

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Indice generale

Premessa

1 La retribuzione dei dirigenti

1.1 La retribuzione dirigenziale di posizione

1.2 La retribuzione dirigenziale di risultato

1.2.1 La classificazione e la ponderazione degli obiettivi gestionali

1.2.2 La determinazione del punteggio di risultato

1.2.2.1 La determinazione del punteggio per risultato PEG

1.2.2.2 La determinazione del punteggio per clima organizzativo

1.2.2.3 La determinazione del punteggio per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi

1.2.3 La liquidazione della retribuzione di risultato

2 La retribuzione dei titolari di posizioni organizzative

2.1 La retribuzione di posizione

2.1.1 La retribuzione di posizione dei titolari di posizione organizzativa

2.2 La retribuzione di risultato

2.2.1 retribuzione di risultato per i titolari di posizione organizzativa

2.2.2 classificazione e ponderazione degli obiettivi gestionali assegnati ai titolari di posizione organizzativa

2.2.3 determinazione del punteggio di risultato

2.2.4 liquidazione della retribuzione di risultato

3 Compenso per la performance organizzativa e individuale

4 La progressione orizzontale.

5 La retribuzione del segretario – direttore generale

Appendice normativa

Premessa

Il sistema di valutazione del personale della Provincia è stato introdotto nel 2000¹ e, attraverso qualche aggiustamento parziale, ha mantenuto sostanzialmente invariata la sua struttura fino a oggi.

Sue caratteristiche salienti sono:

- l'applicazione a tutto il personale (dirigenti, posizioni organizzative, restante personale)
- la stretta integrazione con il sistema provinciale di programmazione e controllo (il cosiddetto "controllo guida")
- la misurazione congiunta dei risultati gestionali e della performance organizzativa.

Le valutazioni prodotte dal sistema sono utilizzate, quando è necessario, per progettare gli interventi riorganizzativi, e annualmente per calcolare la retribuzione accessoria, cioè quella non predeterminata contrattualmente e diretta a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi.

Per il personale non dirigente queste valutazioni sono anche utilizzate per determinare le cosiddette "progressioni orizzontali", cioè gli incrementi della retribuzione tabellare all'interno di una medesima categoria professionale.

1. La retribuzione dei dirigenti

Per contratto, al personale dell'area dirigenza oltre lo stipendio tabellare spetta una retribuzione accessoria distinta in retribuzione di posizione e retribuzione di risultato.

La retribuzione dirigenziale accessoria è finanziata attraverso un apposito fondo (fondo dirigenti) che ogni amministrazione deve costituire in base alle regole poste dal CCNL e con gli eventuali incrementi decisi in sede di contrattazione integrativa decentrata.

L'originaria metodologia di quantificazione del fondo è contenuta nel CCNL 10.4.1996 e tiene conto del numero di dirigenti in servizio al 31.8.1993 e di quelli in corso di assunzione (per i quali cioè risultavano bandite le procedure concorsuali di assunzione).

Per contratto (CCNL 23.12.1999)² almeno il 15% di questo fondo deve essere destinato a finanziare la retribuzione di risultato, nella quale devono confluire anche gli eventuali risparmi sulla retribuzione di posizione (dovuti, ad esempio, alla mancata copertura di tutti i posti dirigenziali previsti nella dotazione organica).

Il fondo dirigenti nel 2011 ammontava a 558.145,17 euro³ di cui:

- 452.958,67 euro (81,15%) riservati alla retribuzione di posizione (fondo di posizione)
- 105.186,50 euro (18,85%) riservati alla retribuzione di risultato (fondo di risultato).

1 La Giunta provinciale con deliberazione 20 luglio 2000 n. 13/348 ha approvato il progetto di riorganizzazione dell'Ente, il nuovo sistema di valutazione permanente del personale di qualifica dirigenziale e non, e il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Il sistema è stato oggetto di modifica a seguito della sottoscrizione del nuovo ccnl 21.5.2018 per il personale delle categorie, con riferimento al nuovo assetto delle posizioni organizzative – deliberazione Presidente n. 38 del 10 maggio 2019 -, e con la sottoscrizione del cdi triennale 2019-2021 per per personale delle categorie, sottoscritta in data 27 settembre 2019.

2 Articolo 28 comma 1 del CCNL 23/12/1999 - Area della dirigenza 1998-2001: "Al fine di sviluppare, all'interno degli enti, l'orientamento ai risultati anche attraverso la valorizzazione della quota della retribuzione accessoria ad essi legata, al finanziamento della retribuzione di risultato è destinata una quota, definita dai singoli enti, delle risorse complessive di cui all'art. 26 e comunque in misura non inferiore al 15%."

3 Consistenza quantificata con deliberazione di Giunta provinciale del 24 maggio 2012 n. 118

Questi importi, tutti al lordo di imposte e altre trattenute, possono variare solo per effetto di nuove norme, anche di fonte contrattuale (ad esempio il fondo per l'anno 2012 ha subito una decurtazione determinata dal DL 78/2010 che impone di ridurlo nel caso di pensionamenti di dirigenti⁴).

A decorrere dall'anno 2017 trova applicazione la limitazione imposta dall'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, di modifica del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi della legge 7 agosto 2015, n. 124 (legge delega) che prevede che *“..... a decorrere dal 1° gennaio 2017, l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, di ciascuna delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, non può superare il corrispondente importo determinato per l'anno 2016. A decorrere dalla predetta data l'articolo 1, comma 236, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 è abrogato. Per gli enti locali che non hanno potuto destinare nell'anno 2016 risorse aggiuntive alla contrattazione integrativa a causa del mancato rispetto del patto di stabilità interno del 2015, l'ammontare complessivo delle risorse di cui al primo periodo del presente comma non può superare il corrispondente importo determinato per l'anno 2015, ridotto in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio nell'anno 2016”*.

Trova altresì applicazione l'eventuale riduzione del fondo stesso per effetto del trasferimento di funzioni nell'ambito del percorso di riordino delle funzioni delle Province intrapreso in attuazione della legge 7 aprile 2014, n. 56 (“Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni”), della legge di stabilità 2015, n. 190/2014, dal D.P.C.M. 14 settembre 2015 (“Criteri per la mobilità del personale dipendente a tempo indeterminato degli enti di area vasta dichiarato in soprannumero, della Croce rossa italiana, nonché dei corpi e servizi di polizia provinciale per lo svolgimento delle funzioni di polizia municipale”), dalle leggi Regione Veneto n. 19/2015, n. 30/2016, n. 45/2017 e n. 43/2018, nonché dalla legge di bilancio 2018, n. 205/2017, in ordine al trasferimento del personale del mercato del lavoro all'Ente Veneto Lavoro.

Il fondo dirigenti nel 2019, nelle more della contrattazione collettiva nazionale per il triennio 2016-2018 e successiva, risulta nella medesima consistenza prevista per l'anno 2018, ammonta a 401.805,87 euro⁵ di cui:

- 341.534,99 euro (85,00%) riservati alla retribuzione di posizione (fondo di posizione)
- 60.270,88 euro (15,00%) riservati alla retribuzione di risultato (fondo di risultato).

Passando agli importi individuali occorre premettere che la retribuzione di posizione massima prevista dal CCNL ammonta a 45.102,87 euro⁶ annui.

Per la Provincia di Verona, invece, la retribuzione di posizione massima dal 2010 e fino al prossimo rinnovo contrattuale nazionale dei dirigenti risulta pari a 41.745,90.

Ciò per effetto della riduzione operata dal CCNL dirigenti 12.2.2001 e dei successivi incrementi contrattuali.

Questa retribuzione, espressa in termini annui lordi per tredici mensilità, è corrisposta in misura fissa ogni mese nel corso dell'anno di competenza.

La retribuzione di risultato è invece corrisposta nel corso dell'anno successivo a quello di riferimento in un'unica soluzione.

Esempio 1

Retribuzioni dirigenziali di posizione e di risultato

4 Cfr. DGP 24.5.2012 n. 118

5 Consistenza quantificata con deliberazione del Presidente della Provincia n. 65 del 7 agosto 2019 di “definizione in via provvisoria del fondo risorse decentrate per il personale delle categorie, del fondo per la retribuzione di posizione e risultato delle posizioni organizzative, e del fondo per la retribuzione di posizione e di risultato per i dirigenti per l'anno 2019”, e nell'ipotesi di cdi anno 2019 sottoscritta il 24 settembre/23 ottobre 2019 di cui alla deliberazione di autorizzazione Presidente della Provincia n. 103 del 11 novembre 2019.

6 Ultimo aggiornamento disponibile alla data di stesura del presente documento - Articolo 5 comma 3 CCNL 3-8-2010 Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale dirigente del comparto regioni e autonomie locali (Area II) biennio economico 2008-2009: “3. A decorrere dal 31.12.2009, i valori minimi e massimi della retribuzione di posizione di cui all'art. 27, comma 2, del CCNL del 23.12.1999, come modificati dall'art. 16, comma 3, del CCNL del 22.2.2010, sono conseguentemente rideterminati nel valore minimo di euro 11.533,17 e nel valore massimo di euro 45.102,87; resta in ogni caso ferma la disciplina prevista dall'art. 27, comma 5, del citato CCNL del 23.12.1999, come modificato dall'art. 24 del CCNL del 22.2.2006.”

Nel 2011 la retribuzione di posizione dei dirigenti provinciali con contratto full time a tempo indeterminato e incarico di direzione di uffici è variata da un minimo di 18.453,69 euro a un massimo di 41.745,90 euro.

Sempre nel 2011 la retribuzione di risultato degli stessi dirigenti provinciali, inclusi quelli "in staff", cioè senza assegnazione di uffici, è variata da un minimo di 1.522,34 euro a un massimo di 13.107,20 euro.

Nel 2018 la retribuzione di posizione dei dirigenti provinciali con contratto full time a tempo indeterminato e incarico di direzione di uffici (8 dirigenti in servizio, di cui 1 dirigente in aspettativa non retribuita per incarico esterno) è variata da un minimo di 26.923,58 euro a un massimo di 41.745,90 euro.

Sempre nel 2018 la retribuzione di risultato degli stessi dirigenti provinciali, tenuto conto dell'aspettativa non retribuita del dirigente, è variata da un minimo di 12.825,86 euro a un massimo di 27.992,58 euro.

Come si vede, per i dirigenti, la parte assolutamente prevalente della retribuzione non tabellare è data dalla retribuzione di posizione, soggetta a revisione annuale in relazione alla pesatura degli incarichi dirigenziali (cfr. infra).

1.1 La retribuzione dirigenziale di posizione

Come è noto ogni dirigente, se non ha mere funzioni di studio e consulenza (il cosiddetto "dirigente in staff"), è periodicamente incaricato dal presidente di dirigere un gruppo di uffici per una durata conforme a quanto previsto dall'articolo 19, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165⁷.

La posizione di un dirigente è la rilevanza degli uffici che gli sono affidati in termini di collocazione nella macrostruttura organizzativa, complessità organizzativa e responsabilità⁸.

La posizione è quantificata attraverso un punteggio di posizione (da 0 a 1.000 punti) dato dalla somma dei seguenti punteggi specifici⁹:

- 1) Ruolo direttivo, fino a 200 punti attribuiti sommando i seguenti punteggi:
 - posizione professionale (nessuna unità organizzativa diretta) 0 punti
 - responsabilità di servizio di line 20 punti
 - responsabilità di servizio di staff 20 punti
 - responsabilità di servizio line (staff) con funzioni di staff (line) 25 punti
 - responsabilità di servizio di line (staff) con funzioni di pianificazione o progettazione 30 punti
 - incremento per ogni servizio oltre la prima struttura diretta 20 punti
 - responsabilità di settore di line 60 punti
 - responsabilità di settore di staff 60 punti
 - responsabilità di settore di line (staff) con funzioni di staff (line) 75 punti
 - responsabilità di settore di line (staff) con funzioni di pianificazione o progettazione 90 punti
 - incremento per ogni settore oltre la prima struttura diretta 60 punti
 - coordinamento di area funzionale di line 180 punti
 - coordinamento di area funzionale di staff 180 punti
 - vice segreteria generale 200 punti
- 2) Articolazione della struttura, fino a 200 punti attribuiti sommando i seguenti punteggi:
 - per ogni unità operativa subordinata (solo per responsabili di servizio) 10 punti
 - per ogni unità operativa autonoma (solo per direttori di settore) 15 punti
 - per ogni servizio subordinato (solo per direttori di settore) 20 punti
 - per ogni servizio autonomo (solo per coordinatori di area e vicesegretario) 30 punti
 - per ogni settore (solo per coordinatori d'area e vicesegretario) 50 punti

7 Articolo 31 comma 2 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi: "L'incarico di cui al comma 1 è conferito a tempo determinato per una durata conforme a quanto previsto dall'articolo 19, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Allo scopo di assicurare adeguata gestione, anche in rapporto agli strumenti di pianificazione di budgeting, il termine finale di ciascun incarico scade il 31 dicembre dell'ultimo anno - salvo non intervenga in momento precedente lo scadere del termine massimo previsto per legge -, ed è, comunque, prorogato fino all'attribuzione del nuovo incarico, che deve essere conferito entro sessanta giorni dalla scadenza. Scaduto tale termine di sessanta giorni, l'incarico si perfeziona automaticamente, con identico contenuto, per una durata uguale a quella del precedente incarico. L'incarico è soggetto a verifica annuale."

8 Articolo 29 comma 1 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi: "Ai fini della graduazione delle posizioni dirigenziali, sono assunti come criteri base la collocazione nella struttura della posizione, la complessità organizzativa e la responsabilità, fatto salvo quanto previsto dall'articolo 26, comma 4".

