



ESTRATTO DEL VERBALE N. 2014 - 5 in atti al N. 1632

DELIBERAZIONE N. 2014 - 17

**OGGETTO:** 4 APPROVAZIONE MANUALE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI A DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI DI AREA.

Reggio Emilia, questo giorno 28 (ventotto) del mese di marzo dell'anno 2014 nella sede dell'Azienda in Via Pietro Marani 9/1 Reggio Emilia

#### **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

nominato con deliberazione dell'Assemblea dei Soci dell' ASP RETE – Reggio Emilia Terza Età n. 2013/3 del 05/04/2013, si è riunito alle ore 9,00 a seguito invito del Signor Presidente, con l'intervento dei Signori:

<b>N.</b>	<b>Componenti</b>	<b>Carica</b>	<b>Presenti</b>	<b>Assenti</b>
1	RAFFAELE LEONI	Presidente	X	
2	GIUSEPPINA PARISI	VicePresidente	X	
3	PIERPAOLO SALVARANI	Consigliere	X	
			3	--

Assistono alla seduta il Direttore generale dell'Azienda: Domenico Savastano

e il segretario verbalizzante: Daniela Agosti

Il Presidente RAFFAELE LEONI assume la presidenza e, riscontrato legale il numero dei presenti per deliberare validamente, dichiara aperta la seduta.

APPROVAZIONE MANUALE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI A DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI DI AREA.

### **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

RICHIAMATO l'art. 7 comma 1 del D.Lgs. 27-10-2009 n. 150 che stabilisce che “Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance”;

VISTO l'art. 34 “Sistema di valutazione e la gestione della premialità” del Regolamento di organizzazione, approvato con deliberazione n. 2013/53 del 30.12.2013;

VISTA la propria deliberazione n. 2014/12 del 7.03.2014 con la quale viene nominato l'Organismo indipendente di valutazione;

CONSIDERATO che al fine di rendere trasparenti le metodologie e le regole di valutazione del Direttore generale e dei Dirigenti è stata elaborata dall'OIV, coadiuvato dal Direttore generale, la proposta di un manuale di valutazione dei risultati da adottare a decorrere dall'anno 2014;

VISTA la suddetta proposta del Manuale operativo della valutazione dei risultati e ritenuta lo stessa meritevole di approvazione;

UDITO il Direttore Generale in merito alla regolarità tecnica e contabile del presente atto ai sensi dell'art. 29 dello Statuto di RETE ASP;  
a voti unanimi resi nei modi di legge

### **D E L I B E R A**

1. di approvare il Manuale di valutazione dei risultati del Direttore Generale e dei Dirigenti nel testo di seguito riportato e di stabilirne l'applicazione a decorrere dall'annualità 2014:

\*\*\*\*\*

RETE – REGGIO EMILIA TERZA ETA'

MANUALE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

CRITERI DISCIPLINANTI L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO A  
DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI DI AREA

La valutazione delle prestazioni dirigenziali, a cui consegue, secondo il vigente C.C.N.L., l'erogazione della retribuzione di risultato, nella misura stabilita nei contratti individuali per ciascun

dirigente, assume una rilevanza strategica nell'organizzazione dell'ASP e nell'utilizzo ottimale del personale incaricato delle funzioni dirigenziali.

Essa tende, infatti, a perseguire, sinergicamente con altri strumenti, l'ottimale gestione ed incentivazione delle risorse umane garantendone una forte motivazione e gratificazione .

Si evidenzia, da subito, che tale peculiare meccanismo valutativo, diversamente da quello che ispira generalmente la valutazione e la ponderazione delle posizioni, pur aspirando alla massima oggettività possibile, non potrà non tenere conto di parametri di valore e di soggettività di giudizio. Dovranno essere valutati, infatti, i comportamenti organizzativi, l'esercizio della leadership e le sue modalità di esercizio, le singole capacità direzionali.

