

# REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

## DISCIPLINA DELLA PERFORMANCE E DELLA PREMIALITA'

Approvato con deliberazione di Consiglio di Amministrazione n. 15 del 25.05.2021 in adeguamento al D.Lgs 150/09 e successive mm. e ii.

### SOMMARIO

|                       |                                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TITOLO I ....</b>  | <b>Programmazione, organizzazione e valutazione annuale della performance</b> |
| Art. 1 .....          | PRINCIPI GENERALI                                                             |
| Art. 2 .....          | QUALITÀ DEI SERVIZI PUBBLICI                                                  |
| Art. 3 .....          | PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE                                      |
| Art. 4 .....          | MONITORAGGIO, RELAZIONE SULLA PERFORMANCE E RENDICONTAZIONE                   |
| <b>TITOLO II ...</b>  | <b>Valutazione della performance e sistema premiante</b>                      |
| Art. 5 .....          | SOGGETTI DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE                                |
| Art. 6 .....          | VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE                                                 |
| Art. 7 .....          | PERFORMANCE ORGANIZZATIVA                                                     |
| Art. 8 .....          | PERFORMANCE INDIVIDUALE                                                       |
| Art. 9 .....          | SISTEMA PREMIANTE                                                             |
| <b>TITOLO III ...</b> | <b>Norme Operative</b>                                                        |
| Art. 10 .....         | TEMPI E METODI                                                                |
| Art. 11 .....         | SCHEDE DI VALUTAZIONE: PREMESSE DESCRITTIVE                                   |
| Art. 12 .....         | PREMIO DI RISULTATO PER IL PERSONALE DIPENDENTE                               |
| Art. 13 .....         | PREMIO DI RISULTATO PER IL PERSONALE TITOLARE DI P.O.                         |

## **TITOLO I**

### **Programmazione, organizzazione e valutazione annuale della performance**

#### **Art. 1 – PRINCIPI GENERALI**

1. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale sono alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per i risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.
2. Ai fini di cui al comma precedente il Nucleo di Valutazione annualmente valida la Relazione sulla Performance di cui al successivo art. 4 e redige la relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione.

#### **Art. 2 – QUALITÀ DEI SERVIZI PUBBLICI**

1. Ai fini dell'attuazione dell'art. 28 del D.Lgs. 150/2009, l'Ente adotta un sistema di gestione della qualità diretto alla rilevazione sistematica dei risultati dei servizi.
2. Annualmente il Consorzio promuove un sondaggio di rilevazione del livello di soddisfazione degli Enti soci in merito alle attività ed ai servizi usufruiti. I risultati di tale sondaggio sono riportati nella Relazione sulla Performance e resi pubblici attraverso la pubblicazione sul sito dell'Ente.

#### **Art. 3 – PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE**

1. Gli atti della programmazione sono alla base del ciclo della performance.  
Il Consorzio Biblioteche Padovane Associate sviluppa, in coerenza con il Piano-programma, con il Bilancio di previsione dell'Ente e con il Piano Esecutivo di Gestione (unificato con il Piano degli indicatori e il Piano dettagliato degli obiettivi), il ciclo di gestione delle performance.  
Il ciclo di gestione della performance 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 e ai soci.
2. Il Bilancio, il Piano-programma, il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), costituiscono gli elementi indispensabili per la performance dell'Ente, e assieme al Conto consuntivo e ad altri atti di rendicontazione e monitoraggio anche intermedi, rappresentano i documenti indispensabili per il completamento del ciclo delle performance.
3. Il PEG, quale presupposto per la Performance, è approvato entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio.
4. Ai fini della trasparenza, il Nucleo di Valutazione verifica la pubblicazione sul sito istituzionale di tutti i documenti di programmazione di cui al precedente comma 2.
5. I tempi e le fasi applicative sono definite dal successivo articolo 10.

#### **Art. 4 – MONITORAGGIO, RELAZIONE SULLA PERFORMANCE E RENDICONTAZIONE**

1. Il Direttore verifica continuamente nel corso dell'anno il grado di realizzazione della performance.

Almeno una volta l'anno, entro il 30 settembre, viene effettuato il monitoraggio infrannuale che viene formalizzato attraverso l'analisi, anche con stati di avanzamento lavori, del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati.

