

Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti

| rev. | data | descrizione |
|------|------------|-----------------|
| 0 | 21.03.2022 | Prima emissione |

| | nominativo | firma |
|-----------|------------------------------|-------|
| redatto | | |
| approvato | Consiglio di Amministrazione | |

S.C.R. PIEMONTE S.p.A.

Società di Committenza Regione Piemonte
società per azioni con socio unico
sede corso Marconi 10 – 10125 Torino
cap.soc. € 1.120.000,00 i.v.
rea della CCIAA di Torino n. 1077627
c.f. e p. iva 09740180014 – www.scr.piemonte.it

PRESIDENZA

tel. +39 011 6548300
fax +39 011 6694665
presidenza@cert.scr.piemonte.it



Sommario

| | |
|---|----|
| TITOLO I - IL MODELLO DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE | 3 |
| Art. 1 - Quadro normativo di riferimento | 3 |
| Art. 2 - Princìpi fondamentali | 3 |
| Art. 3 - Finalità e valori di riferimento | 3 |
| Art. 4 - Princìpi e criteri operativi del Sistema | 4 |
| TITOLO II - IL PROCESSO, LE FASI DI NEGOZIAZIONE E DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE | 6 |
| Art. 5 - Gli ambiti della Performance | 6 |
| Art. 6 - Articolazione degli obiettivi di performance | 6 |
| Art. 7 - La negoziazione e la definizione degli obiettivi individuali di performance | 7 |
| Art. 8 - Definizione e valutazione Obiettivi di Performance strategica al Direttore Generale. | 8 |
| Art. 9 - Gli indicatori di performance | 8 |
| Art. 10 - L'area della qualità della prestazione: competenze e capacità manageriali | 8 |
| TITOLO III - IL PROCESSO DI VALIDAZIONE, DI ASSEGNAZIONE E DI CONTROLLO DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE | 10 |
| Art. 11 - Validazione degli obiettivi di Performance | 10 |
| Art. 12 - Assegnazione degli obiettivi di Performance | 10 |
| Art. 13 - Monitoraggio, controllo degli obiettivi assegnati ed analisi degli scostamenti | 10 |
| Art. 14 - Revisione degli obiettivi in corso di esercizio | 10 |
| TITOLO IV - LA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE E DELLA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI | 12 |
| Art. 16 - Report finale e rendicontazione Obiettivi di performance | 12 |
| Art. 17 - La metodologia di valutazione | 12 |
| Art. 18 - La retribuzione di risultato secondo i livelli di performance | 13 |
| Art. 19 - Trasparenza | 13 |



TITOLO I - IL MODELLO DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE

Art. 1 - Quadro normativo di riferimento

Il Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e della performance organizzativa di SCR Piemonte si ispira al quadro normativo di riferimento del Socio Regione Piemonte, attuativo di quanto stabilito a livello nazionale (Legge Regionale 28 luglio 2008 n. 23 come modificata dalla Legge Regionale n. 7 del 29 aprile 2011 e Decreto Legislativo, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15).

Art. 2 - Principi fondamentali

Il Sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale ed organizzativa traduce il modello di governance adottato dalla società e si pone quale “Mission” l’orientamento della prestazione dei Dirigenti e del personale verso il loro pieno coinvolgimento per il raggiungimento degli obiettivi della società, in una logica di direzione per obiettivi (*M.b.O.*), come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

Il Sistema è centrato, altresì, sull’individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene coinvolto direttamente nel processo di indirizzo e promozione degli obiettivi aziendali, valutato sia sulla base dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati sia dei comportamenti e delle capacità manageriali e professionali.

Art. 3 - Finalità e valori di riferimento

L’adozione del Sistema di negoziazione, misurazione e di valutazione della performance individuale ed organizzativa deriva dalla necessità di dotare la società di un nuovo Sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie.

