

# PUGLIA PROMOZIONE

---

## **SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI DIPENDENTI**

Approvato con determinazione del D.G. n.394 del 30.12.2016



## Sommario

TITOLO I – PRINCIPI GENERALI.....	3
Art. 1 - Oggetto .....	3
Art. 2 - Finalità di applicazione .....	3
Art. 3 - Soggetti valutatori.....	4
Art. 4 - Gestione del contenzioso .....	5
TITOLO II – SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PRODUTTIVITA’ E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI..	6
Art. 5 - Programmazione operativa .....	6
Art. 6 - Produttività (o performance) dei dipendenti e Assegnazione del budget.....	7
Art. 7 - Modalità e tempi per la valutazione .....	7
Art. 8 - Procedura di valutazione.....	7
Art. 9 - Suddivisione in fasce .....	9
TITOLO III - CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE E GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE O DI ALTA PROFESSIONALITA’ E PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI .....	10
Art. 10 – Incarichi di Posizione Organizzativa.....	10
10.1. Premessa .....	10
10.2. Incarichi e valutazione.....	10
10.3. La graduazione del valore della retribuzione di posizione .....	11
10.4. Procedura per il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa .....	12
10.5. Durata e revoca dell’incarico.....	13
Art. 11 - Entrata in vigore.....	14
Allegato “A” al Sistema di valutazione permanente .....	15
Allegato “B” al Sistema di valutazione permanente.....	16
Allegato “C” al Sistema di valutazione permanente.....	22

## **TITOLO I – PRINCIPI GENERALI**

### **Art. 1 - Oggetto**

1. Ai sensi degli artt. 4 e 5 della legge 04.03.2009, n. 15, e dell'art. 7 del D. Lgs. 27.10.2009 n. 150, Puglia Promozione adotta un nuovo sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.
2. Il presente regolamento disciplina:
  - a) le modalità di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti ai sensi dell'art. 6 del CCNL sottoscritto il 31.03.1999 e dell'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009;
  - b) il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa, valutazione e relativa graduazione delle funzioni;
  - c) il sistema di valutazione per la corresponsione della retribuzione di posizione e di risultato ex art. 10 del CCNL sottoscritto il 31.03.1999.
3. Scopo essenziale della valutazione è promuovere e stimolare il miglioramento delle prestazioni e della professionalità dei dipendenti.
4. La valutazione delle prestazioni del personale è una “componente essenziale” del rapporto di lavoro in quanto si propone di valorizzare le competenze dei dipendenti, per il perseguimento di finalità di sviluppo organizzativo.
5. Per il carattere innovativo, introdotto dalla normativa innanzi richiamata, si rende necessario l'avvio del sistema con modalità in sperimentazione, per consentire la progressiva messa a punto dell'impianto, anche sulla scorta di quanto emergerà a seguito della sottoscrizione del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro.

### **Art. 2 - Finalità di applicazione**

1. Il sistema permanente di valutazione è strumento di supporto alle politiche di sviluppo professionale dei dipendenti dell'Ente e di trasparente applicazione degli istituti contrattuali ad esso connessi.
2. In particolare esso rappresenta:
  - a) un elemento fondante del sistema complessivo di gestione delle risorse umane finalizzato alla valorizzazione delle capacità professionali dei dipendenti;
  - b) uno degli strumenti fondamentali di analisi e di definizione delle politiche di sviluppo organizzative e di gestione delle risorse umane;
  - c) la base di analisi comparata per l'applicazione dell'istituto contrattuale per la progressione economica interna alla categoria (progressione orizzontale);
  - d) la base di analisi comparata per l'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlativi al merito ed all'impegno di gruppo, per centri di costo e/o individuale.

## Art. 3 - Soggetti valutatori

### 1. Nucleo di valutazione

Con riferimento alla non applicabilità diretta dell'articolo 14 del D.lgs. n. 150/2009 alle autonomie territoriali, è individuato un Nucleo di valutazione con le seguenti finalità:

- Verifica sull'adozione e attuazione del sistema di valutazione permanente dei dirigenti, dei responsabili dei servizi (Responsabili di AP/PO) e del personale dipendente nel rispetto dei principi del D.lgs. n. 150/2009, cui l'ente deve adeguarsi;
- Verifica dell'esistenza e dell'attuazione dei sistemi di controllo interno
- Collaborazione con l'amministrazione e con il direttore amministrativo per il miglioramento organizzativo e gestionale dell'ente;
- Valutazione sul raggiungimento degli obiettivi dell'ente, sulla base di parametri oggettivi e indicatori di risultato;
- Validazione della rendicontazione sui progetti di incremento del fondo ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1.4.1999;
- Valutazione delle prestazioni dei dirigenti e dei direttori;
- Validazione delle valutazioni operate dai direttori agli incaricati di posizione organizzativa;
- Verifica delle azioni di trasparenza e azioni di lotta alla corruzione.

Il nucleo di valutazione è composto da un solo membro nominato dal Direttore Generale sulla base della presentazione del curriculum e della valutazione dell'esperienza in possesso del soggetto valutato.

Non si applicano le disposizioni di cui all'articolo 7 comma 6 del D.lgs. n. 165/2001.

I membri del nucleo di valutazione devono essere in possesso dei seguenti requisiti:

- non possono essere nominati tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali svolti sul territorio dell'Ente negli ultimi tre anni ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione;
- esperienza, rinvenibile nel curriculum vitae dei candidati a ricoprire il ruolo di membro del nucleo di valutazione, nell'ambito delle materie correlate al lavoro pubblico, agli aspetti giuridici ed economici del personale degli enti locali e agli aspetti organizzativi e gestionali;

Vista la ridotta dimensione dell'ente e della relativa misurazione e valutazione delle attività, possono far parte del nucleo di valutazione di questo ente, anche soggetti che partecipano ad altri nuclei o organismi indipendenti di valutazione in diverse amministrazioni.

L'importo da corrispondere ai membri del nucleo di valutazione è stabilito dal Direttore Generale nell'avviso pubblico per la scelta del soggetto e poi indicato nel decreto di nomina e viene impegnato sul bilancio dell'ente con apposita determina dirigenziale. La durata in carica del nucleo è di tre anni.

Il responsabile dell'area amministrativa/risorse umane assicura le risorse umane ed organizzative necessarie al funzionamento del nucleo di valutazione.

E' facoltà dell'amministrazione adottare uno specifico regolamento per il funzionamento del nucleo di valutazione ad integrazione del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

2. La valutazione delle prestazioni dei dirigenti e dei dipendenti è effettuata comunque al termine di ogni anno ovvero con periodicità più ravvicinata in caso di particolare necessità, con le metodologie previste dal presente regolamento:

- a) dal Nucleo di Valutazione per i Direttori/Dirigenti;
- b) dal Direttore Amministrativo, supportato dal Nucleo di valutazione per i Responsabili di Posizioni organizzative e/o alte professionalità; l'attribuzione della retribuzione di risultato, spetta comunque al Direttore Generale ed è validata dal Nucleo di Valutazione;

- c) dal Direttore Amministrativo, su proposta dei Responsabili di posizione organizzativa, per i dipendenti assegnati alla propria struttura organizzativa;
3. Il Nucleo di valutazione si limita a verificare il raggiungimento degli obiettivi sulla base degli indicatori assegnati; il Direttore Amministrativo effettuerà quindi la valutazione, utilizzando i criteri, i fattori di valutazione e le modalità di determinazione della retribuzione di risultato definiti nella scheda allegato C) al presente regolamento.

