

**REGOLAMENTO PER LA GESTIONE DELLE  
RETRIBUZIONI INCENTIVANTI  
POSIZIONI DIRETTIVE**

**Viva Servizi SpA**

Rev. 01 del 11/07/2022

## INDICE

<b>Art. 1. Scopo ed obiettivi del Regolamento</b>	3
<b>Art. 2. Principi Organizzativi a base del Regolamento</b>	3
<b>Art. 3. Metodologia per la individuazione della retribuzione incentivante delle Posizioni</b>	3
<b>Art. 4. Strumenti della valutazione</b>	6
<b>Art. 5. La gestione del Regolamento</b>	7
<b>Art. 6. Scadenze temporali</b>	8

## Art. 1. Scopo ed obiettivi del Regolamento

Il presente Regolamento ha per scopo la **individuazione della procedura per la corresponsione della retribuzione incentivante alle Posizioni Direttive** (di seguito "**Posizioni**") della Società, comprendendosi tra queste i Dirigenti (Posizioni Dirigenziali), i Livelli "Quadri", il Livelli 8° ed i Livelli 7°.

Al fini della **applicazione del Regolamento** ed in coerenza con il Modello Organizzativo vigente della Società, il **Direttore Generale** provvede, in autonomia, alla valutazione delle **Posizioni Dirigenziali** e, con il **supporto della Direzione Area Risorse Umane**, alla valutazione delle **altre Posizioni Direttive**.

La **Posizione del Direttore Generale** viene valutata direttamente dal **Presidente della Società** sulla base di obiettivi condivisi anche nel rispetto di principi di trasparenza ed equità.

Il presente Regolamento **deve essere aggiornato** ove intervengano modifiche dell'attuale assetto Organizzativo.

## Art. 2. Principi Organizzativi a base del Regolamento

La retribuzione globale delle Posizioni Direttive di una Società è notoriamente costituita di due componenti: la **retribuzione fissa** e la **retribuzione variabile**.

In particolare, la **retribuzione fissa** viene individuata sulla base degli istituti contrattuali o di altri istituti aggiuntivi destinati a non modificarsi nel tempo.

La **retribuzione variabile**, per sua stessa natura, è legata al raggiungimento di obiettivi fissati dalla Società.

Le due componenti della retribuzione globale **devono essere tra loro correlate** per assicurare il necessario equilibrio al sistema retributivo applicato.

## Art. 3. Metodologia per la individuazione della retribuzione incentivante delle Posizioni

Il processo per la individuazione della retribuzione incentivante si basa sulla **valutazione delle singole Posizioni** e si svolge attraverso **tre fasi successive** così identificate:

**Fase 1:** esecuzione o verifica della **pesatura delle Posizioni**;

**Fase 2:** individuazione dell'**importo massimo** della retribuzione variabile erogabile a ciascuna Posizione;

**Fase 3:** individuazione dell'**importo effettivo** della retribuzione variabile da erogare a ciascuna Posizione.

Le Fasi 2 e 3 si svolgono con tipologie diverse di valutazione sulla base di **"criteri"** ed **"obiettivi"** allo scopo individuati. La loro esecuzione avviene tramite l'utilizzo della specifica **scheda di valutazione**.

#### **Fase 1: pesatura delle Posizioni**

La **pesatura delle Posizioni** viene svolta adottando una metodologia basata sulla individuazione di specifici **"fattori di valutazione"** a ciascuno dei quali viene assegnato un peso specifico, per giungere al **peso totale**.

La pesatura delle singole Posizioni è indispensabile per assicurare la coerenza tra i pesi rilevati, i livelli assegnati e la retribuzione totale.

La verifica della pesatura delle Posizioni deve essere svolta con **periodicità non superiore a 2 anni** e comunque ogni qual volta venga apportata una modifica importante al Modello Organizzativo.

#### **Fase 2: individuazione dell'importo massimo riconoscibile della retribuzione variabile**

Per ciascuna Posizione Direttiva l'**importo massimo riconoscibile** della **retribuzione variabile** viene **identificato come incidenza sul valore della retribuzione fissa** attribuita. La suddetta incidenza **non può superare il 18%**. Essa **viene individuata, in autonomia, dal Direttore Generale** della Società per le Posizioni Dirigenziali e, **con il supporto della Direzione Area Risorse Umane**, per le altre Posizioni Direttive.