Il Sistema si pone quale obiettivo principale quello del miglioramento costante dell’organizzazione e di valorizzazione dei collaboratori. Pone, infatti, l’accento sulla gestione e sulla prestazione tramite la fissazione di obiettivi strategici e gestionali di carattere innovativo, la comunicazione e concertazione degli stessi con i collaboratori e rappresenta un meccanismo sfidante in coerenza con le linee ed i piani programmatici.

La direzione per obiettivi (*M.b.O.*) dà, infatti, continuità al flusso di programmazione ed è strumentale alla realizzazione degli indirizzi programmati.

I valori cui si ispira il sistema sono:

- verificare il conseguimento degli obiettivi programmati;
- informare, negoziare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera efficace sia le risorse che i processi organizzativi anche attraverso opportuni strumenti e metodi comunicativi;
- regolamentare, dal punto della trasparenza e della *par condicio*, un Sistema incentivante per premiare il merito e la professionalità;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti

Rev. 0 del 21.03.2022

- valorizzare le competenze e le potenzialità del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nella sua dimensione orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e di dialogo;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate al fine della loro valorizzazione;
- accrescere la cultura dell'orientamento al "cliente" (esterno ed interno) per promuovere una logica di servizio.

Art. 4 - Principi e criteri operativi del Sistema

Il sistema si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance articolato nei seguenti passaggi:

- a) negoziazione, definizione, validazione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, individuale e organizzativa;
- e) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli Organi di indirizzo politico-amministrativo, alla Direzione Generale, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Sistema individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di comunicazione, misurazione e valutazione della performance;
2. le modalità di raccordo e integrazione con le linee programmatiche ed i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema è, altresì, progettato come modello non rigido, ma flessibile, tale da poter essere adattato alle molteplici situazioni specifiche, ampliando la possibilità di rappresentazione delle specificità proprie delle singole Direzioni in relazione alle caratteristiche delle diverse tipologie di funzioni esercitate.

La definizione del modello è volta a garantire, in ogni momento e in ogni aspetto del processo di negoziazione, misurazione e di valutazione, un alto grado di univocità, uniformità e omogeneità di trattamento per tutti i Dirigenti.

Si ispira, quindi, ai seguenti *principi*:

- *trasparenza*: delle regole del sistema stesso e dei rapporti tra direzione politica, dirigenti, Nucleo di Valutazione;
- *partecipazione, negoziazione e condivisione* degli obiettivi tra Direzione politica, Direzione Generale, Dirigenti;
- *comunicazione e allineamento del processo agli eventuali obiettivi dei collaboratori*
- *imparzialità* nei criteri di misurazione e di valutazione;



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti

Rev. 0 del 21.03.2022

- *globalità*: la valutazione è riferita sia ai risultati raggiunti che ai comportamenti/capacità;
- *fattibilità*: riferimento al contesto organizzativo nel quale si agisce e conseguente flessibilità per garantire un efficace raccordo tra criteri metodologici ed esigenze ambientali;
- *ciclicità e tempestività*: il processo è annuale, con valenza ed effetti pluriennali connessi al mandato della direzione politica;
- *integrazione*: con gli strumenti di programmazione, le linee programmatiche della società ed i sistemi di controllo di gestione.



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione
e valutazione della performance dei dirigenti

Rev. 0 del 21.03.2022

TITOLO II - IL PROCESSO, LE FASI DI NEGOZIAZIONE E DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Art. 5 - Gli ambiti della Performance

Le dimensioni che compongono la performance sono:

- a) L'area Obiettivi, orientata al perseguimento di specifici obiettivi annuali e risultati strettamente connessi con i contenuti dei documenti di programmazione strategica. Tale dimensione assume nell'ambito del presente regolamento un peso percentuale del 60%.
- b) L'area della qualità, orientata al comportamento e al "come" un'attività viene svolta dal dirigente all'interno dell'amministrazione. Tale dimensione assume nel presente regolamento un peso percentuale del 40%.

Più in generale, gli ambiti della performance riguardano la realizzazione degli obiettivi complessivi della società nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.

