



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

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

## **Sommario**

**Parte Prima** - Criteri e metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali

**Parte Seconda** - Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti

**Allegato** – fac simile scheda di valutazione

## PARTE PRIMA

### CRITERI E METODOLOGIA DELLA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

La graduazione delle posizioni dirigenziali è differenziata in base a criteri di **effettiva complessità** e **responsabilità** (art. 42 CNL 16.07.24)

Il set di criteri individuati finalizzati alla misurazione della **effettiva complessità** e **responsabilità** delle posizioni dirigenziali affidate si compone di:

-- parametri quantitativi, in quanto tali pienamente "misurabili", e di  
-- parametri qualitativi, i quali possono essere supportati nella relativa valutazione da elementi quantitativi e/o comunque rappresentativi del fenomeno analizzato.

I parametri sono i seguenti:

#### a) **Complessità dell'area** (parametro quantitativo)

Ha come riferimento la quantità delle risorse umane e finanziarie assegnate all'area; prende in considerazione, da un lato, la composizione dell'area, tenendo conto del fatto che quanto più è ampia e differenziata l'articolazione della struttura, più complesse risultano le difficoltà di coordinamento, particolarmente in presenza di attività differenziate e poco standardizzabili, di numerosità ed eterogeneità dei macroprocessi gestiti, e, dall'altro, l'ammontare delle risorse finanziarie gestite, sia in entrata che in uscita, nonché la complessità delle procedure necessarie per incassare e liquidare finanziamenti e spese.

La valutazione del parametro è basata sulla misurazione dei seguenti fattori:

- 1) n. Risorse umane gestite e/o coordinate;
- 2) budget risorse complessivamente gestite e/o coordinate (dati spesa ed entrata – competenza assestata);
- 3) n. macroprocessi gestiti, come risultanti dalla Mappatura dei processi specifici del PTPTC all'interno del Piano Integrato di attività e organizzazione;
- 4) n./tipologia strutture coordinate (n. posizioni dirigenziali, n. posizioni EQ coordinate).

Per il primo fattore il punteggio varia da 2 a 10; per ciascuno degli altri suddetti fattori è associata una scala di punteggi da 1 a 5 punti. Il punteggio massimo per il criterio della complessità dell'unità organizzativa è pari a 25, secondo la seguente tabella:

| <b>a) complessità dell'unità organizzativa-fattori</b> | <b>Range - valori</b> | <b>punteggio</b> |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>1) risorse umane gestite e/o coordinate</b>         | Fino a 15             | 2                |
|                                                        | Da 16 a 40            | 4                |
|                                                        | Da 41 a 80            | 6                |
|                                                        | Da 81 a 150           | 8                |
|                                                        | Superiore a 150       | 10               |

|                                                                  |                                             |   |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---|
| <b>2) budget risorse complessivamente gestite e/o Coordinate</b> | Fino a 50.000 euro                          | 1 |
|                                                                  | Da 50.001 a 300.000 euro                    | 2 |
|                                                                  | Da 300.001 a 1.000.000 euro                 | 3 |
|                                                                  | Da 1.000.001 a 10.000.000 euro              | 4 |
|                                                                  | Superiore a 10.000.000 euro                 | 5 |
| <b>3) procedimenti-processi gestiti e/o coordinati</b>           | Fino a 2 processi di supporto               | 1 |
|                                                                  | 1 processo primario                         | 2 |
|                                                                  | 2 processi primari o 3 processi di supporto | 3 |
|                                                                  | Da 4 processi di supporto                   | 4 |
|                                                                  | Oltre 3 processi primari                    | 5 |
| <b>4) numero/tipologia strutture coordinate</b>                  | Fino a 2                                    | 1 |
|                                                                  | Da 3 a 5                                    | 2 |
|                                                                  | Da 6 a 10                                   | 3 |
|                                                                  | Da 11 a 20                                  | 4 |
|                                                                  | Superiore a 20                              | 5 |

**b) Rischio professionale (parametro qualitativo)**

Ha come riferimento i rischi, conseguenti a disposizioni di legge, che attribuiscono responsabilità di natura civile, patrimoniale e penale; a questi si aggiunge altresì la probabilità di verifica dei rischi in materia di anticorruzione ai sensi della L. 190/2012, analizzati in relazione all'impatto a questi connesso in ambito organizzativo, economico e reputazionale per ciascuna attività processo/procedimento rilevato a tal fine. La rischiosità della posizione, ovvero il grado medio di esposizione al rischio corruttivo in relazione ai procedimenti/processi presidiati come censiti e misurati nel PTPCT, costituisce fattore oggettivo a supporto della valutazione complessiva del parametro, entro il range basso, medio, alto, elevato e massimo.

