

# Consiglio di Bacino Padova Centro

L.R. del Veneto n. 52 del 31 dicembre 2012

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEL PERSONALE**

## INDICE

### Art. 1. IL SISTEMA

- 1.1. Premessa
- 1.2. Ciclo della performance

### Art. 2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- 2.1. Gli ambiti
- 2.2. Gli obiettivi
- 2.3. La misurazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati
- 2.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale
- 2.5. La rendicontazione sociale

### Art. 3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### 3.1 Il Personale dirigente

- 3.1.1. Elementi oggetto di valutazione
- 3.1.2. La valutazione del rendimento
- 3.1.3 La modalità di valutazione del rendimento
- 3.1.4 La valutazione del comportamento
- 3.1.5. Modalità di valutazione del comportamento
- 3.1.6. Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato
- 3.1.7. Tempistica di processo di valutazione

#### 3.2 Il Personale non dirigente

- 3.2.1 Elementi oggetto di valutazione
- 3.2.2. Obiettivi individuali e/o di gruppo (punti 60)

3.2.3 Competenze dimostrate (punti 40)

3.2.4. Comportamenti professionali (punti 30)

3.2.5. Comportamenti organizzativi (punti 70)

3.2.6. Procedimento valutativo

3.2.7. Distribuzione del Fondo per la produttività

Art. 4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE RELATIVE ALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA

Art. 5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI  
PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTE NELL'ENTE

Art. 6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI  
PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Art. 7. MODALITÀ' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE  
DELLE RISORSE UMANE

## **Art. 1. IL SISTEMA**

### **1.1. Premessa**

Il Sistema ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della Performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al Direttore;
- al rimanente personale.

Il Sistema, individua:

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

### **1. 2. Ciclo della performance**

Il Sistema disciplina le modalità e i tempi con cui l'Ente attua il ciclo di gestione della performance, definisce gli obiettivi e gli indicatori ed effettua il monitoraggio della performance. A tal fine, nell'ottica di assicurare la qualità; comprensibilità ed attendibilità degli strumenti di rappresentazione della performance, l'Ente redige i seguenti documenti:

- un documento programmatico triennale, denominato "Piano della Performance" orientativamente entro il 31 gennaio di ogni anno e comunque entro 30 giorni dall'approvazione del Piano triennale delle Attività da parte dell'Assemblea di Bacino;
- un documento a consuntivo, entro il 30 giugno di ogni anno e con riferimento all'esercizio precedente, denominato "Relazione sulla Performance".

## **Art. 2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **2.1. Gli ambiti**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- l'attuazione di piani e programmi definiti nel Piano triennale delle Attività approvato dall'Assemblea di Bacino, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché la capacità di assolvere con efficacia ed efficienza agli adempimenti amministrativi e finanziari posti dalla normativa;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi di redazione e approvazione degli atti di competenza dell'Ente;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza, nonché di promozione delle pari opportunità;

b) quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni dei Comuni partecipanti e quindi indirettamente sulla collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

c) quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'Ente:

- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i Comuni partecipanti, gli altri Enti interessati e gli organismi rappresentativi degli utenti, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

## **Art. 2.2. Gli obiettivi**

Il processo di individuazione degli obiettivi prende di norma avvio nel periodo ottobre-novembre, con riferimento all'anno successivo, con la messa a punto di una prima proposta degli obiettivi da parte del Direttore al Comitato di Bacino, trasfusa nel Piano delle Attività per il triennio successivo, finalizzati a realizzare le priorità politiche, previa verifica delle risorse finanziarie, strumentali ed umane effettivamente disponibili, tenendo conto, per quanto attiene in particolare alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta di Piano triennale delle Attività deve contenere, fatta salva la verifica di cui sopra, anche la declinazione degli obiettivi strategici, realizzabili nell'anno di riferimento ovvero articolati su un orizzonte triennale, unitamente, in quest'ultimo caso, ai correlati obiettivi operativi che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno di riferimento. L'aggiornamento annuale del Piano triennale delle Attività va approvato dall'Assemblea di

Bacino di norma entro il mese di dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento. Subito dopo l'approvazione dell'aggiornamento annuale del Piano triennale delle Attività si procede con la stesura del Piano della performance.