La sua misurazione e valutazione consente, inoltre, una sintetica valutazione dei fenomeni utili ad indirizzare le attività future ed è rivolta alla:

- a) verifica dell'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse anche con riferimento ai *benchmark* di riferimento;
- b) alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- c) alla modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- d) allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i clienti, i soggetti interessati, gli utenti, i destinatari dei servizi, gli stakeholder anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- e) all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, all'efficacia della azione;
- f) alla qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- g) al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e di benessere organizzativo.

Art. 6 - Articolazione degli obiettivi di performance

L'obiettivo si articola come segue:

- *Titolo obiettivo*: titolo dell'obiettivo negoziato con la Direzione Generale.
- *Direzioni* che intervengono in caso di obiettivo collettivo (*eventuale*): elenco delle direzioni che partecipano all'obiettivo collettivo.
- *Descrizione obiettivo di Performance*: definizione sintetica, ma chiara e completa, dell'obiettivo individuale di performance ovvero della parte di obiettivo collettivo di competenza del Dirigente.
- *Peso*: “ %” in relazione al complesso degli obiettivi del dirigente.



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti

Rev. 0 del 21.03.2022

- *Indicatore di risultato*: in termini quantitativi, di qualità del servizio, di efficienza, di efficacia, di tempo, comunque espresso in termini numerici
- *Risultato atteso (target) annuale*: definizione sintetica, ma chiara e completa del risultato che si intende conseguire; il target deve essere ambizioso, ma realistico, quantificabile e misurabile.
- *L'indicatore di risultato* dovrà altresì specificare un *grading*, con la previsione di quando il risultato si intende:
 - a) raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra il 100% e il 90% dell'obiettivo);
 - b) sostanzialmente raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra il 90% e l'80% dell'obiettivo);
 - c) parzialmente raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra l'80% e il 70% dell'obiettivo);
 - d) sufficientemente raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra il 70% e il 60% dell'obiettivo);
 - e) modestamente raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra il 60% e il 50% dell'obiettivo);
 - f) non raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento inferiore al 50% dell'obiettivo).

Art. 7 - La negoziazione e la definizione degli obiettivi individuali di performance

La negoziazione, la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali di performance sono di competenza del Direttore Generale, in conformità con gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione. Il Nucleo di Valutazione ne valida sia la coerenza, rispetto agli indirizzi o alle linee programmatiche, sia la reale misurabilità tramite indicatori specifici ed il target atteso.

Gli obiettivi debbono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni, alle priorità politiche gestionali e amministrative ed alle strategie dell'Ente;
- sfidanti e realistici;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno, anche in presenza di una programmazione degli stessi su base pluriennale;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- misurabili tramite indicatori.

I Dirigenti interessati, di norma entro il mese di febbraio dell'esercizio di riferimento, negoziano gli Obiettivi di Performance con il Direttore Generale, definiscono le azioni/interventi/fasi per il loro raggiungimento, fissano un indicatore di misurazione, reale ed attendibile, gli eventuali e potenziali scostamenti, le criticità per la realizzazione, compilando la relativa scheda riassuntiva (Allegato n. 1 al presente regolamento) opportunamente supportati dalla struttura dedicata alle risorse umane e l'eventuale collaborazione del controllo di gestione.

Le mere attività di gestione ordinaria ed istituzionali, come tali, non sono considerate Obiettivi di Performance ai fini del Sistema di misurazione e di Valutazione, salvo che non si preveda la

realizzazione di innovazioni di rilievo nelle modalità del loro perseguimento o di eccezionalità del contesto in cui debbono inserirsi.

In caso di partecipazione ad un *obiettivo collettivo*, le schede descrittive delle singole parti saranno messe a conoscenza di tutti i Dirigenti che partecipano al raggiungimento dell'obiettivo. Ciascun Dirigente verrà valutato per la parte di obiettivo a lui assegnata.

Il Direttore Generale, acquisito il parere favorevole del Consiglio di Amministrazione, sottopone al Nucleo di Valutazione le relative schede "Obiettivi di Performance" per la relativa validazione di norma entro marzo dell'esercizio..

