



**REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DELLA  
PRESTAZIONE DEI DIRIGENTI DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SIENA**

*(Emanato con D.R. n. 1025 del 29 Maggio 2007, pubblicato nel B.U. n. 69)*

*Sommario*

Articolo 1. Oggetto ed ambito di applicazione.....	2
Articolo 2. Retribuzione di posizione dei dirigenti.....	2
Articolo 3. Criteri per la determinazione della retribuzione della posizione del personale dirigenziale.....	2
Articolo 4. Procedura di valutazione della posizione del personale dirigenziale.....	3
Articolo 5. Determinazione della fascia retributiva di appartenenza del personale dirigenziale.....	3
Articolo 6. Procedura di valutazione delle competenze organizzative e delle attività dei dirigenti.....	3
Articolo 7. Definizione e programmazione degli obiettivi.....	3
Articolo 8. Monitoraggio in itinere e/o revisione della programmazione.....	4
Articolo 9. Valutazione delle prestazioni dei dirigenti.....	4
Articolo 10. Strumenti di supporto al processo di valutazione.....	5
Articolo 11. Norme transitorie e finali.....	6
<i>Allegato 1</i> Scheda valutazione posizione dirigenti.....	7
<i>Allegato 2</i> Legenda valutazione posizioni dirigenti.....	8
<i>Allegato 3</i> Tabella 1 e Tabella 2.....	11
<i>Allegato 4</i> Scheda valutazione competenze dirigenti.....	12
<i>Allegato 5</i> Scheda valutazione risultati dirigenti.....	13



### **Articolo 1. OGGETTO ED AMBITO DI APPLICAZIONE**

1. Il presente Regolamento disciplina il procedimento di determinazione della retribuzione di posizione dei dirigenti a tempo determinato e a tempo indeterminato in servizio presso l'Università degli Studi di Siena nonché il procedimento di valutazione e verifica dell'attività svolta e dei risultati dagli stessi conseguiti.

### **Articolo 2. RETRIBUZIONE DI POSIZIONE DEI DIRIGENTI**

1. La retribuzione di posizione del personale dirigenziale è determinata in funzione di parametri inerenti i fattori, relativi agli incarichi attribuiti ai dirigenti, di seguito indicati:
  - a) strategicità nella struttura;
  - b) collocazione nella struttura;
  - c) complessità organizzativa;
  - d) responsabilità gestionali interne ed esterne.
2. Il fattore di cui alla lettera a) rappresenta l'aspetto "dinamico" della valutazione, in quanto più direttamente connesso alle strategicità fissate dagli organi di governo, che possono mutare con maggiore frequenza; i fattori di cui alle lettere b), c) e d) espressamente previsti dall'art. 4 del CCNL per il secondo biennio economico 2000 - 2001 del personale dirigente del comparto Dirigenza area I, rappresentano l'aspetto "statico" della valutazione, in quanto maggiormente legati alla struttura organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso.

### **Articolo 3. CRITERI PER LA DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DELLA POSIZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE**

1. I fattori di cui al comma 1 dell'articolo 2 sono verificati e valutati secondo i parametri indicati nella scheda di cui all'*Allegato 1*, che è parte integrante del presente regolamento.
2. La percentuale di pesatura e l'incidenza sulla determinazione della retribuzione di posizione dell'aspetto "statico" e di quello "dinamico", e dei fattori di cui essi si compongono, è diversificata a seconda dell'importanza che agli stessi viene attribuita, come risulta nella scheda di cui al comma 1, e può essere rivista annualmente.
3. Ai fini della valutazione i giudizi sulla posizione del personale dirigenziale saranno espressi sotto forma numerica, secondo una scala di valori compresa tra 1 e 5 (*Allegato 2*).
4. Il giudizio complessivo sulla posizione dei dirigenti è formulato in millesimi.