#### **Art. 4 - Gestione del contenzioso**

1. Al termine del procedimento valutativo, la scheda di valutazione è sottoscritta dal dipendente interessato per presa visione, il quale ne acquisisce copia.
2. Se la valutazione espressa dal Direttore non è condivisa dal dipendente, quest'ultimo può chiederne la modifica al Direttore che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 10 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione. Il contraddittorio si svolge con il dipendente eventualmente accompagnato da un legale o da un rappresentante sindacale dell'organizzazione a cui aderisce.
3. Il Direttore interessato assume la propria decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni dalla data del contraddittorio di cui al comma precedente.
4. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente ovvero con la decisione definitiva del Direttore sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.
5. La violazione dei termini stabiliti nel presente articolo comporta la decadenza dell'esercizio al contraddittorio per il dipendente. Qualora il termine di scadenza cada in giorno festivo, la scadenza è prorogata al primo giorno feriale utile.
6. Ogni scheda di valutazione è conservata nel fascicolo personale del dipendente.

## TITOLO II – SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

### Art. 5 - Programmazione operativa

1. Il Direttore Generale e il Direttore Amministrativo, definiscono la programmazione operativa di massima annua per i dipendenti sulla base delle linee programmatiche adottate dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.
2. Gli obiettivi e le responsabilità da assegnare devono discendere direttamente dalle strategie dell'Ente definite nell'ambito del Bilancio e dei piani di progettualità assegnati alla propria struttura organizzativa.
3. A tal fine, il Direttore Amministrativo predisporrà appositi piani di attività annuali o pluriennali individuando gli obiettivi da conseguire, la soglia minima del raggiungimento dei risultati, da cui scaturisce l'erogazione dell'incentivo individuale e le responsabilità da assegnare. I piani di attività potranno prevedere anche *step* di verifica ed eventuale regolazione in itinere.
4. Il sistema di valutazione deve essere basato sulla verifica dei seguenti indicatori, presi anche singolarmente:
  - Miglioramento della performance individuale come rapporto tra carico di lavoro istituzionale e prestazioni di lavoro correlate agli obiettivi assegnati; (*raggiungimento dei risultati attesi*);
  - Miglioramento dell'indice di presenza, come rapporto tra le ore di presenza effettiva, senza le ore di straordinario (non sono da considerare a tal fine le assenze per assemblee sindacali, per maternità a rischio e obbligatoria, ferie, infortuni sul lavoro, donazioni di sangue e midollo osseo e permessi ex l. 104/92) e le ore contrattualmente dovute (*indice di assenteismo*);
  - Miglioramento dell'indice di adeguatezza, come rapporto tra i risultati conseguiti e i risultati attesi; (*valutazione interna*);
  - Miglioramento dell'indice di tempestività, come rapporto tra quantità e qualità della prestazione come viene percepita dall'utenza e quella ritenuta ottimale; (*valutazione esterna*).
5. Le risorse destinate alla performance individuale sono finalizzate a promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia e di qualità dei servizi, pertanto è necessario impegnare tutto il personale dipendente nei piani di lavoro, i quali possono essere individuali, di gruppo, per servizi e/o intersettoriali.
6. Periodicamente e comunque ogni qualvolta sia attivata la procedura di valutazione, il Direttore Amministrativo procede ad una verifica dello stato di attuazione degli incarichi ripartiti e se necessario ad un aggiornamento della programmazione operativa.

## **Art. 6 - Produttività (o performance) dei dipendenti e Assegnazione del budget**

1. In applicazione degli accordi in sede di contrattazione decentrata integrativa verrà definito il finanziamento del fondo correlato alla corresponsione dei compensi diretti ad incentivare la performance individuale ed il miglioramento dei servizi.
2. Il Direttore Generale e il Direttore Amministrativo trasmettono le proprie determinazioni predisposte ai sensi del comma 3 del precedente articolo 5 al Nucleo di valutazione, il quale provvede a validare i progetti e la loro coerenza con gli indirizzi formulati in sede di Bilancio.
3. Le risorse di cui al comma 1, quantificate in un unico importo per tutto l'ente, sono assegnate di anno in anno, sia per la produttività individuale che per progetti, eventualmente anche in proporzione alla pesatura e agli obiettivi assegnati allo stesso.
4. I progetti individuati ai sensi dell'art. 15 comma 5 e quindi sulla base di nuovi servizi o riorganizzazione di quelli esistenti che comportano un incremento del fondo di parte variabile, devono essere già predisposti con l'individuazione dei dipendenti e degli importi da corrispondere, così come previsto dal medesimo articolo.

## **Art. 7 - Modalità e tempi per la valutazione**

1. Il Direttore Amministrativo provvede a valutare tutto il personale, indicativamente entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, considerando le attività svolte e gli obiettivi raggiunti da ciascun dipendente nell'anno solare precedente.
2. Il Direttore Amministrativo, ai fini dell'attribuzione dei punteggi previsti nella scheda di valutazione, si avvale:
  - delle proprie osservazioni e di quelle dei diretti collaboratori;
  - di informazioni di qualunque provenienza, anche sulla base di reclami dell'utenza, purché adeguatamente verificate;
  - delle segnalazioni effettuate dagli stessi dipendenti da valutare, i quali possono rappresentare, entro la fine dell'anno, tutti i fatti e le situazioni che ritengono utili alla loro valutazione.
3. Periodicamente i Responsabili di posizione organizzativa possono elaborare valutazioni parziali dei dipendenti ed avvertire quelli per i quali si profila una valutazione negativa indicandone le ragioni essenziali.

## **Art. 8 - Procedura di valutazione**

1. Il Direttore Generale assegna ai Responsabili di Posizione Organizzativa (PO) e di Alta Professionalità (AP) gli obiettivi per l'anno di riferimento. Per ciascun obiettivo è necessario individuare una breve descrizione e il grado di strategicità di riferimento. E' possibile l'individuazione di obiettivi di mantenimento, ma limitatamente a uno. Per ciascun Responsabile di AP/PO viene compilata una scheda di sintesi sulla base di quella prevista nell'allegato "C2" del presente regolamento. L'assegnazione degli obiettivi prevede anche l'individuazione delle risorse umane. Il Direttore Amministrativo coordina tali attività, favorendo momenti di incontro e di condivisione tra tutti i responsabili.
2. Alla luce degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile di AP/PO, il medesimo, con la validazione del Direttore Amministrativo, assegna specifici obiettivi individuali ai dipendenti

assegnati ai vari uffici. Tali obiettivi devono essere individuati in coerenza e nell'ambito degli obiettivi generali dell'Ente. In tale fase il Responsabile di AP/PO individua la suddivisione della valutazione dei singoli dipendenti rispetto al mix tra risultati ed obiettivi. Se non viene identificato, si riterrà un peso pari al 50% per gli obiettivi e al 50% per i comportamenti. Anche a tal fine ci si avvale, a livello sintetico, della scheda individuata nell'allegato "B1". La scheda può essere compilata in collaborazione con i lavoratori e va a questi trasmessa nei termini più brevi.

3. Lo svolgimento delle attività lavorative comporta la necessità di periodiche verifiche sull'andamento della gestione al fine del raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per tale motivo è prevista, una verifica intermedia da adottarsi in ciascun anno entro il 30 settembre.