Si propone di centrare la valutazione dei Dirigenti su due momenti:

- 1) La valutazione dei risultati (Performance organizzativa) con un peso del **75 %**;
- 2) La valutazione della qualità delle prestazioni individuali (Performance individuale) con un peso del **25 %**.

**1) La valutazione dei risultati (Performance organizzativa) Peso 75%**

Si tratta in buona sostanza del parametro con il quale si intendono valutare le prestazioni del Dirigente nel corso dell'arco temporale prescelto ovvero l'esercizio coincidente con l'anno solare.

Misurare il grado di performance organizzativa e, quindi, l'effettivo valore dei risultati raggiunti dal Dirigente, dà sostanza e spessore al lavoro svolto nell'esercizio della funzione dirigenziale ricoperta e permette di diffondere, a partire dai livelli apicali e a cascata sui livelli inferiori, la cultura del risultato nell'ottica di una azienda pubblica di servizi alla persona che si vuole efficiente ed efficace.

### **Gli strumenti della valutazione**

Nell'ambito del Piano Dettagliato degli Obiettivi dell'Azienda, approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione, si trovano indicati i programmi facenti capo alla Direzione Generale ed a ciascun Area e gli obiettivi che vi si collegano, tanto di mantenimento quanto di sviluppo, con il peso ponderale a ciascuno di essi attribuito che ne vuole graduare l'importanza ed insieme la difficoltà di realizzazione. Si tratta di uno strumento importante che traduce le decisioni strategiche del Consiglio di Amministrazione in precise linee gestionali. E' importante che i Dirigenti abbiano a costante riferimento il Piano Dettagliato degli Obiettivi aziendali e ne seguano contenuti e tempistica di realizzazione.

L'OIV e, limitatamente alla valutazione dei Dirigenti di Area, il Direttore Generale, ai fini del processo valutativo terranno conto, a titolo esemplificativo, dei seguenti elementi:

- % di obiettivi realizzati, rispetto a quelli previsti;

- rispetto dei tempi previsti;
- % obiettivi rinviati, rispetto a quelli previsti;
- % obiettivi rimasti da realizzare, rispetto a quelli previsti;
- la graduazione ovvero il peso assegnato a tutti gli obiettivi conseguiti e non;
- gli eventuali obiettivi realizzati non compresi inizialmente nel PIANO e inseriti in corso d'esercizio;
- per gli obiettivi del PIANO che hanno valenza economica, si terrà conto dei risultati anche sotto questo aspetto;
- presenze di obiettivi trasversali, livello e modalità di coinvolgimento e grado di realizzazione
- esiti di questionari somministrati all'utenza dei servizi (c.d. customer satisfaction);

Gli obiettivi dovranno essere accompagnati da uno o più indicatori di risultato scelti tra quelli che meglio rappresentano il livello di raggiungimento dell'obiettivo specifico.

Gli indicatori di risultato dovranno essere chiari, rilevanti, controllabili, di facile rilevazione.

I Reports intermedi e conclusivi

Verranno richiesti, di norma, due reports ai Dirigenti, uno alla fine del mese di settembre ed uno a fine esercizio.

Cinque le griglie di punteggio ipotizzate:

Griglia 1 – Risultati molto scarsi – la percentuale di obiettivi realizzati si colloca tra 0 e il 20 % - Massimo Punti 15

Griglia 2 - Risultati scarsi – E' comunque indispensabile una percentuale di obiettivi realizzati tra il 21 e il 40 % - Massimo Punti 30

Griglia 3 – Risultati buoni – E' comunque indispensabile una percentuale di obiettivi realizzati tra il 41 e il 60 % - Massimo Punti 45

Griglia 4 – Risultati ottimi – E' comunque indispensabile una percentuale di obiettivi realizzati tra il 61 e l'80 % - Massimo Punti 60

Griglia 5 – Risultati eccellenti – E' comunque indispensabile una percentuale di obiettivi realizzati tra l'81 e il 100 % - Massimo Punti 75

2) La valutazione della qualità delle prestazioni individuali (Performance individuale) - peso 25 %

Ci muoviamo con questo tipo di valutazione su un piano diverso, quello della cosiddetta valutazione che ha al centro il singolo individuo come persona di cui si guarda cosa fa, cosa sa fare e come, quali sono le sue abilità personali e come le esprime.

