

INQUADRAMENTO:

La valutazione delle prestazioni non è solo uno “strumento” di allineamento manageriale rispetto agli obiettivi aziendali. È soprattutto un processo che deve permettere di gestire e sviluppare il capitale umano.

Nel caso dei Dirigenti si deve concretizzare in un processo di valutazione trasparente che vede ciascun dirigente, a qualunque livello, condividere l'identificazione e la definizione degli obiettivi in termini di risultati nell'anno di riferimento.

Tali obiettivi e i relativi importi retributivi, commisurati alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi stessi, devono essere formalizzati, anno per anno, con apposita lettera dell'azienda, entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento e devono essere basati il più possibile su parametri oggettivamente misurabili.

Gli obiettivi possono essere di tipo quantitativo e/o qualitativo: possono essere di carattere generale, collegati al conseguimento o al miglioramento di risultati economici aziendali correlati al ruolo svolto dal dirigente, o specifici, ovvero collegati al conseguimento o al miglioramento di risultati del settore cui appartiene il dirigente, del team di cui esso è responsabile, nonché dello stesso dirigente.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Definizioni

In relazione alle aree su cui intervengono si distinguono:

- *Obiettivi aziendali/trasversali*: gli obiettivi di rilevanza complessiva per l'azienda nel suo complesso; di norma sono gli stessi per tutti i dirigenti.
- *Obiettivi individuali/settoriali*: gli obiettivi che riguardano l'area di interesse di un singolo settore di riferimento; per loro natura gli obiettivi di Settore sono diversi per ciascun dirigente.

Gli obiettivi devono caratterizzarsi per:

- *Fattibilità*: devono consentire la loro realizzazione;
- *Rilevanza*: devono essere significativi rispetto alla realtà organizzativa e gestionale e non limitati all'attività ordinaria o standard della struttura;
- *Tempificazione*: devono consentire, ove possibile, la determinazione di una scadenza temporale;
- *Misurabilità*: gli obiettivi devono essere chiari e misurabili; ove non sia possibile utilizzare

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

indicatori si dovrà, comunque, attuare un confronto rispetto ai risultati ottenuti nel precedente anno, al fine di rilevare un miglioramento per le medesime attività.

- *Specificità*: devono caratterizzare l'attività svolta nel Settore.

Gli indicatori atti a misurare il grado di realizzazione degli obiettivi aziendali, possono essere:

- *Indicatori qualitativi*: quelli che descrivono il risultato più che misurarlo.
- *Indicatori quantitativi*: quelli che esprimono un valore misurabile numericamente.
- *Indicatori cronologici*: quelli che indicano il rispetto di scadenze o la riduzione dei tempi di espletamento delle attività previste.

Ruoli e competenze

- *Responsabile della Valutazione*: il Consiglio di Amministrazione che definisce il budget annuo per la retribuzione di risultato dei dirigenti in occasione della definizione del bilancio di previsione annuale, lo comunica al Direttore Generale preliminarmente alla formazione della bozza di bilancio preventivo, procede alla verifica ed approvazione della valutazione effettuata dal Direttore ed alla determinazione della retribuzione di risultato.
- *Supporto alla Valutazione*: il Direttore Generale quale vertice gestionale dell'Azienda; ha il compito di proporre al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi aziendali ed individuali e, conseguentemente, di assegnare gli stessi ai Dirigenti una volta approvati dal Consiglio di Amministrazione; spetta al Direttore la predisposizione delle schede di valutazione finali proposte al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione e la conseguente attribuzione dell'incentivo.
Nella valutazione dei risultati del Dirigente del Settore "AG, Giuridico legale, Controllo" ricopre tale ruolo il Consiglio di Amministrazione.
- *Struttura di supporto al processo*: il processo di valutazione è supportato da una struttura organizzativa interna che garantisce l'elaborazione delle schede, la raccolta delle valutazioni e delle relazioni finali, svolge attività di segreteria secondo le tempistiche di processo.
- *Valutato*: il Dirigente di CADF assunto con contratto a tempo indeterminato o determinato.