### **Articolo 4. PROCEDURA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE**

1. Entro il 30 novembre di ogni anno, e comunque immediatamente dopo l'approvazione del bilancio preventivo da parte del Consiglio di amministrazione, il Direttore Amministrativo valuta la posizione di ciascun dirigente, con l'ausilio degli strumenti di supporto di cui al successivo articolo 10, compilando la scheda predisposta (*Allegato 1*).
2. Il Consiglio di Amministrazione entro il 31 dicembre di ogni anno, procede all'approvazione della valutazione; il Direttore Amministrativo provvede quindi a comunicare la valutazione stessa ai dirigenti,



unitamente alla determinazione della relativa fascia di appartenenza e del corrispondente livello retributivo, come determinati ai sensi del successivo art. 5.

#### **Articolo 5. DETERMINAZIONE DELLA FASCIA RETRIBUTIVA DI APPARTENENZA DEL PERSONALE DIRIGENZIALE**

1. La retribuzione di posizione del personale dirigenziale è strutturata su tre fasce, oltre quella minima prevista dal CCNL, articolate ciascuna in due livelli retributivi rapportati percentualmente al valore massimo stabilito dal CCNL, in base ad un intervallo di valori a cui correlare il punteggio ottenuto dalla valutazione, secondo quanto indicato nella tabella n. 1 di cui all'*Allegato 3*.
2. Ai sensi dell'art. 4 del CCNL per il secondo biennio economico 2000 - 2001 del personale dirigente del comparto Dirigenza Area I l'individuazione e l'effettiva graduazione delle retribuzioni di posizione deve comunque essere operata nel rispetto delle risorse disponibili e nei limiti dei seguenti parametri:
  - a) il rapporto tra la retribuzione di posizione massima e quella minima attribuite non può essere inferiore a 1,4 né superiore a 3,5;
  - b) la retribuzione della/e posizione/i intermedia/e deve essere collocata in modo proporzionato all'interno delle retribuzioni massima e minima.

#### **Articolo 6. PROCEDURA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E DELLE ATTIVITÀ DEI DIRIGENTI**

1. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi generali previsti dai CCNL di riferimento e dal D.Lgs 30 luglio 1999, n. 286 e di seguito indicati:
  - a) diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore;
  - b) partecipazione al procedimento da parte del soggetto valutato.
2. Il processo di valutazione della prestazione, delle competenze e delle attività del personale dirigenziale si articola nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e programmazione degli obiettivi;
  - b) condivisione dell'oggetto della valutazione;
  - c) monitoraggio e/o revisione della programmazione;
  - d) valutazione delle prestazioni rese.
3. Le prestazioni del personale dirigente sono valutate dal Direttore Amministrativo, in funzione dei seguenti profili:
  - a) competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività;
  - b) risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati;
  - c) correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi;
4. Il giudizio complessivo sulla prestazione dei dirigenti è formulato in centesimi ed è determinato:
  - a) dalla valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività (punteggio massimo 30);
  - b) dalla valutazione sui risultati raggiunti in funzione degli obiettivi/progetti assegnati (punteggio massimo 50);



- c) dalla valutazione sulla correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi (punteggio massimo 20).
5. La valutazione della prestazione e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione ed ha periodicità annuale.