Il Piano della performance definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione traducendole, sulla base delle risorse da allocarsi nel bilancio, in obiettivi per il Direttore, da raggiungere attraverso piani e programmi recanti l'indicazione:

- delle fasi di realizzazione degli obiettivi e delle relative scadenze,
- delle strutture organizzative coinvolte
- di indicatori che consentano la misurazione dei risultati conseguiti con riferimento a tempi certi di realizzazione.

Il Piano delle performance va approvato dal Comitato di Bacino, di norma entro 30 giorni dall'approvazione dell'aggiornamento annuale del Piano triennale delle Attività, e quindi entro il 31 gennaio. Qualora l'aggiornamento annuale del Piano triennale delle Attività non venisse approvato entro il 28 febbraio, il Piano della performance viene comunque approvato dal Comitato di Bacino entro il 31 marzo, sulla base degli indirizzi espressi nel Piano triennale vigente. Il Direttore, di norma entro 15 giorni dall'approvazione del piano delle performance, ed in coerenza con i propri obiettivi, assegna ai dipendenti gli obiettivi individuali e/o di gruppo, precisando gli indicatori di valutazione degli stessi ed i pesi relativi, nonché i tempi di realizzazione.

Il Piano della performance può essere modificato in corso d'anno, con apposita delibera del Comitato di Bacino, sia nel caso in cui subentri un aggiornamento nel Piano delle Attività, sia per altre motivazioni. In tal caso il Direttore valuta se la modifica degli obiettivi ad esso assegnati debba tradursi in una modifica degli obiettivi assegnati ai dipendenti.

### **Art. 2.3. La misurazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati**

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi assegnati acquisendo i dati necessari dal Direttore in corso d'anno con cadenza semestrale e poi a fine esercizio anche sulla base della Relazione annuale del Direttore all'Assemblea. Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti. Il Direttore, con la cadenza di cui sopra, effettua il monitoraggio degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati ai dipendenti acquisendo i dati necessari. All'esito del monitoraggio finale l'OIV, con il supporto della Struttura tecnica permanente di supporto, ove istituita, effettua la valutazione della Performance organizzativa del Direttore in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati. A sua volta il Direttore effettua la valutazione della Performance organizzativa dei singoli dipendenti dell'Ufficio di Bacino, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi a ciascuno assegnati.

## **Art. 2.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale**

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, ma che deve considerare anche indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi. Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti di controllo interno oggi in essere e gli strumenti della rendicontazione sociale, passando da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura agli utenti che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni dei Comuni partecipanti e indirettamente della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

## **Art. 2.5. La rendicontazione sociale**

L'Ente è impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i Comuni partecipanti, gli altri Enti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, la quale è lo strumento con cui l'Ente relaziona sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (stakeholder) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate. Essa si affianca agli strumenti del bilancio tradizionale (quello dei valori economici e finanziari), per rispondere alle esigenze dell'Ente che, con la rendicontazione sociale, intende rendere conto dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli stakeholder. Il Presidente assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale, mentre quella tecnica è assunta dal direttore. Le attività di ricaduta sociale sono le attività dell'Ente che hanno rilevanza esterna. Gli stakeholder chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, fra tutti gli stakeholder ritenuti più importanti, cioè con maggior influenza sull'attività specifica considerata.

## **Art. 3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **Art. 3.1. Personale dirigente**

Nella categoria del personale di qualifica dirigenziale è compreso unicamente il Direttore. La valutazione della performance del Direttore viene effettuata dall'OIV secondo le modalità di seguito rappresentate, con proposta finale al Comitato di Bacino ai fini dell'erogazione della sua retribuzione di risultato.