Principi e finalità e regole operative

La valutazione riguarda la performance raggiunta personalmente dai dirigenti, secondo gli obiettivi affidati tramite la valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi aziendali e individuali, formulati nella fase di programmazione delle attività.

Il sistema di valutazione si fonda su principi di:

- *Trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati*, delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatore e valutato; da realizzarsi anche mediante la partecipazione al procedimento del valutato e la comunicazione ed il contraddittorio da compiere in tempi certi e congrui;
- *Obiettività*, intesa nel senso di definizione e graduazione condivisa delle asserzioni valutative, ispirate alla diretta conoscenza dell'attività del valutato da operare da parte del valutatore;
- *Equità*, nel significato di non solo trattare in modo uguale casi uguali, ma anche di prendere in esame, nel corso del procedimento, appropriate argomentazioni del valutato riguardo a specifiche condizioni operative, non prevedibili nel periodo della programmazione, al fine di adeguare di conseguenza i criteri valutativi, in modo da assicurare condizioni di parità non solo formali ma anche sostanziali nella valutazione.

In coerenza con le norme contrattuali, i dirigenti vengono valutati attraverso un sistema basato sulla valutazione dei risultati: cioè in relazione conseguimento degli obiettivi assegnati al singolo dirigente, delle prestazioni rispetto ai risultati attesi, ma anche in termini di efficacia/efficienza delle azioni stesse.

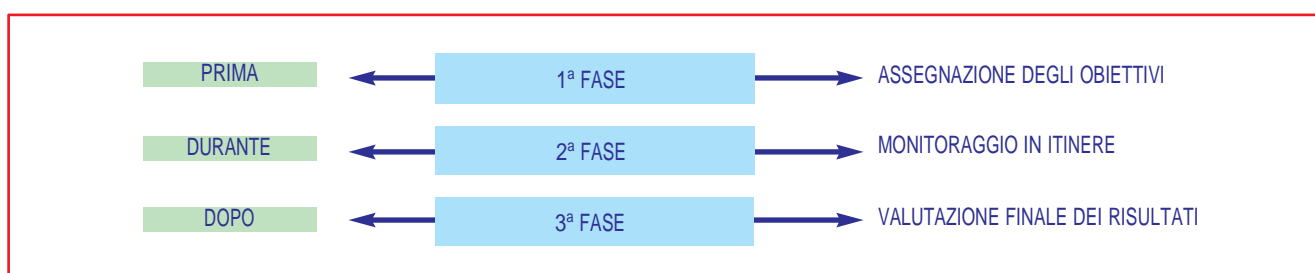
Il sistema consente di orientare l'attività dell'Organo di amministrazione dell'azienda per macro-obiettivi, al fine di responsabilizzare i dirigenti nel raggiungimento dei risultati attesi e di verificare, a fine periodo, non solo il grado di raggiungimento degli stessi ma anche la capacità del dirigente di perseguire in modo efficiente detti obiettivi e di sapere coinvolgere e collaborare con gli altri uffici cointeressati.

Il sistema di valutazione è, pertanto, strettamente collegato alla programmazione annuale dell'azienda, alla pianificazione strategica e di gestione del personale con particolare riferimento al vigente sistema di valutazione delle prestazioni e mira al potenziamento delle professionalità e delle competenze manageriali.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione dei dirigenti è un processo ciclico che vede al suo interno tre momenti di uguale importanza:

- A) Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi.
- B) Gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività.
- C) Consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.



A) Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi

Il Direttore Generale presenta al C.d.A., entro il mese di novembre, una proposta degli obiettivi di carattere generale ed individuali relativi all'anno successivo, contenente gli indicatori, i risultati attesi ed il loro peso percentuale sulla base del grado di rilevanza rispetto al complesso delle attività da svolgere.