L'esito del monitoraggio è a disposizione del Nucleo di Valutazione, del Consiglio di Amministrazione e dei dipendenti.

Sia nel corso delle verifiche effettuate durante l'anno che in sede monitoraggio infrannuale possono essere proposte dal Nucleo di Valutazione al Consiglio di Amministrazione eventuali modifiche ed integrazioni.

2. Al termine dell'esercizio, il Direttore relaziona al Nucleo di Valutazione, sul grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti e del comportamento organizzativo dei dipendenti. Il Direttore predispone, entro il 30 giugno, uno schema di Relazione sulla performance che deve essere validata dal Nucleo di Valutazione.

3. La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ente. Essa si aggiunge alla Relazione al Rendiconto della gestione ed è pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente.

4. La Relazione sulla Performance dovrà avere come struttura minima: a) sintesi dei principali risultati raggiunti; b) analisi del contesto e delle risorse; c) misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale.

### **TITOLO II**

#### **Valutazione della performance e sistema premiante**

#### **Art. 5 – SOGGETTI DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE**

1. Sono parti attive del processo di misurazione e valutazione della performance:

- 1) il Presidente;
- 2) il Nucleo di Valutazione;
- 3) il Direttore;
- 4) il personale dipendente.

2. Compete al Presidente la valutazione del Direttore, sulla base della proposta formulata dal Nucleo di Valutazione. Qualora il Presidente si discosti da tale proposta, ne fornisce idonea motivazione.

3. Compete al Nucleo di Valutazione proporre al Presidente la valutazione del Direttore, sulla base della metodologia adottata da questo Consorzio, supportare l'attività di controllo strategico, valutare la performance dell'Ente sulla base della relazione fornita dal Direttore.

4. Compete al Direttore la valutazione del personale dipendente dell'Ente, sulla base della metodologia adottata da questo Consorzio.

5. Compete al Direttore fornire i dati di sintesi necessari per l'esplicazione delle funzioni del Nucleo di Valutazione.

6. Il Presidente nomina il Nucleo di Valutazione, composto da un organo monocratico, ovvero si avvale del Nucleo di Valutazione di un'altra Amministrazione, previo convenzionamento.

7. Il componente del Nucleo di Valutazione deve essere dotato di requisiti di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management pubblico, della valutazione della *performance* e della

valutazione del personale delle Amministrazioni pubbliche; in particolare sono richieste: capacità di valutazione e visione strategica, competenze sulla valorizzazione delle risorse umane (valutazione dei comportamenti organizzativi).

8. Il Nucleo di Valutazione deve in ogni caso possedere diploma di laurea specialistica o quadriennale conseguita nel precedente ordinamento degli studi, viene scelto previo una forma di consultazione o manifestazione di interesse tra i dirigenti pubblici e/o Segretari comunali e/o soggetti iscritti al registro nazionale degli OIV in relazione al proprio *curriculum vitae*. Non possono far parte del Nucleo di Valutazione coloro che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali, ovvero che abbiano rivestito tali incarichi e cariche o che abbiano in corso rapporti di lavoro dipendente o rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni nei tre anni precedenti la nomina, o che comunque siano, per la loro attività, in conflitto di interessi con il Consorzio; l'incarico ha durata triennale e può essere rinnovato.

7. Il Nucleo di Valutazione esercita, in piena autonomia, le proprie attività, opera con l'assistenza del Direttore, risponde del proprio operato esclusivamente al Presidente, si avvale dei dati in possesso della struttura, ha accesso agli atti e documenti amministrativi e può richiedere informazioni alla struttura, consortile, che è tenuta alla piena collaborazione.

8. Il Nucleo monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, comunicando tempestivamente le criticità riscontrate al Presidente; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto per quanto compatibile, dal D.Lgs. n. 150/2009, dal D.Lgs. 141/2011, dal DL. 95/2012, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni del Consorzio.

9. Il Consorzio promuove la partecipazione degli utenti, rappresentati in prima istanza dagli Enti soci, al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa. A tal fine, rende accessibili nel sito dell'Ente le modalità con le quali gli stessi possono comunicare direttamente al Nucleo di Valutazione il grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati e segnalare eventuali criticità. Anche i cittadini che usufruiscono dei servizi delle biblioteche afferenti al Consorzio possono partecipare a tale processo mediante i medesimi canali di comunicazione.