Per la Posizione del Direttore Generale, l'incidenza percentuale della retribuzione variabile rispetto alla fissa, viene determinata annualmente dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente.

Il processo di valutazione è basato sui seguenti **quattro criteri: 1) peso della Posizione, 2) esperienza nel ruolo, 3) modalità di assolvimento del ruolo, 4) entità della componente fissa maturata**.

La metodologia applicata per la valutazione è riportata alla **Sez. 3 della “scheda di valutazione della retribuzione variabile per le Posizioni Direttive”**.

Per ciascuno dei **primi tre criteri**, viene espresso un punteggio sintetico compreso tra “0” e “100”.

In particolare, la **valutazione del punteggio** da assegnare **al criterio n. 1** (Peso della Posizione) viene attribuito a ciascuna Posizione Direttiva in termini percentuali, rapportando il peso risultante relativo con il peso della Direzione Generale assunto a base 100.

La valutazione dei **criteri 2 e 3** viene svolta assegnando a ciascuna Posizione un punteggio sintetico compreso tra “0” e “100”.

Il punteggio del **criterio 4** (“entità della retribuzione fissa riconosciuta”) viene espresso su una scala da “0” a “100” ove il “100” rappresenta una situazione di retribuzione fissa molto bassa in relazione al peso della Posizione specifica, lo “0” rappresenta una situazione di retribuzione fissa molto alta ed il “50” rappresenta una retribuzione fissa equilibrata.

La valutazione dell’entità della “retribuzione fissa riconosciuta” viene confermata anche tramite **confronti con i bench mark di settore** maggiormente attendibili a livello nazionale.

La media dei quattro valori come sopra individuata, viene rapportata su una scala da “0” a “18” giungendo ad identificare, per la singola Posizione, il valore applicabile dell’incidenza sulla retribuzione fissa e quindi **l’importo massimo della retribuzione variabile erogabile**.

Relativamente alla **singola Posizione del Direttore Generale**, in considerazione della strategicità del ruolo, il suindicato **limite al tetto dell’incidenza** della retribuzione variabile sulla fissa, viene elevato al **30%**.

### **Fase 3: individuazione dell’importo definitivo erogabile della retribuzione variabile**

Il processo per la individuazione dell’**importo definitivo erogabile della retribuzione variabile** per ciascuna Posizione Direttiva, viene definito sulla base del grado di **raggiungimento di obiettivi quantitativi riferiti all’anno precedente**. Tali obiettivi vengono individuati nei primi mesi dell’anno di riferimento, nel rispetto delle tempistiche specificate al successivo art. 6, con le seguenti modalità:

- per le Posizioni Dirigenziali, in autonomia da parte del Direttore Generale;
- per le altre Posizioni Direttive, gli obiettivi quantitativi relativi alle attività specifiche svolte da ciascuna posizione, vengono **proposti dalle varie Posizioni valutanti alla Direzione Area Risorse Umane.**

**Per tutte le posizioni il numero massimo di obiettivi** quantitativi da assegnare **non può essere superiore a 5** e di questi, di norma, **due saranno indicati dal Direttore Generale, uguali per tutte le Posizioni** coinvolte e riferibili all'andamento generale della Società, mentre gli altri riguarderanno le attività specifiche svolte da ciascuna Posizione.

**Gli obiettivi individuati vengono formalizzati inserendoli nella specifica scheda di valutazione.**

Gli **obiettivi quantitativi** di cui verificare il raggiungimento devono possedere determinate caratteristiche. In particolare devono essere:

- Rilevanti e pertinenti rispetto al raggiungimento delle finalità strategiche della Società;
- Specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- Chiaramente migliorativi rispetto alla situazione preesistente e rispetto alle attività comunemente e contrattualmente assegnate.

Per ciascun obiettivo di tipo quantitativo, la Posizione Direttiva che lo assegna esplicita con chiarezza i contenuti, definendo i risultati attesi per lo svolgimento dei processi a cui si riferisce ed indicando il relativo peso in base alla sua importanza.

Gli **obiettivi fissati** alle singole Posizioni Direttive possono essere **raggiunti al 100% o con percentuali minori**. Ove l'obiettivo venga raggiunto in una **percentuale inferiore al 50%**, viene considerato **non raggiunto**.