Tale analisi si effettua su due livelli:

- I Responsabili di AP/PO redigono una relazione degli obiettivi a loro assegnati evidenziando il grado di raggiungimento e le eventuali criticità. Il Nucleo di valutazione raccoglie le relazioni, le analizza e le sottopone anche con proprie integrazioni al Direttore Generale;
- I Responsabili di AP/PO verificano lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati ai propri dipendenti ed eventualmente li convocano per un colloquio intermedio.

4. Entro il mese di chiusura del rendiconto della gestione previsto dalle norme vigenti, si deve concludere il processo di valutazione degli obiettivi e delle prestazioni di performance.

A tal fine:

- Il Direttore Amministrativo coadiuvato dai Responsabili di AP/PO compila le apposite schede finalizzate alla valutazione degli obiettivi e dei comportamenti dei singoli dipendenti a loro assegnati. Tale azione può svolgersi anche con colloqui e incontri con il proprio lavoratore o previa "autovalutazione". Le schede compilate vanno consegnate tempestivamente ai dipendenti assegnati i quali hanno tempo dieci giorni dal ricevimento per evidenziare eventuali discordanze.
- Il Direttore Amministrativo compila le schede allegate relativamente al raggiungimento degli obiettivi e alla verifica dei comportamenti dei Responsabili di AP/PO. Le schede vengono trasmesse ai Responsabili stessi che hanno 10 giorni di tempo per eventuali controdeduzioni. Il Direttore Amministrativo rinvia in maniera definitiva le schede al Direttore Generale al fine dell'attribuzione della retribuzione del risultato.

5. A conclusione del processo valutativo, considerando il grado di valutazione ottenuto dai valori numerici attribuiti ai fattori di valutazione indicati nella scheda di valutazione (allegato "B1"), il Direttore Amministrativo provvede a compilare una graduatoria delle valutazioni individuali del personale, eventualmente suddividendolo per settore.

I dipendenti che non raggiungono una valutazione pari almeno a 60/100 non partecipano ad alcuna erogazione di salario accessorio correlato alle prestazioni di performance individuale e quindi non rientrano nella graduatoria in oggetto.

6. La graduatoria, con allegate schede di valutazione, viene trasmessa per conoscenza al Nucleo di Valutazione.

## **Art. 9 - Suddivisione in fasce**

1. In riferimento alla disciplina introdotta dall'art. 19 del D.Lgs. n. 150/2009 circa l'applicazione della differenziazione retributiva in fasce, l'Ente, ai sensi dell'art. 6, comma 1 del D.Lgs. 141 del 01.08.2011, si impegna a prevederla e a darvi attuazione a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009.

L'Ente comunque persegue lo spirito della Riforma Brunetta e persegue la differenziazione delle valutazioni in ragione del principio di meritocrazia.

# **TITOLO III - CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE E GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE O DI ALTA PROFESSIONALITA' E PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI**

## **Art. 10 – Incarichi di Posizione Organizzativa**

### **10.1. Premessa**

I presenti criteri generali disciplinano il sistema per la valutazione e graduazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità e le modalità per il conferimento degli incarichi. L'attuazione del presente sistema di valutazione e graduazione delle PO/AP consente di individuare l'importo della retribuzione di posizione spettante agli incaricati.

### **10.2. Incarichi e valutazione**

Il sistema per la valutazione dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa o di alta professionalità a cui è legato il riconoscimento della retribuzione di risultato si conforma alle seguenti regole e principi.

1. Il sistema per la valutazione della performance è uniformato a quanto previsto dal d.lgs. n. 150/2009 come modificato dalla L. 213/2012;
2. La disciplina contrattuale di riferimento è l'art. 8 del CCNL 31/03/1999 che stabilisce, che gli enti istituiscono posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:
  - a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
  - b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;
  - c) lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.
3. Tali posizioni possono essere assegnate esclusivamente a dipendenti, assunti con contratto a tempo indeterminato e/o determinato (e quindi con vincolo di subordinazione) e classificati nella categoria D, sulla base e per effetto di un incarico a termine conferito in conformità alle regole di cui all'art. 9 del CCNL. L'art. 9 prevede infatti che gli incarichi sono conferiti dai dirigenti per un periodo massimo non superiore a 5 anni, previa determinazione di criteri generali da parte degli enti, con atto scritto e motivato e possono essere rinnovati con le medesime formalità.
4. Per il conferimento degli incarichi gli enti tengono conto - rispetto alle funzioni ed attività da svolgere - della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e della capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale della categoria D.

5. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi.
6. L'art. 10 del CCNL prevede che il trattamento economico accessorio del personale titolare delle posizioni di cui all'art. 8 del CCNL è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato.
7. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dai vigenti CCNL.
8. L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.164,57 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità. Ciascun ente stabilisce la graduazione della retribuzione di posizione in rapporto a ciascuna delle posizioni organizzative previamente individuate. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita ed è corrisposta a seguito di valutazione annuale.
9. L'art. 10 del CCNL 22/01/2004 è ulteriormente intervenuto sulla materia ed ha previsto che gli enti valorizzano le alte professionalità del personale della categoria D mediante il conferimento di incarichi a termine nell'ambito della disciplina dell'art. 8, comma 1, lett. b) e c) del CCNL del 31.3.1999 e nel rispetto di quanto previsto dagli artt. 9, 10, e 11 del medesimo CCNL.
10. Gli incarichi di Alta Professionalità possono riguardare:
  - a. Ipotesi comma 1, lett. b) dell'art. 8 CCNL 31/3/1999: per valorizzare specialisti portatori di competenze elevate e innovative, acquisite, anche nell'ente, attraverso la maturazione di esperienze di lavoro in enti pubblici e in enti e aziende private, nel mondo della ricerca o universitario rilevabili dal curriculum professionale e con preparazione culturale correlata a titoli accademici (lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca, ed altri titoli equivalenti) anche, per alcune delle suddette alte professionalità, da individuare da parte dei singoli enti, con abilitazioni o iscrizioni ad albi;
  - b. Ipotesi comma 1, lett. c) dell'art. 8 citato: per riconoscere e motivare l'assunzione di particolari responsabilità nel campo della ricerca, della analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente.
11. L'importo della retribuzione di posizione relativa agli incarichi di Alta Professionalità varia da un minimo di € 5.164,56 ad un massimo di € 16.000,00; la retribuzione di risultato connessa ai predetti incarichi può variare da un minimo del 10% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione in godimento.
12. La retribuzione di risultato può essere corrisposta previa valutazione dei soggetti competenti sulla base dei risultati certificati dal servizio di controllo interno o dal nucleo di valutazione, secondo l'ordinamento vigente.