**c) Professionalità (parametro qualitativo)**

Ha come riferimento il grado di specializzazione delle competenze, nonché di conoscenza dei processi relativi al funzionamento della macchina aziendale, necessari ad assicurare l'esercizio efficace del ruolo richiesto dalla posizione ed il presidio di attività istituzionalmente rilevanti.

Per la valutazione del suddetto parametro si tiene conto della tipologia di competenza richiesta e della frequenza di aggiornamento:

- livello basso: sole competenze tecniche generali e necessità di aggiornamento qualificato occasionale;
- livello medio: competenze tecniche specialistiche settoriali e necessità di aggiornamento qualificato costante;
- livello alto: competenze tecniche specialistiche plurisettoriali e necessità di aggiornamento qualificato costante;
- livello elevato: competenze tecniche specialistiche plurisettoriali, con necessità di aggiornamento costante, e competenze di management strategico;
- livello massimo: competenze tecniche specialistiche plurisettoriali, con necessità di aggiornamento costante, e competenze di management strategico di grado elevato.

**d) rilevanza strategica delle funzioni** (parametro qualitativo)

Ha come riferimento la connessione con la missione istituzionale dell'Azienda e con l'orientamento e l'assistenza all'elaborazione e realizzazione di politiche che coinvolgano la rete dei soggetti istituzionali e sociali regionali presenti sul territorio. L'incidenza strategica della posizione dirigenziale viene valutata rispetto alle funzioni proprie dell'Azienda, al programma ed alle priorità dell'Amministrazione; in particolare:

- livello basso: se alla posizione sono attribuite funzioni con riferimento al presidio di singoli processi specialistici;
- livello medio: se alla posizione sono attribuite funzioni per il presidio di una pluralità di processi di linea o di staff;
- livello alto: se la posizione, per le funzioni assegnate, è cruciale nei processi di erogazione dei servizi a cittadini e imprese, nonché nei processi di gestione dell'Azienda e per il funzionamento efficace delle strutture che devono conseguire i risultati strategici dell'amministrazione;
- livello elevato: se alla posizione sono attribuite anche funzioni di raccordo con gli organi di governo per assicurare l'attuazione degli indirizzi politici, delle priorità e degli obiettivi istituzionali specificamente definiti, nonché il regolare presidio delle funzioni trasversali di supporto all'intera struttura organizzativa regionale aziendale;
- livello massimo: se la posizione ha altresì il ruolo di garante dell'esercizio organico e coordinato delle attività della struttura organizzativa dell'Azienda e della relativa rispondenza agli indirizzi ed agli obiettivi definiti dagli organi di governo, nonché della coerenza generale dei profili organizzativi, finanziari e giuridici dell'Azienda.

**e) Interazioni organizzative** (parametro qualitativo)

Ha come riferimento tutti i livelli di relazione che la posizione deve instaurare con unità organizzative interne o esterne all'Azienda, con i soggetti istituzionali e di vari portatori di interesse (studenti, imprese, enti locali del territorio, *associazioni sindacali e di categoria*). La numerosità, varietà e periodicità delle relazioni, la differenziazione e la significatività degli interlocutori nonché il raccordo tra unità diverse, fondamentale per raggiungere i risultati, costituiscono un alto fattore di criticità nella dimensione delle interazioni organizzative.