9 I parametri di valutazione sono previsti dall'allegato sub 4 "Sistema di Valutazione" alla deliberazione di Giunta Provinciale n. 13/348 del 20 luglio 2000 "Approvazione del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, del Programma triennale del fabbisogno di personale e del Piano occupazionale 2000, nonché del Sistema di valutazione dei dipendenti ai fini del trattamento economico accessorio"

- 3) Rilevanza del coordinamento, fino a 100 punti attribuiti sommando i seguenti punteggi:
 - per ogni posizione organizzativa dipendente attivata 10 punti
 - per ogni posizione dirigenziale coordinata (solo per coordinatori di area e vicesegretario) 20 punti
- 4) Numero di addetti ponderato, fino a 200 punti attribuiti sommando i seguenti punteggi:
 - per ogni addetto di categoria A 0,8 punti
 - per ogni addetto di categoria B 1,2 punti
 - per ogni addetto di categoria C 1,6 punti
 - per ogni addetto di categoria D (esclusi quelli incaricati di posizione organizzativa) 2 punti
- 5) Budget assegnato:
 - di entrata corrente assegnato, fino a 100 punti attribuiti come segue:
 - fino al 5% del totale delle entrate correnti 20 punti
 - dal 5% al 20% del totale delle entrate correnti 60 punti
 - oltre il 20% del totale delle entrate correnti 100 punti
 - di spesa corrente assegnato (escluse le spese di personale), fino a 100 punti attribuiti come segue:
 - fino al 10% del totale delle spese correnti 25 punti
 - dal 10% al 20% del totale delle spese correnti 50 punti
 - dal 20% al 30% del totale delle spese correnti 75 punti
 - oltre il 30% del totale delle spese correnti 100 punti
- 6) Responsabilità specialistico-professionali: 100 punti attribuiti sommando i seguenti punteggi:
 - responsabilità di progetti speciali affidati dagli organi di governo 100 punti
 - responsabilità di gruppi di lavoro coinvolgenti figure esterne all'unità organizzativa diretta 100 punti
 - svolgimento esclusivo di attività di studio, ricerca, ispezione, vigilanza, controllo 100 punti

Il punteggio di posizione consente di individuare la fascia di appartenenza di ogni dirigente, cui corrisponde un fattore moltiplicativo da applicare all'importo massimo attribuibile.

Le fasce e i relativi fattori moltiplicativi sono i seguenti¹⁰:

- oltre 600 punti, fascia 1, fattore 1
- da 401 a 600 punti, fascia 2, fattore 0,85;
- da 201 a 400 punti, fascia 3, fattore 0,65;
- fino a 200 punti, fascia 4, fattore 0,45.

I fattori erano applicati all'importo massimo stabilito dal CCNL 23.12.1999, allora pari a 82.000.000 di lire.

Attualmente, per effetto di incrementi predeterminati dal CCNL a favore di tutti i dirigenti, a prescindere dalla fascia di appartenenza, sono fissate le seguenti retribuzioni di posizione per fascia:

fascia	valore
I	41.745,90
II	35.393,48
III	26.923,58
IV	18.453,69

Esempio 2

Calcolo della retribuzione di posizione di un dirigente

Il dirigente A ha assegnati due servizi, uno di staff con funzioni di pianificazione, e uno di line, che gli attribuiscono rispettivamente 30 e 20 punti.

In totale i due servizi hanno 4 unità operative, che gli attribuiscono $10 \times 4 = 40$ punti.

Non vi sono posizioni organizzative e in totale gli sono assegnati 13 addetti, 1 di categoria B, 6 di categoria C, 6 di categoria D, per un totale di 22,8 punti.

¹⁰ Le fasce e i relativi fattori moltiplicativi sono previsti al punto 5 del dispositivo della deliberazione di Giunta Provinciale n. 13/348 del 20 luglio 2000 “ Approvazione del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, del Programma triennale del fabbisogno di personale e del Piano occupazionale 2000, nonché del Sistema di valutazione dei dipendenti ai fini del trattamento economico accessorio”.

Il suo budget di entrata corrente è di 13,87 milioni di euro, pari al 13,3% del totale delle entrate correnti, circostanza che gli attribuisce 60 punti.

Il suo budget di spesa corrente è di 14,76 milioni di euro, pari al 18,6% del totale delle spese correnti, circostanza che gli attribuisce 50 punti.

Svolge infine attività di controllo e ha la responsabilità di gruppi di lavoro, cosa che gli attribuisce ulteriori 100 punti.

Il punteggio di posizione del dirigente A, dato dalla somma dei punteggi specifici indicati, è pari a 322,8 punti. Il dirigente A appartiene quindi alla fascia 3, cui corrisponde la retribuzione di posizione 26.923,58 euro.

1.2 La retribuzione dirigenziale di risultato

La retribuzione di risultato di un dirigente è determinata ripartendo l'ammontare del fondo di risultato dirigenti incrementato dalle eventuali economie derivanti dal fondo di posizione (cioè la differenza tra l'ammontare del fondo di posizione e quanto effettivamente erogato; ad esempio:

- nel 2011, dei 452.958,67 euro del fondo, sono stati erogati 445.902,97 euro (comprese le decurtazioni cosiddette “Brunetta”) e quindi l'economia è stata pari a 7.055,70 euro;

- nel 2018, dei 341.534,99 euro del fondo, sono stati erogati 264.694,04 euro (comprese le decurtazioni cosiddette “Brunetta” e stante l’aspettativa non retribuita di un dirigente) e quindi l'economia è stata pari a 76.840,95 euro.

La retribuzione di risultato dipende dal punteggio di risultato ottenuto annualmente da ogni dirigente che, a sua volta, dipende dagli obiettivi gestionali assegnati e dal loro grado di attuazione (massimo 60 punti), dalle competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi (massimo 20 punti) e dal clima organizzativo determinatosi negli uffici diretti (massimo 20 punti).

1.2.1. La classificazione e la ponderazione degli obiettivi gestionali

All'inizio di ogni esercizio tutti i dirigenti, esclusi quelli in staff, si trovano assegnati obiettivi gestionali aggregati in *PEG settoriali*.

La prima fase del processo di quantificazione della retribuzione di risultato dei dirigenti è la valutazione di questi obiettivi.

Ogni anno quindi, in base al PEG/PDO approvato, a ogni dirigente è attribuito un *punteggio-obiettivi* che dipende dal numero degli obiettivi gestionali assegnati, dalla loro complessità, dalla loro strategicità e dalla loro aggregazione nei PEG settoriali¹¹.

E' calcolato come segue.

Il presidente con la delibera di approvazione del PEG, su proposta del nucleo di valutazione, classifica gli obiettivi gestionali in termini di strategicità, in base al livello di attinenza di ognuno rispetto agli obiettivi strategici del programma di governo.

Successivamente il direttore generale con la determinazione di approvazione del PDO, e ancora su proposta del nucleo di valutazione, classifica questi stessi obiettivi in termini gestionali, valutandone prioritariamente i contenuti misurati attraverso indicatori di risultato.

In termini gestionali quindi ogni obiettivo può essere classificato alternativamente:

- di mantenimento, quando è finalizzato al mantenimento di attività e standard preesistenti
- di ampliamento, quando è finalizzato a realizzare senza particolari innovazioni attività preesistenti, incrementandone però quantitativamente i prodotti finali
- di miglioramento dell'efficienza, quando è finalizzato a realizzare attività preesistenti, ma con modalità tali da portare, a parità di prodotti, ad un minore impiego di risorse

¹¹ Il contenuto del presente capitolo è tratto dal documento di aggiornamento della metodologia per la ponderazione degli obiettivi gestionali, approvato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 30 maggio 2011 (verbale n. 5/2011, allegato A). Riferimenti principali alla metodologia precedentemente individuata dal Nucleo di Valutazione :

- allegato A al verbale n. 8/2002, seduta dell'8 luglio 2002

- allegato al verbale n. 6/2000, seduta del 15 dicembre 2000.

- di miglioramento dell'efficacia, quando è finalizzato a realizzare attività preesistenti, ma con un incremento quali-quantitativo dei processi e/o dei prodotti
- di completamento, quando è finalizzato a completare e/o consolidare obiettivi di sviluppo precedentemente assegnati
- di sviluppo, quando è finalizzato a realizzare attività e/o prodotti del tutto nuovi.

Questa classificazione, che, come detto, prende in considerazione soprattutto, la natura e i target degli indicatori di misura del grado di attuazione associati, determina l'attribuzione a ogni obiettivo di un *coefficiente di complessità* secondo la seguente tabella¹².

tipo	sigla	coefficiente di complessità
mantenimento	M	0,5
ampliamento	A	0,6
miglioramento efficacia	EC	0,8
miglioramento efficienza	EZ	0,8
completamento	CP	0,9
sviluppo o cambiamento	S	1

Per la classificazione strategica occorre fare riferimento agli obiettivi strategici dell'amministrazione, che per il mandato amministrativo 2009-2014 erano¹³:

- A - sviluppo della comunità provinciale
- B - sostegno allo sviluppo del sistema economico provinciale
- C - governo del territorio e reti di comunicazione
- D - trasparenza, qualità ed economicità dell'attività amministrativa.

Attualmente, per il mandato amministrativo 2018-2022 per la classificazione strategica degli obiettivi occorre fare riferimento ai seguenti obiettivi¹⁴:

- 1 Governo del territorio e coordinamento della pianificazione urbanistica comunale;
- 2 Valorizzazione e sicurezza del territorio e dell'ambiente;
- 3 Razionalizzazione e miglioramento della rete viabilistica provinciale, del trasporto pubblico su gomma e dei servizi di trasporto privato;

¹² La tabella è stata approvata dal Nucleo di Valutazione nella seduta dell'8 luglio 2002 (verbale n. 8/2002, allegato A) e successivamente integrata con un parametro di completamento/consolidamento con coefficiente da 0,8 a 1 (verbale n. 6/2003); la versione della tabella presente in questo documento è riportata dal documento di aggiornamento della metodologia per la ponderazione degli obiettivi gestionali, approvato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 30 maggio 2011 (verbale n. 5/2011, allegato A). Si precisa che, unicamente per il personale non dirigenziale e non titolare di posizione organizzativa, il peso degli obiettivi per ciascuna tipologia è diversificato (cfr. capitoli relativi al personale non dirigenziale).

¹³ Gli obiettivi strategici 2009-2014 erano individuati nelle "Linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato 2009-2014 – Programma di governo 2009-2014", documento approvato dal Consiglio il 15 dicembre 2009, con deliberazione n. 88.

¹⁴ Gli obiettivi strategici 2018-2022 sono individuati nelle "Linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato 2018-2022 ai sensi dell'articolo 33 dello Statuto provinciale", documento approvato dal Consiglio il 19 dicembre 2018, con deliberazione n. 29.

- 4 Mantenimento e sviluppo della funzionalità, dell'efficienza, sicurezza e accessibilità dei servizi scolastici;
- 5 Mantenimento dei servizi sostenibili in materia di formazione professionale e promozione delle pari opportunità;
- 6 Mantenimento e sviluppo dei sistemi sostenibili di protezione civile;
- 7 Mantenimento dei servizi sostenibili in campo culturale;
- 8 Mantenimento e sviluppo dei servizi istituzionali generali e di staff
Mantenimento dei servizi sostenibili in materia di sviluppo economico;
- 9 Mantenimento dei servizi di competenza della polizia provinciale in attesa del completo trasferimento del corpo in Regione
- 10 Razionalizzazione delle funzioni inerenti il turismo in attesa del completo trasferimento della funzione in Regione
- 11 Mantenimento dei servizi sostenibili in materia faunistico ambientale e di agriturismo in attesa del completo trasferimento della funzione alla Regione.

Per ogni obiettivo gestionale si verifica se esso attua o no almeno un obiettivo strategico dell'amministrazione.

Normalmente parte degli obiettivi gestionali non sono riconducibili alle suddette categorie strategiche e attengono quindi più in generale solo alla regolarità dell'azione amministrativa.

Effettuate queste classificazioni ogni dirigente si ritrova quindi assegnato, per ogni servizio/settore diretto avente un autonomo PEG settoriale, un certo numero di obiettivi, ognuno caratterizzato da un *coefficiente di complessità* e da un *attributo di strategicità* (obiettivo gestionale strategico / obiettivo gestionale non strategico).

Il suo *punteggio-obiettivi complessivo* sarà dato dalla sommatoria dei punteggi-obiettivi di ogni servizio/settore diretto avente un autonomo PEG settoriale, chiamato *punteggio-obiettivi settoriale*.

Il punteggio-obiettivi settoriale può arrivare al massimo a 1000 punti, di cui 400 attribuiti valutando il livello di complessità degli obiettivi gestionali assegnati e 600 il loro livello di strategicità.

Per la valutazione della complessità si parte dal punteggio di posizione del dirigente, che viene riproporzionato in modo che il dirigente con punteggio di posizione massimo abbia 400 punti e gli altri proporzionalmente meno. Questo punteggio di posizione riproporzionato è chiamato *punteggio di complessità teorica settoriale*. Esso viene moltiplicato per il coefficiente medio di complessità gestionale degli obiettivi assegnati in quel servizio/settore ed è così denominato *punteggio di complessità ponderata settoriale*.

Per la valutazione della strategicità si attribuiscono, in prima battuta, 300 punti se non vi sono obiettivi strategici, 450 se ce n'è uno, 600 se ce n'è più di uno. Questo punteggio iniziale è denominato *punteggio di strategicità teorica settoriale*. Come per la complessità anch'esso viene moltiplicato per il coefficiente medio di complessità gestionale degli obiettivi assegnati in quel servizio/settore e diventa così il *punteggio di strategicità ponderata settoriale*.

Il *punteggio-obiettivi settoriale* si ottiene infine sommando i due punteggi settoriali ponderati di complessità e strategicità, mentre il *punteggio-obiettivi complessivo* del dirigente è la sommatoria di tutti i punteggi-obiettivi settoriali relativi ai servizi/settori diretti.

I pesi dei singoli obiettivi si ottengono poi distribuendo il *punteggio-obiettivi complessivo* del dirigente tra i singoli obiettivi di competenza. Il peso del singolo obiettivo è dato dal prodotto del *punteggio-obiettivi complessivo* del dirigente per il rapporto tra il coefficiente di complessità di quell'obiettivo e la somma dei coefficienti di complessità di tutti gli obiettivi assegnati.

