



# **SISTEMA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI E DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

*Approvato con Provvedimento del Direttore n. .... del .....*

## **Sommario**

### **Premessa**

**Articolo 1** – Pesatura della posizione

**Articolo 2** – Fasce di punteggio Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato

### **Allegati:**

Allegato A) Descrizione dei fattori di pesatura della posizione

Allegato B) Scala di valutazione della posizione

allegato C) Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti

## **Premessa**

L'individuazione delle posizioni dirigenziali è direttamente connessa alla struttura organizzativa dell'Azienda.

L'art. 27 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 23/12/1999 riferito ai dirigenti degli Enti Locali prevede che le Amministrazioni determinino la graduazione delle funzioni dirigenziali cui è correlato il trattamento economico di posizione, sulla base dei seguenti parametri:

- collocazione nella struttura
- complessità organizzativa
- responsabilità gestionale interna ed esterna

Tale istituto contrattuale collega il valore di ogni posizione all'interno dell'organizzazione con il processo di differenziazione retributiva.

Alle posizioni corrispondono condizioni oggettive e non modalità di interpretazione del ruolo, capacità o competenze. La valutazione delle posizioni deve essere effettuata con riferimento alle caratteristiche e contenuti delle stesse e non tanto al contributo dei singoli dirigenti, il quale viene considerato in sede di valutazione delle performance.

Esistono in letteratura numerosi criteri e metodi per la valutazione delle posizioni dirigenziali. La presente metodologia semplifica i criteri di valutazione e di calcolo delle rispettive indennità e deve essere considerata un primo passo modificativo della situazione esistente alla data di adozione del presente strumento. I fattori potranno essere ulteriormente individuati e disaggregati a seconda dello strumento operativo che l'Azienda vorrà adottare.

La definizione dei punteggi attribuiti a ciascuna posizione è effettuata dal Direttore con proprio atto, in relazione alle informazioni ed indagini rilevate dagli strumenti della programmazione, dal controllo di gestione e dalla relazione diretta con l'organizzazione dell'Azienda.

Il Direttore provvede, altresì, ad attribuire la Retribuzione di Posizione con riferimento alle risorse economiche disponibili nel fondo salario accessorio della separata area dirigenziale, ai sensi del sistema dei CCNL vigenti nel tempo.

La pesatura di ciascuna posizione dirigenziale è verificata annualmente per essere confermata o modificata, indipendentemente dalla copertura o meno della posizione stessa e, qualora fosse ricoperta, indipendentemente dalla prestazione fornita dal dirigente che la occupa.

Nell'ambito dell'esercizio, variazioni ai fattori di pesatura che incidono significativamente sulla distribuzione dei carichi di lavoro e responsabilità, daranno origine alla ripesatura delle posizioni dirigenziali, anche al fine della rideterminazione del "valore punto" di cui all'articolo che segue.

Per la valutazione delle prestazioni, volta a determinare la Retribuzione di Risultato di ciascun dirigente il sistema di valutazione da adottarsi dall'esercizio 2020 è quello riportato nel documento allegato lett. C.

Il metodo qui proposto per la pesatura delle posizioni dirigenziali è quello del punteggio basato sul presupposto che tutte le posizioni hanno elementi comuni (fattori di valutazione), i quali sono presenti con diverse intensità ed ampiezze.

Come evidenziato nell'allegata scheda, i fattori di valutazione sono 5. Il peso finale delle varie posizioni è determinato dalla sommatoria dei punteggi dei 5 fattori di valutazione. Tale peso determinerà il valore della Retribuzione di Posizione, in base alle somme disponibili nell'apposito fondo e conseguente determinazione del "valore punto". I punteggi saranno collocati all'interno di fasce per il collegamento tra la singola pesatura e la retribuzione di risultato, espressa come percentuale della retribuzione di posizione.

## **Articolo 1 – Valutazione della Posizione**

Le posizioni dirigenziali dei responsabili di Area dell'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario per la Toscana (sinteticamente ARDSU Toscana) sono articolate in 5 fasce.

I fattori di valutazione per la pesatura della posizione sono 5, tutti di peso uguale, ai quali sono associati opportuni punteggi che sono determinati coerentemente a quanto previsto dal contratto nazionale dei dirigenti:

1. Elementi quantitativi della posizione
2. Complessità della posizione
3. Responsabilità amministrativa
4. Cambiamento e adeguamento dei processi e dei servizi
5. Strategicità della posizione

Ad ogni fattore vengono assegnati da 1 a 6 punti sulla base della rilevanza del fattore per la singola posizione valutata: (**1=sufficiente; 2=apprezzabile; 3=significativo; 4=elevato; 5=rilevante; 6=molto rilevante**).

Ad alcuni fattori sono associati più elementi di valutazione; in tal caso il valore del punteggio associato è la media dei punteggi riportati nei singoli elementi.

Il valore massimo complessivo per la valutazione di ogni area dirigenziale è pari a 30 punti.

La scheda descrittiva dei 5 fattori di pesatura è riportata nell'allegato A.