10. Nella scheda di valutazione, al punto "8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)" contenuto nell'Area delle Competenze professionali e comportamenti organizzativi, si attuerà una valutazione a 360°, ossia si terrà conto della valutazione dal basso (i collaboratori con questionari anonimi, o altra modalità di consultazione, o forma di audizione, esprimeranno una valutazione sul proprio superiore) e di quella fra pari (il personale dipendente dell'Ente con questionari anonimi, o altra modalità di consultazione, o forma di audizione, esprimerà un giudizio sui propri colleghi).

## **Art. 6 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

1. La valutazione è diretta, in primo luogo, a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale e il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente e, in secondo luogo, al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

2. La valutazione del personale è tesa alla promozione del lavoro di gruppo, articolato anche in micro team temporanei costituiti in base alle priorità e agli obiettivi da perseguire, nonché a misurare l'apporto e le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

3. La valutazione della performance individuale è in funzione della performance organizzativa ed è volta,

essenzialmente, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale e al miglioramento del servizio pubblico.

4. La valutazione della performance del Direttore riguarda l'apporto all'integrazione e ai risultati complessivi della gestione, la performance dei servizi, dei programmi e obiettivi di competenza, nonché le capacità, le competenze tecniche e manageriali, la capacità di valutazione dei propri collaboratori e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

#### **Art. 7 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

1. La performance organizzativa esprime l'attuazione delle politiche consortili per la soddisfazione delle esigenze della collettività, a livello di Ente.

2. La performance organizzativa misura e valuta i seguenti aspetti:

- a) l'effettivo grado di attuazione di programmi e obiettivi contenuti nel Piano-programma e nel PEG approvati annualmente considerando il rispetto delle fasi, dei tempi previsti, degli indicatori qualitativi e quantitativi nonché delle risorse utilizzate;
- b) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati ai soci, considerando anche lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione dei programmi;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- e) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

#### **Art. 8 – PERFORMANCE INDIVIDUALE**

1. La performance individuale considera il contributo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento dello stesso, di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

2. Il sistema di misurazione evidenzia la correlazione fra la performance organizzativa e quella individuale in tutte le fasi del ciclo della performance.

3. La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore è collegata:

- a) agli indicatori di performance indicati nel Piano della performance;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

4. La misurazione e la valutazione svolte dal Direttore sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'Ente;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

#### **Art. 9 – SISTEMA PREMIANTE**

1. Il sistema premiante il merito, a seguito della valutazione della performance individuale annuale e

pluriennale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi previsti dalle leggi e dai contratti (a scopo indicativo e non esaustivo):

- Premi annuali individuali e collettivi di produttività
- Progressioni economiche
- Retribuzione di risultato per il Direttore

Gli incentivi del presente comma sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio in sede di CCDI avuto riguardo alle disposizioni contrattuali e legislative vigenti nel tempo.

Premi annuali individuali e collettivi di produttività: Ai fini di premiare i risultati della performance organizzativa e individuale, la produttività, in quota prevalente, garantisce la differenziazione in base al merito sulla base della valutazione.

Metodologia e tempistica, con appositi separati provvedimenti, potranno essere suscettibili di eventuale variazione di anno in anno.

Ai fini della valutazione del personale – posizioni organizzative comprese – costituiscono strumento di valutazione, con relativi indicatori di giudizio, le allegate schede al presente regolamento.

Progressioni economiche: Ai fini di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali. I criteri sono definiti nel CCDI.

Retribuzione di risultato: Al fine di premiare l'impegno e il raggiungimento dei risultati prefissati, l'Ente corrisponde, avuto riguardo alla metodologia prevista nel presente regolamento, al Direttore la retribuzione di risultato.