#### **Art. 3.1.1. Elementi oggetto di valutazione**

La valutazione della performance del Direttore, effettuata dall'OIV, si articola in:

a) valutazione del rendimento (performance organizzativa) sulla base all'accertamento del reale conseguimento degli obiettivi assegnati, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di punti 100;

b) valutazione dei comportamenti tenuti allo scopo di ottenere i risultati prefissati, sulla base delle indicazioni espresse dal Presidente condivise con il Comitato di Bacino, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di punti 100.

### **Art. 3.1.2. La valutazione del rendimento**

Con riguardo alla valutazione del rendimento, gli obiettivi devono essere:

- predeterminati ed espressamente indicati nel piano delle performance;
- coerenti con la missione istituzionale dell'Ente;
- specifici e misurabili in modo chiaro e concreto;
- significativi e realistici;
- correlati alle risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate;
- riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente, di norma, ad un anno;
- negoziati con il direttore ai fini dell'oggettiva possibilità di conseguimento. Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri obiettivi assumeranno rilievo nella valutazione del comportamento.

### **Art. 3.1.3. Modalità di valutazione del rendimento**

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del rendimento (punti 100), è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito. In sede di individuazione dell'obiettivo va precisato se il suo parziale conseguimento, ed in caso affermativo in quali termini percentuali, esso possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva. In caso contrario, il parziale conseguimento dell'obiettivo equivarrà a mancato conseguimento e sarà quindi valutato punti 0. In caso di oggettiva impossibilità di conseguimento di un obiettivo assegnato al Direttore, ove derivante da fatti e/o atti imprevedibili sopravvenuti a lui non imputabili e da lui tempestivamente rappresentati al presidente nel momento in cui esse si sono appalesate, il Comitato di Bacino ha facoltà di assegnare al Direttore uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio. Analogamente in caso di modifica in corso d'anno delle priorità dell'Ente, il Comitato di Bacino può assegnare un obiettivo sostitutivo al Direttore. Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo sostitutivo.

### **Art. 3.1.4 La valutazione del comportamento**

Con riguardo alla valutazione del comportamento, sono individuati i seguenti criteri:



- a) la direzione ed organizzazione, intese come la capacità di chiarire gli obiettivi e tradurre gli stessi in piani e programmi, coordinando ed ottimizzando le risorse disponibili, specie umane;
- b) l'innovazione e la semplificazione, intese come la capacità di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative sostenendo in modo attivo e costruttivo gli interventi a tal fine necessari a livello gestionale, organizzativo e tecnologico, favorendo l'attività di formazione ed iniziativa personale dei propri collaboratori;
- c) l'integrazione, intesa come la capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione dei problemi;
- d) l'orientamento all'utente, inteso come, la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine sia della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Ente che del raggiungimento di alti traguardi qualitativi dei servizi erogati;
- e) la valutazione del personale, intesa come la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- f) la responsabilizzazione, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attraverso anche l'attribuzione della responsabilità di procedimenti amministrativi e la delega;
- g) il rispetto dei termini, inteso come la capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'Ente nel rispetto dei termini previsti.

#### **Art. 3.1.5. Modalità di valutazione del comportamento**

Modalità di valutazione del comportamento Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del comportamento (punti 100), è così ripartito:

a) direzione ed organizzazione = max punti 20

- 0-5 (bassa): comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione delle attività ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze;

- 6-15 (media): comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione delle attività in relazione alla priorità delle problematiche;

- 16-20 (alta): comportamento lavorativo concentrato, in base alla priorità delle problematiche, sulla programmazione delle attività e sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative soluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. rappresentare un punto di riferimento per la risoluzione di problemi lavorativi derivanti dall'attività dei propri collaboratori e gestione di eventuali rapporti conflittuali verificatisi fra i collaboratori stessi);

b) innovazione e semplificazione = max punti 20

- 0-5 (bassa): comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti intervenuti (ad es. incapacità di proporre gli interventi necessari a seguito di modifiche normative e gestionali);