La scheda di valutazione è riportata in allegato B.

Il Direttore elabora una proposta relativamente alla pesatura dei 5 fattori di valutazione, con riferimento, laddove necessario, agli strumenti annuali di Programmazione in uso in Azienda approvati dal Consiglio di Amministrazione, con particolare riferimento alla strategicità degli obiettivi di cui, nel Piano delle Attività ciascuna Area risulta responsabile.

## **Articolo 2 – Fasce di punteggio Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato**

Alla posizione dirigenziale può essere assegnato un punteggio compreso fra 10 e 30 punti, non dandosi luogo per punteggi inferiori a 10, all'attribuzione di posizioni dirigenziali.

L'attribuzione del **valore di indennità di posizione**, nel rispetto dei limiti previsti dai CCNL, è definita moltiplicando il punteggio ottenuto in fase di pesatura della posizione per il "valore punto". Quest'ultimo, viene determinato annualmente in funzione delle risorse rese disponibili dal Fondo Risorse Decentrate per l'area dirigenziale.

La Retribuzione di posizione viene attribuita alle singole posizioni dirigenziali con Provvedimento adottato dal Direttore.

### **Esempio di calcolo:**

Fondo Risorse disponibili per Indennità Posizione Area Dirigenziale = **Y**

Sommatoria Pesature Area<sub>1...n</sub> = **X**

Valore Punto = **Y / X**

Indennità Posizione Area<sub>n</sub> = **Valore Punto \* Pesatura Area<sub>n</sub>**

Per quanto riguarda la **retribuzione di risultato** si tiene conto dei seguenti fattori:

- **Trasversalità delle funzioni;**
- **Impatto diretto dei risultati dell'Area rispetto al soddisfacimento dell'utenza esterna.**

Ad ogni fattore vengono assegnati da 1 a 6 punti sulla base della rilevanza del fattore per la singola posizione valutata: (**1=sufficiente; 2=apprezzabile; 3=significativo; 4=elevato; 5=rilevante; 6=molto rilevante**).

Di seguito si riportano intervalli di punteggio che individuano le fasce di posizione e la relativa percentuale di retribuzione di risultato, da calcolarsi sulla retribuzione di posizione come sopra determinata:

<b>Fascia</b>	<b>VALUTAZIONE FATTORE</b>	<b>% retribuzione</b>
A	11-12	60%
B	9-10	50%
C	6-8	40%
D	4-5	30%
E	2-3	20%

### **Articolo 3 – INCARICO AD INTERIM**

In caso di conferimento ad un dirigente dell'incarico ad interim di dirigente di altro settore, temporaneamente vacante, allo stesso spetta, a titolo di retribuzione di risultato, un'indennità massima pari al 15% della quota di retribuzione di posizione del dirigente sostituito, rapportata alla durata dell'incarico.

In sede di valutazione annuale delle prestazioni, anche con riferimento agli incarichi di cui sono titolari ad interim, si terrà conto della effettiva partecipazione dei dirigenti al raggiungimento degli obiettivi prefissati per ciascuna posizione dirigenziale (quella di cui è titolare e quella oggetto dell'interim)

**DESCRIZIONE DEI FATTORI DI PESATURA DELLA POSIZIONE**

**FATTORE 1**

**ELEMENTI QUANTITATIVI**

<b>1.1 Risorse economiche/finanziarie gestite</b>	Valuta l'ammontare delle risorse economiche assegnate alla posizione e la reale responsabilità di gestione delle stesse, riferita sia ai ricavi/entrate che ai costi/spese.
<b>1.2 Risorse umane gestite</b>	Rileva il grado di complessità organizzativa in base al numero dei dipendenti assegnati alla posizione dirigenziale

**FATTORE 2**

**COMPLESSITA' DELLA POSIZIONE**

<b>2.1 Variabilità ambientale</b>	Rileva le complessità che insistono sulla posizione a causa di cambiamenti a livello normativo anche in relazione alle attività di studio e di ricerca necessarie. Tiene conto dei processi di innovazione/mutamento in campo normativo e istituzionale che investono la posizione di lavoro e che possano essere considerati strategici per l'Azienda in relazione al soddisfacimento del "bisogno" e comportanti una ridefinizione delle competenze istituzionali.
<b>2.2 Caratteristiche dei processi</b>	<p><b>2.2.1</b> Rileva la natura ed il grado di competenza specialistica e professionale necessaria per lo svolgimento delle funzioni assegnate (giuridico-amministrative, legali, contabili, fiscali, economico-finanziarie, informatiche, tecniche, ecc.);</p> <p><b>2.2.2</b> Rileva i macro-processi gestiti e qualità degli stessi in termini di grado di standardizzazione, omogeneizzazione e differenziazione;</p> <p><b>2.2.3</b> Rileva la trasversalità organizzativa dei processi gestiti (gestione e monitoraggio processi e programmi trasversali dell'Azienda);</p>
<b>2.3 complessità della struttura: intensità delle relazioni</b>	<p><b>2.3.1 interne:</b> valuta il livello di interazione che la posizione dirigenziale viene ad avere nella gestione delle relazioni interne dell'ente</p> <p><b>2.3.2 esterne:</b> valuta il livello di complessità della struttura, con particolare riferimento all'incidenza dei rapporti con l'utenza esterna</p>