#### **Articolo 7. DEFINIZIONE E PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

1. Contestualmente alla presentazione al Direttore amministrativo del documento di budget, di cui all'articolo 8 del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, prevista per il mese di giugno, ciascun dirigente, che assume la veste di "centro di responsabilità", presenta una proposta di obiettivi strategici annuali ad integrazione e/o declinazione dell'incarico definito nel provvedimento di conferimento dell'incarico e nel rispetto degli obiettivi strategici di carattere generale di medio periodo fissati dagli organi di governo nell'ambito della programmazione pluriennale.
2. Il Direttore Amministrativo al fine di condividere ed individuare l'insieme degli obiettivi strategici di rilevanza annuale, attiva momenti di confronto con i dirigenti sulla base delle proposte dai medesimi avanzate, definendo il peso dei singoli obiettivi in funzione del loro grado di importanza e di complessità e gli indicatori utili per il monitoraggio. Potranno, nel contempo, essere previsti specifici obiettivi di miglioramento delle prestazioni e della qualità.
3. Tenuto conto delle risultanze di tale confronto, il Direttore Amministrativo, in occasione della approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del bilancio preventivo, propone allo stesso la definizione degli obiettivi annuali da affidare a ciascun dirigente, che rappresenteranno il principale oggetto della valutazione della loro attività al termine dell'anno successivo, con conseguente e contestuale determinazione del budget da assegnare loro.
4. Il budget assegnato è determinato in termini di risorse umane, materiali ed economico-finanziarie, con particolare riferimento ai fondi ed agli eventuali capitoli di spesa su cui i dirigenti hanno diretta responsabilità e autonomi poteri di spesa.

#### **Articolo 8. MONITORAGGIO IN ITINERE E/O REVISIONE DELLA PROGRAMMAZIONE**

1. L'attività di monitoraggio è svolta periodicamente, almeno ogni sei mesi (nel mese di Luglio e Gennaio), ed è rivolta a tutti e tre i profili della valutazione di cui all'articolo 6 comma 3.
2. L'attività di monitoraggio svolta in corso d'anno è finalizzata alla:
  - a) individuazione di eventuali situazioni di criticità e delle connesse modalità e dei comportamenti atti ad assicurare la realizzazione degli obiettivi prestabiliti;
  - b) verifica circa l'idoneità delle risorse economiche e strumentali attribuite per la realizzazione degli obiettivi;
  - c) definizione di eventuali azioni correttive e/o ridefinizione degli obiettivi di cui all'articolo 7 comma 3.
3. Entro la metà del mese di luglio ed entro la metà del mese di gennaio, gli strumenti di cui all'articolo 10, presentano una relazione al Direttore Amministrativo, rispettivamente in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti ed alla correttezza dei procedimenti amministrativi che ad essi fanno capo.



4. Il Direttore Amministrativo in sede di verifica in corso d'anno valuta i risultati raggiunti e suggerisce eventuali interventi correttivi, anche in termini di proposta, al Consiglio di Amministrazione di ridefinizione degli obiettivi stessi e/o dei budget assegnati.

#### **Articolo 9. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI**

1. Il Direttore Amministrativo, tenuto conto delle relazioni di cui al comma 3 dell'art. 10 oltre che dei risultati del controllo di gestione, entro il mese di Febbraio di ciascun anno, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:
  - a) la valutazione delle **competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività**, avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati (*Allegato 4*). Prima della valutazione, da parte del Direttore Amministrativo ogni dirigente è tenuto, con le medesime modalità, a formulare una propria autovalutazione;
  - b) la valutazione dei **risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati**, avviene attraverso la compilazione di apposita scheda (*Allegato 5*), e tiene conto dei seguenti criteri:
    - I. grado di allineamento tra i risultati attesi ed i risultati effettivamente raggiunti in termini temporali, economici, qualitativi;
    - II. incidenza di variabili/eventi non prevedibili e/o non controllabili dai dirigenti;Gli obiettivi assegnati possono avere una diversa rilevanza ai fini della valutazione dei risultati raggiunti;
  - c) la **correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi** è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:
    - I. tempi entro i quali si concludono i procedimenti amministrativi (sia di diretta che di indiretta responsabilità), con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti dalle norme e dai regolamenti in materia;
    - II. correttezza dei procedimenti stessi, anche con riferimento al rispetto del principio di autocertificazione ed alla predisposizione della documentazione e della modulistica richiesta per la sua realizzazione;
    - III. qualità della comunicazione, intesa come efficacia della comunicazione utilizzata per la diffusione degli atti.
2. Tutti i giudizi sono espressi sotto forma numerica utilizzando una scala di valori compresa tra 1 e 5.
3. Il Direttore Amministrativo dà comunicazione ai dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e gli aspetti positivi.
4. Dalla valutazione di cui ai commi precedenti discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al dirigente, secondo la tabella 2 dell'*Allegato 3*, o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165, come modificato dall'art. 3, comma 2, della Legge n. 145/2002:
5. Nei 15 giorni successivi alla presentazione loro dei risultati della valutazione i dirigenti, in ordine alla medesima, possono far pervenire al Direttore Amministrativo motivate osservazioni.
6. Nel caso in cui il dirigente si sia avvalso della facoltà di cui al comma precedente, il Direttore Amministrativo, entro 15 giorni dal ricevimento delle osservazioni, comunica formalmente all'interessato la propria motivata decisione definitiva.