Esempio 3

Calcolo del punteggio-obiettivi di un dirigente

Il dirigente A ha assegnati due servizi, il primo con un obiettivo strategico di completamento (coeff. 0,9) e il secondo con tre obiettivi strategici di ampliamento (coeff. 0,6).

I coefficienti medi di complessità degli obiettivi sono per il primo servizio 0,9 e per il secondo 0,6.

Il punteggio di posizione del dirigente è 341,2 che, riproporzionato a 400, fornisce il punteggio di complessità teorica, pari a 180 (il punteggio di posizione più alto è pari a 760).

I punteggi di strategicità teorica sono per il primo servizio 450 (1 obiettivo strategico) e per il secondo 600 (più di due obiettivi strategici).

Moltiplicati per i rispettivi coefficienti medi di complessità degli obiettivi danno il punteggio di strategicità ponderata del primo servizio pari a 405 e del secondo, pari a 360.

Sommando complessità a strategicità si ha che il punteggio-obiettivi del primo servizio è pari a 566,62 e del secondo è pari a 467,75.

Il punteggio-obiettivi totale del del dirigente è dato dalla somma dei due settoriali, quindi pari a 1034,37.

Il peso dell'obiettivo di completamento è $1034,37 \times (0,9)/(0,9+0,6+0,6+0,6) = 344,79$

Il peso di ogni obiettivo di mantenimento è $1034,37 \times (0,6)/(0,9+0,6+0,6+0,6) = 229,86$.

1.2.2. La determinazione del punteggio di risultato

Alla fine dell'esercizio di riferimento a ogni dirigente è attribuito un punteggio di risultato¹⁵ (da 0 a 100 punti) dato dalla somma dei seguenti punteggi specifici:

- punteggio per risultato PEG (da 0 a 60 punti)
- punteggio per clima organizzativo (da 0 a 20 punti)
- punteggio per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi (da 0 a 20 punti).

1.2.2.1. *La determinazione del punteggio per risultato PEG*

Il punteggio per risultato PEG dipende dal *grado medio di attuazione degli obiettivi gestionali* assegnati ai dirigenti certificato dal referto del nucleo di valutazione.

Questa misura è data dalla media del grado di attuazione dei singoli obiettivi gestionali assegnati al dirigente ponderata per il peso di ogni obiettivo, calcolato come illustrato nel paragrafo precedente.

Il grado di attuazione di ogni singolo obiettivo gestionale è calcolato attraverso uno o più indicatori definiti nel PDO.

Ogni indicatore ha lo scopo di misurare il grado di attuazione di un'attività o di un gruppo di attività previste per realizzare l'obiettivo ed è composto da:

- una formula contenente variabili gestionali ed eventualmente parametri
- un target (valore che dovrebbe assumere la formula alla fine dell'esercizio nel caso in cui la gestione sia stata realizzata esattamente come era stato programmato)

¹⁵ Il sistema di valutazione dei dirigenti per la retribuzione di risultato è stato inizialmente definito con la deliberazione di Giunta Provinciale n. 13/348 del 20 luglio 2000 "Approvazione del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, del Programma triennale del fabbisogno di personale e del Piano occupazionale 2000, nonché del Sistema di valutazione dei dipendenti ai fini del trattamento economico accessorio". Riferimenti principali ai successivi aggiornamenti della metodologia:

- deliberazione di Giunta provinciale del 30 ottobre 2003 n. 210 ad oggetto "Adozione della nuova metodologia per la valutazione del fattore "competenze organizzative" ai fini dell'attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato.", che ha approvato la proposta di modifica del sistema di valutazione dei dirigenti per il fattore competenze organizzative allegata al verbale del Nucleo di Valutazione n. 2/2003, seduta del 24 febbraio 2003:

- deliberazione di Giunta provinciale del 11 dicembre 2008 n. 259 ad oggetto "Definizione dei criteri generali relativi alla determinazione della retribuzione di risultato per il personale di livello dirigenziale, a parziale modifica del vigente sistema di valutazione (articolo 6 CCNL 22 febbraio 2006)", che ha recepito la "Proposta di revisione del sistema di valutazione dei dirigenti" allegato A al verbale del Nucleo di Valutazione n. 11/2008, seduta del 23 ottobre 2008;

- deliberazione Giunta provinciale del 27 maggio 2010 n. 133 ad oggetto "Determinazioni ai fini della retribuzioni di risultato per l'anno 2009 per l'area della dirigenza", che ha recepito la proposta formulata dal Nucleo di valutazione nella seduta del 29 aprile 2010, già evidenziata in quella del 5 ottobre 2009, per quanto riguarda i dirigenti inquadrati nel ruolo professional e non assegnatari di obiettivi;

- deliberazione Giunta provinciale del 18 agosto 2011, n. 151 ad oggetto Determinazioni ai fini dei trattamenti accessori incentivanti e di risultato per l'anno 2010", ha recepito la proposta formulata del Nucleo di Valutazione in data 30 maggio 2011, n. 5, in ordine all'aggiornamento della metodologia per la ponderazione degli obiettivi gestionali per il personale dirigente in caso di modifiche degli incarichi in corso d'anno;

- una funzione di graduazione che consente di calcolare, partendo dal risultato della formula, il grado percentuale di attuazione dell'attività misurata dall'indicatore
- un peso che indica l'importanza relativa delle attività misurate attraverso l'indicatore rispetto a tutte le attività necessarie a realizzare l'obiettivo.

Alla fine dell'esercizio si rilevano i livelli delle variabili gestionali che compongono ogni indicatore e si calcola così il valore consuntivo dell'indicatore.

Applicando a questo valore la funzione di graduazione si ottiene il grado percentuale assoluto di attuazione dell'attività misurata dall'indicatore.

L'eventuale scostamento (differenza rispetto a 100%) è ripartito, attraverso un'attenta analisi delle cause, in scostamento endogeno, attribuibile alla gestione e quindi al dirigente, e scostamento esogeno, non attribuibile all'azione degli uffici e del dirigente.

La quota di scostamento esogeno è sommata al grado percentuale assoluto di attuazione dell'attività misurata dall'indicatore e fornisce il grado percentuale ponderato di attuazione dell'attività.

Il grado di attuazione dell'obiettivo gestionale si ottiene calcolando la media ponderata (per i pesi degli indicatori) dei gradi percentuali ponderati di attuazione di tutte le attività previste nell'obiettivo e misurate da indicatori.

I dirigenti alla fine dell'esercizio presentano per ogni struttura diretta rappresentata nel PEG un report settoriale contenente, tra l'altro, il calcolo del grado di attuazione di ogni obiettivo assegnato.

Questo calcolo è verificato ed eventualmente rettificato dal servizio controllo di gestione che lo propone al nucleo di valutazione.

Il nucleo di valutazione decide definitivamente, anche difformemente da quanto proposto dal servizio controllo di gestione.

Il grado di attuazione degli obiettivi gestionali certificato dal referto del nucleo di valutazione è poi ricondotto, solo ai fini della retribuzione di risultato dirigenziale, a valori interi attraverso la seguente tabella¹⁶:

grado di attuazione certificato dal referto	grado di attuazione a valori interi
100,00%	100,00%
pari o superiore a 90% e inferiore a 100%	90,00%
pari o superiore a 80% e inferiore a 90%	70,00%
inferiore a 80%	0,00%

Si noti che per i dirigenti mancare la piena realizzazione dell'obiettivo (100%) anche di una frazione percentuale infinitesima determina l'abbassamento del grado di attuazione utilizzato per la loro retribuzione di risultato al 90%.

Il punteggio per risultato PEG si calcola infine moltiplicando il grado di attuazione degli obiettivi gestionali a valori interi per il punteggio massimo di fascia.

Il punteggio massimo di fascia è determinato dal punteggio-obiettivi del dirigente così come indicato nella seguente tabella ed è il punteggio massimo teorico che il dirigente potrebbe ottenere se riuscisse ad attuare interamente tutti gli obiettivi assegnatigli.

fascia	intervallo punteggio-obiettivi	punteggio di fascia
1 ^a fascia	da 0 a 200 punti	12
2 ^a fascia	da 201 a 500 punti	24

¹⁶ Allegata alla DGP 20 luglio 2000 n. 13/348 approvativa del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

3 ^a fascia	da 501 a 1000 punti	36
4 ^a fascia	da 1001 a 2000 punti	48
5 ^a fascia	oltre 2000 punti	60

Esempio 4

Calcolo del punteggio di risultato di un dirigente

Il dirigente A ha assegnati due servizi, il primo con un obiettivo strategico di completamento avente peso pari a 344,79 e il secondo tre obiettivi strategici di ampliamento ognuno avente peso pari a 229,86.

Il primo obiettivo ha i seguenti due indicatori:

1. ritardo in giorni solari rispetto a una scadenza

formula: (data dell'evento atteso) - (parametro data prevista= 15/12)

target: 0 giorni

funzione di graduazione: 0 giorni di ritardo = 100%; non oltre 2 giorni di ritardo = 80%; oltre 2 giorni di ritardo = 0%

peso: 40%

2. produttività nel completamento di pratiche

formula: n. totale di pratiche evase / n. addetti

target: 200 pratiche per addetto

funzione di graduazione: (n. totale di pratiche evase / n. addetti) / 200 pratiche per addetto - se il risultato è > 100% si assume 100%

peso: 60%

Alla fine dell'esercizio si rilevano le seguenti variabili gestionali:

- data dell'evento atteso: 17/12

- no. totale pratiche evase: 2500

- n. addetti: 9

Si calcolano conseguentemente i valori e i gradi di attuazione assoluti dei due indicatori:

1. $(17/12 - 15/12) = 2$ giorni; non oltre 2 giorni di ritardo = 80%; scostamento 20%

2. $(2500/9) = 277,77$ pratiche per addetto; $277,77 / 200 = 138,88\% = 100\%$; scostamento 0%

Valutando le cause di scostamento si calcolano i gradi di attuazione ponderati dei due indicatori:

1. il 20% di scostamento è dovuto in medesima misura agli uffici e ad un evento non prevedibile; si recupera il 10% e quindi il grado di attuazione ponderato è del 90%

2. non essendoci scostamento grado di attuazione ponderato è uguale al grado di attuazione assoluto, è cioè del 100%

Applicando i pesi degli indicatori si calcola il grado di attuazione dell'obiettivo:

$(90\% \times 40\%) + (100\% \times 60\%) = 96\%$

Gli indicatori di monitoraggio degli altri due obiettivi presentano un grado di attuazione del 100%.

Il grado medio di attuazione degli obiettivi gestionali è pari alla seguente media ponderata del grado di attuazione dei singoli obiettivi:

$[(96\% \times 344,79) + (100\% \times 229,86) + (100\% \times 229,86) + (100\% \times 229,86)] / [344,79 + 229,86 + 229,86 + 229,86] = 98,66\%$

Poiché la ponderazione degli obiettivi assegnati ha posto il dirigente nella fascia n. 4 il suo punteggio di risultato si ottiene moltiplicando il punteggio della fascia n. 4 per il grado di attuazione degli obiettivi gestionali a valori interi (98,66% diventa 90%):

$48 \times 90\% = 43,2$.

1.2.2.2. La determinazione del punteggio per clima organizzativo

Ogni anno alla fine dell'esercizio si effettua un'indagine sul personale non dirigente con lo scopo di rilevare come l'operato dei dirigenti abbia influito sul clima organizzativo, cioè sulle condizioni strutturali, culturali e ambientali entro cui viene resa la prestazione lavorativa.

Ogni dipendente compila via web (in cartaceo i pochi che lavorano fuori ufficio) un questionario composto dalle seguenti sei domande:

- quanto ritenete che il vostro dirigente si sia curato del vostro *sviluppo professionale* ?
- quanto ritenete che nei vostri uffici siano stati migliorati i *sistemi di lavoro* e, ove sia stato necessario, si sia avviato alla carenza di risorse attraverso interventi riorganizzativi ?
- quanto ritenete che il vostro dirigente abbia contribuito a mantenere un adeguato *clima organizzativo* nei vostri uffici (ad esempio componendo contrasti tra colleghi, coordinando esigenze personali contrastanti, trasmettendo sicurezza nelle situazioni critiche, etc.) ?
- quanto ritenete che il vostro dirigente *vi abbia coinvolto*, anche indirettamente per il tramite di posizioni organizzative e altri responsabili, nella definizione degli obiettivi gestionali, nell'analisi dei risultati e negli interventi riorganizzativi ?
- quanto ritenete che il vostro dirigente abbia favorito la possibilità di *lavorare in gruppo* con altri colleghi ?

- quanto ritenete abbia contribuito il vostro dirigente alla qualità e alla tempestività dei prodotti e delle prestazioni dei vostri uffici ?

Ogni dipendente risponde in modo completamente anonimo a ogni domanda esprimendo prima una valutazione da 0 a 10, come in una votazione scolastica, e poi indicando da 1 a 6 il livello di importanza che attribuisce all'aspetto indagato (1 = la domanda riguarda l'aspetto considerato più importante, 6 = la domanda riguarda l'aspetto considerato meno importante).

Il dipendente deve compilare un questionario per ogni dirigente avuto nell'esercizio di riferimento solo se il periodo di assegnazione è stato non inferiore a 90 giorni.

I questionari sono elaborati dalla direzione generale in modo anonimo attraverso le seguenti operazioni:

- scarto dei questionari non dovuti (periodi inferiori a 90 giorni) e di quelli non completamente compilati;
- pesatura delle singole valutazioni:
il livello di importanza attribuito alla valutazione è convertito in un peso (1=1; 2=0,9; 3=0,8; 4=0,7; 5=0,6; 6=0,5) e il peso moltiplicato per la valutazione (si ottiene la valutazione pesata);
- calcolo delle valutazioni medie per dirigente:
si calcola la media di tutte le valutazioni pesate espresse su ciascun dirigente (valutazione del dirigente).