**FATTORE 3**

**RESPONSABILITA' POSIZIONE**

<b>3.1 natura e contenuto della responsabilità interna ed esterna: valuta le posizioni con riferimento alla diversa tipologia di procedure:</b>	<b>3.1.A)</b> che prevedono di fornire assistenza alla Direzione ed gli amministratori nell'elaborazione delle strategie assicurando la traduzione in piani di settore e garantendo il
---	--

	<p>coordinamento dei programmi operativi</p> <p><b>3.1.B)</b> che richiedono l'elaborazione nell'ambito dei piani di settore o programmi annuali di attività, adottando iniziative per la soluzione dei problemi e l'innovazione delle procedure</p> <p><b>3.1.C)</b> previste da politiche ben definite dall'Azienda</p> <p><b>3.1.D)</b> standardizzate e dotate di istruzione generale per il lavoro e supervisione dell'andamento e dei risultati</p>
<p><b>3.2 rischio: valuta il livello di rischio collegato all'esercizio delle responsabilità</b></p>	<p><b>3.2.1 elevato:</b> responsabilità con elevata esposizione verso la magistratura civile, contabile e penale</p> <p><b>3.2.2 medio-alto:</b> con possibili ricadute sui procedimenti di responsabilità civile, amministrativa e penale e contabile</p> <p><b>3.2.3 medio:</b> prevalente verso l'interno dal punto di vista amministrativo/contabile</p>

#### **FATTORE 4**

##### **CAMBIAMENTO E ADEGUAMENTO DEI PROCESSI E DEI SERVIZI**

<p><b>4.1 livello di innovazione in relazione alle priorità dell'amministrazione ed alle spinte al cambiamento derivanti dalla domanda e dai servizi</b></p>
<p><b>4.2 strumenti manageriali e loro utilizzo</b></p>

#### **FATTORE 5**

##### **VALENZA STRATEGICA DELLA STRUTTURA/POSIZIONE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DELL'ENTE**

<p><b>5.1 Rileva il grado di coinvolgimento della posizione dirigenziale nell'azione strategica dell'Azienda, individuando il livello di rilevanza che le aree di intervento assegnate assumono in tale contesto.</b></p>	<p><i>Numero e Tipologia degli Obiettivi definiti "strategici" dal Consiglio di Amministrazione negli atti di programmazione, di cui l'Area ha la responsabilità di raggiungimento.</i></p>
---	---