#### **Articolo 10. STRUMENTI DI SUPPORTO AL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

1. Al fine di coadiuvare il Direttore Amministrativo nell'esercizio della attività di valutazione della prestazione del personale dirigenziale, saranno sviluppate e valorizzate competenze inerenti l'*Innovazione gestionale e la qualità*, con funzioni di supporto alla direzione amministrativa stessa:
  - a) nell'attività di definizione degli obiettivi da assegnare ai dirigenti;
  - b) nell'attività di definizione delle attività e degli indicatori utili al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi;
  - c) nell'attività di monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi/progetti e del rispetto del budget assegnato;
  - d) nell'attività di raccolta e coordinamento delle informazioni necessarie alla valutazione;
  - e) nella promozione ed implementazione di strumenti volti al miglioramento della qualità dei servizi;
  - f) nel controllo di gestione.
2. Al fine di coadiuvare il Direttore Amministrativo nell'esercizio della sua generale attività di controllo degli uffici e dei servizi centrali di Ateneo, prevista dall'art. 55 dello Statuto, saranno sviluppate e valorizzate competenze inerenti il monitoraggio delle procedure amministrative, con lo scopo di effettuare verifiche di regolarità ed efficacia amministrativa sui procedimenti, sulle procedure e anche sui singoli atti, anche a campione, al fine di accertarne la legittimità, la regolarità, la correttezza e la effettiva efficacia comunicativa in ordine alla reale volontà dell'amministrazione, e di promuovere nell'ambito della organizzazione degli uffici e dei servizi pratiche di autovalutazione della propria azione amministrativa, garantendone un'applicazione periodica e costante, in modo da perseguire un effettivo miglioramento della qualità delle prestazioni.
3. Le strutture preposte alle finalità di cui ai commi precedenti sono tenute a presentare con cadenza almeno trimestrale al Direttore amministrativo una breve relazione, riferendo anche al Comitato di coordinamento dei dirigenti qualora questi lo richieda.

#### **Articolo 11. NORME TRANSITORIE E FINALI**

1. Tenuto conto delle scadenze previste per la determinazione della retribuzione di posizione del personale dirigente, per l'anno 2007 restano confermate le percentuali già riconosciute sulla base di criteri fissati con i DD.RR. 520 e 521 del 22 agosto 1998 e loro successive modifiche ed integrazioni.
2. La pesatura dei parametri utilizzati per la determinazione della retribuzione di posizione del personale dirigenziale, è applicata, in via sperimentale dall'1.1.2008, e sarà soggetta a verifica con la possibilità di successive modifiche.
3. Relativamente alle prestazioni conseguite dai dirigenti nel corso dell'anno solare 2006, conformemente agli anni precedenti, la valutazione è espressa dal Rettore sulla base delle relazioni presentate dai dirigenti.
4. Per l'anno 2007 la data di presentazione da parte dei dirigenti delle proposte di obiettivi, di cui all'articolo 7, comma 1, è fissata al 30 giugno, e la loro approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, con contestuale definizione del budget, è posticipata al mese di luglio/settembre.
5. Per quanto non espressamente previsto dal presente regolamento vale quanto disposto da specifica disciplina in materia, dallo Statuto e dalla normativa di Ateneo.