Si tratta sicuramente della valutazione più difficile e, per meglio dire, meno oggettiva. Per effettuarla in modo per quanto possibile ragionato e condiviso l'OIV intende avvalersi di specifici strumenti che permettano di cogliere punti di vista diversi.

### **L'oggetto della valutazione**

- 1) Gestione del proprio tempo di lavoro inteso, in primis, come rispetto di tempi e scadenze – Fino a 3 punti;
- 2) Capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane assegnate (intesa anche come capacità di guida, di motivazione e di coinvolgimento, di valutazione) – Fino a 4 punti;
- 3) Capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate e di assumere decisioni volte a razionalizzare la spesa/incrementare le entrate – Fino a 5 punti;
- 4) Capacità di gestire i rapporti con l'utenza esterna ed interna – Fino a 3 punti;
- 5) Capacità di proporre e realizzare innovazione nei processi organizzativi – Fino a 3 punti;
- 6) Grado dimostrato di competenza, professionalità e capacità tecniche specifiche nonché capacità di integrazione funzionale all'interno dell'Azienda – Fino a 5 punti;
- 7) Capacità dimostrata, sia all'interno dell'Azienda, sia con i molteplici attori esterni, nell'attenzione prestata agli aspetti comunicativi nonché ai processi afferenti alla c.d. "Amministrazione Trasparente" ed alla prevenzione della corruzione - Fino a 2 punti (nonostante la rilevanza strategica di tale parametro, si ritiene in prima battuta per l'anno 2014, attesa la sua recente introduzione nell'ordinamento ed il consistente tasso di sperimentabilità della sua attuazione, limitarne il peso specifico, riservandosi negli anni a venire di elevarne la ponderazione).

### **Gli strumenti della valutazione**

Si potranno utilizzare diversi strumenti :

- qualità della redazione e della gestione del Piano dettagliato degli Obiettivi;
- documenti a disposizione dell'OIV (es. relazioni sull'andamento degli uffici diretti) ;
- questionari specifici, compilati rispettivamente dai collaboratori del valutato, dai componenti del CdA, dagli altri Dirigenti;
- gli esiti dei colloqui individuali cui l'OIV sottoporrà i Valutati;
- test di autovalutazione;
- schede sintetiche di valutazione del Direttore Generale.

Con riferimento specifico al questionario somministrato ai collaboratori si specifica che esso sarà necessariamente anonimo.

La sua somministrazione verrà curata da un soggetto sopra le parti quale l'OIV.

La custodia di tutti i questionari, che non possono essere mostrati ai Valutati se non nella forma di elaborazione complessiva dei dati, sarà affidata all'OIV.

I questionari saranno somministrati e compilati in uno o più momenti, in base ad un calendario che sarà predisposto dall'OIV.

La valutazione verrà conclusa, di norma, nel primo quadrimestre dell'anno successivo, osservando la seguente procedura:

- l'OIV, per il Direttore Generale, e quest'ultimo, coadiuvato dall'OIV, per i Dirigenti di Area, compileranno, a titolo di proposta ed avvalendosi dei dati emersi dal complesso degli strumenti prima indicati, la scheda di valutazione predisposta per ciascun Valutato utilizzando lo schema sotto riportato;
- le schede contenenti le valutazioni, una volta condivise con il Consiglio di Amministrazione, verranno consegnate a ciascun Valutato, nell'ambito di specifico colloquio, assegnando un termine per avanzare osservazioni e controdeduzioni;
- il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle proposte di valutazione dell'OIV e del Direttore Generale nonché delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dai Valutati, assegna in via definitiva al Direttore Generale ed ai Dirigenti il punteggio finale per l'anno di riferimento.