### **TITOLO III**

#### **Norme Operative**

#### **Art. 10 – TEMPI E METODI**

1. TEMPI: Nell'ambito della programmazione generale dell'Ente, vengono di seguito riassunti i termini fondamentali entro i quali dovranno svolgersi i processi valutativi, nonché essere adottati i relativi documenti:
  - **31 gennaio** di ogni anno viene approvato dal CdA il **PEG**, sulla base degli indirizzi programmatici definiti dall'Assemblea consortile nell'ambito del Bilancio previsionale, esplicitati nel Piano-programma. Il termine del 31/1 si intende automaticamente prorogato all'ultimo giorno del mese successivo a quello fissato da apposito DM quale termine per l'approvazione del bilancio ai sensi dell'art. 163, comma 3 del D.Lgs. 267/2000.
  - **30 aprile** di ogni anno viene approvato il Conto Consuntivo dall'Assemblea consortile, con una relazione sui risultati ottenuti rispetto gli obiettivi programmati.
  - **31 maggio** di ogni anno Il Direttore relaziona al Nucleo di Valutazione, sul **grado di raggiungimento degli obiettivi** attribuiti nell'anno precedente e predispone una **relazione sulle performance dell'Ente** che deve essere validata dal Nucleo di Valutazione.
  - **30 giugno** di ogni anno il Direttore per il personale dipendente, e il Nucleo di Valutazione per il Direttore, nel corso di un apposito colloquio, illustra e **consegna la scheda** di valutazione finale. Il dipendente che non concordi sulla valutazione attribuita si confronta con il Direttore valutatore entro 5 giorni dalla consegna della scheda. Il dipendente può proporre ricorso per iscritto, entro i 5 giorni successivi al colloquio col Direttore, al Nucleo di Valutazione. Il ricorso deve contenere le ragioni del

medesimo. Il ricorrente potrà, eventualmente in questa sede, farsi assistere da un rappresentante sindacale. Il Nucleo di Valutazione si pronuncia entro i successivi 10 giorni avendo cura di convocare con procedura informale il ricorrente e il Direttore valutatore, per l'esposizione delle rispettive ragioni. Analoghe tempistiche si applicano anche per i ricorsi presentati dal Direttore. Il ricorso sarà presentato al Presidente.

- **30 giugno** di ogni anno il Nucleo di Valutazione **valuta la performance dell'Ente in sede di validazione della Relazione annuale sulla performance**.
  - **30 settembre** di ogni anno viene effettuato dal Direttore il monitoraggio infrannuale dell'anno in corso attraverso un colloquio finalizzato a verificare con ciascun dipendente lo stato di avanzamento lavori e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione e garantisce la correttezza dei sistemi di misurazione e valutazione (art. 14 c. 4 D.Lgs. 150/2009).
  - **30° giorno successivo all'approvazione del Bilancio** il Presidente **assegna gli obiettivi** attesi al Direttore. Entro lo stesso termine il Direttore provvede ad **assegnare gli obiettivi** di risultato e di comportamento attesi dal personale dipendente. L'assegnazione avviene con un colloquio tra valutatore e valutato, eventualmente anche in termini di gruppo se gli obiettivi fossero di gruppo. Il personale che risultasse assente per varie ragioni (es. aspettativa) in detto periodo è esonerato dal colloquio. Detta assegnazione verrà formalizzata per iscritto.
2. **METODI:** la valutazione della performance individuale del personale e del Direttore avviene tenendo conto di quanto indicato all'art. 8 mediante le schede allegate al presente regolamento. Per la valutazione del Direttore, il peso obiettivi e restanti parametri è dato dal rapporto 70% (articolato in obiettivi di performance organizzativa 40% e obiettivi individuali 30%) e 30% (articolato in competenze professionali e manageriali 20% e capacità di differenziare le valutazioni 10%); mentre per il restante personale il rapporto è: 75% per gli obiettivi (articolato in 15% per gli obiettivi di performance organizzativa e 60% per gli obiettivi individuali) e 25% (relativo alle competenze e ai comportamenti professionali e organizzativi). Con l'allegata scheda di valutazione e le relative modalità descrittive sono definiti gli indici di valutazione in rapporto al peso.

La valutazione complessiva che non supera 65/100 comporta l'esclusione del dipendente, che abbia riportato siffatto giudizio, dall'accesso ai premi di cui all'art. 9 per il relativo anno.