Area di riferimento:

Dirigente:

Aspetto	Punteggio massimo	Fattori	Punteggio massimo	Elemento di valutazione	Punteggio massimo	Valutazione da 1 a 5	Punteggio ottenuto	Punteggio ponderato	
Dinamico	200	<b>1) STRATEGICITA' NELLA STRUTTURA</b>	200,00			Grado di rilevanza / complessità			
			200,00	Rilevanza della struttura ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici pluriennali (Nota1)	100,00	5	1,00	100,00	
				Complessità degli obiettivi strategici annuali affidati (Nota2)	100,00	5	1,00	100,00	
		<b>TOTALE</b>						200,00	
Statico	800,00	<b>2) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA</b>	269,10			Grado di rilevanza / variabilità	Grado di frequenza		
			269,10	Complessità delle relazioni esogene da gestire (frequenza e rilevanza) (Nota3 e 4)	97,70	5	5	1,00	97,70
		Complessità della struttura		Complessità delle relazioni con altre unità organizzative interne all'Ente (frequenza e rilevanza) (Nota5 e 6)	97,70	5	5	1,00	97,70
				Variabilità del contesto organizzativo di riferimento (Nota7)	63,70	5		1,00	63,70
		<b>TOTALE</b>							259,10
		<b>3) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA</b>	410,60			Grado di numerosità / aggiornamento	Grado di complessità / professionalità / rilevanza		
			180,70	Gestione delle Unità di I livello (numerosità e complessità) (Nota8 e 9)	83,00	5	5	1,00	83,00
		Complessità nelle relazioni organizzative		Gestione dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura (numerosità e complessità) (Nota10 e 11)	97,70	5	5	1,00	97,70
		Personale da coordinare	97,70	Numerosità e permanenza del personale da coordinare (numerosità e permanenza) (Nota12 e 13)	97,70	5	5	1,00	97,70
		Conoscenze tecniche ed esperienze	132,20	Conoscenze tecniche richieste dalla posizione (aggiornamento e rilevanza) (Nota14 e 15)	132,20	5	5	1,00	132,20
		<b>TOTALE</b>							410,60
		<b>4) RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE</b>	130,30				Grado di rilevanza		
			130,30	Budget diretto gestito (rilevanza) (Nota16)	97,70	5	1,00	97,70	
Responsabilità gestionali		Budget indiretto (costo del personale, valore del patrimonio immobiliare, strumenti) gestito (rilevanza) (Nota17)	32,60	5	1,00	32,60			
<b>TOTALE</b>							130,30		
<b>TOTALE VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE</b>							<b>1000</b>		
<b>FASCIA DI APPARTENENZA</b>									
<b>LIVELLO DI APPARTENENZA</b>									

**1) STRATEGICITA' NELLA STRUTTURA**

**Nota1:**

Rilevanza della struttura ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici pluriennali	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di rilevanza
Scarsa rilevanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici pluriennali	1
Bassa rilevanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici pluriennali	2
Abbastanza rilevante ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici pluriennali	3
Molto rilevante ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici pluriennali	4
Determinante ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici pluriennali	5

**Nota2:**

Complessità degli obiettivi strategici annuali affidati	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di complessità
Scarsa complessità degli obiettivi strategici annuali	1
Bassa complessità degli obiettivi strategici annuali	2
Media complessità degli obiettivi strategici annuali	3
Alta complessità degli obiettivi strategici annuali	4
Elevata complessità degli obiettivi strategici annuali	5