### **10.3. La graduazione del valore della retribuzione di posizione**

13. Sistema di valutazione e graduazione delle posizioni. La valutazione e graduazione delle posizioni organizzative viene stabilita sulla base dei seguenti criteri, a cui sono attribuiti i punteggi massimi a fianco indicati:
- a) Collocazione nella Struttura: Massimo 25 punti
  - b) Complessità organizzativa: Massimo 40 punti
  - c) Responsabilità gestionale interna ed esterna: Massimo 35 punti
14. Tali criteri si scompongono negli indicatori presenti nell'allegato "C1"
15. In sede di valutazione di ciascuna posizione organizzativa non potranno essere assegnati ad ogni specifico indicatore più di 10 punti, fermo restando il punteggio massimo attribuibile al macroelemento cui l'indicatore accede.
16. Il punteggio massimo conseguibile dalla posizione sottoposta a valutazione corrisponde, pertanto, a 100 punti e viene definito "coefficiente economico di posizione".
17. La quantificazione della retribuzione di posizione è operata, ad esito del processo valutativo, come segue:
- prima fase:** valutazione delle posizioni sulla base dei suddetti criteri a), b) e c) e individuazione, per ciascuna posizione, del "coefficiente economico di posizione";
- seconda fase:** assegnazione della posizione ad una delle seguenti fasce di retribuzione:

**Posizione organizzativa:**

**importo minimo edittale € 5.164,57 – importo massimo attribuibile € 12.911,42**

- Fascia a)** coefficiente economico di posizione a 50 a 60: € 6.200;
- Fascia b)** coefficiente economico di posizione da 61 a 70: € 7.400;
- Fascia c)** coefficiente economico di posizione da 71 a 80: € 8.800;
- Fascia d)** coefficiente economico di posizione da 81 a 90: € 10.000;
- Fascia e)** coefficiente economico di posizione da 91 a 100: € 12.911,42.

**Alta Professionalità:**

**importo minimo edittale € 5.164,57 – importo massimo attribuibile € 16.000,00**

- Fascia a)** coefficiente economico di posizione da 50 a 60: € 6.200;
- Fascia b)** coefficiente economico di posizione da 61 a 70: € 8.500;
- Fascia c)** coefficiente economico di posizione da 71 a 80: € 11.200;
- Fascia d)** coefficiente economico di posizione da 81 a 90: € 13.700;
- Fascia e)** coefficiente economico di posizione da 91 a 100: € 16.000.

18. Alla Posizione organizzativa di fascia e) può essere assegnato il coordinamento di posizioni di fascia inferiore. La valutazione e la graduazione delle posizioni organizzative sono operate dal Direttore Generale, sentito il Direttore Amministrativo.

**10.4. Procedura per il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa**

19. L'incarico di Posizione Organizzativa o di Alta Professionalità è conferito al personale appartenente alla cat. D con atto scritto e motivato del Direttore Generale, previo espletamento di apposito avviso portato a conoscenza degli interessati mediante avviso riservato al solo personale interno pubblicato sul sito aziendale.

20. La scelta fra le candidature presentate è operata tenendo conto dei seguenti criteri:
- natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
  - requisiti culturali posseduti dai dipendenti (titolo di studio, formazione ecc.), purchè attinenti al conferimento dell'incarico;
  - attitudini, capacità professionale ed esperienza acquisita, mediante specifiche competenze possedute, nonché delle esperienze precedentemente maturate.
21. L'incarico è conferito dal Direttore Generale, sentito il Direttore Amministrativo, e deve contenere:
- obiettivi, ambiti di intervento e linee di attività conferite;
  - risorse umane, finanziarie e strumentali da gestire direttamente, in quanto necessarie per l'esecuzione dell'incarico;
  - specificazione degli atti e delle prerogative che, pur rientrando negli ambiti funzionali dell'incarico, restano di esclusiva pertinenza del Dirigente;
  - durata dell'incarico.

### **10.5. Durata e revoca dell'incarico**

22. Gli incarichi di Posizione Organizzativa o di Alta professionalità sono a tempo determinato e vengono conferiti per un periodo variabile, di solito non inferiore a due anni e comunque legato alla programmazione annuale delle attività contenuta nel Programma Operativo e/o Progetti.
23. L'incarico può essere revocato in qualsiasi momento per sopravvenute esigenze organizzative, debitamente motivate.
24. L'incarico viene inoltre revocato in conseguenza di risultati negativi, debitamente accertati assicurando all'interessato la partecipazione alla definizione della procedura finale di valutazione, eventualmente assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

## **Art. 11 - Entrata in vigore**

1. Il presente regolamento entra in vigore a far data dal 1.1.2017 e verrà utilizzato quale strumento di valorizzazione del merito e della *performance* a partire dalla valutazione riferita all'anno 2017.
2. Ai fini della pesatura e della graduazione dei valori delle attuali posizioni organizzative, il Nucleo di valutazione procederà tempestivamente al fine di rendere operativi i nuovi importi della retribuzione di posizione a partire dal 1 gennaio 2017. Ogni qualvolta il direttore generale introduca modifiche all'individuazione delle aree delle posizioni organizzative (con o senza modifica dell'assetto organizzativo complessivo di Pugliapromozione), il Nucleo procederà a nuova pesatura.
3. Il presente regolamento, sarà pubblicato all'Albo Pretorio on-line dell'Ente e sul sito internet dell'Ente nella Sezione Regolamenti e nella Sezione Amministrazione Trasparente onde assicurarne la massima divulgazione.
4. Da tale data è abrogata ogni disposizione contenuta in altri provvedimenti regolamentari dell'Agenzia che contrasti con il presente Regolamento.

# **Allegato “A” al Sistema di valutazione permanente**

## **Scheda per la valutazione del risultato dei Direttori**

Il Contratto integrativo dirigenziale di Puglia Promozione, prevede che i Direttori siano valutati dal Nucleo di Valutazione con il supporto del Direttore Generale.

Il Nucleo di Valutazione utilizza per la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti, le Schede contenute nell’Allegato “C” al presente sistema di valutazione.

I risultati, sono trasmessi al Direttore Generale, per l’attribuzione dell’indennità di risultato.

## **Allegato "B" al Sistema di valutazione permanente**

### **SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALIZZATE ALLA DETERMINAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ DEI DIPENDENTI**

# Allegato "B1" al Sistema di valutazione permanente

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERMANENTE**  
**Per la performance individuale e miglioramento dei servizi**  
**(art. 17 comma 2 – punto a - CCNL 01.04.1999 e art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009)**

<b>DATI ANAGRAFICI</b>	
MATRICOLA VALUTATO	
NOME VALUTATO	
ANNO	
SETTORE	
CATEGORIA	<b>CATEGORIA A e B</b>
PROFILO PROFESSIONALE	
DATA COMPILAZIONE	
NOME VALUTATORE	

<b>OBIETTIVI GESTIONALI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
<b>OBIETTIVI PERSONALI DEL VALUTATO</b>	<b>% PESO</b>	<b>RAGGIUN</b>	<b>PUNTI</b>
			0
			0
			0
			0
<b>VALUTAZIONE INTERMEDIA SUL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>			
		<b>ATTENZI ONE somma &lt;</b>	
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>0</b>

<b>FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO</b>	<b>% PESO</b>	<b>ALUTAZIO</b>	<b>PUNTI</b>
1 Quantità di lavoro (capacità di svolgere i compiti dal punto di vista quantitativo)	20		0
2 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)	15		0
3 Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)	15		0
4 Gestione delle priorità (capacità di seguire l'ordine di importanza delle attività)	5		0
5 Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)	5		0
6 Impegno (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)	10		0
7 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)	10		0
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)	10		0
9 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)	10		0
<b>VALUTAZIONE INTERMEDIA SUI FATTORI</b>			
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

<b>ESITO FINALE</b>	<b>% PESO</b>	<b>PUNTI</b>	<b>ESITO</b>
AREA OBIETTIVI		0	0,0
AREA FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI		0	0,0
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>

DATA VALUTAZIONE

FIRMA VALUTATO

FIRMA VALUTATORE

<b>NOTE A CURA DEL VALUTATO (da compilare con Si o NO)</b>	
A inizio anno sono stati comunicati dal Responsabile gli obiettivi personali da raggiungere?	<input type="checkbox"/>
E' avvenuto l'incontro di verifica con il dirigente in occasione della valutazione intermedia?	<input type="checkbox"/>
Al termine del processo di valutazione il dirigente ha comunicato e discusso gli esiti?	<input type="checkbox"/>