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE**

FATTORI DI VALUTAZIONE		SCALA VALUTAZIONE			
1. ELEMENTI QUANTITATIVI	1.1 Risorse economiche finanziarie gestite (milioni di Euro)	OLTRE 50	molto rilevante	6	
		OLTRE 20 A 50	rilevante	5	
		OLTRE 10 A 20	elevato	4	
		OLTRE 5 A 10	significativo	3	
		OLTRE 1 A 5	apprezzabile	2	
	1.2 Risorse umane gestite (unità)	OLTRE 0,5 A 1 MILIONE	sufficiente	1	
		OLTRE 150	molto rilevante	6	
		OLTRE 100 A 150	rilevante	5	
		OLTRE 50 A 100	elevato	4	
		OLTRE 20 A 50	significativo	3	
OLTRE 10 A 20	apprezzabile	2			
FINO A 10	sufficiente	1			
<b>TOTALE PUNTEGGIO FATTORE 1 ( DATO DALLA MEDIA DEI DUE VALORI)</b>					
2.COMPLESSITA' DELLA POSIZIONE	2.1 Variabilità ambientale Rileva le complessità che insistono sulla posizione a causa di cambiamenti a livello normativo anche in relazione alle attività di studio e di ricerca necessarie. Tiene conto dei processi di innovazione/mutamento in campo normativo e istituzionale che investono la posizione di lavoro e che possano essere considerati strategici per l'Ente in relazione al soddisfacimento del "bisogno" e comportanti una ridefinizione delle competenze istituzionali.		molto rilevante	6	
			rilevante	5	
			elevato	4	
			significativo	3	
			apprezzabile	2	
	2.2 Caratteristiche dei processi	2.2.1 Rileva la natura ed il grado di competenza specialistica e professionale necessaria per lo svolgimento delle funzioni assegnate (giuridico-amministrative, legali, contabili, fiscali, economico-finanziarie, informatiche, tecniche, ecc.);		molto rilevante	6
				rilevante	5
				elevato	4
				significativo	3
				apprezzabile	2
	2.2.2 Rileva i macro-processi gestiti e qualità degli stessi in termini di grado di standardizzazione, omogeneizzazione e differenziazione;		sufficiente	1	
			molto rilevante	6	
		rilevante	5		
		elevato	4		
		significativo	3		
2.2.3 Rileva la trasversalità organizzativa dei processi gestiti (gestione e monitoraggio processi e programmi trasversali dell'Ente);		apprezzabile	2		
		sufficiente	1		
		molto rilevante	6		
		rilevante	5		
		elevato	4		
2.3 complessità della struttura: intensità relazioni	2.3.1 interne: valuta il livello di interazione che la posizione dirigenziale viene ad avere nella gestione delle relazioni interne dell'ente		significativo	3	
			apprezzabile	2	
			sufficiente	1	
	2.3.2 esterne: valuta il livello di complessità della struttura, con particolare riferimento all'incidenza dei rapporti con l'utenza esterna		molto rilevante	6	
			rilevante	5	
			elevato	4	
<b>TOTALE PUNTEGGIO FATTORE 2 ( DATO DALLA MEDIA DEI SEI VALORI)</b>					
3.RESPONSABILITA' POSIZIONE	3.1 natura e contenuto della responsabilità interna ed esterna: <b>valuta le posizioni con riferimento alla diversa tipologia di procedure (ALTERNATIVE FRA LORO)</b>	3.1.A) che prevedono di fornire assistenza agli amministratori nell'elaborazione delle strategie assicurando la traduzione in piani di settore e garantendo il coordinamento dei programmi operativi		molto rilevante	6
				rilevante	5
				elevato	4
				significativo	3
				apprezzabile	2
	3.1.B) che richiedono l'elaborazione nell'ambito dei piani di settore o programmi annuali di attività, adottando iniziative per la soluzione dei problemi e l'innovazione delle procedure		sufficiente	1	
			molto rilevante	6	
			rilevante	5	
			elevato	4	
			significativo	3	
	3.1.C) previste, da politiche ben definite dall'Ente		apprezzabile	2	
			sufficiente	1	
			molto rilevante	6	
		rilevante	5		
3.1.D) standardizzate e dotate di istruzione generale per il lavoro e supervisione dell'andamento e dei risultati		elevato	4		
		significativo	3		
		apprezzabile	2		
		sufficiente	1		
		molto rilevante	6		
3.2 rischio: <b>valuta il livello di rischio collegato all'esercizio delle responsabilità</b>	3.2.1 <b>elevato</b> : responsabilità con elevata esposizione verso la magistratura civile, contabile e penale 3.2.2 <b>medio-alto</b> : con possibili ricadute sui procedimenti di responsabilità civile, amministrativa e penale e contabile 3.2.3 <b>medio</b> : prevalente verso l'interno dal punto di vista amministrativo/contabile		molto rilevante	6	
			rilevante	5	
			elevato	4	
			significativo	3	
<b>TOTALE PUNTEGGIO FATTORE 3 ( DATO DALLA MEDIA DEI DUE VALORI)</b>					
4. CAMBIAMENTO E ADEGUAMENTO DEI PROCESSI E DEI SERVIZI	4.1 livello di innovazione in relazione alle priorità dell'amministrazione ed alle spinte al cambiamento derivanti dalla domanda e dai servizi		molto rilevante	6	
			rilevante	5	
			elevato	4	
			significativo	3	
			apprezzabile	2	
	4.2 strumenti manageriali e loro utilizzo		sufficiente	1	
			molto rilevante	6	
			rilevante	5	
<b>TOTALE PUNTEGGIO FATTORE 4 ( DATO DALLA MEDIA DEI DUE VALORI)</b>					
5. VALENZA STRATEGICA DELLA STRUTTURA/POSIZIONE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DELL'ENTE	5.1 Rileva il grado di coinvolgimento della posizione dirigenziale nell'azione strategica dell'Azienda, individuando il livello di rilevanza che le aree di intervento assegnate assumono in tale contesto.	Numero e Tipologia degli Obiettivi definiti "strategici" nel Piano di Attività di cui l'Area ha la responsabilità di raggiungimento.		molto rilevante	6
				rilevante	5
				elevato	4
				significativo	3
				apprezzabile	2
				sufficiente	1
<b>TOTALE PUNTEGGIO FATTORE 5</b>					





**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI**

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI

## 1. ATTORI DELLA VALUTAZIONE E STRUMENTI DEL SISTEMA

VALUTATORE	VALUTATO	STRUMENTI
DIRETTORE	DIRIGENTI	<ul style="list-style-type: none"><li>• PQPO (Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa o Piano Performance)</li><li>• PIANI DI AREA</li><li>• VALUTAZIONE DAL BASSO</li></ul>

Ulteriore soggetto coinvolto nel ciclo di misurazione e di valutazione è l'Organismo Indipendente di Valutazione (**OIV**) istituito ai sensi dell'art. 20 della L.R. 01/2009 e del successivo regolamento di attuazione, unico per il personale della Giunta regionale e degli enti dipendenti.

L'OIV svolge le funzioni definite dal capo III bis del regolamento di attuazione della LR 01/2009, in particolare:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione;
- b) presidia il processo di misurazione e valutazione della qualità della prestazione organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso;
- c) valida la relazione sulla qualità della prestazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione;
- e) vigila sulla corretta attribuzione dei premi ai dipendenti;
- f) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza;
- g) valuta gli esiti di eventuali rilevazioni sul clima organizzativo promosse dall'amministrazione.