Per quanto previsto dall'art. 55-quater del D.Lgs. 165/2001, introdotto dal D.Lgs. 150/2009, la valutazione complessiva tra 50/100 e 65/100 viene considerata adeguata, ma non sufficiente per l'accesso ai premi; mentre è disposto il licenziamento in sede disciplinare per insufficiente rendimento, ai sensi delle norme richiamate nel caso di prestazione lavorativa, riferibile ad un arco temporale di 3 anni consecutivi, per la quale il dipendente consegua una valutazione di insufficiente rendimento, ovvero inferiore a punti percentuali 50/100 dei punti massimi assegnati dal complesso della valutazione.

## **Art. 11 – SCHEDE DI VALUTAZIONE: PREMESSE DESCRITTIVE**

### Valutazione del personale dipendente

La scheda di valutazione si compone di 3 parti:

1. Due parti dinamiche, afferenti la valutazione della performance organizzativa e il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, le quali, fermo restando lo schema sotto descritto (Allegati 2, 3, 4), variabile di anno in anno nei contenuti, non sono modificabili nella forma. Come disciplinato all'art. 10, comma 2, rispetto al valore complessivo della valutazione, la performance organizzativa costituisce il valore di peso pari a 15/100, mentre il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali

costituisce il valore di peso pari a 60/100.

2. Una parte statica (relativa alle competenze e ai comportamenti professionali e organizzativi), la quale non è soggetta a modificazioni e costituisce complessivamente il valore di peso pari a 25/100 rispetto il valore complessivo della valutazione. Per questa parte il Direttore può avvalersi degli strumenti di *customer satisfaction*, o altro strumento di analisi o sondaggio esterno predefinito mediante apposito protocollo e informate le OO.SS.

Modalità per la compilazione e criteri di valutazione della II^ Parte Statica (comportamento organizzativo):

3. Per ogni fattore proposto, relativo alle competenze e ai comportamenti professionali e organizzativi, a cui è associato un "peso" a seconda della categoria che dà più o meno importanza alle varie dimensioni della valutazione rispetto ai risultati attesi, è associato un valore da 1 a 10. Vengono individuati i seguenti livelli di valutazione per accedere ai premi :  
Sufficiente, ma bassa - soddisfazione inferiore allo standard = da 6,6 a 8 punti (B)  
Media - soddisfazione corrispondente allo standard = da 8,1 a 9,5 punti (M)  
Alta - soddisfazione superiore allo standard = da 9,6 a 10 punti (A)  
Insufficiente - soddisfazione insufficiente = da 0 a 4,9 punti  
Adeguate - soddisfazione che non dà accesso ai premi = da 5 a 6,5 punti
4. Il peso attribuito ad ogni fattore/comportamento viene moltiplicato per la valutazione ottenuta e diviso per la somma dei pesi; la somma dei valori così ottenuti determina il "Coefficiente di valutazione individuale" afferente il Comportamento organizzativo dal quale desumere la percentuale raggiunta di produttività.
5. Per essere validi ed affidabili, i criteri devono derivare da un'analisi delle posizioni ed essere corrispondenti a comportamenti osservabili e definiti in modo chiaro.
6. Il Direttore, nel corso di una o più riunioni di servizio, coinvolge il personale nella presentazione dei criteri e consegna agli interessati la scheda di valutazione precisando che la metodologia deve tendere al miglioramento della prestazione fornita (comportamento organizzativo), nonché al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

#### Valutazione del Direttore

La scheda di valutazione si compone di 4 parti, le prime 3 identiche nella forma e nelle modalità a quelle previste per il personale NON titolare di P.O. – ma di peso differente - e l'ultima peculiare del ruolo manageriale.