- 6-15 (media): comportamento attuativo di interventi innovativi proposti da altri o, comunque, provenienti da input esterni;

- 16-20 (alta): comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; c) integrazione = max punti 15

- 0-5 (bassa): comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;

- 6-10 (media): comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri o, comunque, proveniente da input esterni;

- 11-15 (alta): comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. proposta di convocare conferenze di organizzazione per la risoluzione di problemi intersettoriali, disponibilità a modificare l'organizzazione del lavoro nell'interesse generale dell'Ente, ecc.);

d) orientamento all'utente = max punti 15

- 0-5 (bassa): comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente esterno ed interno;

- 6-10 (media): comportamento volto ad ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (c.d. burocratizzazione);

- 11-15 (alta): comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati; e) capacità valutativa = punti 15

- 0-5 (bassa): comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori;

- 6-10 (media): comportamento orientato alla vantazione critica del comportamento dei propri collaboratori;

- 11-15 (alta): comportamento volto ad una significativa differenziazione nella valutazione dei propri collaboratori; f) responsabilizzazione = max punti 15

- 0-5 (bassa): indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori e tendenza all'accentramento delle competenze;

- 6-10 (media): processo di decentramento delle competenze solo parziale;

- 11-15 (alta): decentramento di competenze e responsabilizzazione dei collaboratori nella forma più ampia consentita dall'organigramma dell'Ente; g) rispetto dei termini = max punti 25 (in detrazione)

- rispetto pieno dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi e finanziari di competenza dell'Ente (ammessa una deroga solo nel 3% dei casi) meno punti 0;
- mancato rispetto dei termini nel 5% dei casi meno punti 5;
- mancato rispetto dei termini nel 10% dei casi meno punti 10;
- mancato rispetto dei termini nel 15% dei casi meno punti 15;
- mancato rispetto dei termini nel 20% dei casi meno punti 20;
- mancato rispetto dei termini nel 25% dei casi meno punti 25. I punteggi riportati nella vantazione dei criteri previsti dalle lettere da a) ad f) vanno tra loro sommati, mentre il punteggio riportato nella vantazione del criterio previsto dalla lettera g) va detratto.

#### **Art. 3.1.6. Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato**

La retribuzione di risultato compete solamente al Direttore ove abbia conseguito complessivamente almeno 120 punti, a condizione che abbia però riportato:

- almeno 60 punti nella valutazione del rendimento;
- almeno 60 punti nella valutazione del comportamento.

Al direttore che abbia conseguito almeno 120 punti la retribuzione di risultato è erogata nella seguente misura: punti 121-140 = 40% punti 141-150 = 50% punti 151-160 = 60% punti 161-170 = 70% punti 171-180 = 80% punti 181-190 = 90% punti 191-200 = 100%.

#### **Art. 3.1.7. Tempistica di processo di valutazione**

La valutazione della performance organizzativa del Direttore viene proposta dall'OIV al Comitato di Bacino entro il mese di marzo di ogni anno e comunque entro 30 giorni dalla presentazione all'Assemblea della Relazione annuale sull'attività svolta, con riguardo all'attività svolta nell'anno precedente. La valutazione del comportamento del Direttore viene effettuata dall'OIV entro il mese di marzo di ogni anno anche sulla base delle indicazioni espresse dal Presidente condivise con il Comitato di Bacino.

#### **Art. 3.2. Il personale non dirigente**

La valutazione del personale non dirigente viene effettuata dal Direttore sulla base dei criteri stabiliti nel presente paragrafo 3.2), ad esito di colloqui con il singolo dipendente sia in fase di assegnazione degli obiettivi che in fase di valutazione a consuntivo della performance.