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>

<b>DATI ANAGRAFICI</b>	
MATRICOLA VALUTATO	
NOME VALUTATO	
ANNO	
SETTORE	
CATEGORIA	<b>CATEGORIA C</b>
PROFILO PROFESSIONALE	
DATA COMPILAZIONE	
NOME VALUTATORE	

<b>OBIETTIVI GESTIONALI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
<b>OBIETTIVI PERSONALI DEL VALUTATO</b>	<b>% PESO</b>	<b>RAGGIUN</b>	<b>PUNTI</b>
			0
			0
			0
			0
			0
<b>VALUTAZIONE INTERMEDIA SUL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>			
	<b>ATTENZIONE</b>		
	<b>somma &lt;</b>		
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

<b>FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO</b>	<b>% PESO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTI</b>
1 Quantità di lavoro (capacità di svolgere i compiti dal punto di vista quantitativo)	15		0
2 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)	10		0
3 Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)	10		0
4 Gestione delle priorità (capacità di seguire l'ordine di importanza delle attività)	5		0
5 Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)	10		0
6 Impegno (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)	15		0
7 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)	10		0
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)	10		0
9 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)	15		0
			0
<b>VALUTAZIONE INTERMEDIA SUI FATTORI</b>			
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

<b>ESITO FINALE</b>	<b>% PESO</b>	<b>PUNTI</b>	<b>ESITO</b>
AREA OBIETTIVI		0	0,0
AREA FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI		0	0,0
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>

DATA VALUTAZIONE

FIRMA VALUTATO

FIRMA VALUTATORE

<b>NOTE A CURA DEL VALUTATO (da compilare con Si o NO)</b>	
A inizio anno sono stati comunicati dal Responsabile gli obiettivi personali da raggiungere?	<input type="checkbox"/>
E' avvenuto l'incontro di verifica con il dirigente in occasione della valutazione intermedia?	<input type="checkbox"/>
Al termine del processo di valutazione il dirigente ha comunicato e discusso gli esiti?	<input type="checkbox"/>

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>

<b>DATI ANAGRAFICI</b>	
MATRICOLA VALUTATO	
NOME VALUTATO	
ANNO	
SETTORE	
CATEGORIA	<b>CATEGORIA D</b>
PROFILO PROFESSIONALE	
DATA COMPILAZIONE	
NOME VALUTATORE	

<b>OBIETTIVI GESTIONALI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
<b>OBIETTIVI PERSONALI DEL VALUTATO</b>	<b>% PESO</b>	<b>RAGGIUN</b>	<b>PUNTI</b>
			0
			0
			0
			0
			0
<b>VALUTAZIONE INTERMEDIA SUL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>			
	<b>ATTENZIONE</b>		
	<b>somma &lt;</b>		
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

<b>FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO</b>	<b>% PESO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTI</b>
1 Quantità di lavoro (capacità di svolgere i compiti dal punto di vista quantitativo)	10		0
2 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)	10		0
3 Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)	5		0
4 Gestione delle priorità (capacità di seguire l'ordine di importanza delle attività)	15		0
5 Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)	15		0
6 Impegno (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)	10		0
7 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)	10		0
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)	10		0
9 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)	15		0
			0
<b>VALUTAZIONE INTERMEDIA SUI FATTORI</b>			
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

<b>ESITO FINALE</b>	<b>% PESO</b>	<b>PUNTI</b>	<b>ESITO</b>
AREA OBIETTIVI		0	0,0
AREA FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI		0	0,0
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>

DATA VALUTAZIONE

FIRMA VALUTATO

FIRMA VALUTATORE

<b>NOTE A CURA DEL VALUTATO (da compilare con Si o NO)</b>	
A inizio anno sono stati comunicati dal Responsabile gli obiettivi personali da raggiungere?	<input type="checkbox"/>
E' avvenuto l'incontro di verifica con il dirigente in occasione della valutazione intermedia?	<input type="checkbox"/>
Al termine del processo di valutazione il dirigente ha comunicato e discusso gli esiti?	<input type="checkbox"/>

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>

### Descrizione dei punteggi

<b>Quantità di lavoro realizzato</b>	<i>Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (orientativamente inferiore al 50%)</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>Realizza quantità solitamente superiori alle assegnate (inferiore al 100%)</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)</i>	<i>Ottimo</i>	10
<b>Puntualità</b>	<i>Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Impiega occasionalmente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>Impiega spesso i tempi previsti o preventivati</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati</i>	<i>Ottimo</i>	10
<b>Qualità</b>	<i>Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>Realizza una precisione buona rispetto all'attesa</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Realizza la precisione attesa</i>	<i>Ottimo</i>	10
<b>Priorità</b>	<i>Realizza discretamente le attività senza seguire le priorità necessarie</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>Realizza abitualmente le attività considerando alcune priorità necessarie</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie</i>	<i>Ottimo</i>	10
<b>Autonomia Operativa</b>	<i>Esegue le competenze con limitata autonomia, necessità di supporto e indirizzo, scarsa capacità di gestirsi, con risultati scarsi</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, conseguendo risultati discreti</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>Dimostra di saper gestire in autonomia le attività anche stabilendo le modalità organizzative, migliorando i risultati in modo significativo</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>Ottimo</i>	10
<b>Impegno</b>	<i>Dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva, conseguendo risultati discreti</i>	<i>Discreto</i>	6

	<i>E' costantemente orientato ad integrarsi nei processi lavorativi, si propone con iniziativa e con atteggiamenti collaborativi, migliorando i risultati in modo significativo</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>Ottimo</i>	10
<b>Applicazione delle conoscenze</b>	<i>Applica le conoscenze e le abilità necessarie con scarsi risultati</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>E' costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>Ottimo</i>	10
<b>Relazioni e rapporti con l'utenza</b>	<i>Le relazioni con i collaboratori ed i rapporti con l'utenza sono improntati a formalità eccessive e burocratiche, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati scarsi</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo con risultati discreti</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>E' costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con i colleghi e buoni rapporti con l'utenza, con semplicità e tempestività migliorando i risultati in modo significativo</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>Ottimo</i>	10
<b>Flessibilità</b>	<i>Difficilmente è disposto a cambiare attività o a sobbarcarsi nuovi impegni</i>	<i>Insufficiente</i>	4
	<i>E' in grado di lievi modifiche alle attività quotidiane ed in ogni caso devono essere programmate per tempo</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>Non ha alcun problema a cambiare frequentemente le attività</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Non solo è disposto a modificare le attività nel quotidiano o nel tempo, ma anche capisce che essere flessibili migliora il lavoro per se stesso e anche per l'unità organizzativa di cui fa parte</i>	<i>Ottimo</i>	10

## **Allegato "C" al Sistema di valutazione permanente**

**SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALIZZATE ALLA  
DETERMINAZIONE DELL'INDENNITÀ DI POSIZIONE  
E DI RISULTATO PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

**CRITERI GENERALI PER LA GRADUAZIONE  
DEGLI INARICHI DI ALTA PROFESSIONALITA'  
E  
POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
(art. 9 e art. 10 del CCNL 31.03.1999)**

**A – COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (Max 25 punti)**

A1 – Posizione di sovraordinazione cui rispondere: *indica il grado di articolazione del settore.*