1. Una prima parte dinamica relativa agli indicatori di performance, soggetta a monitoraggio e valutazione del Nucleo di Valutazione anche avvalendosi della Customer satisfaction, o altro strumento di analisi o sondaggio esterno predefinito, e costituisce complessivamente il valore di peso pari a 40/100 rispetto il valore complessivo della valutazione.
2. Una seconda parte dinamica (la parte afferente la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali), la quale, fermo restando lo schema sotto descritto (Allegato 5), variabile di anno in anno nei contenuti, non è modificabile nella forma. Questa parte costituisce complessivamente il valore di peso pari a 30/100 rispetto il valore complessivo della valutazione.
3. Una parte statica (la parte afferente il c.d. comportamento manageriale e le competenze professionali), la quale non è soggetta a modificazioni e costituisce complessivamente il valore di peso pari a 20/100 rispetto il valore complessivo della valutazione.
4. Una parte integrativa relativa alla capacità di differenziare le valutazioni espresse nei confronti dei propri collaboratori, in modo da garantire la differenziazione, e costituisce complessivamente il valore di peso pari a 10/100 rispetto il valore complessivo della valutazione.  
Ciò che costituisce valutazione per il personale dipendente quale fattore definito "comportamento

organizzativo”, costituisce “la capacità manageriale” per il Direttore.

## **COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

### **1. Preparazione (grado di approfondimento nello svolgimento delle mansioni affidate)**

*Risultato atteso:* Presenta conoscenze di base e/o specialistiche che gli permettono di approfondire appropriatamente le mansioni affidate.

Possiede poche e scarse conoscenze inerenti alle mansioni da svolgere. (B)

Possiede conoscenze medie per le mansioni da svolgere che emergono solo se stimolate. (M)

Possiede conoscenze elevate per le mansioni da svolgere che utilizza con continuità e appropriatezza (A)

### **2. Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)**

*Risultato atteso:* Attua le prestazioni inerenti il profilo professionale con destrezza e abilità, nel rispetto degli standard comunemente accettati, tenendo conto del tempo necessario ed eventualmente impartito dal superiore.

Svolge i compiti affidati non sempre con accuratezza e precisione. (B)

Svolge sempre i compiti affidati con attenzione e cura nello standard. (M)

Competente rispetto alle mansioni da svolgere; manifesta capacità nella risoluzione dei casi prospettati; manifesta disponibilità e autonomia decisionale. (A)

### **3. Innovazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate)**

*Risultato atteso:* Propone processi, attività o soluzioni innovative.

Assume un atteggiamento statico o passivo di fronte ai processi lavorativi richiesti. (B)

E' fautore di iniziative atte all'innovazione dei processi lavorativi di fronte a stimoli o direttive impartite. (M)

E' fautore di iniziative atte all'innovazione dei processi lavorativi spontaneamente, tende ad anticipare la richiesta di proposte innovative o ad anticipare la possibile emersione di problemi. (A)

### **4. Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)**

*Risultato atteso:* Compie i propri compiti in maniera attenta e puntuale e si adopera per la semplificazione e la riduzione dei tempi.

Raramente porta a termine i compiti assegnati; si esprime professionalmente con fatica e con minima attenzione e dedizione. (B)

Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione e dedizione, non sempre nei termini prescritti. (M)

Compie sempre con attenzione, dedizione e precisione i compiti assegnati, nei termini prescritti. (A)

### **5. Precisione (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)**

*Risultato atteso:* Attenzione al dettaglio nella realizzazione del piano di lavoro del progetto.

Svolge le attività e le prestazioni in modo impreciso e in modo significativamente migliorabile. (B)

Svolge le attività in modo preciso solo se controllato. A volte propone soluzioni miranti l'efficienza e l'ottimizzazione dei costi. (M)

Svolge le attività con precisione anche in situazioni complesse. Dimostra eccezionali capacità e ha offerto contributi significativi al miglioramento dell'organizzazione e nella gestione delle risorse affidate. (A)

### **6. Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)**

*Risultato atteso:* Impegno profuso nella realizzazione degli obiettivi indicati nel PEG e propensione agli obiettivi assegnati dal Direttore.

E' passivo di fronte agli obiettivi assegnati e di fronte ai problemi emergenti. Prende iniziativa non pertinente

o senza considerare il lavoro di gruppo. ( B)

E' attivo nella realizzazione degli obiettivi assegnati, ma necessita di continui stimoli o verifiche. (M) Realizza quanto richiesto con iniziativa ed autonomia. (A)

**7. Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)**

*Risultato atteso:* Modifica il proprio comportamento professionale, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti, con flessibilità.