Per la valutazione del parametro vengono in considerazione la tipologia dei rapporti, la numerosità e differenziazione degli interlocutori e la periodicità delle relazioni:

- livello basso: rapporti di semplice collaborazione ad iniziative di altri uffici, relazioni subordinate, con limitato numero di attori interni e/o esterni e scarsamente frequenti;
- livello medio: rapporti di supporto e cooperazione con altre strutture aziendali, relazioni autonome con un numero consistente di attori interni e/o esterni e relativa frequenza costante;
- livello alto: rapporti di tipo propulsivo e propositivo nei confronti di altre strutture aziendali, relazioni pienamente autonome con responsabilità di risultato con un numero consistente di attori interni e/o esterni ed altrettanto significativa frequenza delle stesse;
- livello elevato: relazioni complesse connotate da un alto livello di differenziazione dei soggetti istituzionali o stakeholder esterni, rapporti di raccordo interdirezionale per il conseguimento di obiettivi strategici;

- livello massimo: gestione di un sistema di relazioni altamente complesse, con soggetti con rilevante distribuzione territoriale, con effetti sulla conduzione amministrativa, tecnica e politica dell'Ente.

**f) Variabilità ambientale** (parametro qualitativo)

Ha come riferimento i cambiamenti di contesto, le potenziali innovazioni in campo normativo, politico e sociale, la variazione degli obiettivi politico-strategici dell'amministrazione ovvero la riprogrammazione delle priorità strategiche assegnate, il verificarsi di discontinuità cicliche o una tantum nelle ordinarie attività presidiate, la previsione di cambiamenti rilevanti nella domanda e nei fabbisogni dell'utenza interna ed esterna.

La valutazione del parametro tiene conto del grado di esposizione alla potenziale variabilità del contesto interno/esterno di riferimento (sociale, economico, istituzionale e/o legislativo):

- livello basso: se la posizione opera in un contesto relativamente stabile;
- livello medio: se la posizione opera in contesti parzialmente interessati da cambiamenti organizzativi, da ridefinizione di funzioni o di priorità strategiche o da discontinuità nelle attività ordinarie;
- livello alto: se la posizione opera in contesti interessati da cambiamenti organizzativi, da ridefinizione di funzioni o di priorità strategiche o da discontinuità nelle attività ordinarie;
- livello elevato: se la posizione è esposta a frequenti ri-orientamenti della gestione correlati a discontinuità nelle attività e funzioni presidiate anche con riferimento agli effetti di costanti aggiornamenti normativi e delle priorità strategiche;
- livello massimo: se la posizione opera in contesti costantemente interessati da innovazioni legislative, ridefinizione di indirizzi, obiettivi e priorità strategiche, discontinuità cicliche delle attività.

**g) Innovazione operativa** (parametro qualitativo)

Ha come riferimento, anche in relazione a esperienze precedenti, la capacità di rispondere in maniera efficace e tempestiva alle sollecitazioni e alle richieste che provengono dalla realtà esterna (mercato, studenti, altre istituzioni) e di presidiare le esigenze del contesto di riferimento. Il grado di complessità del parametro è valutato entro il range basso, medio, alto, elevato e massimo, in correlazione agli obiettivi di prestazione organizzativa assegnati.

**h) Guida di progetti di rilevanza strategica** (parametro qualitativo)

Ha come riferimento, in relazione alle funzioni svolte, la previsione di assumere la funzione di guida di progetti di rilevanza strategica, a carattere aziendale ed interistituzionale. Il grado di complessità del parametro è valutato entro il range basso, medio, alto, elevato e massimo, anche in tal caso in correlazione agli obiettivi di prestazione organizzativa assegnati.

Tutti i parametri qualitativi indicati alle lettere dalla b) alla h) sopradescritti sono misurati secondo la scala valutativa di seguito riportata:

|         |    |
|---------|----|
| MASSIMO | 25 |
| ELEVATO | 20 |
| ALTO    | 15 |
| MEDIO   | 10 |
| BASSO   | 5  |

Il punteggio complessivamente derivante dalla misurazione del parametro quantitativo di cui alla lettera a) e dalla valutazione dei parametri qualitativi di cui alle lettere dalla b) alla h) determina il livello di graduazione della posizione dirigenziale:

a) **Area di 1° livello**, ovvero posizione dirigenziale di elevata complessità organizzativa con responsabilità gestionali esterne o interne accresciute: **superiore a 160 punti**;

b) **Area di 2° livello**, ovvero posizione dirigenziale di complessità organizzativa medio-alta, addetta allo svolgimento di attività, o di parti di esse, riferite ad un complesso anche non omogeneo di competenze aziendali ripartite per materia, per obiettivo o per tipo di funzioni: **da 140 a 159 punti**;

c) **Area di 3° livello**, ovvero posizione dirigenziale di complessità organizzativa media, addetta allo svolgimento di attività, o di parti di esse, riferite ad un complesso omogeneo di competenze aziendale ripartite per materia, per obiettivo o per tipo di funzioni: **inferiore a 139 punti**.