Per quanto riguarda la forma ed il contenuto degli strumenti del sistema si rimanda:

- per il PQPO e Piani dell'Area, al Regolamento Gestione Performance approvato con deliberazione n. 68/19 del 9 dicembre 2019;
- per la valutazione dal basso, alle linee guida approvate con la deliberazione del CdA n. 42/20;
- per le schede di valutazione, all'allegato **1)** al presente documento.

## 2. FASI DELLA VALUTAZIONE: DALLA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' ALLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

ATTIVITÀ	DESCRIZIONE	TEMPI	RESPONSABILE DELL'ATTIVITÀ
<b>Approvazione del PQPO</b>	Il Consiglio di Amministrazione esamina e delibera la proposta di PQPO e dei Piani Obiettivi d'Area	Entro gennaio	<b>CDA</b>
<b>Assegnazione obiettivi ai Dirigenti</b>	Vengono compilate e consegnate le schede di valutazione riportanti gli elementi della valutazione individuale	Entro febbraio	<b>Direttore</b>
<b>Approvazione del monitoraggio intermedio e della rimodulazione degli obiettivi PQPO e Piani di Area</b>	Il Cda approva il monitoraggio semestrale e l'eventuale rimodulazione del piano	Entro il 10 agosto	<b>CDA</b>
<b>Comunicazione performance individuale</b>	Il Direttore procede a comunicare la valutazione intermedia della performance individuale	Entro 15 settembre	<b>Direttore</b>
<b>Valutazione dal Basso</b>	Rilevazione della valutazione dal basso e invio ad ogni dirigente risultato raggiunto	Entro 30 novembre	<b>Direttore</b>
<b>Monitoraggio finale PQPO e Piani di Area</b>	La Direzione predispone un report di monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi del PQPO e dei Piani di Area attraverso il coinvolgimento dei Dirigenti	Entro 31 gennaio	<b>Direttore/Dirigenti</b>
<b>Incontro per la verifica finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi e propedeutico alla validazione della</b>	Il Direttore e la Direzione regionale di riferimento illustreranno all'OIV il grado di raggiungimento degli obiettivi relativi all'anno precedente, nonché la bozza di Relazione sulla Qualità della Prestazione predisposta.	Entro febbraio	<b>Direttore/ Direzione RT Cultura e Ricerca/ OIV</b>

<b>Relazione sulla Qualità della Prestazione</b>			
<b>Acquisizione parere di coerenza OIV monitoraggio finale</b>	L'O.I.V. trasmette il parere sul monitoraggio finale sul conseguimento degli obiettivi strategici di cui ai PQPO ( <i>parere di "coerenza" rilasciato a norma dell'art. 28 duodecies comma 7 bis del Regolamento 33/R</i> )	Entro marzo	<b>OIV</b>
<b>Approvazione del monitoraggio finale relativo al conseguimento degli obiettivi del PQPO e dei Piani di Area unitamente alla Relazione sulla Qualità della Prestazione (RQP)</b>	Il Cda approva il monitoraggio finale degli obiettivi del PQPO, delle Aree e la Relazione sulla Qualità della prestazione.  Nel caso di obiettivi valutati con target economici il Cda rimanda l'approvazione dei risultati di tali obiettivi alla adozione del Bilancio d'Esercizio.	Entro marzo / conferma 30 aprile	<b>Cda</b>
<b>Informativa alle OO.SS. sugli obiettivi</b>	Informativa alle Organizzazioni Sindacali sulla deliberazione relativa al livello di conseguimento degli obiettivi del PQPO(organizzativa)	Entro marzo/conferma aprile	<b>Direttore/ OO.SS.-RSU</b>
<b>Validazione delle Relazioni sulla qualità della prestazione</b>	L'OIV valida la Relazione sulla Qualità della Prestazione	Entro settembre	<b>OIV</b>
<b>Valutazione performance individuale</b>	Con riferimento ai risultati validati dall'OIV del Pqpo e dei risultati dei Piani di Area approvati dal CdA il Direttore proceda a valutare i Dirigenti ed alla consegna della scheda di valutazione	Entro maggio	<b>Dirigenti</b>

### 3. PESO ATTRIBUITO AGLI OGGETTI DI VALUTAZIONE

<b>OGGETTI</b>	<b>PERSONALE DIRIGENTE</b>
1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	<b>30%</b>
2. PERFORMANCE INDIVIDUALE	<b>70%</b>

L'importo della retribuzione di risultato correlato alla performance organizzativa e individuale tiene conto del "periodo di spettanza" (cessazioni/assunzioni/incarichi in corso anno).

Il coefficiente annuale è espresso il 365 giorni.