Le valutazioni dei dirigenti così ottenute determinano i seguenti due punteggi, che, sommati, forniscono il punteggio del dirigente per clima organizzativo:

- punteggio assoluto (da 0 a 15 punti):
ai dirigenti è attribuito il punteggio derivante dalla seguente formula (valutazione del dirigente x 30) / (valutazione massima + 10)
- punteggio di miglioramento (da 0 a 5 punti):
 - ai dirigenti che hanno conseguito la valutazione massima di 10 sono attribuiti 5 punti;
 - ai soli dirigenti il cui rapporto tra il miglioramento realizzato e il miglioramento assoluto possibile risulti almeno del 3% è attribuito il punteggio derivante dalla seguente formula: $5 \times (\text{valutaz. del dirig. ultimo esercizio} - \text{valutaz. del dirig. esercizio precedente}) / (10 - \text{valutaz. del dirig. esercizio precedente})$.

Esempio 5

Calcolo del punteggio per clima organizzativo

Il dirigente A ha ottenuto negli ultimi due esercizi le seguenti valutazioni:

anno 2010: 5,3

anno 2011: 8,21

Poiché il dirigente che ha avuto la migliore valutazione nel 2011 ha ottenuto 9,64, i primi 15 punti sono attribuiti come segue:

$$(8,21 \times 30) / (9,64 + 10) = 12,54$$

Poiché vi è stato un miglioramento rispetto all'esercizio precedente, si valuta se il rapporto tra esso e il miglioramento assoluto possibile sia non inferiore al 3%:

$$(8,21 - 5,3) / (10 - 5,3) = 61,91 \%$$

Si attribuisce quindi il punteggio per il miglioramento seguente:

$$5 \times (8,21 - 5,3) / (10 - 5,3) = 3,8$$

Il punteggio totale per clima organizzativo è quindi:

$$12,54 + 3,8 = 15,62$$

1.2.2.3. La determinazione del punteggio per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi

Il punteggio per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi è attribuito a ogni dirigente dal segretario generale, che si avvale del supporto del nucleo di valutazione, attraverso la valutazione di quattro fattori distinti in subfattori.

Questi fattori differiscono a seconda che il dirigente valutato sia stato incaricato di direzione di uffici oppure sia in posizione di staff.

Nel primo caso la valutazione ha a oggetto propriamente le competenze manageriali dimostrate, e cioè la capacità di creare le condizioni per il regolare funzionamento degli uffici assegnati e per il loro sviluppo.

Essa si basa sui seguenti fattori e subfattori:

fattore valutativo	subfattore valutativo
RUOLO DIREZIONALE	programmazione e controllo
	utilizzo degli strumenti del sistema di controllo guida
	rispetto delle scadenze
GESTIONE RISORSE UMANE	interventi gestionali
	valutazione del personale
	sviluppo del personale e del clima organizzativo
ORGANIZZAZIONE	interventi riorganizzativi
	bilanciamento dei carichi di lavoro
	gestione delle emergenze
QUALITA' DEL SERVIZIO	rapporti con gli utenti
	qualità dei prodotti

Nel secondo caso la valutazione ha ad oggetto propriamente le competenze professionali dimostrate, e cioè la capacità di fornire apporti specialistici adeguati alle richieste e di sviluppare nel tempo le proprie conoscenze e la capacità di trattare questioni complesse.

Essa si basa sui seguenti fattori e subfattori:

fattore valutativo	subfattore valutativo
PREPARAZIONE TECNICA	conoscenze teoriche
	esperienza e capacità applicativa
	aggiornamento e diffusione delle conoscenze
RESPONSABILITA'	assunzione impegni
	adempimento impegni
DECISIONE E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	capacità di analisi e di sintesi
	capacità di decisione
APPORTO ALLA QUALITA' DEL LAVORO	rapporti con gli utenti
	qualità dei prodotti

Ogni fattore è preventivamente pesato individualmente per ogni dirigente, tendenzialmente attribuendo un peso maggiore a quelli che richiedono maggiori miglioramenti.

Questi pesi sono decisi dal segretario generale, sentiti i dirigenti, prima dell'inizio del periodo di valutazione.

Alla fine dell'esercizio il segretario generale valuta per ogni subfattore un livello osservato di prestazione (classificato in ordine crescente da A a D).

A ogni livello corrisponde un punteggio in decimi secondo la seguente tabella:

A	0
B	4
C-	5
C	6
D-	8
D	10

La media aritmetica di questi punteggi relativi ai subfattori è il punteggio del fattore. La media dei punteggi di ogni fattore ponderata per i pesi stabiliti all'inizio dell'esercizio fornisce il punteggio totale, sempre variabile da 0 a 10.

Tale punteggio in decimi viene convertito in ventesimi applicando la seguente formula:

$(\text{valutazione dirigente}) \times 20 / [(\text{valutazione massima}) + (10 - \text{valutazione massima})/2]$

Il risultato rappresenta il punteggio per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi.

Esempio 6

Calcolo del punteggio per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi

Per il segretario generale il dirigente A, incaricato di direzione di uffici, è particolarmente attento all'immagine dei suoi uffici e ai prodotti finali, ma, pur avendo spiccate qualità relazionali e negoziali, svolge il suo ruolo direzionale in modo piuttosto improvvisato e senza curare sufficientemente l'organizzazione degli uffici.

Pertanto concorda all'inizio dell'anno i seguenti pesi dei fattori:

- ruolo direzionale 30%
- gestione risorse umane 30%
- organizzazione 30%
- qualità del servizio 10%

Alla fine dell'esercizio il segretario generale effettua le seguenti valutazioni:

- programmazione e controllo 6
- utilizzo degli strumenti del controllo guida 4
- rispetto delle scadenze 5
- > media del fattore "ruolo direzionale": 5
- interventi gestionali 7
- valutazione del personale 6
- sviluppo del personale e del clima organizzativo 7
- > media del fattore "gestione risorse umane": 6,7
- interventi riorganizzativi 6
- bilanciamento carichi di lavoro 7
- gestione emergenze 8
- > media del fattore "organizzazione": 7
- rapporti con gli utenti 9
- qualità dei prodotti 7
- > media del fattore "qualità del servizio": 8

La media pesata delle valutazioni è quindi: $(5 \times 30\%) + (6,7 \times 30\%) + (7 \times 30\%) + (8 \times 10\%) = 6,41$ (in termini scolastici "più che sufficiente").

Il dirigente con la valutazione massima ha un punteggio di 8,2.

Pertanto il punteggio per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi, in ventesimi, è pari a:

$$[6,41 \times 20] / [8,2 + (10 - 8,2) / 2] = 14,09$$

1.2.3. La liquidazione della retribuzione di risultato

Il sistema prevede una liquidazione a due stadi: prima si calcola l'importo dovuto a ogni dirigente in funzione del punteggio di risultato conseguito.

Poi il residuo del fondo di risultato è distribuito solo ai dirigenti che hanno ottenuto punteggi superiori alla media della somma delle componenti del punteggio di risultato relative al clima organizzativo (punteggio per clima organizzativo) e alle competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi (punteggio per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi) (ai dirigenti che non hanno incarico dirigenziale e che quindi non sono valutati dai dipendenti anche in questo caso è assegnato convenzionalmente un punteggio per clima organizzativo pari alla media aritmetica dei punteggi per clima organizzativo ottenuti dagli altri dirigenti con incarico).

Innanzitutto si calcola l'ammontare massimo della retribuzione di risultato teoricamente assegnabile a ogni dirigente moltiplicando il fondo di risultato per il rapporto tra il punteggio massimo teorico di risultato che ogni dirigente può conseguire e la somma di tutti questi punteggi.

Il punteggio massimo teorico di risultato che ogni dirigente può conseguire è pari al suo punteggio massimo di fascia incrementato di quaranta punti.

Ai dirigenti in staff sono invece attribuiti solo i 20 punti relativi alla valutazione delle competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi.

Il punteggio massimo di fascia è il punteggio massimo teorico che il dirigente potrebbe ottenere se riuscisse ad attuare interamente tutti gli obiettivi assegnatigli con il piano esecutivo di gestione e con il piano dettagliato degli obiettivi (cfr. paragrafo 1.2.2.1).

Il punteggio massimo teorico di risultato per i dirigenti non in staff è quindi il seguente:

fascia	intervallo punteggio-obiettivi	punteggio di fascia
1 ^a fascia	da 0 a 200 punti	52
2 ^a fascia	da 201 a 500 punti	64
3 ^a fascia	da 501 a 1000 punti	76
4 ^a fascia	da 1001 a 2000 punti	88
5 ^a fascia	oltre 2000 punti	100

Per il dirigente assunto o cessato nel corso dell'anno o collocato in aspettativa non retribuita il solo punteggio massimo di fascia è riproporzionato ai mesi di effettiva prestazione del servizio (es. se il dirigente collocato in 4^a fascia è stato assunto il 1.7 il suo punteggio massimo di fascia è pari a $48 \times 6 / 12$).

Esempio 7

Calcolo della retribuzione di risultato teoricamente assegnabile a un dirigente senza la presenza di dirigenti in staff

Il fondo dirigenti ammontava nel 2009 a 520.981,59 euro.

Sottraendo le retribuzioni di posizione si ottiene un fondo di risultato pari a 80.617,32 euro.

Al dirigente A nel 2009 è stato assegnato un obiettivo di completamento riferito al servizio 1 e tre obiettivi di ampliamento riferiti al servizio 2. Come visto nell'esempio precedente il suo punteggio-obiettivi è pari a 1034,37, che lo posiziona in quarta fascia.

Il suo punteggio massimo di fascia è quindi 88 su 100 (48+40 essendo 40 il massimo teorico per gli altri fattori).

Degli altri dirigenti 4 si trovano in quinta fascia, 1 in quarta, 3 in terza, 2 in seconda e 1 in staff.

Quindi la somma di tutti i punteggi massimi di fascia è pari a 512.

L'ammontare massimo della retribuzione di risultato teoricamente assegnabile al dirigente A è quindi pari a:

$80.617,32 \text{ euro} \times (88 / 512) = 13.856,1$.

Calcolato l'ammontare massimo della retribuzione di risultato teoricamente assegnabile a ogni dirigente, si procede a calcolare il valore effettivamente liquidabile ad ognuno.

In prima battuta si moltiplica il valore del fondo di risultato per un coefficiente dato dal rapporto tra il punteggio di risultato effettivamente conseguito e la somma di tutti i punteggi di risultato massimi teoricamente conseguibili.

Questo valore individua la quota liquidabile del primo stadio di ripartizione.

Per i soli dirigenti che hanno ottenuto punteggi superiori alla media nella somma delle componenti del punteggio di risultato relative al clima organizzativo e alle competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi si moltiplica il valore del fondo di risultato residuo per un coefficiente dato dal rapporto tra il punteggio di risultato effettivamente conseguito nelle componenti del punteggio di risultato relative al clima organizzativo e alle competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi e la somma di tutti questi punteggi di risultato conseguiti.

Esempio 8

Calcolo della retribuzione di risultato da liquidare a un dirigente

All'inizio dell'esercizio è possibile calcolare la retribuzione di risultato teorica del dirigente A.

Il dirigente A ha un incarico dirigenziale che gli attribuisce due servizi. Come illustrato nell'esempio 2 questa circostanza, insieme al budget di bilancio gli fa conseguire un punteggio di posizione pari a 322,8 punti.

All'inizio dell'esercizio al dirigente A erano stati affidati 4 obiettivi gestionali, 2 classificati di efficacia, e 2 di ampliamento.

Applicando la metodologia illustrata nel paragrafo 1.2.1 il suo punteggio-obiettivi risulta pari a 1019,66 (i due obiettivi di efficacia hanno peso 291,33 ognuno e i due obiettivi di ampliamento hanno peso 218,5 ognuno).

Questo punteggio colloca il dirigente A in quarta fascia (da 1001 a 2000 punti) cui corrisponde il punteggio massimo di fascia di 48 (punteggio massimo per risultato PEG ottenibile se tutti i suoi obiettivi gestionali sono attuati al 100%).

Come visto nel paragrafo 1.2.3 il suo punteggio massimo teorico di risultato è quindi pari a 88 (cioè 48 + 40).

La somma dei punteggi massimi teorici di tutti i dirigenti è 492.

Posto che il fondo dirigenti per l'esercizio ammonta a 520,981,59 euro e il fondo di risultato a 80,617,32 euro, la sua retribuzione di risultato teorica è pari a 14.419,36 euro.

Questo rappresenta l'ammontare massimo che gli sarà liquidato se:

- attuerà al 100% tutti gli obiettivi gestionali che gli sono stati assegnati
- otterrà dal personale la valutazione massima nell'indagine sul clima organizzativo
- otterrà dal direttore generale la valutazione massima sulle competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi
- tutti gli altri dirigenti conseguiranno come lui appieno gli obiettivi gestionali e le valutazioni massime sul clima organizzativo e sulle competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi.

Alla fine dell'esercizio, diventando noti i risultati e le valutazioni di tutti i dirigenti, è possibile calcolare la retribuzione di risultato liquidabile al dirigente A.

Negli obiettivi gestionali il dirigente A ha conseguito, in applicazione del metodo di cui al paragrafo 1.2.2.1, il grado di attuazione certificato pari a 98,41% e quindi, a valori interi, pari a 90%. Il conseguente punteggio per risultato è pari a 43,2 (cioè gli è attribuito il 90% dei 48 punti massimi a lui attribuibili per il raggiungimento degli obiettivi gestionali).

Il personale assegnato lo ha valutato nell'indagine sul clima organizzativo in modo positivo: la sua valutazione media ponderata corretta è pari a 8,21.

Come visto nell'esempio 5 questo gli attribuisce in prima battuta 2,01 punti su 12,54.

Essendoci stato anche un miglioramento rispetto all'esercizio precedente ottiene l'ulteriore punteggio di 3,8.

Alla fine quindi il suo punteggio per clima organizzativo è pari a 15,62 punti.

Il segretario generale lo ha valutato invece poco più che sufficiente attribuendo, in applicazione dei criteri visti al paragrafo 1.2.2.3, alle sue competenze manageriale la valutazione di 6,46.