Si oppone all'introduzione di nuove procedure organizzative, mantenendo rigidamente il ruolo assegnato, dimostra scarsa o insufficiente propensione alla flessibilità. (B)

Accetta i cambiamenti organizzativi che possono coinvolgerlo direttamente; dimostra disponibilità alla flessibilità. (M)

E' attento ai cambiamenti organizzativi, si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, propone l'introduzione di nuove tecniche e contribuisce alla verifica critica. (A)

**8. Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)**

*Risultato atteso:* Intrattiene rapporti interpersonali corretti, orientati alla disponibilità e alla partecipazione all'ascolto e al rispetto dell'interlocutore e della sua *privacy*.

E' poco disponibile e presta scarsa o sufficiente attenzione alle richieste dell'utente, dimostra scarso o sufficiente interesse al lavoro di gruppo o alle richieste dei colleghi, evita il dialogo e predilige l'isolamento. Nella comunicazione non è esauritivo. (B)

Assume un atteggiamento cortese, interviene su richiesta, ma dimostra indifferenza dal lato empatico, ha una comunicazione minima o prolissa. (M)

Ascolta e soddisfa le richieste degli utenti, informa in modo preciso, esauriente e sicuro, e conciso, nel rispetto della *privacy*, dimostra propensione al rapporto di gruppo, promuove "spirito aziendale", si rapporta anche coi colleghi in modo empatico, favorisce la cortesia comunicativa anche telefonica, la collaborazione richiesta dagli altri. (A)

**9. Risoluzione dei problemi (capacità di individuare soluzioni idonee)**

*Risultato atteso:* Individua soluzioni concrete e realistiche relativamente ai problemi inerenti le funzioni e compiti assegnati.

Realizza i compiti assegnati, ma non è in grado di rilevare problemi emergenti. (B)

Nel realizzare i compiti assegnati, rileva i problemi emergenti, ma si preoccupa solo di rispettare regole e procedure già definite. (M)

Nel realizzare i compiti assegnati, individua i problemi emergenti proponendo soluzioni efficaci ed innovative sul piano operativo, propende per la riduzione dei costi e dei tempi. (A)

**10. Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)**

*Risultato atteso:* Capacità di coinvolgersi nei processi lavorativi collaborando con il gruppo di lavoro, con i superiori e i colleghi.

Collabora scarsamente con il gruppo di lavoro, non ha cognizione delle prestazioni fornite o degli obiettivi individuati, non cerca la conoscenza, ma attende sempre che qualcuno gli dica il da farsi. (B)

Collabora con il gruppo solo se richiesto, ha cognizione delle prestazioni fornite e degli obiettivi individuati, ma nei limiti dello stretto necessario all'adempimento secondo standard. (M)

Collabora con il gruppo in modo attivo e costruttivo, manifesta partecipazione alle prestazioni fornite e agli obiettivi individuati, ricerca l'approfondimento anche nella conoscenza dei dettagli non precisati, si propone in modo pertinente per il fare o per il dare soluzioni. (A)

**Art 12. PREMIO DI RISULTATO PER IL PERSONALE DIPENDENTE**

|                                 |                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------|
| - Con punteggio fino a 65/100   | nessuna retribuzione                    |
| - Con punteggio da 66 a 71/100  | il 50% della retribuzione di risultato  |
| - Con punteggio da 72 a 77/100  | il 60% della retribuzione di risultato  |
| - Con punteggio da 78 a 88/100  | l'80% della retribuzione di risultato   |
| - Con punteggio da 89 a 100/100 | il 100% della retribuzione di risultato |

- Categoria B 100
- Categoria C 110
- Categoria D 130

Moltiplicatore unico = Somma destinata alla produttività individuale : [(130 x n. dipendenti cat. D) + (110 x n. dipendenti cat. C) + (100 x n. dipendenti cat. B)]

Parametro di cat. x moltiplicatore x percentuale in base al punteggio attribuito con la scheda di valutazione

|                                 |                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------|
| - Con punteggio fino a 65/100   | nessuna retribuzione                    |
| - Con punteggio da 66 a 71/100  | il 50% della retribuzione di risultato  |
| - Con punteggio da 72 a 77/100  | il 60% della retribuzione di risultato  |
| - Con punteggio da 78 a 88/100  | l'80% della retribuzione di risultato   |
| - Con punteggio da 89 a 100/100 | il 100% della retribuzione di risultato |