**2) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA**

**Complessità nella struttura**

**Complessità delle relazioni esogene da gestire (frequenza e rilevanza) (Nota3 e 4)**

**Nota3:**

Frequenza delle relazioni esogene da gestire	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di frequenza
Scarsa rilevanza delle relazioni esogene da gestire	1
Bassa rilevanza delle relazioni esogene da gestire	2
Media rilevanza delle relazioni esogene da gestire	3
Alta rilevanza delle relazioni esogene da gestire	4
Elevata rilevanza delle relazioni esogene da gestire	5

**Nota4:**

Rilevanza delle relazioni esogene da gestire	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di rilevanza
Scarsa frequenza (quasi assenti) delle relazioni esogene da gestire	1
Bassa frequenza delle relazioni esogene da gestire	2
Media frequenza delle relazioni esogene da gestire	3
Alta frequenza delle relazioni esogene da gestire	4
Elevata frequenza delle relazioni esogene da gestire	5

**Complessità delle relazioni con altre unità organizzative interne all'Ente (frequenza e rilevanza) (Nota5 e 6)**

**Nota5:**

Frequenza delle relazioni esogene da gestire	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di frequenza
Scarsa rilevanza delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	1
Bassa rilevanza delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	2
Media rilevanza delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	3
Alta rilevanza delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	4
Elevata rilevanza delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	5

**Nota6:**

Rilevanza delle relazioni esogene da gestire	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di rilevanza
Scarsa frequenza (quasi assenti) delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	1
Bassa frequenza delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	2
Media frequenza delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	3
Alta frequenza delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	4
Elevata frequenza delle relazioni con le unità organizzative interne all'Ente	5

**Nota7:**

Variabilità del contesto organizzativo di riferimento	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di variabilità
Scarsa variabilità del contesto organizzativo di riferimento	1
Bassa variabilità del contesto organizzativo di riferimento	2
Media variabilità del contesto organizzativo di riferimento	3
Alta variabilità del contesto organizzativo di riferimento	4
Elevata variabilità del contesto organizzativo di riferimento	5

**3) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA**

**Complessità nelle relazioni organizzative**

**Gestione delle Unità di I livello (numerosità e complessità)**

**Nota8:**

Numerosità delle Unità di I livello	Numero di personale presente all'interno delle Unità di I livello / Numero di Unità di I livello			Peso Composizione Unità I livello (da 1 a 5)	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di numerosità	Fonte del dato	
Numero di personale presente all'interno delle Unità di I livello ≥ di 10,00	10,00			5	La valutazione (da 1 a 5) coincide con il valore arrotondato della media ponderata calcolata tra il numero di Unità di I livello ed il peso attribuito alle "classi"	Targi	
Numero di personale presente all'interno delle Unità di I livello ≥ di 7,00 e < di 10,00	7,00	e < di	10,00	70%			3,5
Numero di personale presente all'interno delle Unità di I livello ≥ di 5,00 e < di 7,00	5,00	e < di	7,00	50%			3
Numero di personale presente all'interno delle Unità di I livello ≥ di 2,00 e < di 5,00	2,00	e < di	5,00	20%			1,5
Numero di personale presente all'interno delle Unità di I livello ≥ di		Fino a	2,00				1

**Nota9:**

Complessità delle Unità di I livello	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di complessità
Scarsa complessità delle Unità di I livello	1
Bassa complessità delle Unità di I livello	2
Media complessità delle Unità di I livello	3
Alta complessità delle Unità di I livello	4
Elevata complessità delle Unità di I livello	5

**Gestione dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura (numerosità e complessità)**

**Nota10:**

Numerosità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di numerosità
Scarsa numerosità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	1
Bassa numerosità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	2
Media numerosità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	3
Alta numerosità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	4
Elevata numerosità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	5

**Nota11:**

Complessità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di complessità
Scarsa complessità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	1
Bassa complessità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	2
Media complessità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	3
Alta complessità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	4
Elevata complessità dei procedimenti amministrativi e dei processi connessi alla struttura	5