#### **4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

E' effettuata con riferimento al grado complessivo di attuazione degli obiettivi approvati nell'ambito del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa. Per la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi del PQPO si procede alla sommatoria dei valori di risultato di tutti gli obiettivi approvati tenendo conto del peso associato ad ognuno di essi:

$$\text{peso obiettivo} * \% \text{ raggiungimento obiettivo.}$$

La % di raggiungimento del PQPO è formalizzata:

- nella Relazione sulla Relazione sulla Qualità della prestazione;
- nel caso di output rappresentati da dati economici e/o risultati dal bilancio d'esercizio in sede di redazione del Bilancio d'Esercizio.

La premialità connessa ai risultati della performance organizzativa opererà per tutti i dirigenti solo in presenza di un grado di realizzazione complessivo degli obiettivi del Piano Performance pari ad almeno il 60%. Sotto tale percentuale, la valutazione della performance organizzativa sarà considerata pari a 0 (zero).

Al di sopra di tale percentuale la premialità correlata alla performance organizzativa corrisponderà alla percentuale di realizzazione media degli obiettivi del PQPO in funzione del livello del contributo apportato considerati i risultati della performance individuale, come riportata nella sintesi valutativa della scheda di valutazione, secondo la seguente tabella di correlazione:

<b>SINTESI VALUTATIVA</b>	<b>PREMIO</b>
$6 \leq SV \leq 7$	<b>% REALIZZAZIONE PQPO</b>
$5 \leq SV < 6$	90% * (% REALIZZAZIONE PQPO)
$4 \leq SV < 5$	80% * (% REALIZZAZIONE PQPO)
$3 < SV < 4$	60% * (% REALIZZAZIONE PQPO)
0-3	0%

Ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato correlata alla performance organizzativa, la percentuale di realizzazione del Piano della Qualità della Prestazione organizzativa per i

Dirigenti è quella risultante dalla validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Qualità della prestazione.

## 5. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

E' effettuata con riferimento a:

<b>PERSONALE DIRIGENTE</b>	<b>PESO</b>	<b>DOCUMENTI DI RIFERIMENTO PMV</b>
A) INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	<b>65%</b>	% RISULTATO PIANO OBIETTIVI DI AREA
B) RAGGIUNGIMENTO SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI (DEFINITI NELLA PROGRAMMAZIONE E/O NEL CONTRATTO)	<b>20%</b>	% RISULTATO OBIETTIVI INDICATI SCHEDA DI VALUTAZIONE
C) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE	<b>10%</b>	SCHEDA DI VALUTAZIONE CINQUE ELEMENTI DI VALUTAZIONE SCELTI FRA QUELLI REGIONALI ANNO PER ANNO
D) RISULTATI VALUTAZIONE DAL BASSO	<b>5%</b>	QUESTIONARIO RISULTATI VALUTAZIONE DAL BASSO

### **A) INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'**

E' effettuata all'interno della scheda di valutazione con riferimento al grado complessivo di attuazione degli obiettivi approvati nell'ambito del Piano degli obiettivi di Area.

La % di raggiungimento del Piano di Area è formalizzata:

- nella Relazione della Performance organizzativa;
- nel caso di output rappresentati da dati economici e/o risultati dal bilancio d'esercizio in sede di redazione del Bilancio d'Esercizio.

All'interno della scheda di valutazione il grado di raggiungimento dei risultati è misurato attraverso una valutazione su una scala da zero a sette in relazione al valore riportato nella Relazione della Performance organizzativa secondo la seguente tabella di correlazione:

<b>LIVELLO RAGGIUNGIMENTO</b>	<b>PUNTEGGIO (scala da 0 a 7)</b>	<b>PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE – PERFORMANCE AREA</b>
-------------------------------	-----------------------------------	---

<b>PIANO DI AREA (%)</b>		
95 - 100	7	TOTALMENTE RAGGIUNTO
90 - < 95	6	
85 - < 90	5	DISCRETAMENTE RAGGIUNTO
80 - < 85	4	
75 - < 80	3	MODERATAMENTE RAGGIUNTO
70 - < 75	2	
60 - < 70	1	SCARSAMENTE RAGGIUNTO
0 - < 60	0	

La premialità connessa ai risultati della performance organizzativa di diretta responsabilità opererà solo in presenza di un grado di realizzazione complessivo degli obiettivi del Piano di Area pari ad almeno il 60%. Per un valore inferiore al 60% la valutazione della performance organizzativa di diretta responsabilità sarà considerata non sufficiente ed il valore della premialità associata sarà pari a 0 (zero).

Tale fattore incide pro quota (65%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito della performance individuale.

**B) RAGGIUNGIMENTO SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI CONTRIBUTO OBIETTIVI TRASVERSALI (DEFINITI NELLA PROGRAMMAZIONE E/O NEL CONTRATTO)**

E' effettuata all'interno della scheda di valutazione con riferimento alle attività programmate, alle criticità riscontrate dalla rendicontazione dei risultati dell'Area dell'Esercizio precedente, e rappresentano attività e risultati direttamente collegati all'azione del Dirigente. Possono rappresentare anche obiettivi trasversali a più aree in cui si prevede per la loro realizzazione un particolare coinvolgimento del Dirigente. Ad ogni risultato/attività attesa è attribuita una misura di assegnazione. La somma delle misure assegnate deve essere pari al 100%.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi individuali/e o trasversali è formalizzato all'interno delle schede di valutazione.