Questo gli fa conseguire un punteggio per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi pari al risultato della seguente formula (dove 7 è il punteggio massimo attribuito a un dirigente per competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi):

$$(6,46 \times 20) / [(7 + (10 - 7)/2)] = 15,2$$

Il punteggio complessivo conseguito è dunque pari a:

$$43,2 + 15,62 + 15,2 = 74,02$$

Come prima ripartizione del fondo al dirigente A è attribuita una quota proporzionale al rapporto tra il suo punteggio effettivo e la somma di tutti i punteggi massimi teorici di tutti i dirigenti:

$$80.617,32 \times (74,02 / 492) = 12.128,65$$

In modo analogo si calcolano le quote degli altri dirigenti.

Ovviamente se, come in questo caso, non tutti hanno avuto il punteggio massimo teorico resiederà una parte del fondo risultato non distribuita.

Per ripartire questa quota si prende in considerazione la somma dei punteggi del dirigente A per clima organizzativo e competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi, che è pari a 22,08.

Essendo la valutazione media dei dirigenti in questi due fattori pari a 16 e quindi inferiore alla sua, il dirigente A ha diritto anche alla distribuzione della quota residua del fondo di risultato, che avviene applicando al residuo il coefficiente dato dal rapporto tra il punteggio di risultato effettivamente conseguito nelle componenti del punteggio di risultato relative al clima organizzativo e alle competenze dimostrate in ordine a progetti e sistemi direttivi e la somma di tutti questi punteggi di risultato conseguiti da tutti i dirigenti.

Per l'anno 2019, nella contrattazione decentrata integrativa per l'anno 2019, area dirigenza, sottoscritta in data 25 novembre 2019, l'Amministrazione ha inserito nota a verbale con la quale intende riconoscere al dirigente

incaricato anche del coordinamento dell'area Programmazione e Sviluppo del Territorio, in considerazione della complessità e strategicità delle attività previste, una maggiorazione della retribuzione di risultato nella misura del 20%, del valore medio della retribuzione di risultato determinata nell'anno antecedente applicando l'attuale metodologia descritta nel vigente sistema di valutazione di cui all'allegato "L" al Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, e quantificata per l'anno 2019 in complessivi euro 4.000,00. Tale somma determinerà una proporzionale decurtazione della retribuzione di risultato calcolata per i restanti dirigenti, al fine di garantire il rispetto del valore complessivo del fondo. Il Nucleo di Valutazione nella seduta telematica del 1- 9 agosto 2019, verbale n. 8/2019, con riferimento a tale modifica da inserire in sede di cdi ha espresso parere di conformità alla normativa vigente per l'anno 2019 del sistema di valutazione del personale definito nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi¹⁷.

2. La retribuzione dei titolari di posizioni organizzative

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi prevede l'istituzione delle aree delle posizioni organizzative¹⁸.

Per contratto, al personale dell'area delle posizioni organizzative oltre lo stipendio tabellare spetta una retribuzione accessoria distinta in retribuzione di posizione e retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario¹⁹

La retribuzione accessoria è finanziata attraverso un apposito fondo (fondo per la retribuzione di posizione e di risultato) che ogni amministrazione deve costituire in base alle regole poste dal nuovo CCNL e con gli eventuali incrementi decisi in sede di contrattazione integrativa decentrata.

La quantificazione del fondo è contenuta nel CCNL 21.5.2018 e tiene conto del consolidamento delle risorse stabili destinate alla retribuzione di posizione e di risultato per l'anno 2017, tenuto conto del trasferimento di funzioni, nell'ambito del generale fondo per le risorse decentrate per il personale delle categorie come definito dal medesimo ccnl 21.5.2018.

Per contratto (CCNL 21.5.2018)²⁰ almeno il 15% di questo fondo deve essere destinato a finanziare la retribuzione di risultato, nella quale devono confluire anche gli eventuali risparmi sulla retribuzione di posizione.

Le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative sono corrisposte a carico dei bilanci degli enti.

Il ccnl prevede che la "quantificazione del fondo per le risorse decentrate e di quelle destinate agli incarichi di posizione organizzativa, deve comunque avvenire, complessivamente, nel rispetto dell'articolo 23, comma 2 del d. lgs. n. 75/2017"²¹.

In caso di riduzione delle risorse destinate alla retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative, si determina un corrispondente ampliamento delle facoltà di alimentazione del Fondo risorse decentrate, attraverso gli strumenti a tal fine previsti dal ccnl 21.5.2018, per il personale delle categorie.

17 Modifica approvata con deliberazione del Presidente n. 103 del 11 novembre 2019 di autorizzazione alla sottoscrizione definitiva del cdi per l'area dirigenza per l'anno 2019 - **ipotesi di contrattazione decentrata integrativa per l'anno 2019, area dirigenza, sottoscritta in data 24 settembre/23 ottobre 2019,**

18 Con deliberazione del Presidente n. 38 del 10 maggio 2019 sono state approvate le modifiche al regolamento in ordine alle posizioni organizzative in relazione al nuovo ccnl 21.5.2018 - articolo 14 (Aree delle posizioni organizzative), articolo 37 (Titolari delle posizioni organizzative) - con abrogazione delle disposizioni sulle alte professionalità - articolo 15 e 38 - ed aggiornata la tabella C allegata

19 Articolo 15, comma 1, del ccnl 21.5.2018.

20 Articolo 15 comma 4 del ccnl 21/05/2018 - Area delle categorie 2016-2018: "Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento."

21 Articolo 67, comma 7, ccnl 21.5.2018.

Il fondo per la retribuzione di posizione e di risultato per l'anno 2018 ammontava a complessivi euro 278.754,56, al netto della riduzione operata per effetto del trasferimento con decorrenza 1 gennaio 2018 del personale del mercato del lavoro²².

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi prevede i parametri sulla base dei quali è graduata la misura della retribuzione di posizione, nonché i criteri generali sulla base dei quali è effettuata la valutazione annuale dei risultati conseguiti dai titolari.

Il fondo per la retribuzione di posizione e di risultato per l'anno 2019 ammonta a complessivi 258.754,56 euro²³, ai sensi dell'articolo 15 del ccnl 21.5.2018, di cui:

- 219.941,38 euro (85,00%) riservati alla retribuzione di posizione (fondo di posizione)
- 38.813,18 euro (15,00%) riservati alla retribuzione di risultato (fondo di risultato).

Per disposizione inserita nel cdi per l'anno 2019, le eventuali economie derivanti dal fondo per la retribuzione di posizione (cioè la differenza tra l'ammontare del fondo di posizione sopra determinato e quanto effettivamente erogato, in conseguenza di posizioni non coperte, temporaneamente coperte, aspettative, ecc.), consentono un possibile incremento di parte variabile del fondo per le risorse decentrate per il restante personale per un massimo di 10.000 euro; l'eventuale eccedenza rispetto ai 10.000 euro sarà mantenuta nel fondo per la retribuzione di risultato delle posizioni organizzative ed alle stesse distribuita.

Questi importi, tutti al lordo di imposte e altre trattenute, possono variare solo per effetto di nuove norme, a livello di contrattazione nazionale o decentrata integrativa.

2.1 La retribuzione di posizione

2.1.1. La retribuzione di posizione dei titolari di posizione organizzativa

Per i titolari di posizione organizzativa la retribuzione di posizione massima è determinata dal CCNL²⁴ in 16.000,00.

Con deliberazione del Presidente n. 38 del 10 maggio 2019 è stato stabilito in 13.800,00 il valore massimo della retribuzione di posizione nell'ente, sul quale graduare il valore delle singole posizioni organizzative.

Per i titolari di posizione organizzativa, la misura della retribuzione di posizione è graduata sulla base dei seguenti parametri²⁵:

- ruolo direttivo svolto;
- articolazione della struttura diretta;
- rilevanza del coordinamento;
- numero di addetti;
- budget assegnato;
- responsabilità specialistico – professionale;
- gravosità incarichi – impegno lavorativo: media delle prestazioni lavoro straordinario nel triennio.

22 Deliberazione del Presidente della Provincia n. 131 del 9 novembre 2018 e contrattazione decentrata integrativa per l'anno 2018 del 30 gennaio 2019.

23 Consistenza quantificata con deliberazione del Presidente della Provincia n. 65 del 7 agosto 2019 di “definizione in via provvisoria del fondo risorse decentrate per il personale delle categorie, del fondo per la retribuzione di posizione e risultato delle posizioni organizzative, e del fondo per la retribuzione di posizione e di risultato per i dirigenti per l'anno 2019”, nonché nel cdi anno 2019 sottoscritto in data 27 settembre 2019.

24 CCNL 21.5.2018 articolo 15, comma 2

25 Articolo 37, comma 5, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

La posizione è quantificata attraverso un punteggio di posizione (da 0 a 1.000 punti) dato dalla somma dei seguenti punteggi specifici²⁶:

- Ruolo direttivo: fino ad un massimo di 190 punti sommando i seguenti punteggi	punteggi
posizione professionale (nessuna unità organizzativa diretta)	0
responsabile unità operativa di line	40
responsabile unità operativa di staff	40
responsabile unità operativa di line (staff) con funzioni di staff (line)	50
responsabile unità operativa di line (staff) con funzioni di pianificazione o progettazione	60
incremento per ogni unità operativa oltre la prima struttura diretta	40
responsabile servizio di line	100
responsabile servizio di staff	100
responsabile servizio di line (staff) con funzioni di staff (line)	125
responsabile servizio di line (staff) con funzioni di pianificazione o progettazione	125
incremento per ogni servizio oltre la prima struttura diretta	100
- Articolazione della struttura diretta: fino ad un massimo di 180 punti	
per ogni unità operativa subordinata (solo per responsabili di servizio)	40
- Rilevanza del coordinamento: fino ad un massimo di 100 punti	
per ogni addetto di categoria C - D con indennità di responsabilità	25
- Numero addetti ponderato: fino ad un massimo di 200 punti	
per ogni unità di categoria A	6
per ogni unità di categoria B	9
per ogni unità di categoria C	12
per ogni unità di categoria D (esclusi gli addetti già considerati sub 3.)	15
- Budget assegnato:	
entrate correnti specifiche in % rispetto al totale: fino ad un massimo di 75 punti	
maggiore a 0 % ed entro il 1,5 %	15
tra il 1,5 e il 5 %	45
oltre il 5 %	75
spese correnti (escluse le spese di personale) in % rispetto al totale: fino ad un massimo di 75 punti	
maggiore a 0 % ed entro il 2,5 %	15
tra il 2,5 e il 5 %	35
tra il 5 e il 10 %	55
oltre il 10 %	75
- Responsabilità specialistico-professionali: fino ad un massimo di 100 punti	
Responsabilità di progetti speciali	100
Responsabilità di gruppi di lavoro (coinvolgenti figure esterne all'unità diretta)	100

²⁶ I parametri di valutazione sono previsti dall'allegato sub 4 "Sistema di Valutazione" alla deliberazione di Giunta Provinciale n. 13/348 del 20 luglio 2000 "Approvazione del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, del Programma triennale del fabbisogno di personale e del Piano occupazionale 2000, nonché del Sistema di valutazione dei dipendenti ai fini del trattamento economico accessorio". Parametri definiti con deliberazione del Presidente n. 38 del 10 maggio 2019.

Svolgimento di attività di studio, ricerca, ispezione, vigilanza, controllo	100
Laurea Specialistica (LS o LM) o Diploma di Laurea (DL)	30
Master o Corsi specialistici equivalenti	50
Per ogni Seconda laurea (L) o (LS LM DL)	50
Abilitazione professionale con iscrizione all'albo	100

- Gravosità incarichi - impegno lavorativo: media prestazioni lavoro straordinario nel triennio: fino ad un massimo di 80 punti (escluso straordinario connesso ad espletamento funzioni tecniche incentivabili)	
da 50 fino a 100 ore	20
da 101 a 150 ore	40
oltre 150 ore	80

Il punteggio di posizione consente di individuare la fascia di appartenenza di ogni titolare di posizione organizzativa, cui corrisponde un fattore moltiplicativo da applicare all'importo massimo attribuibile.

Le fasce e i relativi fattori moltiplicativi sono i seguenti²⁷:

- oltre 800 punti, fascia 1, fattore 1
- da 551 a 800 punti, fascia 2, fattore 0,85;
- da 231 a 550 punti, fascia 3, fattore 0,70;
- fino a 230 punti, fascia 4, fattore 0,55.

La retribuzione di posizione effettiva si ottiene applicando come segue al valore massimo definito nell'ente (13.800,00 euro) il coefficiente di fascia:

fascia	Retribuzione
I	13,800,00
II	11.730,00
III	9.660,00
IV	7.590,00

2.2 La retribuzione di risultato

2.2.1. retribuzione di risultato per i titolari di posizione organizzativa

La valutazione annuale dei risultati conseguiti dai titolari delle posizioni organizzative è effettuata sulla base dei seguenti criteri generali²⁸:

- a) grado di conseguimento degli obiettivi (eventualmente) assegnati;
- b) capacità di gestione dei piani di lavoro e dei programmi di attività;

²⁷ Le fasce e i relativi fattori moltiplicativi sono previsti al punto 5 del dispositivo della deliberazione di Giunta Provinciale n. 13/348 del 20 luglio 2000 “ Approvazione del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, del Programma triennale del fabbisogno di personale e del Piano occupazionale 2000, nonché del Sistema di valutazione dei dipendenti ai fini del trattamento economico accessorio”, come integrata con deliberazione del Presidente n. 149 del 22 dicembre 2017 a decorrere dal 1 gennaio 2018.

²⁸ Articolo 37, comma 6, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

- c) capacità di creare, attraverso l'efficace direzione del personale assegnato, un clima organizzativo favorevole alla produttività e alla qualità della prestazione;
- d) capacità di rispettare e fare rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione;
- e) capacità di gestire e promuovere innovazioni procedurali e tecnologiche;
- f) qualità dell'apporto professionale;
- g) contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi;
- h) contributo al cambiamento gestionale ed organizzativo.

La retribuzione di risultato è attribuita a ogni titolare di posizione organizzativa attraverso i seguenti elementi di valutazione:

- grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali (eventualmente) assegnati dai dirigenti (massimo 70 punti, graduato in base alle fasce))
- competenze organizzative dimostrate (massimo 30 punti).