### **Art. 3.2.1 Elementi oggetto di valutazione**

La Performance del singolo dipendente è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di punti 200:

- a) livello di conseguimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati;
- b) competenze dimostrate;
- c) comportamenti professionali;
- d) comportamenti organizzativi.

### **Art. 3.2.2. Obiettivi individuali e/o di gruppo (punti 60)**

Questo criterio misura il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati dal direttore a singoli dipendenti e/o anche a gruppi di essi. Il Direttore, di norma entro 15 giorni dall'approvazione del piano delle performance, ed in coerenza con i propri obiettivi, assegna ai dipendenti gli obiettivi individuali e/o di gruppo, precisando gli indicatori di valutazione degli stessi ed i pesi relativi, nonché i tempi di realizzazione.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i dipendenti interessati, ed illustrati in apposita riunione. Gli obiettivi possono essere modificati in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione, ma non oltre il 30 novembre. Entro il mese di gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento, il Direttore accerta il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati, individuando le cause del mancato conseguimento nei casi diversi dal conseguimento pieno. Ove l'obiettivo sia stato conseguito in misura inferiore al 50% al dipendente, e/o al gruppo, è attribuito un punteggio pari a zero.

In caso di conseguimento dell'obiettivo in misura pari ad almeno il 50%, il punteggio è così attribuito:

- pari o superiore al 50% ma inferiore al 60% = punti 10
- pari o superiore al 60% ma inferiore all'70% = punti 20
- pari o superiore al 70% ma inferiore all'80% = punti 30
- pari o superiore all'80% ma inferiore al 90% = punti 40
- pari o superiore al 90% ma inferiore al 100% = punti 50
- pari al 100% = punti 60.

### **Art. 3.2.3 Competenze dimostrate (punti 40)**

Questo criterio misura il livello di competenze possedute e dimostrate dal dipendente in ordine, all'applicazione, con precisione, di norme e conoscenze tecnico-specialistiche, tenuto conto della categoria di inquadramento e delle mansioni svolte. Il punteggio è così attribuito:

- livello scarso = punti 0
- livello sufficiente = punti 10
- livello discreto = punti 20
- livello buono = punti 30
- livello ottimo = punti 40

#### **Art. 3.2.4 Comportamenti professionali (punti 30)**

Questo criterio misura la capacità del dipendente di programmare e controllare le proprie attività orientandole al raggiungimento degli obiettivi fissati, e capacità di adeguarsi ai cambiamenti tecnologici, normativi ed organizzativi. Il punteggio è così attribuito:

- livello scarso = punti 0
- livello sufficiente = punti 5
- livello discreto = punti 10 • livello buono = punti 20
- livello ottimo = punti 30.

#### **Art. 3.2.5. Comportamenti organizzativi (punti 70)**

Questo criterio misura la capacità del dipendente di organizzarsi autonomamente nell'esercizio dei compiti affidatigli, nonché di gestire in modo corretto e professionale, sotto ogni profilo, le relazioni sia con i superiori gerarchici ed i colleghi di lavoro, sia con gli utenti dei servizi. Esso si articola pertanto nei seguenti sottocriteri:

a) capacità di iniziativa ed autonomia = punti 25

Capacità di tradurre gli obiettivi fissati in azioni operative concrete anche a fronte di difficoltà ambientali e tecniche, impegnarsi con costanza e precisione nel conseguimento dei risultati attesi, anche in una prospettiva di miglioramento finalizzato a favorire l'utenza interna ed esterna. Capacità di proporre soluzioni innovative e di operare in autonomia rispetto ai compiti assegnati

b) orientamento all'utenza = punti 30

Capacità di porsi nei confronti degli utenti e verso i colleghi in modo chiaro, corretto e collaborativo dimostrando cortesia, disponibilità e sollecitudine nel gestire i rapporti con il cliente interno ed esterno

c) capacità di integrazione con i colleghi = punti 15

Capacità di relazionarsi in maniera costruttiva, propositiva e collaborativa con i colleghi. Capacità di generare un clima favorevole alla produttività e buon andamento delle attività assegnate.