#### **Art. 4. Strumenti della valutazione**

Lo strumento utilizzato per eseguire il processo di valutazione è rappresentato dalla **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

La scheda di valutazione si compone di quattro sezioni:

- la **prima sezione** riguarda l'**intestazione** riportante i dati identificativi del Responsabile di Posizione valutata;
- la **seconda sezione** riguarda l'**esplicitazione degli importi di riferimento necessari per la valutazione** della Posizione specifica ed in particolare: la retribuzione totale anno precedente, la retribuzione fissa anno precedente, la retribuzione variabile anno precedente.
- la **terza sezione** riguarda il **calcolo dell'importo massimo della retribuzione variabile erogabile**, valutata come incidenza sulla componente fissa. Il calcolo si sviluppa con le modalità di cui all'art. 3.
- La **quarta sezione** riguarda la individuazione dell'**importo definitivo della retribuzione variabile erogabile** svolta sulla base della **valutazione degli obietti quantitativi** fissati.

#### Art. 5. La gestione del Regolamento

Il **processo di valutazione** sopra descritto, relativo alla individuazione della componente variabile della retribuzione, è **gestito dal Direttore Generale**, in prima persona per quanto attiene alle Posizioni Dirigenziali e con il supporto della Direzione Area Risorse Umane della Società per tutte le altre Posizioni Direttive, utilizzando lo strumento della specifica scheda di valutazione.

Inizialmente **la scheda** relativa a ciascuna delle Posizioni, **viene predisposta dalla Direzione Area Risorse Umane**, la quale provvede alla **intestazione** (completando la sez. 1 della scheda) e a riportare al proprio interno (sez.2) gli **importi della retribuzione fissa, della retribuzione variabile e della retribuzione globale** relativi all'anno precedente l'anno in valutazione.

Successivamente, ai fini della valutazione delle Posizioni Dirigenziali, le schede vengono gestite dal Direttore Generale fino al completamento del processo di valutazione ed alla individuazione dell'importo definitivo erogabile della retribuzione variabile.

Relativamente alle Posizioni Direttive non coperte da Dirigenti, la scheda come sopra predisposta da parte della Direzione Area Risorse Umane, **viene consegnata al Direttore Generale per la individuazione, in collaborazione con la Direzione Area Risorse Umane stessa, del valore massimo della componente**

**variabile** da riconoscere a ciascuna Posizione e per l'individuazione degli obiettivi di carattere generale comuni a tutte le posizioni.

La scheda, completa del valore massimo della componente variabile erogabile, viene successivamente consegnata a ciascuna Posizione valutante che provvederà **all'inserimento della "proposta" per gli obiettivi quantitativi** da assegnare alle Posizioni valutate per la successiva verifica del relativo grado di raggiungimento.

La scheda di valutazione, prima del suo utilizzo ai fini della valutazione complessiva, viene **sottoposta alla Direzione Area Risorse Umane per la sua approvazione**, divenendo così operativa.

**Alla conclusione dell'anno di riferimento, la Posizione valutante valuta il livello di raggiungimento degli obiettivi quantitativi indicati, giungendo alla proposta definitiva per l'importo della retribuzione variabile da riconoscere, da inviare alla Direzione Area Risorse Umane ed al Direttore Generale per la definitiva approvazione.**

## **Art. 6. Scadenze temporali**

**a) Scadenze temporali per la valutazione delle POSIZIONI DIRIGENZIALI ai fini della individuazione ed erogazione della retribuzione variabile.**

### **Assegnazione obiettivi annuali**

**Entro il 31 gennaio** di ogni anno, la Direzione Area Risorse Umane provvede alla predisposizione della scheda di valutazione delle Posizioni Dirigenziali completa nella Sez. 1 (intestazione) e nella Sez. 2 (importi di riferimento);

**Entro il 31 marzo** il Direttore Generale esegue la valutazione di ogni singola Posizione Dirigenziale al fine di identificare l'importo massimo della retribuzione variabile erogabile come incidenza sulla retribuzione fissa (Sez. 3 della scheda specifica);

**Entro il 30 aprile** il Direttore Generale individua e comunica ad ogni singola Posizione, gli obiettivi quantitativi relativi all'anno di riferimento.

Nel corso dell'anno il Direttore Generale **effettua almeno due incontri** con ogni singolo Dirigente per verificare l'andamento nel tempo del grado di raggiungimento degli obiettivi quantitativi.