A seguire tabella di sintesi:

| <b>livello graduazione (in ordine crescente)</b> | <b>Range di punteggio</b> | <b>Retribuzione di posizione – importo annuo</b> |
|--------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|
| Area di 3° livello – media complessità           | Inferiore a 139           | 35.000,00                                        |
| Area di 2° livello – medio-alta complessità      | Tra 140 e 159             | 40.000,00                                        |
| Area di 1° livello – massima complessità         | Maggiore di 160 punti     | 46.292,37                                        |

La metodologia qui descritta sarà utilizzata per i futuri interventi di costituzione e/o modifica di posizioni dirigenziali, con riserva di integrazioni e modifiche.

## PARTE SECONDA

### 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></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 di Area, al Regolamento Gestione Performance approvato con la medesima Deliberazione di approvazione del presente Sistema di Graduazione delle Posizioni dirigenziali e di Valutazione delle Prestazioni;
- per le schede di valutazione, all'allegato **1)** al presente documento.



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

Di seguito si riepilogano sinteticamente le fasi più significative della valutazione, ampiamente descritte nel Regolamento Gestione della Performance, al quale si rinvia per completezza.

| ATTIVITÀ                                                                                                  | DESCRIZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | TEMPI           | RESPONSABILE DELL'ATTIVITÀ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| <b>Approvazione del PQPO</b>                                                                              | Il Consiglio di Amministrazione esamina la proposta di PQPO e la approva con propria deliberazione                                                                                                                                                                                                                                                                | Entro gennaio   | <b>CDA</b>                 |
| <b>Definizione dei Piani Obiettivi di Area</b>                                                            | Il Direttore, sentiti i Dirigenti, elabora e definisce gli obiettivi e le attività delle Aree aziendali                                                                                                                                                                                                                                                           | Entro gennaio   | <b>Direttore</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 monitoraggio intermedio e rimodulazione degli obiettivi del PQPO</b>                      | La Direzione predispone un report di monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi del PQPO. Sulla base delle criticità emerse e considerate le nuove esigenze di contesto interno/esterno, il Direttore e i Dirigenti proporranno l'eventuale rimodulazione del Piano. Il CDA approva il monitoraggio semestrale e l'eventuale rimodulazione del PQPO | Entro 10 agosto | <b>CDA</b>                 |
| <b>Approvazione monitoraggio intermedio sul grado di raggiungimento degli obiettivi dei Piani di Area</b> | La Direzione predispone un report di monitoraggio intermedio sul grado di raggiungimento degli obiettivi dei Piani di Area attraverso il coinvolgimento dei Dirigenti. Con proprio provvedimento, il Direttore accerta gli esiti del monitoraggio intermedio e l'eventuale rimodulazione degli obiettivi e delle attività dei Piani di Area                       | Entro 10 agosto | <b>Direttore</b>           |

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    |                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comunicazione performance individuale</b>                                                                                                                       | Il Direttore procede a comunicare la valutazione intermedia della performance individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Entro 15 settembre | <b>Direttore</b>                                                            |
| <b>Approvazione monitoraggio finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi del PQPO unitamente alla Relazione sulla Qualità della Prestazione (RQP)</b>       | La Direzione predispone un report di monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi del PQPO. Con propria deliberazione, il CDA approva il monitoraggio finale degli obiettivi del PQPO e la Relazione sulla Qualità della Prestazione (RQP). 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 gennaio      | <b>Direttore/ Dirigenti</b>                                                 |
| <b>Approvazione monitoraggio finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi dei Piani di Area</b>                                                              | La Direzione predispone un report di monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi dei Piani di Area, attraverso il coinvolgimento dei Dirigenti. Con proprio provvedimento, il Direttore accerta gli esiti del monitoraggio finale degli obiettivi e delle attività dei Piani di Area                                                                                                                 | Entro gennaio      | <b>Direttore</b>                                                            |
| <b>Incontro per la verifica finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi e propedeutico alla validazione della relazione sulla qualità della prestazione</b> | Il Direttore e la Direzione regionale di riferimento illustreranno all'OIV il grado di raggiungimento degli obiettivi relativi all'anno precedente, nonché la Relazione sulla Qualità della Prestazione predisposta                                                                                                                                                                                               | Entro febbraio     | <b>Direttore/ Direzione RT Istruzione, Formazione, Ricerca e Lavoro/OIV</b> |