Il punteggio massimo attribuito dalla scheda è di 100 punti ed a tale livello corrisponde l'importo annuo lordo teorico dell'indennità di risultato rispettivamente attribuita. Con un punteggio inferiore si procederà proporzionalmente ad una riduzione della retribuzione di risultato. Fino a 15 punti non si attribuisce alcuna indennità. In tal caso, per l'eventuale revoca dell'incarico dirigenziale si rinvia, sulla base della disciplina normativa e contrattuale vigente, alle determinazioni assumibili dagli organi competenti.

## L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

F.to Dr.ssa Anna Messina

Integrato, ai sensi dell'art. 34, ultimo comma, del Regolamento di Organizzazione di RETE – Reggio Emilia Terza Età, dal

DIRETTORE GENERALE

F.to Dr. Domenico Savastano

## RETRIBUZIONE DI RISULTATO

### LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI - PESO 75 %

#### IL PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI

Griglia 1 – Risultati molto scarsi – la percentuale di obiettivi realizzati si colloca tra 0 e 20 % - Massimo Punti 15

Griglia 2 - Risultati scarsi – E' comunque indispensabile una percentuale di obiettivi realizzati tra il 21 e il 40 % - Massimo Punti 30

Griglia 3 – Risultati buoni – E' comunque indispensabile una percentuale di obiettivi realizzati tra il 41 e il 60 % - Massimo Punti 45

Griglia 4 – Risultati ottimi – E' comunque indispensabile una percentuale di obiettivi realizzati tra il 61 e l'80 % - Massimo Punti 60

Griglia 5 – Risultati eccellenti – E' comunque indispensabile una percentuale di obiettivi realizzati tra l'81 e il 100 % - Massimo Punti 75

PUNTEGGIO ASSEGNATO: \_\_\_\_\_

(MAX P. 75)

NOTE VALUTATIVE:

### LA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI - PESO 25 %

- Gestione del proprio tempo di lavoro inteso, in primis, come rispetto di tempi e scadenze – Fino a 3 punti;
- Capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane assegnate (intesa anche come capacità di guida, di motivazione e di coinvolgimento, di valutazione) – Fino a 4 punti;
- Capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate e di assumere decisioni volte a razionalizzare la spesa/incrementare le entrate – Fino a 5 punti;
- Capacità di gestire i rapporti con l'utenza esterna ed interna – Fino a 3 punti;
- Capacità di proporre e realizzare innovazione nei processi organizzativi – Fino a 3 punti;
- Grado dimostrato di competenza, professionalità e capacità tecniche specifiche nonché capacità di integrazione funzionale all'interno dell'Azienda – Fino a 5 punti;
- Capacità dimostrata, sia all'interno dell'Azienda, sia con i molteplici attori esterni, nell'attenzione prestata agli aspetti comunicativi nonché ai processi afferenti alla c.d. "Amministrazione Trasparente" ed alla prevenzione della corruzione - Fino a 2 punti;

PUNTEGGIO ASSEGNATO: \_\_\_\_\_

(MAX P. 25)

NOTE VALUTATIVE:

---

---

---

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DELLA SEGUENTE POSIZIONE DIRIGENZIALE:** \_\_\_\_\_

TABELLA RIEPILOGATIVA		
PARAMETRI	DENOMINAZIONE	PUNTEGGIO
1)	Valutazione dei risultati	
2)	Qualità della prestazione individuale	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO		

RETRIBUZIONE DI RISULTATO

€. \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

2. Di trasmettere copia del Manuale di valutazione al Direttore generale ed ai Dirigenti.

---

O M I S S I S

Letto, approvato e sottoscritto

Segue la firma

---

La presente copia concorda con il corrispondente originale in atti al n. 1623 del 28/03/2014

Reggio Emilia, lì 29/03/2014

IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE

Daniela Agosti



Delibera N.: 2014- 17

**La presente deliberazione è immediatamente eseguibile.**

Cla/Fasc. 4.2.2400.2.2014

Reggio Emilia, li 08.04.2014

IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE

Daniela Agosti