Art. 8 - Definizione e valutazione Obiettivi di Performance strategica al Direttore Generale.

Considerata la peculiarità del ruolo e delle funzioni in capo al Direttore Generale, l'assegnazione di uno o più obiettivi strategici di Performance sono negoziati e condivisi tra il Consiglio di Amministrazione (o suo delegato) di SCR ed il Direttore Generale di norma entro il mese di febbraio dell'esercizio, previa validazione del Nucleo di Valutazione.

La misurazione e la valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di performance assegnati al Direttore Generale viene effettuata dal Nucleo di Valutazione entro il mese di maggio dell'esercizio successivo anche prendendo in considerazione i risultati dei dirigenti.

La valutazione dell'area della qualità della prestazione del Direttore Generale (competenze e capacità manageriali) è di competenza esclusiva del C.d.A. di SCR Piemonte.

Art. 9 - Gli indicatori di performance

Ad ogni obiettivo di rilevanza strategica o innovativo e significativo è associato un indicatore finalizzato alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- a) *comprensibile*: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- b) *rilevante*: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano ed attribuibile a delle attività-processi chiave fra quelli svolti dall'organizzazione di settore;
- c) *fattibile e misurabile*: la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare il coinvolgimento di elementi facilmente documentabili con i sistemi di auditing interni;
- d) *affidabile*: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si misura.

Art. 10 – L'area della qualità della prestazione: competenze e capacità manageriali

La valutazione dell'area della qualità della performance spetta al Nucleo di Valutazione su proposta del Direttore Generale. Come da tabella ricompresa nella scheda di valutazione globale della performance (Allegato 2), per quanto concerne la valutazione dell'area riferita ai comportamenti, alle conoscenze ed alle competenze manageriali, sono prese in considerazione i seguenti ambiti:

1. Area Intellettuale, grado di espressione delle competenze manageriali in termini di autonomia, leadership, problem solving;



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti

Rev. 0 del 21.03.2022

2. Area Gestionale, grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento
3. Area Relazionale grado di interazione nelle relazioni interne ed esterne e capacità di valutazione e valorizzazione dei propri collaboratori. .



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione
e valutazione della performance dei dirigenti

Rev. 0 del 21.03.2022

TITOLO III - IL PROCESSO DI VALIDAZIONE, DI ASSEGNAZIONE E DI CONTROLLO DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Art. 11 - Validazione degli obiettivi di Performance

Il Nucleo di Valutazione provvederà all'esame e alla validazione di tutte le schede "Obiettivi di Performance" di norma entro marzo di ciascun esercizio. Nel caso di Dirigenti la scheda dovrà essere sottoscritta dal Direttore Generale.

Il Nucleo di Valutazione, in fase di validazione degli obiettivi di performance, potrà richiedere approfondimenti ai dirigenti interessati.

Art. 12 - Assegnazione degli obiettivi di Performance

La scheda obiettivo, validata formalmente dal Nucleo di Valutazione e sottoscritta dal Dirigente interessato per accettazione, dovrà essere approvata dal Direttore Generale con specifico provvedimento, quale atto conclusivo del procedimento di assegnazione dell'obiettivo, entro il mese di **marzo** di ciascun esercizio.

Art. 13 - Monitoraggio, controllo degli obiettivi assegnati ed analisi degli scostamenti

La finalità di orientamento delle prestazioni comporta verifiche periodiche almeno **semestrali**, e comunque la prima entro il mese di **luglio** di ciascun anno, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica sarà svolta dal Direttore Generale dandone comunicazione al Nucleo di Valutazione.

Art. 14 - Revisione degli obiettivi in corso di esercizio

Qualora per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Dirigente, si verificano eventi imprevedibili ed oggettivamente non governabili dal medesimo tali da determinare l'impossibilità di raggiungere - in tutto o in parte - uno o più obiettivi assegnati ovvero determinino la necessità di modificare i contenuti prefissati nella scheda di assegnazione, il Dirigente interessato dovrà attivare con tempestività il processo di riesame e di revisione dell'obiettivo assegnato.