2.2.2. classificazione e ponderazione degli obiettivi gestionali assegnati ai titolari di posizione organizzativa

Si applica la medesima metodologia prevista per i dirigenti, di modo che ogni titolare di posizione organizzativa ha un punteggio per ogni obiettivo gestionale assegnato.

2.2.3. determinazione del punteggio di risultato

Alla fine dell'esercizio sono noti e certificati dal nucleo di valutazione i livelli di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati ai titolari di posizione organizzativa. Il punteggio di risultato per raggiungimento obiettivi si ottiene moltiplicando è moltiplicando 70 per la percentuale media ponderata di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati. Questa media si calcola applicando ai livelli di raggiungimento dei singoli obiettivi i pesi derivanti dalla ponderazione (cfr. paragrafo precedente) e riportando il risultato ai seguenti valori²⁹:

Livello medio pesato del raggiungimento obiettivi assegnati	Livello medio corretto del raggiungimento obiettivi assegnati
100,00%	100,00%
da 90% e minore di 100%	95,00%
da 80% e minore di 90%	85,00%
da 70% e minore di 80%	75,00%
minore di 70%	0,00%

Il livello medio corretto del raggiungimento obiettivi assegnati è moltiplicato per i 70 punti massimi e per il coefficiente di temporale di effettiva assegnazione degli obiettivi (giorni di assegnazione / 365) e fornisce il punteggio ottenuto da ognuno per il raggiungimento degli obiettivi.

Per quanto attiene alle competenze organizzative i dirigenti compilano alla fine dell'esercizio una scheda valutativa del titolare di posizione organizzativa (uguale a quella fatta dal segretario generale per i dirigenti

²⁹ Allegato 4 "sistema di valutazione" alla deliberazione Giunta provinciale 20 luglio 2000 n. 13/348 di approvazione del progetto di riorganizzazione dell'Ente, del nuovo sistema di valutazione permanente del personale di qualifica dirigenziale e non, e il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

titolari di unità organizzative, con la sola differenza che i fattori valutativi pesano tutti nello stesso modo³⁰). Questa valutazione, espressa in decimi, viene divisa per 10, moltiplicata per 30 e moltiplicata per il coefficiente di temporale di effettiva copertura dell'incarico di posizione organizzativa (giorni di assegnazione dell'incarico/365), fornendo così il punteggio conseguito per competenze organizzative.

Valutazione del fattore competenze organizzative della scheda utilizzata per i dirigenti nella tipologia:

- 1) “manager” per le posizioni organizzative di cui all’articolo 13, comma 1, lettera a) del ccnl 21.5.2018
- 2) “professional” per le posizioni organizzative di cui all’articolo 13, comma 1, lettera b) del medesimo contratto;

Il punteggio finale di risultato è pari alla somma di quello per grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali (eventualmente) assegnati e quello per competenze organizzative dimostrate, variabile quindi da 0 a 100.

2.2.4. liquidazione della retribuzione di risultato

Il sistema, analogamente per quanto avviene per i dirigenti, prevede una liquidazione a due stadi: prima si calcola l'importo dovuto a ogni posizione organizzativa in funzione del punteggio di risultato conseguito.

Poi il residuo del fondo di risultato è distribuito tra tutti gli incaricati di posizione organizzativa in misura uguale a ciascuno di essi, ovvero dividendo l'importo da distribuire per il numero dei dipendenti incaricati.

Innanzitutto si calcola l'ammontare massimo della retribuzione di risultato teoricamente assegnabile a ogni incaricato di posizione organizzativa moltiplicando il fondo di risultato per il rapporto tra il punteggio massimo teorico di risultato che ogni incaricato può conseguire e la somma di tutti questi punteggi.

Il punteggio massimo teorico di risultato che ogni incaricato di posizione può conseguire è pari al suo punteggio massimo di fascia incrementato di trenta punti.

Il punteggio massimo di fascia è il punteggio teorico per obiettivi 70, graduato in relazione al peso/coefficiente della posizione organizzativa rivestita:

fascia	fascia posizione organizzativa ricoperta	punteggio di fascia competenze organizzative
1 ^a fascia	1 fascia	70
2 ^a fascia	2 ^a fascia	65
3 ^a fascia	3 ^a fascia	60
4 ^a fascia	4 ^a fascia	55

Calcolato l'ammontare massimo della retribuzione di risultato teoricamente assegnabile a ogni incaricato di posizione organizzativa, si procede a calcolare il valore effettivamente liquidabile ad ognuno.

Si procederà quindi a calcolare per ciascun incaricato il punteggio effettivo conseguito in relazione alla percentuale ponderata degli obiettivi (valore fascia per % raggiungimento obiettivi) e al punteggio ottenuto per competenze organizzative.

Sulla base della retribuzione di risultato teorica si determina la retribuzione di risultato effettiva in base al punteggio complessivo ottenuto (retribuzione teorica * punteggio effettivo / 100).

Questo valore individua la quota liquidabile del primo stadio di ripartizione.

30 Deliberazione Giunta provinciale n. 191 del 17 settembre 2009 di revisione del sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa e alta professionalità ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato: fattore competenze organizzative: peso pari al 30%; utilizzo scheda utilizzata per i dirigenti: tipo manager per le posizioni organizzative e tipo professional per le alte professionalità.

Viene quindi determinato l'ammontare complessivo del fondo residuo da ripartire tra tutti gli incaricati di posizione organizzativa in misura uguale a ciascuno di essi, ovvero dividendo l'importo da distribuire per il numero dei dipendenti incaricati.

In caso di conferimento ad una posizione organizzativa di un incarico ad interim relativo ad altra posizione organizzativa, spetta una maggiorazione della retribuzione di risultato pari al 15% della retribuzione di posizione riferita all'incarico ad interim affidato. A tal fine sarà presa a riferimento la retribuzione di posizione attribuita all'ultimo incaricato della posizione oggetto di conferimento ad interim. La retribuzione di risultato così integrata è erogata in relazione alla valutazione della performance, secondo quanto stabilito nella metodologia precedente.

La retribuzione di risultato da attribuire ai titolari di posizione organizzativa che beneficiano dei compensi per incentivi funzioni tecniche ex articolo 113 del d.l.gs. 50/2013 e dei compensi professionali al personale degli avvocati ex articolo 9 della L. n. 114/2014, viene ridotta in proporzione all'ammontare degli incentivi/compensi percepiti nell'anno di riferimento, secondo parametri e coefficiente definiti in sede di contrattazione decentrata integrativa.³¹

I risparmi derivanti da tale decurtazione sono ridistribuiti tra il personale incaricato di posizione organizzativa in proporzione alla retribuzione di risultato calcolata al netto della decurtazione.

3. Compenso per la performance organizzativa e individuale per il personale delle categorie

Per contratto, al personale delle categorie (cioè il personale non dirigente non incaricato di posizione organizzativa) oltre alla retribuzione tabellare e a specifiche indennità fisse e continuative individuate nei contratti collettivi nazionali di lavoro, è prevista la corresponsione di indennità accessorie (ad esempio l'indennità di turno, di reperibilità, etc.) previste dal CCNL, tra cui l'erogazione di premi correlati alla performance organizzativa e individuale³² (la cosiddetta "produttività"), attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione.

Il fondo per le risorse decentrate³³

Ogni amministrazione sulla base di contratti collettivi nazionali di categoria procede annualmente alla costituzione del fondo per le risorse decentrate diretto all'erogazione del trattamento accessorio³⁴, tra cui i premi per la performance organizzativa e individuale.

La determinazione annuale del Fondo risorse decentrate è di esclusiva competenza dell'Amministrazione, sia per quanto riguarda la parte stabile, sia per la parte variabile. La costituzione complessiva del Fondo, anche in via provvisoria, è approvata annualmente dagli organi competenti, distinguendo la parte relativa alle "risorse stabili" dalla parte relativa alle "risorse variabili".

L'ammontare delle risorse destinate alla costituzione del Fondo di cui all'art. 67, commi 1-2-3 del CCNL 21.5.2018, è destinato ai sensi dell'art. 68 del medesimo contratto a costituire i seguenti fondi:

A) FONDO PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE articolo 68 commi 1 e 2 (articolo 16 del ccnl 21.5.2018 – articolo 68, comma 2 lettera j))

B) FONDO PER L'INDENNITA' DI COMPARTO articolo 68 comma 1 (Comma 4, lettere b) e c) dell'articolo 33 del CCNL 22.1.2004)

C) FONDO PER COMPENSARE INDENNITA' DIREZIONE E STAFF EX VIII QF articolo 68 comma 1 (Comma 4, articolo 37 CCNL 6.7.1995)

D) FONDO PER COMPENSARE INDENNITA' articolo 68 comma 2,

³¹ Cdi per il triennio 2019-2021 sottoscritto in data 27 settembre 2019.

³² Cfr. art. 68 comma 2, lettere a) e b) del CCNL 21.5.2018

³³ Cfr. art. 67 del CCNL 21.5.2018

³⁴ Cfr. art. 68, comma CCNL 21.5.2018.

(lettere c), d), e):

- c. indennità condizioni di lavoro di cui all'art. 70 bis del CCNL;
- d. indennità di turno, di reperibilità e per attività prestata in giorno festivo ai sensi dell'art. 24, comma 1, del CCNL del 14.09.2000;
- e. compensi per specifiche responsabilità di cui all'art. 70 quinquies del CCNL;

E) FONDO PER COMPENSARE INDENNITÀ articolo 68 comma 2

(lettera f) indennità di funzione e indennità servizio esterno, personale Polizia Locale)

F) FONDO PER LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE articolo 68 comma 2

(lettere a) e b)

Fondo sub a). erogazione dei premi correlati alla performance organizzativa;

Fondo sub b). erogazione dei premi correlati alla performance individuale.

Il nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale del comparto Funzioni Locali, area delle categorie, sottoscritto il 21 maggio 2018, ccnl 21.5.2018 prevede all'articolo 67:

- che a decorrere dall'anno 2018 il Fondo per le risorse decentrate è costituito da un unico importo consolidato di tutte le risorse decentrate stabili, indicate dall'articolo 31, comma 2, del ccnl del 22.1.2004 relative all'anno 2017, al netto di quelle destinate nel medesimo anno al Fondo per la retribuzione di posizione e risultato delle posizioni organizzative, con possibilità di incrementare le stesse stabilmente ai sensi del comma 2, o annualmente ai sensi dei successivi commi 3,4 e 5;
- che le risorse decentrate, in continuità con il precedente articolo 31, del ccnl 22 gennaio 2004, a decorrere dall'anno 2018 siano destinate a finanziarie due diverse categorie di risorse:
 - risorse stabili: consolidate nel corso degli anni e aventi carattere di stabilità e continuità, commi 1 e 2;
 - risorse variabili: determinate annualmente e aventi carattere di variabilità, comma 3.

Le risorse destinate ai premi correlati alla performance rappresentano ciò che residua dall'applicazione ed utilizzazione delle risorse destinate a finanziare i diversi istituti contrattuali di cui ai fondi sopra richiamati e costituiscono la parte prevalente del complesso delle risorse variabili del fondo per il salario accessorio.

Almeno il 30% delle citate risorse variabili del fondo per il salario accessorio è destinato alla performance individuale.

Nell'ambito della performance individuale il ccnl ha previsto che al personale che abbia conseguito valutazioni più elevate secondo il sistema di valutazione in essere nell'ente, nella misura definita in sede di contrattazione decentrata integrativa, è attribuita una maggiorazione del premio individuale in misura non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi individuali attribuiti al personale valutato positivamente.

L'ammontare del Fondo risorse decentrate per l'anno 2019³⁵, ai sensi dell'articolo 67 del CCNL 21.5.2018, per il personale delle categorie, risulta, pari a:

- risorse di parte stabile articolo 67, commi 1 e 2, pari a euro 856.766,52,
- - risorse di parte variabile articolo 67, comma 3, pari a euro 201.459,13,

per un totale complessivo del fondo per le risorse decentrate anno 2019 determinato in euro 1.058.225,65.

Il fondo per la performance organizzativa e individuale per l'anno 2019 ammonta a 276.300,65 euro³⁶ da distribuire tra circa 200 dipendenti.

Fondo per la performance organizzativa

La distribuzione avviene in due fasi.

³⁵ Deliberazione Presidente della Provincia n. 65 del 7 agosto 2019 di costituzione provvisoria del fondo risorse decentrate e n. 82 del 23 settembre 2019, e cdi 2019-2021 e annuale 2019 sottoscritto in data 27 settembre 2019.

³⁶ Consistenza quantificata in sede di cdi anno 2019 in data 27 settembre 2019

Come prima fase si ripartisce il fondo per le unità organizzative di PEG, cioè i raggruppamenti di personale definiti ogni anno attraverso il PEG, moltiplicandone l'importo complessivo per un coefficiente dato dal rapporto tra il punteggio dell'unità organizzativa di PEG (U.O.P) e la sommatoria dei punteggi di tutte le U.O.P.

Il punteggio della singola U.O.P. è dato dalla sommatoria dei coefficienti individuali calcolati come prodotto dei seguenti parametri/fattori:

– fattore di categoria di appartenenza:	Categoria	Parametro
	A	1
	B1	1,06
	B3	1,12
	C	1,19
	D1	1,30
	D3	1,49

I parametri della categoria B3 e D3 sono applicati anche al personale delle categorie B1 e D1 che abbia conseguito la posizione economica pari o superiore a B3 e D3.

- fattore temporale: numero di ore standard contrattuali di prestazione annua effettuate all'interno della U.O.P. (per contratto full time massimo 1500 ore, numero ore massimo rapportate a part time)
- fattore obiettivi: peso medio degli obiettivi gestionali della U.O.P. ai quali è prevista la partecipazione del dipendente, dato dalla media aritmetica dei coefficienti di complessità degli obiettivi attribuiti in sede di classificazione (valori da 0,7 a 1), con applicazione delle fasce di ponderazione.