Il grado di raggiungimento dei risultati è misurato attraverso una valutazione su una scala da zero a sette in relazione al valore dell'indicatore individuato e/o in rispondenza degli output prodotti alle attese dell'organizzazione secondo la seguente tabella di correlazione:

<b>LIVELLO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI (%)</b>	<b>PUNTEGGIO (scala da 0 a 7)</b>	<b>PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE - OBIETTIVI INDIVIDUALI E TRASVERSALI</b>
95 - 100	7	TOTALMENTE RAGGIUNTO
90 - < 95	6	
85 - < 90	5	DISCRETAMENTE RAGGIUNTO
80 - < 85	4	
75 - < 80	3	MODERATAMENTE RAGGIUNTO
70 - < 75	2	
60 - < 70	1	SCARSAMENTE RAGGIUNTO
0 - < 60	0	

Tale fattore incide pro quota (20%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito della performance individuale.

**C) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE**

Misura su cinque elementi di valutazione il livello di competenze e comportamenti agiti nel conseguimento dei risultati (si veda scheda di valutazione).

La misurazione dei cinque elementi di valutazione si effettua attraverso l'espressione, di un giudizio da parte del valutatore, su una scala da 0 a 7.

I cinque fattori di valutazione possono essere pesati in modo differenziato a seconda del ruolo svolto del valutato all'interno dell'organizzazione. Il peso dei singoli elementi è individuato dal Direttore e oggetto di negoziazione in fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi. Se non è evidenziata la distinzione dei pesi all'interno della scheda di valutazione tutti gli elementi incidono nella stessa misura.

Tale fattore incide pro quota (10%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito della performance individuale



## **D) VALUTAZIONE DAL BASSO**

Verrà sottoposto il questionario al seguente personale dell'area: categoria D, anche incaricato di Posizione Organizzativa; categoria C e personale di cat. B titolare di PPR. Le domande del questionario sono orientate a raccogliere una valutazione dal basso sulla capacità di informazione e comunicazione del Dirigente nei confronti dei dipendenti assegnati. Le domande del questionario sono quelle utilizzate per la valutazione dal basso del Direttore annualmente approvate dal CDA.

La scala utilizzata per le risposte andrà da 0 a 7.

*il risultato sintetico sarà espresso dalla media ponderata dove ogni domanda ha lo stesso valore e avrà pertanto un valore da 0 a 7.*

Tale fattore incide pro quota (5%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito della performance individuale

## **6. SINTESI VALUTATIVA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

All'interno della Scheda di valutazione viene riportata la sintesi valutativa della performance individuale così determinata:

<b>PERSONALE DIRIGENTE</b>	<b>PESO</b>	<b>RISULTATO</b>	<b>PESO * RISULTATO</b>
INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	<b>65%</b>	0-7	0-4,55
RAGGIUNGIMENTO SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI (DEFINITI NELLA PROGRAMMAZIONE E/O NEL CONTRATTO)	<b>20%</b>	0-7	0-1,40
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE	<b>10%</b>	0-7	0-0,70
RISULTATI VALUTAZIONE DAL BASSO	<b>5%</b>	0-7	0-0,35
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		<b>0-7</b>

L'importo effettivo spettante a ciascun dirigente sarà determinato dal punteggio ottenuto nella sintesi valutativa della performance individuale.

Il punteggio ottenuto sarà ricondotto in centesimi % attraverso la proporzione diretta dove il livello 7 = 100%.

Non verrà erogata retribuzione di risultato correlata alla performance individuale ai dirigenti che hanno ottenuto una sintesi valutativa dei risultati legati alla performance individuale inferiore al valore 3 .

Al premio connesso alla performance individuale si applicano le trattenute per le assenze in relazione alla disciplina avente attinenza in ordine al trattamento accessorio

## **7. COMUNICAZIONI E ISTANZA DI RIESAME**

Le comunicazioni relative al processo di valutazione sono curate dal Direttore.

Le trasmissioni delle schede e dei verbali avvengono via mail.

Le attività relative della procedura di istanza di riesame sono:

- il valutato può presentare istanza di riesame motivata entro 10 giorni lavorativi dalla consegna della scheda di valutazione;
- il valutatore deve effettuare il colloquio entro 5 giorni lavorativi successivi alla presentazione della richiesta;
- il valutatore deve annotare gli esiti del colloquio sulla scheda informativa che saranno comunicati, al dirigente

Decorsi i cinque giorni suddetti, la scheda si intende accettata.

Tutte le istanze di riesame sono gestite dal Direttore.