La individuazione degli obiettivi aziendali e individuali e dei risultati attesi viene attuata in fase di programmazione delle attività, definendo le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici strettamente collegati alle politiche aziendali, concernenti l'attività amministrativa e gestionale e i settori di responsabilità di ciascun Dirigente.

Gli obiettivi assegnati sono aziendali ed individuali.

Il sistema di valutazione degli obiettivi prevede che vengano definiti da 1 a 3 obiettivi aziendali di carattere generale e trasversali comuni a tutti i dirigenti e da 1 a 3 obiettivi individuali differenziati per ciascun dirigente.

Il peso degli obiettivi aziendali vale il 65% del risultato totale, mentre quello degli obiettivi individuali vale il 35%.

Nella predisposizione della proposta al C.d.A., il Direttore coinvolge ciascun dirigente al fine di:

- analizzare gli obiettivi organicamente;
- identificare le aree di miglioramento prioritarie dell'attività di ogni dirigente e le eventuali iniziative di apprendimento da programmare;
- approfondire eventuali problemi di efficacia, produttività e funzionamento interno dell'ufficio e individuare possibili contributi da parte del dirigente valutato;
- concordare eventuali attività di collaborazione e/o di interazione con altri uffici.

La definizione degli obiettivi viene formulata dal Consiglio di Amministrazione ai dirigenti entro il mese di dicembre coerentemente e contestualmente alla presentazione del bilancio preventivo annuale per essere poi assegnati in via definitiva entro il mese di febbraio di ciascun anno.

Il Consiglio di Amministrazione, assegna gli obiettivi aziendali ed individuali entro il mese di febbraio, provvedendo a trasmetterla ai Dirigenti.

L'avvio del presente sistema di valutazione avverrà, in via sperimentale, a partire dall'anno 2016; in via dal tutto transitoria, per l'anno 2016, il suddetto processo di pianificazione degli obiettivi verrà effettuato entro 15 giorni dall'approvazione del presente documento al fine di consentire l'assegnazione degli obiettivi entro il mese di

febbraio.

B) Gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività

È finalizzata a monitorare l'andamento dei processi oggetto di valutazione.

In particolare, questa fase rende possibile al valutato:

- analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- rilevare e discutere con il Direttore eventuali problemi e segnalare eventuali criticità nella gestione.

Il dirigente può compilare un documento sintetico, qualora emergano eventuali scostamenti rilevanti rispetto alle attese o sia necessario modificare gli obiettivi, in quanto si siano riscontrati eventi "esogeni" non previsti che possano condizionare la possibilità del valutato di raggiungere i risultati, o mutamenti del contesto organizzativo o della strategicità degli obiettivi stessi.

Alla luce di dette segnalazioni, il Direttore potrà segnalare al Consiglio di Amministrazione la necessità di apportare variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente, ed ai relativi pesi assegnati nella apposita scheda.

Eventuali modifiche degli obiettivi possono essere richieste entro e non oltre il 31/07 di ogni anno.

C) Terza fase: analisi dei risultati e valutazione dell'attività

Le attività che caratterizzano questa fase sono:

- a) la predisposizione, da parte del valutato, di una relazione finale sintetica, dalla quale deve emergere un'analisi sia dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi sia un approfondimento riguardante l'attività organizzativa e gestionale posta in essere;
- b) la predisposizione delle schede di valutazione da parte del Direttore e la loro trasmissione al Consiglio di Amministrazione;
- c) la verifica ed approvazione della valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
- d) il colloquio tra il Responsabile della valutazione ed il valutato il cui scopo è quello di comunicare, motivare e condividere la valutazione; in tale sede il valutato potrà chiedere la riconsiderazione del risultato conseguito nel caso in cui si siano verificati eventi, non imputabili al proprio operato, che abbiano influenzato in modo significativo l'ottenimento dei risultati stessi.

DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE VARIABILE INCENTIVANTE

Il Consiglio di Amministrazione procede alla determinazione ed approvazione della retribuzione di risultato che sarà determinata in rapporto al punteggio ottenuto dal Dirigente ed al budget assegnato.

La valutazione globale dell'attività scaturisce dalla valutazione complessiva dei risultati sugli obiettivi aziendali ed individuali. Entrambe le componenti hanno un peso percentuale che viene stabilito all'inizio del ciclo di valutazione dal Consiglio di Amministrazione.

I punteggi finali dei risultati afferenti gli obiettivi generali, quelli individuali e le competenze, devono essere moltiplicati per i rispettivi pesi.

Si sommano quindi i due valori e la somma ottenuta si trasforma in un giudizio utilizzando sempre la sopraesposta scala di conversione

		RETRIBUZIONE
2,0 -3,4	Inadeguato	-
3,5 -5,4	Migliorabile	
5,5 -7,4	Adeguito	
7,5 -9,0	Buono	
9,1 -10,0	Eccellente	

La correlazione tra detta valutazione globale e la percentuale di retribuzione di risultato da assegnare è stabilita dal Consiglio di Amministrazione sulla base del seguente sistema:

La retribuzione variabile da attribuire al Dirigente valutato sarà determinata sulla base delle risultanze della valutazione, tenendo conto del punteggio acquisito cui corrisponderà un valore economico derivante dal prodotto del punteggio medesimo per le risultanze del rapporto tra il valore economico del budget iniziale assegnato al Dirigente di riferimento ed il punteggio massimo attribuibile (pari a 10 punti).

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

Strumenti operativi allegati

SCHEDA PER L'INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI E DEI
RELATIVI PESI ED EVENTUALI INDICATORI
ANNO20..

NOME E COGNOME:

SETTORE:

OBIETTIVI AZIENDALI	Descrizione delle attività	Strutture ed uffici coinvolti	INDICATORI
Obiettivo n. Tipo di obiettivo: PESO % Assegnato Inizialmente...			
Obiettivo n. Tipo di obiettivo: PESO % Assegnato Inizialmente			

Data

Note

Il Consiglio di Amministrazione indica gli obiettivi aziendali ed individuali, le scadenze da rispettare, nonché, l'indicatore o gli indicatori o gli elementi più idonei a misurarne la realizzazione. Gli indicatori/elementi di valutazione potranno essere individuati anche tra i seguenti:

- *Grado di realizzazione rispetto all'anno precedente,*
- *Grado di realizzazione in rapporto al personale dedicato alle attività oggetto di valutazione,*
- *Conseguimento di risparmi di spesa,*
- *Rispetto delle scadenze,*
- *Qualità dei servizi raggiunti in rapporto ai livelli standard medi.*

Per ciascun obiettivo si deve indicare il peso in percentuale, sulla base del grado di rilevanza rispetto al complesso delle attività da svolgere, (si ricorda che la somma dei pesi dei macro-obiettivi di ciascun dirigente deve essere pari a cento) da considerare per la valutazione.

Nell'ambito della seconda fase, di gestione e monitoraggio dell'avanzamento delle attività, il valutato, qualora emergano eventuali scostamenti rilevanti rispetto alle attese o sia necessario modificare gli obiettivi potrà compilare la seguente scheda:

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

SCHEDA GESTIONE E MONITORAGGIO ATTIVITA' RISPETTO AI RISULTATI ATTESI (Obiettivi modificati e di nuova introduzione)			
ANNO 20..			
NOME COGNOME:		SETTORE:	
OBIETTIVI	INDICATORE/I EVENTUALMENTE PREVISTO/I	DESCRIZIONE SINTETICA ATTIVITA' SVOLTE, TEMPORALE ED EVENTUALI CRITICITA' RISCONTRATE	MODIFICA OBIETTIVI ASSEGNATI O NUOVI OBIETTIVI- DESCRIZIONE EVENTI "ESOGENI" O MOTIVAZIONI CHE COMPORTANO MUTAMENTI NEI PESI/OBIETTIVI STABILITI
Obiettivo n.			
PESO% (Assegnato inizialmente)...			
Obiettivo n.			
PESO% (Assegnato inizialmente)...			
Obiettivo n.			
PESO% (Assegnato inizialmente)...			