L'attivazione del processo di revisione dovrà avvenire entro e non oltre il **30 settembre** dell'esercizio e l'assegnazione entro e non oltre il **31 ottobre** dell'esercizio.

I fatti sopravvenuti indipendenti dalla volontà del dirigente saranno opportunamente considerati.

Art. 15 - Cessazione dal servizio durante l'esercizio

Costituisce principio fondamentale del Sistema che la retribuzione premiante di risultato non possa essere corrisposta in assenza di obiettivi di Performance formalmente assegnati.

Qualora durante l'esercizio il Dirigente cessi, per qualunque causa dal servizio, la retribuzione di risultato sarà misurata, valutata e corrisposta in rapporto al periodo di servizio prestato, ferma restando l'avvenuta formale assegnazione dell'obiettivo.



Non sono valutabili e non potranno percepire il trattamento economico accessorio i Dirigenti il cui incarico non abbia raggiunto almeno i 6 mesi nel corso dell'esercizio, salvo che siano stati collocati a riposo per raggiunti limiti di età.



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione
e valutazione della performance dei dirigenti

Rev. 0 del 21.03.2022

TITOLO IV - LA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE E DELLA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI

Art. 16 - Report finale e rendicontazione Obiettivi di performance

Entro il mese di febbraio dell'esercizio successivo i Dirigenti presentano al Direttore Generale, per ciascuno degli Obiettivi di Performance, la scheda di "rendicontazione obiettivi", accompagnata da una relazione-report, sintetico ed esaustivo, in cui siano evidenziati e motivati gli eventuali scostamenti, le cause che li hanno generati.

I dati di rendicontazione forniti dalle direzioni/servizi a supporto del raggiungimento dei risultati sono verificati dal Direttore Generale che si avvarrà di tutti gli elementi disponibili o acquisibili all'interno della struttura.

Il Direttore Generale presenta la valutazione globale (Allegato 2) del dirigente unitamente alle schede di rendicontazione, al Nucleo di Valutazione entro marzo.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base della rendicontazione/relazione/report resi dai Dirigenti, formula una proposta definitiva di valutazione in relazione sia agli obiettivi assegnati sia all'area della qualità. Durante tale fase potrà, altresì, effettuare verifiche ed approfondimenti, nonché colloqui diretti con i Dirigenti alla presenza del Direttore Generale.

La scheda viene sottoscritta dai membri del Nucleo di Valutazione, dal Direttore Generale e dal Dirigente valutato.

Le proposte di valutazione definitiva vengono presentate su indicazione del Direttore Generale entro il mese di **aprile** dell'esercizio successivo al Consiglio di Amministrazione ed approvate formalmente quale atto conclusivo del procedimento di erogazione della spesa.

Art. 17 - La metodologia di valutazione

La metodologia per la valutazione globale, come da scheda di valutazione della performance qui allegata (Allegato 2), si compone di:

- A. media ponderata dei punteggi riportati nei singoli obiettivi individuali di performance, valutati sulla base della scala riportata al precedente "Art. 8 – Articolazione degli obiettivi di performance" il cui peso, come detto, corrisponde al 60% della retribuzione di risultato.
- B. media ponderata dei punteggi ottenuti nell'ambito della valutazione dell'area qualità - il cui peso corrisponde al 40% della retribuzione di risultato, a sua volta è suddiviso in area intellettuale (30%), area gestionale (40%) e area relazionale (30%). La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti è declinata nella seguente tabella:

| DESCRIZIONE COMPORTAMENTO | PUNTEGGIO | PERCENTUALE |
|----------------------------------|------------------|--------------------|
| Insufficiente | 0 | 0% |
| Scarso | 2 | 4% |
| Sufficiente | 4 | 8% |
| Più che sufficiente | 6 | 12% |
| Buono | 8 | 16% |
| Ottimo | 10 | 20% |

Il risultato finale corrisponderà alla somma delle due medie ponderate.