VALORE MEDIO DEGLI OBIETTI E RELATIVE FASCE

	PARAMETRI FASCE		VALORE FASCE
	da	a	
1	0,7	0,80	0,8
2	0,81	0,90	0,9
3	0,91	OLTRE	1

Esempio 9:

Il coefficiente individuale di un dipendente di categoria C part time 50% assegnato unicamente a una U.O.P. per 100 ore a un obiettivo di mantenimento (coefficiente 0,7) e per 650 ore a un obiettivo di sviluppo (coefficiente 1) è:

valore medio obiettivi $(0,7+1)/2= 0,85$ fascia di ponderazione 0,9

$1,19 \times 750 \times 0,9 = 803,25$

Da questa ripartizione si hanno i budget per U.O.P. da ripartire nella seconda fase tra i singoli obiettivi assegnati alla U.O.P. (budget di obiettivo).

Il budget di obiettivo è quindi dato dal prodotto tra il budget di U.O.P. e un coefficiente dato dal rapporto tra il punteggio dell'obiettivo di PEG e la sommatoria dei punteggi di tutti gli obiettivi di PEG della U.O.P.

Il punteggio dell'obiettivo di PEG è la sommatoria dei coefficienti individuali dei dipendenti assegnati all'obiettivo calcolati come prodotto tra il fattore di categoria e il fattore temporale.

Dal budget di obiettivo si passa all'importo effettivamente distribuibile per ogni obiettivo (fondo-obiettivo) moltiplicandolo per la percentuale di raggiungimento corretta relativa al personale delle categorie di cui alla seguente tabella:

Grado di raggiungimento dell'obiettivo certificato dal nucleo di valutazione	Grado di raggiungimento corretto
100,00%	100,00%
da 90% e minore di 100%	100,00%
da 80% e minore di 90%	90,00%
da 70% e minore di 80%	80,00%
da 60% e minore di 70%	70,00%
da 50% e minore di 60%	60,00%
minore di 50%	0,00%

Nella seconda fase si determina l'importo assegnato a ogni dipendente.

Il fondo-obiettivo è erogato in base al solo grado di raggiungimento dell'obiettivo tenuto conto del numero e categoria dei dipendenti, rapportati alla tipologia di lavoro a tempo pieno o a tempo parziale (coefficienti individuali dei dipendenti assegnati all'obiettivo calcolati come prodotto tra il fattore di categoria e il fattore temporale).

La componente di struttura è ripartita moltiplicandola per il rapporto tra il coefficiente individuale e la sommatoria dei coefficienti individuali dei dipendenti partecipanti all'obiettivo.

Esempio 10

Ente con 100 dipendenti di categoria dalla A alla D3 assegnati nelle diverse strutture dell'ente (UOP) e agli obiettivi di peg .

Fondo performance organizzativa euro 100.000,00

Alcune unità con rapporto di lavoro a tempo parziale altre a tempo pieno convenzionalmente a 1500 ore annue rapportate all'eventuale tempo parziale.

- Determinazione del coefficiente individuale di ogni dipendente sulla base
PARAMETRO CATEGORIA X TEMPO X FASCIA DI PONDERAZIONE
- Somma dei coefficienti individuali per ente: ad esempio 156.000,00
- Somma dei coefficienti individuali per U.O.P.: U.O.P servizio risorse umane 5 unità 8.316,00
- Determinazione budget U.O.P risorse umane
 $100.000,00 \times 8.316,00 / 156.000,00 = 5.330,77$
- Nella U.O.P. Servizio risorse umane vi sono 3 obiettivi a cui i dipendenti partecipano in misura diversa.
Si determina il parametro di ciascun obiettivo sommando i coefficienti individuali dei dipendenti partecipanti all'obiettivo ottenuti moltiplicando PARAMETRO CATEGORIA X TEMPO (ORE OBIETTIVO)
dipendente 1 - $1,06 \times 100/100 \times 1000 = 1.060,00$

NR	cat	peo	matri	parametro cat.	presenza u.o.p	fascia pond.	PT	coefficiente individuale u.o.p.	ORE OBIETTIVI			coefficienti individuali per obiettivo		
									M	A	S	1	2	3
									0,7	0,8	1			
1	B1	B2	1753	1,06	1500	0,9	100	1431,00	1000	300	200	1060,00	318,00	212,00
2	B3	B7	3443	1,12	1500	0,9	100	1512,00	500	500	500	560,00	560,00	560,00
3	C	C2	3602	1,19	1500	0,9	100	1606,50	100	1300	100	119,00	1547,00	119,00
4	D1	D1	202	1,30	1500	0,9	100	1755,00	500	700	300	650,00	910,00	390,00
5	D3	D4	1023	1,49	1500	0,9	100	2011,50	600	900	0	894,00	1341,00	0,00
					7500			8316,00	2700	3700	1100	3283,00	4676,00	1281,00
totale												9240,00		

- Determinazione budget obiettivo 1:
BUDGET U.O.P. * COEFFICIENTE OBIETTIVO / SOMMA COEFFICIENTI OBIETTIVO

Nel nostro caso $5.330,77 \times 3.283,00 / 9.240,00 = 1894,038$

Determinazione budget obiettivo 1 effettivo

% di raggiungimento 89% = % raggiungimento virtuale pari a 90%

valore budget da distribuire obiettivo 1 $1.894,038 \times 90\% = 1.704,635$

7) ripartizione del budget obiettivo 1 nelle quote

dipendente 1

BUDGET OBIETTIVO 1 * COEFFICIENTE INDIVIDUALE DIPENDENTE 1 OBIETTIVO1 / SOMMA COEFFICIENTI OBIETTIVI INDIVIDUALI OBIETTIVO 1

Nel nostro caso $1.704,635 \times 1.060,00 / 3283 = 550,3846$

Fondo per la performance individuale

Il Fondo è destinato:

- all'erogazione del premio per la performance individuale
- all'erogazione della maggiorazione/differenziale del premio individuale.

Maggiorazione/differenziale del premio individuale

La maggiorazione del premio individuale è determinata nella percentuale del 30%

La stessa è fissata nella misura massima pari al 12% del personale assegnato alla data del 31 dicembre di ciascun anno ai seguenti gruppi:

gruppo 1 – dipendenti di categoria A e di categoria B

gruppo 2 – dipendenti di categoria C

gruppo 3 – dipendenti di categoria D.

L'individuazione del personale destinatario nel numero così determinato è effettuata per ciascun gruppo sulla base della graduatoria redatta avendo come riferimento i migliori punteggi risultanti dalle schede di valutazione di ogni gruppo applicando alle valutazioni dei dirigenti un sistema di normalizzazione statistica (omogeneizzazione).

La determinazione e l'attribuzione della maggiorazione avviene in due fasi.

1 FASE

Nella prima fase si determina il valore della maggiorazione e il costo complessivo per l'attribuzione della stessa.

Determinazione del valore medio procapite del premio individuale sulla base del rapporto

fondo per la performance individuale / numero dipendenti

determinazione del valore economico della maggiorazione:

valore medio procapite * 30%

determinazione costo complessivo maggiorazione

maggiorazione * nr. dipendenti beneficiari

2 FASE

Nella seconda fase si procede all'attribuzione ai beneficiari individuati avendo quali parametri di riferimento il numero dei dipendenti, la tipologia del rapporto di lavoro a tempo pieno o tempo parziale e l'eventuale assunzione o cessazione nel corso dell'anno.

Esempio 11

Riprendendo l'ipotesi di Ente con 100 dipendenti di categoria dalla A alla D3 assegnati nelle diverse strutture dell'ente (UOP) e agli obiettivi di peg con valore di un fondo per performance individuale (50%) uguale a quello per performance organizzativa pari ad euro 100.000,00

valore medio procapite 100.000,00 / n. dipendenti 100 = 1.000,00 euro

maggiorazione 30% euro 300,00

Premio per la performance individuale

Le risorse destinate al premio individuale sono quelle derivanti dal fondo per la performance individuale dedotte quelle per l'attribuzione della maggiorazione.

La distribuzione avviene in due fasi come per il premio della performance organizzativa..

Prima fase si procede analogamente a quanto operato ai fini della performance organizzativa:

- ripartizione del fondo per le unità organizzative di PEG, cioè i raggruppamenti di personale definiti ogni anno attraverso il PEG, moltiplicandone l'importo complessivo per un coefficiente dato dal rapporto tra il punteggio dell'unità organizzativa di PEG e la sommatoria dei punteggi di tutte le U.O.P;
- determinazione del budget U.O.P;
- determinazione del budget obiettivo;
- determinazione del budget obiettivo effettivo sulla base della % di raggiungimento obiettivi;

Nella seconda fase si determina l'importo assegnato a ogni dipendente.

Il fondo-obiettivo effettivo è erogato oltre al numero e categoria dei dipendenti, rapportati alla tipologia di lavoro a tempo pieno o a tempo (coefficienti individuali dei dipendenti assegnati all'obiettivo calcolati come prodotto tra il fattore di categoria e il fattore temporale) anche in base alla valutazione dei comportamenti organizzativi del singolo dipendente (mediante una scheda di valutazione individuale compilata dal dirigente).

I fattori di valutazione, con un punteggio da 0 a 10 sono diversificati in relazione ai ruoli assegnati dai dirigenti ai rispettivi dipendenti:

MANAGER	
FATTORE	DEFINIZIONE
RUOLO DIREZIONALE	Capacità di: - scegliere le priorità - programmare e controllare le scadenze, la qualità ed i costi - prendere decisioni e assumersi responsabilità
GESTIONE RISORSE UMANE organizzativo	Capacità di: - coinvolgere, motivare e far crescere i collaboratori - valutare e creare una buona percezione di benessere
ORGANIZZAZIONE	Capacità di: - fare efficienza

<p>QUALITÀ DEL SERVIZIO interni</p>	<ul style="list-style-type: none"> - assicurare miglioramento continuo - bilanciare i carichi di lavoro - gestire con flessibilità le emergenze <p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori dei servizi esterni o - assicurare output affidabili
---	--

PROFESSIONAL	DEFINIZIONE
FATTORE	DEFINIZIONE
PREPARAZIONE TECNICA	<p>Capacità e competenza tecnica. Disponibilità a condividere con gli altri le proprie conoscenze. Attitudine al costante aggiornamento.</p>
<p>RESPONSABILITÀ efficienza</p>	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - accettare e assumere impegni che assicurano alti livelli di - portare a termine gli impegni nei tempi stabiliti - farsi carico delle problematiche e dei rischi conseguenti agli
impegni assunti	
DECISIONI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - assumere decisioni sulla base di corrette analisi dei dati - assumere decisioni basate sulle sole informazioni disponibili - risolvere i problemi con puntualità e apporti creativi
<p>APPORTO ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO interni</p>	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rispondere ai bisogni e alle attese dei fruitori dei servizi esterni o - assicurare output affidabili

ASSISTENTE	DEFINIZIONE
FATTORE	DEFINIZIONE
INIZIATIVA	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - capire le situazioni - attivarsi anche se non sollecitati per anticipare e risolvere problemi
<p>AFFIDABILITÀ evitano rilavorazioni e alimentano la fiducia</p>	<p>Capacità di assicurare output precisi e certi che attenuano il controllo,</p>
<p>FLESSIBILITÀ assicurare flessibilità operativa</p>	<p>Capacità e disponibilità ad agire con polivalenza su più compiti per</p>
<p>ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO</p>	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - agire con spirito di servizio - rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori esterni o interni

Il punteggio complessivo attribuito viene rapportato a 100.

La componente individuale è ripartita moltiplicandola per il rapporto tra il coefficiente individuale per il punteggio individuale e la sommatoria dei coefficienti individuali per i punteggi individuali dei dipendenti partecipanti all'obiettivo.

Esempio 12

Ipotizzando che il budget assegnato alla performance individuale dell'obiettivo 1 della struttura servizio risorse umane di cui sopra abbia la medesima consistenza di quello determinato con riferimento alla performance organizzativa:

- Determinazione budget obiettivo 1:

$$\text{BUDGET U.O.P.} \times \text{COEFFICIENTE OBIETTIVO} / \text{SOMMA COEFFICIENTI OBIETTIVO}$$

Nel nostro caso $5.330,77 \times 3.283,00 / 9.240,00 = 1.894,038$

Determinazione budget obiettivo 1 effettivo

% di raggiungimento 89% = % raggiungimento virtuale pari a 90%

valore budget da distribuire obiettivo 1 $1.894,038 \times 90\% = 1.704,635$

7) ripartizione del budget obiettivo 1 nelle quote individuali

quota individuale spettante sulla base del punteggio/valutazione

attenzione anche al budget della tabella sotto

budget obiettivo 1 1.894,038 % raggiungimento 87%
 budget obiettivo 1 effettivo 1.704,635 % raggiungimento virtuale 90%

	coefficienti individuali per obiettivo	valutazione individuale	coefficiente individuale * valutazione	quota
NR	1			
1	1060,00	78,57	832,8420	538,896
2	560,00	41,67	233,3520	150,992
3	119,00	75,00	89,2500	57,750
4	650,00	90,00	585,0000	378,528
5	894,00	100,00	894,0000	578,469
totale	3283,00		2634,4440	1.704,635

dipendente 1

$$\text{"BUDGET OBIETTIVO 1 EFFETTIVO"} \times \text{"COEFFICIENTE INDIVIDUALE*VALUTAZIONE DIPENDENTE 1 OBIETTIVO1"} / \text{SOMMA "COEFFICIENTI OBIETTIVI INDIVIDUALI*VALUTAZIONE OBIETTIVO 1"}$$

Nel nostro caso $1.704,635 \times 832,8420 / 2.634,4440 = 538,896$

Alla fine sarà liquidato a ogni dipendente titolo di premio per la performance organizzativa ed individuale la complessiva somma di:

			organizzativa		individuale	maggiorazione	
Dipendente 1	obiettivo 1	-	550,3846	+	538,896		_____ = _____
	obiettivo 2	-	___,___	+	___,___	+	___,___ = _____
	obiettivo 3	-	___,___	+	___,___	+	___,___ = _____
	totale						

4. La progressione orizzontale

Il CCNL 21.5.2018 prevede l'istituto della "progressione economica all'interno della categoria" e stabilisce i criteri generali sulla base dei quali deve attuarsi tale progressione, confermando l'istituto già previsto nel precedente sistema di classificazione del personale per il personale del Comparto Regioni Autonomie Locali, sottoscritto in data 31.3.1999.