**Personale da coordinare**

**Numerosità e permanenza del personale da coordinare (numerosità e permanenza)**

**Nota12:**

Numerosità del personale da coordinare	Numero del personale (tempo determinato e indeterminato) da coordinare		Modalità di ripartizione	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di numerosità	Fonte del dato
≥ di 180				5	Targi
≥ di 135 e < di 180	135	e < di	180	75%	
≥ di 63 e < di 135	63	e < di	135	35%	
≥ di 18 e < di 63	18	e < di	63	10%	
≥ di 0 e < di 18	0	e < di	18	1	

**Nota13:**

Permanenza del personale da coordinare	Numero del personale (tempo determinato e indeterminato) con anni di presenza all'interno della struttura				Peso anni di presenza (da 1 a 5)	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di permanenza media	Fonte del dato
Numero di personale presente all'interno della struttura con anni di presenza ≥ di	20,00				1	La valutazione (da 1 a 5) coincide con il valore arrotondato della media ponderata calcolata tra il numero di personale presente all'interno della struttura per il periodo di tempo indicato ed il peso attribuito alle "classi"	Targi
Numero di personale presente all'interno della struttura con anni di presenza ≥ di	14,00	e < di	20,00	70%	1,5		
Numero di personale presente all'interno della struttura con anni di presenza ≥ di	10,00	e < di	14,00	50%	3		
Numero di personale presente all'interno della struttura con anni di presenza ≥ di	4,00	e < di	10,00	20%	3,5		
Numero di personale presente all'interno della struttura con anni di presenza ≥ di	0	e < di	4,00		5		

**Conoscenze tecniche ed esperienze**

**Conoscenze tecniche richieste dalla posizione (aggiornamento e rilevanza)**

**Nota14:**

Aggiornamento delle conoscenze tecniche richieste dalla posizione	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di aggiornamento
Scarsa necessità di aggiornamento delle conoscenze tecniche richieste dalla posizione	1
Bassa necessità di aggiornamento delle conoscenze tecniche richieste dalla posizione	2
Media necessità di aggiornamento delle conoscenze tecniche richieste dalla posizione	3
Alta necessità di aggiornamento delle conoscenze tecniche richieste dalla posizione	4
Elevata necessità di aggiornamento delle conoscenze tecniche richieste dalla posizione	5

**Nota15:**

Rilevanza delle conoscenze tecniche e delle esperienze richieste dalla posizione	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di rilevanza
Scarsa rilevanza delle conoscenze tecniche e delle esperienze richieste dalla posizione	1
Bassa rilevanza delle conoscenze tecniche e delle esperienze richieste dalla posizione	2
Media rilevanza delle conoscenze tecniche e delle esperienze richieste dalla posizione	3
Alta rilevanza delle conoscenze tecniche e delle esperienze richieste dalla posizione	4
Elevata rilevanza delle conoscenze tecniche e delle esperienze richieste dalla posizione	5

**4) RESPONSABILITA' GESTIONALI**

**Responsabilità gestionali**

**Nota16:**

Rilevanza del budget diretto gestito	Importo del budget diretto gestito (specifici capitoli di spesa)		Modalità di ripartizione	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di rilevanza	Fonte del dato	
≥ di	1.500.000,00			5	Targi	
≥ di	1.125.000,00	e < di	1.500.000,00	75%		4
≥ di	750.000,00	e < di	1.125.000,00	50%		3
≥ di	225.000,00	e < di	750.000,00	15%		2
≥ di	0	e < di	225.000,00			1

**Nota17:**

Rilevanza del budget indiretto gestito (costo del personale, valore del patrimonio immobiliare, strumenti)	Importo del budget indiretto gestito (costo del personale non limitato al tempo indeterminato e determinato, valore del patrimonio immobiliare e degli strumenti)		Modalità di ripartizione	Valutazione da 1 a 5 in funzione del grado di rilevanza	Fonte del dato	
≥ di	1.500.000,00			5	Targi	
≥ di	1.125.000,00	e < di	1.500.000,00	75%		4
≥ di	750.000,00	e < di	1.125.000,00	50%		3
≥ di	225.000,00	e < di	750.000,00	15%		2
≥ di	0	e < di	225.000,00			1