Art. 18 - La retribuzione di risultato secondo i livelli di performance

A seguito dell'approvazione formale della valutazione dei dirigenti da parte del Consiglio di Amministrazione, sulla base dei punteggi conseguiti la parte variabile della retribuzione verrà erogata al dirigente nel primo cedolino utile e comunque e comunque entro la fine di ciascun esercizio.

Art. 19 - Trasparenza

L'ammontare del premio erogato a ciascun dirigente è pubblicato nella sezione Società Trasparente del sito istituzionale, sottosezione Performance/Ammontare complessivo dei premi.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

| | |
|-----------------------------------|--|
| ANNO DI RIFERIMENTO: | |
| STRUTTURA DI APPARTENENZA: | |
| VALUTATORE: | |
| VALUTATO: | |
| CATEGORIA: | |
| DATA VALUTAZIONE: | |

| | <i>Peso</i> | <i>Punteggio attribuito</i> | <i>Risultato</i> |
|---|-------------|-----------------------------|------------------|
| Dati riferiti al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dirigente/direttore con specifica scheda di cui al Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 21 marzo 2022 | 60% | | |
| VALUTAZIONE AREA OBIETTIVI DI PERFORMANCE | 60% | | |

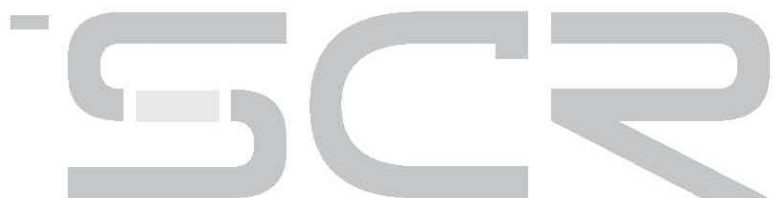
| | <i>Peso</i> | <i>Punteggio attribuito</i> | <i>Risultato</i> |
|--|-------------|-----------------------------|------------------|
| Dati riferiti ai comportamenti, alle conoscenze ed alle competenze manageriali | 40% | | |
| VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 40% | | |

| | <i>Peso</i> | <i>Punteggio attribuito</i> | <i>Risultato</i> |
|--|-------------|-----------------------------|------------------|
| Comportamenti organizzativi | 40% | | |
| 1) AREA INTELLETTUALE | 30% | | |
| a) doti di autorevolezza e di autonomia intellettuale | 20% | | |
| b) flessibilità di pensiero e capacità di adottare uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni | 20% | | |
| c) capacità di adottare una visione sistemica e di <i>problem solving</i> | 20% | | |
| d) capacità di prevenire i problemi e di adattamento a situazioni inedite | 20% | | |
| e) orientamento all'interdisciplinarietà | 20% | | |
| 2) AREA GESTIONALE | 40% | | |
| a) capacità di pianificare, programmare e gestire efficacemente il lavoro | 20% | | |
| b) capacità di individuare le priorità d'azione, di rispettare e far rispettare tempi, scadenze e vincoli normativi | 20% | | |
| c) attitudine a cooperare in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione | 20% | | |
| d) capacità di promuovere l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance | 20% | | |
| e) capacità di favorire il cambiamento organizzativo | 20% | | |

| | <i>Peso</i> | <i>Punteggio attribuito</i> | <i>Risultato</i> |
|---|-------------|---------------------------------|------------------|
| 3) AREA RELAZIONALE | 30% | | |
| a) capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori | 20% | | |
| b) capacità comunicative e di instaurare un clima di lavoro positivo e stimolante | 20% | | |
| c) capacità di relazionarsi in maniera costruttiva con il personale e i collaboratori, favorendo la motivazione ed il team work | 20% | | |
| d) capacità di negoziazione e di gestione dei conflitti | 20% | | |
| e) capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti | 20% | | |

| | |
|---------------|--|
| TOTALE | |
|---------------|--|

| Il Nucleo di Valutazione | Il Valutatore | Il Valutato |
|--------------------------|---------------|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti

(allegato 2)

REV. 0 del 21.03.2022