## Allegato 1 ESEMPIO SCHEDE DI VALUTAZIONE

### SCHEDE PERFORMANCE INDIVIDUALE -A) INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'

DIRIGENTE	ESEMPIO	
AREA	ESEMPIO	
<b>RISULTATO % PIANO DI AREA</b>	<b>PUNTEGGIO (scala da 0 a 7)</b>	
<b>DELIBERA N....</b>	82%	<b>4,00</b>
<b>INFERIORE A 60% PUNTEGGIO ZERO</b>		
<b>LIVELLO RAGGIUNGIMENTO PIANO DI AREA (%)</b>	<b>PUNTEGGIO (scala da 0 a 7)</b>	<b>PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE - PERFORMANCE AREA</b>
95 -100	7	TOTALMENTE RAGGIUNTO
90 - < 95	6	
85 - < 90	5	DISCRETAMENTE RAGGIUNTO
80 - < 85	4	
75 - < 80	3	MODERATAMENTE RAGGIUNTO
70 - < 75	2	
60 - < 70	1	SCARSAMENTE RAGGIUNTO
0 - < 60	0	

### SCHEDE PERFORMANCE INDIVIDUALE -B) RAGGIUNGIMENTO SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI CONTRIBUTO OBIETTIVI TRASVERSALI (DEFINITI NELLA PROGRAMMAZIONE E/O NEL CONTRATTO)

DIRIGENTE	ESEMPIO						
AREA	ESEMPIO						
<b>RAGGIUNGIMENTO SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>							
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>RISULTATO RAGGIUNTO</b>	<b>LIVELLO RAGGIU</b>	<b>PUNTEGGIO (scala da 0 a 7)</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO PONDERATO</b>	
ABC	100%		87%	90%	6	30%	<b>1,8</b>
DEFG	31.12.2020	21.12.2020	100%		7	70%	<b>4,9</b>
<b>TOTALE</b>						<b>100%</b>	<b>6,70</b>
<b>LIVELLO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI (%)</b>	<b>PUNTEGGIO (scala da 0 a 7)</b>	<b>PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE - PERFORMANCE AREA</b>					
95 -100	7	TOTALMENTE RAGGIUNTO					
90 - < 95	6						
85 - < 90	5	DISCRETAMENTE RAGGIUNTO					
80 - < 85	4						
75 - < 80	3	MODERATAMENTE RAGGIUNTO					
70 - < 75	2						
60 - < 70	1	SCARSAMENTE RAGGIUNTO					
0 - < 60	0						

**SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALE - C) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE**

DIRIGENTE	ESEMPIO			
AREA	ESEMPIO			
FATTORI	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO	PESO	PUNTEGGIO PONDERATO
<b>MANAGERIALITÀ</b>	Capacità di azione connotata da concretezza; capacità Programmatiche e progettuali legate all'attendibilità delle previsioni, dirette al perseguimento dei risultati; controllo dell'attività e dei processi e introduzione di interventi correttivi; tempestività di intervento adeguata alla situazione da gestire	<b>7,00</b>	<b>20%</b>	<b>1,40</b>
<b>DECISIONALITÀ</b>	Capacità di operare scelte gestionali tra più opzioni disponibili, valutandone i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza e assumendosene le relative responsabilità; capacità di individuare in autonomia le soluzioni migliori per ottimizzare risorse ed attività in relazione al contesto e/o alla situazione da gestire	<b>6,00</b>	<b>20%</b>	<b>1,20</b>
<b>INNOVAZIONE E PROPOSITIVITÀ</b>	Capacità di rapportarsi e valutare le problematiche secondo diverse prospettive, stimolando e mettendo in atto soluzioni innovative; proporre e introdurre processi e/o progetti innovativi motivandone adeguatamente la validità e i possibili vantaggi.	<b>4,00</b>	<b>20%</b>	<b>0,80</b>
<b>VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI</b>	Capacità di valutare i propri collaboratori utilizzando il sistema di valutazione come strumento di sviluppo e di crescita della Professionalità dell'organizzazione, graduando le valutazioni in modo da valorizzare i più meritevoli - attraverso significative differenziazioni dei giudizi - e da evitare e/o contenere quanto più possibile le valutazioni ex aequo	<b>4,00</b>	<b>20%</b>	<b>0,80</b>
<b>GESTIONE ORGANIZZATIVA</b>	Capacità di organizzare le attività, i processi e le risorse e umane e strumentali assegnate in modo efficace ed efficiente oltre che in maniera adeguata e aggiornata alle necessità, anche mutevoli, dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti le attività e i servizi con gli obiettivi; impegno per il miglioramento del servizio fornito e per una adeguata risposta ai bisogni dell'utenza	<b>7,00</b>	<b>20%</b>	<b>1,40</b>
<b>TOTALE</b>			<b>1,00</b>	<b>5,60</b>

**SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALE - D) RISULTATI VALUTAZIONE DAL BASSO**

DIRIGENTE	ESEMPIO	
AREA	ESEMPIO	
<b>MEDIA PONDERATA</b>	<b>PUNTEGGIO (scala da 0 a 7)</b>	
<b>QUESTIONARIO DEL ....</b>	<b>5,80</b>	