- |  |         |
|--|---------|
| - La posizione riguarda un settore con un elevato grado di articolazione | punti 7 |
| - La posizione riguarda un settore con un medio grado di articolazione   | punti 5 |
| - La posizione riguarda un settore con un basso grado di articolazione   | punti 3 |

A2 – Personale funzionalmente assegnato: *individua numericamente le unità di personale gestite.*

- |                    |         |
|--------------------|---------|
| - Oltre 10 unità   | punti 5 |
| - Tra 5 e 10 unità | punti 4 |
| - Sotto le 5 unità | punti 3 |

A3 – Caratteristiche essenziali qualificanti la posizione: *Individua le funzioni che il responsabile svolge nel settore di riferimento. Tali posizioni sono cumulabili.*

- |  |         |
|--|---------|
| - Funzioni di tipo gestionale          | punti 7 |
| - Funzioni di tipo organizzativo       | punti 5 |
| - Funzioni di rappresentanza dell'Ente | punti 3 |

A4 – Fascia di posizione: *rileva il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa nell'azione strategica dell'Ente.*

- |   |         |
|---|---------|
| - Posizione organizzativa di fascia Alta  | punti 6 |
| - Posizione organizzativa di fascia Media | punti 4 |
| - Posizione organizzativa di fascia Bassa | punti 2 |

**B – COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (Max 40 punti)**

B1 – Livelli di coordinamento: *esprime il grado di complessità richiesto dalla posizione nel diretto coordinamento funzionale dei profili professionali sottordinati.*

- |   |         |
|---|---------|
| - Livello di coordinamento di attività di natura eterogenea | punti 7 |
| - Livello di coordinamento di attività di natura omogenea   | punti 4 |

B2 – Strumenti di gestione necessari allo svolgimento delle funzioni: *riporta le esigenze dotazionali della struttura gestita, con riguardo alla complessità degli strumenti.*

- Strumenti di gestione di elevata complessità punti 8
- Strumenti di gestione di media complessità punti 4
- Strumenti di gestione di normale complessità punti 2

B3 – Attività progettuali o pianificatorie necessarie per la gestione di competenza: *monitora il livello di dinamicità dell'attività di competenza gestita.*

- Attività progettuali di contenuto pianificatorio di tipo costante punti 8
- Attività progettuali di contenuto pianificatorio di tipo occasionale punti 4

B4 – Attività di studio e di ricerca: *evidenzia l'attività di studio e di ricerca necessariamente svolta per la cura e l'assolvimento dei compiti assegnati dalla posizione, individuando, pertanto, il livello di dedizione richiesto per lo scopo. (senze consulenze esterne)*

- Attività di aggiornamento e ricerca di rilevante complessità punti 9
- Attività di aggiornamento e ricerca di modesta complessità punti 5
- Attività di aggiornamento e ricerca di normale complessità punti 2

B5 – Dinamiche formative e/o d'aggiornamento necessarie per gli assolvimenti di competenza: *consiste nella rilevazione quantitativa delle esigenze di permanente accrescimento formativo ed aggiornamento professionale. Esprime lo spessore evolutivo – culturale delle materie di competenza.*

- Attività formative e/o di aggiornamento costanti ed estese punti 8
- Attività formative e/o di aggiornamento poco significative punti 4

## **C – RESPONSABILITA' GESTIONALE INTERNE ED ESTERNE (Max 35 punti)**

C1 – Responsabilità verso l'esterno: *stabilisce se la posizione organizzativa riguarda un'attività di natura apicale o meno.*

- Responsabilità diretta punti 8
- Responsabilità condivisa punti 5

C2 – Oggetto delle determinazioni caratterizzanti la posizione: *individua lo spessore professionale richiesto per l'espletamento dei compiti della posizione organizzativa.*

- Determinazioni della posizione di elevato contenuto e spessore professionale punti 7
- Determinazioni della posizione di normale contenuto e spessore professionale punti 5

C3 – Rilevanza strategica rivestita dalla posizione ai fini del perseguimento degli obiettivi generali definiti dagli organi di direzione politica: *specifica la complessità tecnica ed il contenuto tipico determinativo degli atti di competenza della posizione organizzativa. Esprime il profilo qualitativo dell'attività determinativa della posizione.*

- Elevata punti 10
- Apprezzabile o rilevante punti 8
- Minimale o ordinaria punti 5

C4 – Quantificazione complessiva delle risorse finanziarie gestite su delega: *individua le risorse finanziarie che il titolare può gestire discrezionalmente.*

- Risorse gestite superiori a 900.000 euro	punti	10
- Risorse gestite superiori a 500.000 euro	punti	7
- Risorse gestite inferiori a 500.000 euro	punti	5
- Nessuna risorsa finanziaria gestita	punti	2

Il Nucleo di Valutazione, dopo aver compilato la pesatura sulla base dei punteggi sopra evidenziati, suddivide gli stessi in fasce, determinate come di seguito, a cui spetterà un determinato importo variabile di retribuzione relativa all'incarico di Alta professionalità e di posizione organizzativa.

**Posizione organizzativa:**

**importo minimo edittale € 5.164,57 – importo massimo attribuibile € 12.911,42**

- Fascia a)** coefficiente economico di posizione a 50 a 60: € 6.200;  
**Fascia b)** coefficiente economico di posizione da 61 a 70: € 7.400;  
**Fascia c)** coefficiente economico di posizione da 71 a 80: € 8.800;  
**Fascia d)** coefficiente economico di posizione da 81 a 90: € 10.000;  
**Fascia e)** coefficiente economico di posizione da 91 a 100: € 12.911,42.

**Alta Professionalità:**

**importo minimo edittale € 5.164,57 – importo massimo attribuibile € 16.000,00**

- Fascia a)** coefficiente economico di posizione da 50 a 60: € 6.200;  
**Fascia b)** coefficiente economico di posizione da 61 a 70: € 8.500;  
**Fascia c)** coefficiente economico di posizione da 71 a 80: € 11.200;  
**Fascia d)** coefficiente economico di posizione da 81 a 90: € 13.700;  
**Fascia e)** coefficiente economico di posizione da 91 a 100: € 16.000.

### Premessa metodologica

La valutazione dei **risultati** degli incaricati di posizione organizzativa si articola in due componenti:

- a. Prestazioni
- b. Livello di conseguimento degli obiettivi.

Le prestazioni sono manifestate e qualificate da unici aspetti comportamentali-evidenze fattuali, di diverso peso, su cinque livelli di riscontro. Il valutatore per ciascun elemento prestazionale identificherà il livello più consono al valutato e il correlato punteggio.

La valutazione della componente “prestazioni” risulta dalla media ponderata del punteggio di ciascun elemento prestazionale (Tabella 1).

Per quanto riguarda, invece, la misurazione del livello di conseguimento degli obiettivi (Tabella 2) è necessario soddisfare preliminarmente alcune condizioni:

1. Definire gli obiettivi e assegnarli formalmente (non meno di due e non più di cinque per ciascun responsabile)
2. Assegnare il grado di strategicità
3. Assegnare ad ogni obiettivo uno o più indicatori
4. Per ciascun indicatore stabilire il livello atteso/programmato
5. Definire per ciascun indicatore le soglie cui confrontare il livello effettivo per stabilire la frazione di punteggio massimo assegnabile e l’equivalente livello di conseguimento specifico dell’obiettivo.

Dal confronto del valore consuntivo di ogni indicatore-obiettivo con le suddette soglie emerge il punteggio equivalente assegnabile all’obiettivo.