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI						
ANNO 20..						
NOME E COGNOME:			SETTORE			
Data definizione obiettivi:						
Data valutazione obiettivi:						
DESCRIZIONE OBIETTIVO		SCALA DI VALUTAZIONE			RISULTATO	
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALE DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggi (A)*(B)

		Inferiore al 20%	inadeguata	2		
		Trail 20% ed il 40%	migliorabile	4		
		Trail 40% ed il 60%	adeguata	6		
		Trail 60% ed il 80%	buona	8		
	Superiore all'80%	eccellente	10			
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALE DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggi (A)*(B)

		Inferiore al 20%	inadeguata	2		
		Trail 20% ed il 40%	migliorabile	4		
		Trail 40% ed il 60%	adeguata	6		
		Trail 60% ed il 80%	buona	8		
	Superiore all'80%	eccellente	10			
TOTALE PESI DEGLI OBIETTIVI		100%	Superiore all'80%	eccellente	10	PUNTI TOTALI RISULTATI
NOTE:						
IL VALUTATO			IL VALUTATORE			

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

Grado di raggiungimento	Punteggio corrispondente
A. Inadeguata	2
B. Migliorabile	4
C. Adeguata	6
D. Buona	8
E. Eccellente	10

Per gli indicatori misurabili, indicativamente si può definire la seguente parametrizzazione

Descrizione della percentuale di conseguimento di Ciascun obiettivo	Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 20%	Inadeguato	2
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40%	Migliorabile	4
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	Adeguato	6
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale al 80%	Buono	8
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 80%	Eccellente	10

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

Nota

Ciascun punteggio conseguito va moltiplicato per il peso attribuito a ciascun obiettivo in modo da determinare un punteggio finale per ciascuno di essi.

La ponderazione degli obiettivi può determinare la comparsa nel calcolo di cifre decimali. In tal caso il valore finale verrà arrotondato per eccesso o per difetto alla prima cifra decimale (se la seconda cifra decimale è compresa fra 0 e 4 l'arrotondamento è per difetto, mentre se è compresa fra 5 e 9 si arrotonda per eccesso, sicché, ad esempio, 6,72 diventa 6,7 mentre 6,75 diventa 6,8).

Una volta assegnato un punteggio ad ognuno dei singoli risultati conseguiti occorre sommarne tutti i valori.

Il punteggio complessivo così ottenuto da luogo ad una valutazione finale degli obiettivi così specificata:

Punteggio complessivo obiettivi	Valutazione finale obiettivi
Da 0 a 3,4	Non adeguata
Da 3,5 a 5,4	Parzialmente adeguato
Da 5,5 a 7,4	Adeguato
Da 7,5 a 9,0	Più che adeguato
Da 9,1 a 10,0	Eccellente

SCHEDA DI VALUTAZIONE GLOBALE DELL'ATTIVITA' ANNO 20..			
OBIETTIVI	PESO% A	PUNTEGGIO CONSEGUITO B	PUNTEGGIO FINALE (A)* (B)
Obiettivi aziendali	65	*	
Obiettivi	35	**	
TOTALE	100%	TOTALE	

NOTE A CURA DEL VALUTATORE:

Data

IL VALUTATO.....IL VALUTATORE.....

*In questa casella va riportato il punteggio finale della " Scheda di individuazione e valutazione dei risultati attesi per obiettivi aziendali"

**In questa casella va riportato il punteggio finale della " Scheda di individuazione e valutazione dei risultati attesi per obiettivi individuali"