Allegato 3

Tabella 1

FASCIA DI APPARTENENZA	LIVELLO DI APPARTENENZA	RANGE DI RIFERIMENTO		Percentuali rispetto al valore massimo
		Minimo (compreso)	Massimo (compreso)	
0	1	0	0	valore minimo stabilito dal CCNL
1	2	1	300	20% del valore massimo stabilito dal CCNL
	3	301	380	35% del valore massimo stabilito dal CCNL
2	4	381	450	50% del valore massimo stabilito dal CCNL
	5	451	600	70% del valore massimo stabilito dal CCNL
3	6	601	900	85% del valore massimo stabilito dal CCNL
	7	901	1000	Valore massimo stabilito dal CCNL

Tabella 2

Punteggio ottenuto dalla valutazione		Percentuale della retribuzione di posizione
Da	a	
20	20	20%
21	40	25%
41	45	30%
46	55	35%
56	65	40%
66	75	45%
76	85	50%
86	100	60%

**DIRIGENTE:**

COMPETENZE		Valutazione da 1 a 5	Peso	Punteggio ponderato
Gestione del personale	Sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro Fornire chiari obiettivi/linee di indirizzo da seguire Curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescere la professionalità e la competenza (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza)			0,00
Gestione delle relazioni	Promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni Comunicare in modo efficace e trasparente Collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione			0,00
Collaborazione e lavoro in team	Promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi Diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi Confrontare/scambiare le conoscenze			0,00
Previsione e programmazione	Programmare le attività (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza) Intervenire nei processi decisionali (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza) Partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti			0,00
Controllo e valutazione	Problem-Solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza) Curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescere la professionalità e la competenza (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza) Assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione			0,00
Orientamento all'utente (sia interno che esterno)	Promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente Promuovere iniziative di miglioramento dei servizi (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza) Rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi			0,00
Orientamento al risultato	Attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza) Gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza) Utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza)			0,00
Gestione delle attività	Coordinare e programmare le attività (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza) Intervenire nei processi operativi (come dal Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione [...] rilevanza) Intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate			0,00
Gestione della qualità	Rispettare i vincoli e le scadenze temporali Efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto ed indiretto) Introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività			0,00
<b>PUNTEGGIO</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Legenda valutazione:

- 1 = Non adeguato alle richieste minime del ruolo
- 2 = Abbastanza adeguato alle richieste del ruolo
- 3 = Adeguato alle richieste del ruolo
- 4 = Pienamente rispondente alle richieste del ruolo
- 5 = Performance notevole, superiore anche a quanto richiesto dal ruolo

DIRIGENTE:

1	<b>Obiettivo 1:</b>				Grado di Raggiungimento obiettivi	
	ATTIVITA'	INDICATORE	RISULTATO ATTESO	PESO	RISULTATO RAGGIUNTO	RISULTATO PONDERATO

2	<b>Obiettivo 2:</b>				Grado di Raggiungimento obiettivi	
	ATTIVITA'	INDICATORE	RISULTATO ATTESO	PESO	RISULTATO RAGGIUNTO	RISULTATO PONDERATO

3	<b>Obiettivo 3:</b>				Grado di Raggiungimento obiettivi	
	ATTIVITA'	INDICATORE	RISULTATO ATTESO	PESO	RISULTATO RAGGIUNTO	RISULTATO PONDERATO

SINTESI OBIETTIVI	Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi (da 1 a 5)	Punteggio massimo ottenibile (peso)	Punteggio ottenuto	Note
1	Obiettivo 1:	20		
2	Obiettivo 2:	20		
3	Obiettivo 3:	10		
<b>PUNTEGGIO</b>		<b>50</b>		