Nel caso di obiettivi non legati a progetti articolati in fasi temporali la “data prevista” potrebbe coincidere con il 31/12 o addirittura travalicare l’anno solare; comunque, il mancato rispetto della data comporta un apprezzamento discrezionale in ordine all’effettivo livello di conseguimento dello specifico obiettivo.

Il complessivo livello di conseguimento degli obiettivi deriva dalla media ponderata, in base ad una logica economica, dei singoli omologhi livelli.

Gli obiettivi, a loro volta, devono essere:

- Semplici
- Misurabili
- Raggiungibili
- Orientati all’azione.

Devono rappresentare “qualificazioni” della spesa o dell’entrata di esclusiva/principale responsabilità dirigenziale, conseguente all’assegnazione dei capitoli e delle deleghe connesse.

Tali “qualificazioni” possono riferirsi al miglioramento o, in subordine, al mantenimento di livelli di efficienza, di economicità, di efficacia, di puntualità e di qualità delle principali attività svolte e/o dei principali prodotti/servizi di responsabilità dello specifico responsabile cui si assegna l’obiettivo, eventualmente proposti dagli stessi responsabili. Devono, altresì, essere coerenti con i programmi di attività definiti dal Direttore generale.

TABELLA 1

RIEPILOGO VALUTAZIONI PRESTAZIONI ANNO \_\_\_\_\_

Incaricato di P.O.: \_\_\_\_\_

Posizione: \_\_\_\_\_

<b>Fattori prestazionali</b>	<b>Peso</b>	<b>Punteggio (0 – 100)</b>
1 – Sensibilità economica	5	
2 – Partecipazione e collaborazione	10	
3 – Senso di responsabilità	10	
4 – Sviluppo delle risorse umane	15	
5 – Capacità relazionali	10	
6 – Capacità decisionale	10	
7 – Capacità organizzativa e di coordinamento	5	
8 – Qualità del lavoro	15	
9 – Volume di attività svolto	10	
10 – Capacità di apprendimento e di crescita professionale	5	
11 – Flessibilità	5	
<b>Totale</b>	<b>100</b>	

### 1. FATTORE: sensibilità economica

Descrizione: capacità di considerare in modo adeguato le implicazioni economiche del proprio lavoro

Condizioni	Punti
1. Nello svolgimento delle proprie attività sottovaluta le implicazioni economiche utilizzando le risorse assegnate in modo non adeguato	20
2. Per ottenere un adeguato utilizzo delle risorse assegnate necessità di una costante azione di sensibilizzazione	40
3. Il funzionario, è attento all'utilizzo delle risorse assegnate cercando di minimizzare gli spechi	60
4. Il funzionario, non solo è attento a minimizzare gli spechi, ma ogni volta che gli si presenta la necessità di effettuare una scelta, quest'ultima viene fatta con attenzione agli aspetti economici (l'efficienza diventa criterio di decisione importante)	80
5. Le valutazioni economiche svolte dal funzionario hanno avuto un impatto significativo a livello dell'Ente	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

### 2. FATTORE: partecipazione e collaborazione

Descrizione: capacità di perseguire gli obiettivi comuni in collaborazione con gli altri funzionari incaricati oltre che con altre strutture e servizi nell'ambito dell'organizzazione dell'Ente

Condizioni	Punti
1. Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi	20
2. Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse alla integrazione multiprofessionale	40
3. Partecipa e collabora in modo adeguato per il conseguimento dei propri obiettivi	60
4. Collabora spontaneamente e con persone affini comunque spesso oltre la propria mansione, privilegiando il fine comune e nella prospettiva della integrazione dell'Ente e multidisciplinare	80
5. Opera sempre spontaneamente nell'ottica degli obiettivi comuni, consapevole che i risultati dell'Ente sono frutto di uno sforzo di gruppo ed attivandosi a sviluppare la collaborazione necessaria con riferimento prioritario alla complessiva organizzazione dell'Ente	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

### 3. FATTORE: senso di responsabilità

Descrizione: capacità di assumere le responsabilità in relazione alla propria posizione

<b>Condizioni</b>	<b>Punti</b>
1. Declina le responsabilità relative alla propria posizione	20
2. Non si assume spontaneamente le proprie responsabilità, cercando di delegarle agli altri	40
3. Si assume la responsabilità in relazione alla propria posizione	60
4. Manifesta un comportamento responsabile anche al di là di quanto previsto dalle norme e per la propria posizione	80
5. Manifesta un comportamento responsabile non soltanto in relazione al proprio ruolo ma, soprattutto, nell'ottica dell'interesse generale dell'Ente e della soddisfazione dell'utente interno ed esterno	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

#### **4. FATTORE: sviluppo delle risorse umane**

Descrizione: capacità di sviluppare la professionalità e la motivazione delle risorse dell'Ente, anche attraverso l'individuazione delle informazioni pertinenti e la loro trasmissione con le modalità più opportune, oltre che attraverso gli strumenti valutativi contrattuali del personale

<b>Condizioni</b>	<b>Punti</b>
1. Generalmente non si mostra sensibile alle esigenze professionali e motivazionali delle persone con le quali lavora	20
2. E' poco sensibile alle esigenze professionali e motivazioni delle persone con le quali lavora e presta scarsa attenzione alla valutazione contrattuale	40
3. Supporta in maniera adeguata lo sviluppo professionale e le motivazioni delle risorse umane assegnate, mostrandosi consapevole delle esigenze valutative	60
4. Percepisce e sviluppa la professionalità e la motivazione delle risorse umane assegnate, anche con un attento utilizzo dello strumento valutativo	80
5. Percepisce, anticipa, sviluppa e/o supporta le necessità professionali e motivazionali di tutte le risorse umane assegnate, anche con un ottimale utilizzo delle valutazioni	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

### 5. FATTORE: capacità relazionali

Descrizione: capacità di intrattenere adeguati rapporti personali mediante un efficace utilizzo nella comunicazione e una corretta gestione delle emozioni in momenti di crisi e stress

Condizioni	Punti
1. Difficoltà a relazionarsi e a comunicare	20
2. Manifesta alcune lacune nella capacità di intrattenere adeguati rapporti personali e nella comunicazione	40
3. Capacità di intrattenere adeguati rapporti personali con una buona capacità di comunicazione	60
4. Capacità di intrattenere adeguati rapporti personali, riuscendo efficacemente nella comunicazione e manifestando altresì una profonda attenzione ai diversi punti di vista	80
5. Si dimostra capace di creare ottimi rapporti interpersonali	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

### 6. FATTORE: capacità decisionale

Descrizione: capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte e comunque, laddove rilevanti, nel rispetto delle indicazioni normative e contrattuali

Condizioni	Punti
1. Difficoltà di prendere decisioni	20
2. Le decisioni prese non sempre sono tempestive e/o in sintonia con le priorità o necessità dell'Ente o indicazioni contrattuali	40
3. Capace di decidere in modo adeguato con senso delle priorità ed in piena autonomia nell'ambito delle proprie attività	60
4. Capace di affrontare autonomamente con fermezza e destrezza situazioni difficili, mantenendosi sempre positivo ed organizzandosi per fronteggiarle	80
5. Capace di anticipare ed affrontare le situazioni difficili con autonomia e fermezza, fornendo supporto a tutto l'Ente, anche nel rispetto della cornice normativa e contrattuale di riferimento	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