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                         |                                 |                                       |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Acquisizione parere di coerenza OIV monitoraggio finale</b>     | L'OIV trasmette il parere sul monitoraggio finale sul conseguimento degli obiettivi strategici di cui al PQPO ( <i>parere di "coerenza" rilasciato a norma dell'art. 28 duodecies comma 7bis del Regolamento 33/R</i> ) | Entro marzo                     | <b>OIV</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/<br>conferma aprile | <b>Direttore/<br/>OO.SS.-<br/>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 approvato dal CDA e dei risultati dei Piani di Area accertati dal Direttore, quest'ultimo procede a valutare i Dirigenti e consegnare la scheda di valutazione  | Entro maggio                    | <b>Direttore</b>                      |

### 3. PESO ATTRIBUITO AGLI OGGETTI DI VALUTAZIONE

| OGGETTI                     | PERSONALE DIRIGENTE |
|-----------------------------|---------------------|
| 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 in 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:

***peso obiettivo\*%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 ≤SV≤7                   | % REALIZZAZIONE PQPO       |
| 5 ≤SV<6                   | 90%*(% REALIZZAZIONE PQPO) |
| 4 ≤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>70%</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 |

## **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<br/>RAGGIUNGIMENTO</b> | <b>PUNTEGGIO<br/>(scala da 0 a7)</b> | <b>PUNTEGGIO PERFORMANCE<br/>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 (70%) 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<br/>RAGGIUNGIMENTO<br/>OBIETTIVI<br/>INDIVIDUALI (%)</b> | <b>PUNTEGGIO<br/>(scala da 0 a 7)</b> | <b>PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE<br/>- OBIETTIVI INDIVIDUALI E<br/>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.

## 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 *<br/>RISULTATO</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|-----------------------------|
| INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA<br>DI DIRETTA RESPONSABILITA'                                                                        | <b>70%</b>  | 0-7              | 0-4,90                      |
| RAGGIUNGIMENTO SPECIFICI OBIETTIVI<br>INDIVIDUALI (DEFINITI NELLA<br>PROGRAMMAZIONE E/O NEL CONTRATTO)                                       | <b>20%</b>  | 0-7              | 0-1,40                      |
| QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA<br>PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA,<br>ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E<br>MANAGERIALI DIMOSTRATE | <b>10%</b>  | 0-7              | 0-0,70                      |
| <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.

Decorso i cinque giorni suddetti, la scheda si intende accettata. Tutte le istanze sono gestite dal Direttore.



**Allegato1- fac simile SCHEDA DI VALUTAZIONE****SCHEDA 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                                 |                                                             |

**Da sostituire con:****SCHEDA 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>Provvedimento 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                                 |                                                             |

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

| DIRIGENTE                                        | ESEMPIO                    |                                                      |                |                            |             |                     |
|--------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------|----------------|----------------------------|-------------|---------------------|
| AREA                                             | ESEMPIO                    |                                                      |                |                            |             |                     |
| RAGGIUNGIMENTO SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI   |                            |                                                      |                |                            |             |                     |
| OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI                       | RISULTATO ATTESO           | RISULTATO RAGGIUNTO                                  | LIVELLO RAGGIU | PUNTEGGIO (scala da 0 a 7) | PESO        | PUNTEGGIO PONDERATO |
| ABC                                              | 100%                       | 87%                                                  | 90%            | 6                          | 30%         | 1,8                 |
| DEFG                                             | 31 12 2020                 | 21 12 2020                                           | 100%           | 7                          | 70%         | 4,9                 |
| <b>TOTALE</b>                                    |                            |                                                      |                |                            | <b>100%</b> | <b>6,70</b>         |
| LIVELLO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI (%) | PUNTEGGIO (scala da 0 a 7) | PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE – PERFORMANCE AREA |                |                            |             |                     |
| 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>MANAGERIALITA'</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>DECISIONALITA'</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>         |

