l'attenzione dei collaboratori sulle esigenze degli utenti.</p>
Innovazione e management del cambiamento	<p>Proporre l'innovazione di servizi, processi e modalità di lavoro, anche nella prospettiva della semplificazione e dello snellimento delle procedure, individuando le necessarie soluzioni organizzative.</p> <p>Coinvolgere i collaboratori nella costruzione delle condizioni organizzative per l'innovazione e il cambiamento e costituire un punto di riferimento positivo ed un supporto per i collaboratori.</p> <p>Promuovere l'aggiornamento e la crescita professionale propria e dei collaboratori.</p>
Negoziazione e gestione dei conflitti/problem solving	<p>Interpretare situazioni organizzative e relazionali al fine di riconoscere tempestivamente le potenzialità conflittuali, e orientarle verso soluzioni equilibrate.</p> <p>Identificare gli elementi che alimentano il conflitto e le strategie e le soluzioni concretamente utilizzabili per prevenirlo, affrontarlo e comporlo.</p> <p>Argomentare e motivare le decisioni assunte ed i comportamenti praticati, ricercando la condivisione degli interlocutori in particolare nelle situazioni di maggiore conflittualità</p> <p>Inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e scegliere le modalità operative più efficaci nel rispetto delle regole, anche mediante l'utilizzo di adeguate competenze tecnico-specialistiche.</p>
Assunzione di responsabilità e decisione	<p>Dimostrare intraprendenza e spirito di iniziativa nell'esercizio del proprio ruolo, anche contribuendo al superamento di schemi e prassi consolidate ed elaborando nuove proposte operative.</p> <p>Fronteggiare eventuali esigenze di particolare urgenza nella presa di decisione, anche in condizioni di incertezza, tenendo adeguatamente conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni/necessari.</p> <p>Valutare tempestivamente le eventuali conseguenze critiche connesse ad una decisione, e pianificare azioni per limitarne l'impatto negativo</p>

9.2 Competenze e Comportamenti Personale del comparto

Competenza	Descrizione Comportamenti
Competenze tecnico-professionali	
Competenze Tecniche e professionali Autosviluppo	<p>Possedere conoscenze e metodologie tecnico-specifiche adeguate ai fini dell'esercizio delle attività assegnate.</p> <p>Effettuare diagnosi appropriate e pertinenti dei problemi professionali da affrontare, contribuendo alla loro risoluzione e comunque al loro efficace presidio.</p> <p>Arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo, acquisendo competenze finalizzate al miglioramento della propria prestazione, attraverso la partecipazione proattiva alle iniziative di formazione proposte e l'autoaggiornamento.</p>
Competenze organizzative	
Orientamento al risultato	<p>Lavorare bene e misurarsi con standard d'eccellenza, con impegno costante a migliorare la propria performance.</p> <p>Impostare, pianificare e organizzare il proprio lavoro, riuscendo ad identificare le priorità rispettando le scadenze.</p> <p>Effettuare regolarmente verifiche sul proprio lavoro per prevenire le inesattezze e garantire il perseguimento dei risultati.</p>
Disponibilità al cambiamento all'innovazione alla crescita professionale	<p>Mostrare disponibilità e supporto ai colleghi nell'innovazione e nel cambiamento.</p> <p>Proporre l'innovazione delle attività di propria competenza e delle modalità operative, nella prospettiva del miglioramento o della semplificazione.</p> <p>Collaborare nell'individuazione e nell'attuazione di soluzioni organizzative, modalità operative coerenti con l'innovazione e/o il cambiamento programmati.</p>
Orientamento all'utenza	<p>Mantenere la comunicazione con gli utenti, adottando comportamenti istituzionali e conciliatori, al fine di comprendere le esigenze e le richieste, proponendo al Direttore eventuali modalità organizzative o operative per soddisfarle, quando possibile.</p> <p>Monitorare il rispetto degli standard di prestazione e procedurali.</p>
Orientamento al lavoro per obiettivi	<p>Avere consapevolezza degli obiettivi assegnati e dei tempi definiti, organizzando autonomamente il proprio lavoro, sempre nel rispetto dei regolamenti del Consorzio.</p> <p>Mantenere una comunicazione costante con il proprio responsabile rispetto all'avanzamento degli obiettivi, segnalando tempestivamente eventuali criticità.</p>
Competenze relazionali	
Collaborazione, comunicazione e lavoro in team	<p>Lavorare in collaborazione con gli altri, essere parte di un team e trovare sintonia sugli obiettivi da raggiungere.</p> <p>Condividere con i colleghi informazioni inerenti la propria attività lavorativa e modalità operative al fine di beneficiare del reciproco scambio di opinioni.</p> <p>Condividere in maniera chiara ed efficace con il proprio responsabile lo stato delle attività segnalando tempestivamente le eventuali criticità che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi nei modi e nei tempi prefissati proponendo anche delle possibili soluzioni.</p>



Competenza	Descrizione Comportamenti
Competenze personali	
Flessibilità	Modificare autonomamente la propria disponibilità operativa in relazione alle esigenze o emergenze del proprio ambito di responsabilità.
Puntualità e diligenza nello svolgimento dei compiti	Mostrare cura e attenzione nello svolgimento dei compiti assegnati, segnalando eventuali criticità riscontrate al fine di pervenire ad una soluzione in breve tempo. Svolgere i compiti nell'ambito dei tempi assegnati, segnalando eventuali cause di ritardo. Segnalare tempestivamente criticità derivanti da modalità di lavoro o strumentazioni non idonee o obsolete, proponendo se possibile soluzioni migliorative. Proporre, se del caso, accorgimenti migliorativi finalizzati all'aumento della qualità del lavoro o ad una maggiore efficienza, anche informandosi su innovazioni tecnologiche o nuove strumentazioni che si rendano disponibili.
Autonomia e problem solving	Inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e identificare le soluzioni possibili, attraverso l'esercizio di iniziativa nell'ambito della propria sfera di autonomia e dei propri compiti.