### 7. FATTORE: capacità organizzativa e di coordinamento

Descrizione: capacità di valutare adeguatamente le risorse necessarie e di gestirle correttamente sotto l'aspetto sia contrattuale (gestione turn-over, ferie, assegnazioni mansioni, ecc.) sia operativo (pianificazione delle attività ed assegnazione degli incarichi secondo le necessità e le capacità, riconoscimento delle situazioni delegabili da quelle non delegabili, capacità di gestire i conflitti)

Condizioni	Punti
1. Non manifesta capacità organizzativa e di coordinamento	20
2. Manifesta alcune lacune (di valutazione, di pianificazione o di supporto) nelle attività organizzative e di coordinamento	40
3. Capace di valutare adeguatamente le risorse necessarie pianificando le attività ed assegnando gli incarichi secondo necessità e capacità e di gestire in forma corretta gli istituti contrattuali	60
4. Nelle attività organizzative e di coordinamento manifesta notevole capacità di assegnare gli incarichi secondo le necessità e le capacità di ognuno, oltre che di gestire in forma adeguata gli istituti contrattuali	80
5. Nelle attività organizzative e di coordinamento, oltre a manifestare una notevole capacità di assegnare gli incarichi secondo le necessità e le capacità di ognuno, riesce ad anticipare, prevedere e gestire efficacemente l'insorgere di eventuali imprevisti ed a gestire ottimamente gli istituti contrattuali	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

### 8. FATTORE: qualità del lavoro

Descrizione: capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro senza necessità di rifacimenti e riconoscendo i propri eventuali errori

Condizioni	Punti
1. Il più delle volte la qualità del lavoro non corrisponde alle aspettative	20
2. Per assicurare una qualità del lavoro in linea con le attese necessità di controllo e supervisione frequente	40
3. Il lavoro viene svolto con qualità corrispondente ai compiti assegnati con sufficiente autonomia	60
4. La qualità del lavoro svolto è frequentemente superiore a quello richiesto	80
5. La qualità del lavoro svolto eccede le aspettative, sia per quanto riguarda la cura dell'analisi e dell'esecuzione, sia per la completezza senza, peraltro, penalizzare i tempi di esecuzione	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

### 9. FATTORE: quantità di lavoro svolto

Descrizione: capacità di svolgere in modo rapido e tempestivo il lavoro con adeguato rendimento

Condizioni	Punti
1. Il più delle volte il rendimento non corrisponde alle aspettative	20
2. Per assicurare un rendimento in linea con le attese necessità di interventi di stimolo e sollecito frequenti	40
3. Il lavoro viene svolto con un rendimento corrispondente alle funzioni assegnate e quando è necessario è disponibile a farsi carico di lavori aggiuntivi su indicazione e stimolo del superiore gerarchico	60
4. Il rendimento del lavoro svolto è corrispondente a quanto richiesto e quando è necessario è disponibile a farsi carico di lavoro aggiuntivi anche senza necessità di stimoli	80
5. Il rendimento del lavoro svolto è superiore a quanto richiesto e quando è necessario è disponibile a farsi carico di lavori aggiuntivi senza stimolo e su propria iniziativa	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

### 10. FATTORE: capacità di apprendimento e di crescita professionale

Descrizione: capacità di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di migliorare continuamente l'attività svolta

Condizioni	Punti
1. Difficoltà di apprendere	20
2. Apprende abbastanza rapidamente, ma fatica a tradurre in pratica la conoscenza acquisita nel lavoro di tutti i giorni	40
3. Capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di attuarle efficacemente	60
4. Capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro, di attuarle efficacemente e di migliorare l'attività svolta proponendo procedure e soluzioni personali migliorative	80
5. Notevole iniziativa nell'apprendimento e nel miglioramento continuo dell'attività	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

---

---

**11. FATTORE: flessibilità**

Descrizione: capacità di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti ed alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate

Condizioni	Punti
1. E' in grado di svolgere attribuzioni solo estremamente simili tra di loro, non adeguandosi ai cambiamenti	20
2. E' capace di svolgere attribuzioni differenti, soltanto previa adeguata formazione e con notevole supervisione in fase iniziale	40
3. E' capace di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti e ad esigenze contingenti con sufficiente autonomia	60
4. E' estremamente flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nel rispetto delle esigenze dell'Ente	80
5. La sua notevole versatilità lo porta ad occuparsi con successo di progetti diversi ed attività innovative a seconda delle necessità dell'Ente	100

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fatti significativi:

.....

.....

.....

.....

.....

Data .....

Firma

.....

Presenza d'atto del valutato

.....

**TABELLA 2 – VALUTAZIONE LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ANNO .....**

Scheda-esempio riepilogativa da utilizzare da parte del nucleo per l'attribuzione dei punteggi agli obiettivi

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PUGLIAPROMOZIONE \_\_\_\_\_**

ANNO \_\_\_\_\_ POSIZIONE \_\_\_\_\_

PUNTI COMPLESSIVI A DISPOSIZIONE **100**

NUMERO OBIETTIVO	BREVE DESCRIZIONE	% STRATEGICITA'	VALORE MAX ATTRIBUILE	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO FINALE
1	Innovazione 1				
2	Innovazione 2				
3	Innovazione 3				
4	Innovazione 4				
5	Innovazione 5				
6	Mantenimento				
7	Valutazione				
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
<b>TOTALI</b>					

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI PUGLIAPROMOZIONE \_\_\_\_\_

ANNO \_\_\_\_\_ POSIZIONE \_\_\_\_\_

PUNTI COMPLESSIVI A DISPOSIZIONE 100

N. COMPORTAM.	BREVE DESCRIZIONE	% STRATEGICITA'	VALORE MAX ATTRIBUIBILE	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	PUNTEGGIO FINALE
1	Sensibilità economica		5		
2	Partecipazione e collaborazione		10		
3	Senso di responsabilità		10		
4	Sviluppo risorse umane		15		
5	Capacità relazionali		10		
6	Capacità decisionale		10		
7	Capacità organizzativa e coordinam.		5		
8	Qualità del lavoro		15		
9	Volume attività svolto		10		
10	Capacità apprendimento e crescita		5		
11	Flessibilità		5		
<b>TOTALI</b>			<b>100</b>		

VALUTAZIONE FINALE ANNO .....

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI PUGLIA/PROMOZIONE _____									
ANNO _____									
Soggetto valutato _____									
<b>RIEPILOGO DEI RISULTATI RAGGIUNTI</b>									
TOTALE PUNTEGGIO PER OBIETTIVI									
TOTALE PUNTEGGIO PER PRESTAZIONI									
TOTALE PUNTEGGIO COMPLESSIVO									
<b>TOTALI RAPPORTATI A PERCENTUALE DI PESATURA</b>									
OBIETTIVI									
								50%	
PRESTAZIONI									
								50%	
TOTALE PUNTEGGIO COMPLESSIVO									

**TABELLA RIEPILOGATIVA DEI PUNTEGGI E DELL'INDENNITA' ASSEGNABILE**

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>PERCENTUALE RISULTATO POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>	<b>PERCENTUALE RISULTATO ALTA PROFESSIONALITA'</b>
Inferiore a 51	0,00%	0,00%
Da 51 a 60	10,00%	10,00%
Da 61 a 70	12,50%	13,00%
Da 71 a 80	15,00%	16,00%
Da 81 a 85	17,50%	20,00%
Da 86 a 90	20,00%	24,00%
Da 91 a 95	22,50%	27,00%
Da 96 a 100	25,00%	30,00%

**PERCENTUALE RAGGIUNTA: .....**

Data .....

Firma

.....