Il punteggio, per ciascun sottocriterio, è così attribuito:

- livello scarso = punti 0
- livello sufficiente = punti pari al 20% del punteggio massimo
- livello discreto = punti pari al 50% del punteggio massimo
- livello buono = punti pari all'80% del punteggio massimo
- livello ottimo = punti pari al 100% del punteggio massimo

#### **Art. 3.2.6. Procedimento valutativo**

La valutazione è effettuata, entro il mese di gennaio di ogni anno, dal direttore, anche ed esito di apposito incontro con il dipendente. Sono ammessi all'erogazione del premio di produttività i dipendenti che abbiano conseguito un punteggio di almeno 120 punti (60% del massimo di 200 punti). Nel caso in cui in corso d'anno emergesse il concreto rischio di un mancato raggiungimento da parte del dipendente del punteggio minimo per accedere al premio di produttività, il Direttore convoca il dipendente per una valutazione congiunta delle cause dello scostamento negativo e dei possibili interventi correttivi.

#### **Art. 3.2.7. Distribuzione del Fondo per la produttività**

Il Fondo per la produttività viene distribuito in relazione ai punteggi complessivi conseguiti dai singoli dipendenti, compresi da un minimo di 120 punti ad un massimo di 200 punti.

Si procede ad una prima assegnazione ai dipendenti aventi diritto di una quota del Fondo corrispondente al rapporto tra la media dei punteggi assegnati a ciascun dipendente e il punteggio massimo teorico di 200. Ai soli fini di questa prima ripartizione del fondo, i punteggi vengono ponderati secondo i seguenti pesi:

- a) coefficiente della categoria di appartenenza al 31/12 dell'anno di riferimento, secondo i seguenti valori: Cat. B3 - Peso 1,45 Cat. C - Peso 1,50 Cat. D1 – Peso 1,75 Cat. D3 - Peso 1,90
- b) coefficiente di durata del servizio (giorni di servizio nell'anno/365)
- c) coefficiente di tipologia del rapporto di lavoro (ore previste dal contratto individuale/36)

Il premio verrà erogato anche al personale con rapporto di lavoro a tempo determinato a condizione che la durata del rapporti di lavoro sia di almeno 6 mesi e proporzionalmente al periodo di lavoro prestato.

La quota del fondo per la produttività che residua dopo la prima assegnazione effettuata con la suddetta metodologia è assegnata ai soli dipendenti la cui valutazione rientra nello scaglione massimo compreso tra 180 e 200 punti (ante ponderazione). Nel caso di una pluralità di dipendenti aventi diritto all'assegnazione della quota residua, la ripartizione tra di essi avviene in proporzione al loro punteggio.

#### **Art. 4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE RELATIVE ALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti sorti nell'ambito del Sistema, ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Infatti, in tale ambito, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati e, pertanto, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli individuando specifici soggetti, terzi rispetto a valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema (ad es. nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). La procedura di conciliazione si svolgerà secondo quanto previsto dall'art. 410 cpc, così come novellato dalla legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

#### **Art. 5. MODALITÀ' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI NELL'ENTE**

I previgenti sistemi di programmazione e controllo esistenti nell'Ente (ad es. Piano triennale delle Attività, Relazione sulla gestione del Direttore) dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il presente Sistema. La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

#### **Art. 6. MODALITÀ' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di programmazione finanziaria e di bilancio richiedendo il raccordo, nella predisposizione ed approvazione dei relativi documenti, sia in termini di tempistica che sotto l'aspetto della coerenza ed integrazione dei contenuti.

#### **Art. 7. MODALITÀ' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

L'esito della valutazione è inserito nei fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di accesso alle forme incentivanti previste dal sistema premiale.