I criteri per la definizione delle procedure per la progressione economica all'interno della categoria, nonché le modalità di ripartizione delle risorse per il finanziamento della progressione economica e per la loro

distribuzione tra i fondi annuali costituiscono oggetto di contrattazione decentrata integrativa³⁷.

Nell'ambito del sistema delle relazioni sindacali, l'articolo 7, comma 4, del richiamato ccnl prevede che costituiscono materie oggetto di contrattazione decentrata integrativa i criteri per la definizione delle procedure per le progressioni economiche;

La progressione economica orizzontale si realizza mediante l'acquisizione in sequenza, dopo il trattamento tabellare iniziale, di successivi incrementi economici per tredici mensilità.

La progressione economica orizzontale si applica al personale a tempo indeterminato in servizio presso l'Ente ed è attribuita, in relazione alle risorse annualmente assegnate, in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti, secondo la metodologia adottata e con riferimento, di norma, ai dipendenti in servizio al 1° gennaio in possesso dei requisiti sotto indicati, con riconoscimento del valore economico della progressione, di norma, con decorrenza dal 1° gennaio dell'anno successivo al periodo oggetto di valutazione.

E' previsto per l'accesso alla progressione un periodo minimo di ventiquattro mesi di servizio nell'ultima posizione economica acquisita alla data del 31 dicembre precedente la decorrenza della progressione.

Le progressioni economiche orizzontali sono attribuite in relazione alle risultanze della media delle valutazioni della performance individuale già espresse nel triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto tenendo conto eventualmente a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi. I criteri sono i seguenti:

- a) incidenza della valutazione 55%
- b) incidenza esperienza maturata 45%

Per quanto attiene il parametro a):

- requisito per l'accesso alla graduatoria: punteggio medio acquisito nel triennio non inferiore al 50% del massimo punteggio attribuibile desunto dalle valutazioni individuali, senza alcuna normalizzazione;
- ai fini della determinazione della media, si fa riferimento alle valutazioni espresse dai dirigenti applicando un sistema di normalizzazione statistica (omogeneizzazione) già utilizzato negli anni 2007 e 2008.

Per quanto attiene il parametro b):

- attribuzione di un punteggio per ogni anno trascorso dall'ultima posizione economica acquisita: 3 punti per ogni anno di servizio nella stessa categoria e posizione economica per un massimo di 45 punti.

La progressione economica viene attribuita sulla base di una graduatoria per ciascuna categoria (A, B1, B3, C, D1, D3) del personale interessato.

Con cadenza annuale è individuata la quota di risorse da destinare per ogni categoria alle nuove progressioni da effettuare.

L'attribuzione avverrà mediante utilizzazione della graduatoria elaborata sulla base dei criteri sopradefiniti per ciascuna categoria, partendo dai punteggi più elevati (sommatoria dei criteri a) e b) fino ad utilizzo della capienza della quota alla stessa destinata, con il limite numerico del contingente di unità di personale (per teste) annualmente stabilito.

Per ciascuna categoria, a parità di punteggio individuale complessivo, avrà diritto all'attribuzione della progressione il personale con maggiore anzianità di servizio nell'Ente.

³⁷ Cdi integrativo 2019-2021 sottoscritto in data 27 settembre 2019.

5. La retribuzione del segretario – direttore generale

Al segretario generale, oltre alla retribuzione tabellare sono attribuite per contratto una retribuzione di posizione e una di risultato³⁸.

Come per i dirigenti la parte più cospicua di questo trattamento economico accessorio è data dalla retribuzione di posizione (che per effetto della maggiorazione, di cui oltre, può arrivare sino a circa 50.000 euro annui, per tredici mensilità).

Il contratto decentrato integrativo nazionale del 22.12.2003, ai sensi dell'articolo 41 comma 4 del CCNL 1998-2001 prevede che la retribuzione di posizione possa essere maggiorata in considerazione delle funzioni e delle responsabilità attribuite, nell'ambito delle risorse disponibili e della capacità di spesa dell'Ente.

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici attribuisce alla competenza del nucleo di valutazione proporre i parametri per l'attribuzione della maggiorazione.

I parametri attualmente individuati (verbale del nucleo di valutazione del 4.5.2004 n. 1/2004, e confermati nel verbale del nucleo di valutazione 28.6-3.7.2019 n. 7/2019) sono i seguenti (si veda la pagina seguente):

³⁸ Le componenti del trattamento economico dell'attuale segretario direttore generale sono state definite con decreti n. 14 del 27 febbraio 2017 e n. 16 del 11 giugno 2019 del Presidente della Provincia di Verona

Allegato A al verbale del Nucleo di valutazione – seduta n. 07/2019 in data 28 giugno – 3 luglio 2019
– Scheda di valutazione della posizione del Segretario generale

fattori di valutazione	peso %	punteggio	punteggio pesato
1) condizioni oggettive			
<i>i) complessità organizzativa (esclusa dalla valutazione essendo il Segretario nominato Direttore generale)</i>	0%		
<i>ii) complessità funzionale</i>	12%		0
a) presenza di particolari uffici o di particolari forme di gestione dei servizi	12%		0
<i>ii) disagio ambientale</i>	0%		
totale condizioni oggettive	12%		0
2) condizioni soggettive			
<i>i) attività gestionali</i>	52%		0
b) assistenza giuridico-amministrativa mediante consulenza fornita ai responsabili dei servizi	12%		0
c) grado di collaborazione nei confronti degli organi dell'ente	12%		0
d) complessità e rilevanza dell'attività rogatoria	8%		0
e) responsabilità della cura dell'attuazione dei provvedimenti	2%		0
f) responsabilità dell'istruttoria delle deliberazioni	8%		0
g) responsabilità della cura degli atti esecutivi delle deliberazioni	2%		0
h) componente di commissioni di gara e di concorso reso "ragione officii"	8%		0
<i>ii) incarichi speciali</i>	32%		0
i) partecipazione alle sedute di organi diversi dalla Giunta e dal Consiglio	4%		0
l) attribuzione di funzioni aggiuntive attribuite dallo statuto o dai regolamenti	12%		0
m) partecipazione alla delegazione trattante di parte pubblica	8%		0
n) appartenenza al Nucleo di valutazione o servizio di controllo interno con funzioni di raccordo tra l'ente e l'organo di valutazione	8%		0
<i>iii) progetti speciali</i>	4%		0
o) attività di docenza o di direttore nei corsi di formazione promossi dalla regione o dall'ente	4%		0
totale condizioni soggettive	88%		0
valutazione complessiva della posizione	100%		0
maggiorazione della retribuzione di posizione			

Legenda graduazione punteggi

condizione assente	0 punti
condizione presente in misura marginale	25 punti
condizione presente in misura media	50 punti
condizione presente in misura rilevante	75 punti
condizione presente in misura eccezionale	100 punti

Legenda maggiorazione della retribuzione di posizione

valutazione della posizione = 0 punti	0%
0 punti < valutazione della posizione ≤ 20 punti	10%
20 punti < valutazione della posizione ≤ 40 punti	20%
40 punti < valutazione della posizione ≤ 60 punti	30%
60 punti < valutazione della posizione ≤ 80 punti	40%
80 punti < valutazione della posizione ≤ 100 punti	50%

E' poi il presidente della Provincia che approva con decreto la proposta del nucleo di valutazione e determina conclusivamente la percentuale di maggiorazione (da un minimo del 10% ad un massimo del 50%).

L'articolo 41, comma 5, del medesimo ccnl 16 maggio 2001 prevede che *“gli enti assicurano,, che la retribuzione di posizione del segretario non sia inferiore a quella stabilita per la funzione dirigenziale più elevata nell'ente in base al contratto collettivo dell'area della dirigenza”* (galleggiamento).

Attualmente il valore della retribuzione di posizione per la funzione dirigenziale più elevata nell'Ente, sulla base dei ccnl per l'area dirigenza applicati, risulta essere pari a 41.745,90 euro, per tredici mensilità.

Al Segretario generale nominato dal 1 febbraio 2017 è stata applicata ai fini della retribuzione di posizione tale disposizione contrattuale – “galleggiamento”, come da decreto del Presidente n. 8 del 31 gennaio 2017, n. 14 del 27 febbraio 2017, e da ultimo confermata con decreto n. 16 del 11 giugno 2019.

Con decreto n. 2 del 29 gennaio 2020 il Presidente ha;

- approvato la scheda di valutazione della posizione del Segretario generale della Provincia di Verona, al fine di determinare la percentuale di maggiorazione della retribuzione di posizione attribuibile a decorrere dal 1 gennaio 2020;

- disposto comunque che l'applicazione della stessa è sospesa a decorrere dalla stessa data del 1 gennaio 2020, in attesa di chiarimenti in ordine alla riconducibilità di tale trattamento economico nell'ammontare delle risorse destinate al trattamento accessorio sottoposto al limite di cui all'art. 23 D.Lgs. 75/2017.

Per quanto riguarda la disciplina della retribuzione di risultato, si rinvia alla contrattazione collettiva nazionale e decentrata integrativa dei segretari comunali e provinciali. La quantificazione dell'ammontare dell'indennità di risultato spettante è definita con decreto del Presidente, anche tenuto conto delle disponibilità di bilancio.

Al Segretario generale attualmente nominato, con i decreti soprarichiamati è stata definita nella misura massima del 10% del monte salari dell'anno di riferimento il valore della retribuzione di risultato da correlare al conseguimento degli obiettivi assegnati.

A tale fine il segretario è valutato annualmente dal presidente della Provincia su proposta del nucleo di valutazione.

Il regolamento degli uffici³⁹ prevede che questa valutazione debba avvenire assumendo come criterio base il grado di raggiungimento degli obiettivi riferiti alle seguenti funzioni:

- partecipazione alle riunioni del consiglio e della giunta con funzioni consultive, referenti e di assistenza e ne cura la verbalizzazione;
- rogito dei contratti nei quali la Provincia è parte ed autentica le scritture private e gli atti unilaterali nell'interesse dell'ente;
- formulazione di osservazioni in merito alla conformità alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti delle proposte di provvedimenti di competenza degli organi della Provincia, su richiesta di questi ultimi o di sua iniziativa;
- esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dalla legge, dallo statuto o dai regolamenti, o conferitagli in via temporanea dal presidente della Provincia.

Per prassi il presidente e il nucleo di valutazione prima di effettuare la valutazione acquisiscono dal segretario stesso una relazione sull'attività effettuata nell'anno e procedono con una valutazione di tipo qualitativo.

Le risultanze della valutazione sono trasmesse dal presidente della Provincia al servizio risorse umane con indicazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi certificata.

Se al segretario generale sono attribuite dal presidente della Provincia anche le funzioni di direttore generale viene riconosciuta anche una apposita indennità, il cui ammontare è definito con il decreto presidenziale di incarico.

³⁹ Articolo 24 del regolamento provinciale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Il Presidente della Provincia con decreto 1 marzo 2017 n. 16 ha conferito al Segretario generale le funzioni di direttore generale con decorrenza 1 marzo 2017, successivamente confermate con decreto n. 5 del 25 gennaio 2019 fino alla scadenza del mandato quale Presidente della Provincia.

Il regolamento degli uffici⁴⁰ prevede che il presidente, compatibilmente con le disponibilità di bilancio, possa nominare un direttore generale al di fuori della dotazione organica e con contratto a tempo determinato.

Sempre il regolamento stabilisce che spettino al direttore generale le seguenti funzioni:

- predisposizione del piano dettagliato degli obiettivi e della proposta di piano esecutivo di gestione;
- sovrintendenza sulla gestione, al fine di perseguire livelli ottimali di efficacia ed efficienza;
- coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti, ad eccezione del segretario;
- risoluzione di eventuali conflitti di competenza tra i dirigenti;
- attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dagli organi di governo;
- adozione delle misure per l'interconnessione sia tra uffici della Provincia, sia con altre amministrazioni;
- approvazione dell'organigramma della Provincia;
- presidenza delle commissioni di concorso relative ai profili dirigenziali.

40 Articolo 27 del regolamento provinciale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Appendice normativa

Fonti normative (leggi, regolamenti, deliberazioni, direttive, verbali nucleo, etc.):

1. regolamento provinciale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (ultimo aggiornamento: deliberazione **G.P. n. 39 in data 23 febbraio 2012**)
2. allegato al verbale del Nucleo di Valutazione n. 6 del 15 dicembre 2000 “Graduazione degli obiettivi”
3. allegato A al verbale del Nucleo di Valutazione n. 8 del 08 luglio 2002 “Metodologia per la valutazione delle posizioni dirigenziali e dei singoli obiettivi gestionali ai fini della retribuzione di risultato”
4. allegato A al verbale del Nucleo di Valutazione n. 11 del 23 ottobre 2008 “Proposta di revisione del sistema di valutazione dei dirigenti”
5. allegato A al verbale del Nucleo di Valutazione n. 5 del 30 maggio 2011 “Aggiornamento metodologia per la ponderazione degli obiettivi gestionali”
6. deliberazione di Giunta provinciale del 30 ottobre 2003 n. 210 ad oggetto “Adozione della nuova metodologia per la valutazione del fattore "competenze organizzative" ai fini dell'attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato.”, che ha approvato la proposta di modifica del sistema di valutazione dei dirigenti per il fattore competenze organizzative allegata al verbale del Nucleo di Valutazione n. 2/2003, seduta del 24 febbraio 2003:
7. deliberazione di Giunta provinciale del 11 dicembre 2008 n. 259 ad oggetto”Definizione dei criteri generali relativi alla determinazione della retribuzione di risultato per il personale di livello dirigenziale, a parziale modifica del vigente sistema di valutazione (articolo 6 ccnl 22 febbraio 2006)”, che ha recepito la “Proposta di revisione del sistema di valutazione dei dirigenti” allegato A al verbale del Nucleo di Valutazione n. 11/2008, seduta del 23 ottobre 2008.