### Valutazione grado raggiungimento obiettivi

**Entro il 30 aprile**, il Direttore Generale effettua la valutazione della Posizione relativa all'anno precedente sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi quantitativi fissati, al fine di individuare l'importo della retribuzione variabile da erogare, comunicandola alla singola Posizione e alla Direzione Area Risorse Umane per la relativa liquidazione.

#### **b) Scadenze temporali per la valutazione delle ALTRE POSIZIONI DIRETTIVE ai fini della individuazione ed erogazione della retribuzione variabile.**

**Entro il 31 gennaio** di ogni anno, la Direzione Area Risorse Umane provvede alla predisposizione della scheda di valutazione delle Posizioni Direttive completa nella Sez. 1 (intestazione) e nella Sez. 2 (importi di riferimento);

**Entro il 28 febbraio** il Direttore Generale, con il supporto della Direzione Area Risorse Umane, **esegue la valutazione di ogni singola Posizione Direttiva al fine di identificare l'importo massimo della retribuzione variabile erogabile** come incidenza sulla retribuzione fissa (Sez. 3 della scheda specifica);

**Entro il 31 marzo** dell'anno a cui si riferisce la valutazione, i Responsabili delle Posizioni valutatrici predispongono la **proposta per gli obiettivi quantitativi** ritenuti idonei per la valutazione delle Posizioni coordinate;

**Entro il 15 aprile** la scheda di valutazione completata e opportunamente controfirmata dal Valutatore, viene consegnata alla **Direzione Area Risorse Umane per la definitiva approvazione da parte della Direzione.**

**Entro il 30 aprile** il Direttore Generale definisce gli obiettivi da carattere generale e comunica alle singole Posizioni tutti gli obiettivi assegnati (specifici e generali).

Nel corso dell'anno i Responsabili delle Posizioni valutatrici **eseguono almeno due incontri** con ogni singola Posizione coordinata per verificare l'andamento nel tempo del grado di raggiungimento degli obiettivi quantitativi.

### Valutazione grado raggiungimento obiettivi

**Entro il 30 aprile** le Posizioni Direttive valutatrici valutano il grado di raggiungimento, da parte delle singole Posizioni valutate, degli obiettivi quantitativi specifici fissati nella scheda di valutazione e relativi all'anno precedente, giungendo alla individuazione della corrispondente retribuzione



variabile da erogare. La scheda così definita e controfirmata viene consegnata alla Direzione Area Risorse Umane per la verifica del grado di raggiungimento degli altri obiettivi comuni di carattere generale assegnati dalla Direzione e per la successiva erogazione.

**Soc.**  
**Viva Servizi spa**  
**Ancona**

**Scheda di valutazione per la individuazione della  
retribuzione variabile**

**Anno di riferimento .....**

**Nome e Cognome valutato:**  
.....

**Posizione Direttiva: .....**

**Livello : .....**

**Data .....**

**Il Valutatore**  
.....

**Il Valutato**  
.....

## Sezione 2

### IMPORTI DI RIFERIMENTO

Retribuzione totale anno ..... (1)	€
Retribuzione fissa anno ..... (1)	€
Retribuzione variabile anno .....(1)	€

(1) anno precedente

### Sezione 3

#### Calcolo importo massimo retribuzione variabile erogabile

Punteggio %  
Scala (0 - 100)

Criteri di valutazione	
Criterio 1	Peso della Posizione
Criterio 2	Esperienza nel ruolo
Criterio 3	Modalità di assolvimento del ruolo
Criterio 4	Entità della retribuzione fissa maturata


Punteggio complessivo mediato

punti

Calcolo incidenza % variabile su fissa (scala da 0 a 20)

%

Retribuzione fissa attribuita

€

Importo massimo retribuzione variabile erogabile

€

**Sezione 4****Calcolo importo definitivo retribuzione variabile erogabile**

<b>Obiettivi quantitativi</b>		<i>Importo massimo retribuzione variabile erogabile</i>	€	0,00	
Formulazione obiettivi	Peso	Importo assegnato per obiettivo	Grado % di raggiungimento obiettivo	Importo risultante	
Obiettivo 1:		0	0	0	0,00
Obiettivo 2		0	0	0	0,00
Obiettivo 3		0	0		0,00
Obiettivo 4		0	0		0,00
Obiettivo 5		0	0		0,00
<b>Importo definitivo retribuzione variabile erogabile.</b>					<b>0,00</b>