

REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

Modificato con deliberazione G.P. n. 9/554 in data 30 novembre 2000
Modificato con deliberazione G.P. n. 2/95 in data 14 giugno 2001
Modificato con deliberazione G.P. n. 15/229 in data 22 novembre 2001
Modificato con deliberazione G.P. n. 4/81 in data 23 maggio 2002
Modificato con deliberazione G.P. n. 179 in data 12 settembre 2002
Modificato con deliberazione G.P. n. 174 in data 18 settembre 2003
Modificato con deliberazione G.P. n. 26 in data 04 marzo 2004
Modificato con deliberazione G.P. n. 336 in data 31 dicembre 2004
Modificato con deliberazione G.P. n. 107 in data 23 giugno 2005
Modificato con deliberazione G.P. n. 150 in data 04 agosto 2005
Modificato con deliberazione G.P. n. 30 in data 06 aprile 2006
Modificato con deliberazione G.P. n. 58 in data 25 maggio 2006
Modificato con deliberazione G.P. n. 15 in data 22 febbraio 2007
Modificato con deliberazione G.P. n. 66 in data 03 maggio 2007
Modificato con deliberazione G.P. n. 197 in data 11 ottobre 2007
Modificato con deliberazione G.P. n. 72 in data 08 maggio 2008
Modificato con deliberazione G.P. n. 200 in data 09 ottobre 2008
Modificato con deliberazione G.P. n. 83 in data 14 maggio 2009
Modificato con deliberazione G.P. n. 178 in data 10 settembre 2009
Modificato con deliberazione G.P. n. 312 in data 30 dicembre 2010
Modificato con deliberazione G.P. n. 75 in data 5 maggio 2011
Modificato con deliberazione G.P. n. 105 in data 31 maggio 2011
Modificato con deliberazione G.P. n. 1 in data 12 gennaio 2012
Modificato con deliberazione G.P. n. 39 in data 23 febbraio 2012
Modificato con deliberazione G.P. n. 163 in data 12 luglio 2012
Modificato con deliberazione G.P. n. 298 in data 13 dicembre 2012
Modificato con deliberazione G.P. n. 42 in data 6 marzo 2013
Modificato con deliberazione G.P. n. 48 in data 3 aprile 2014
Modificato con deliberazione Presidente n. 16 in data 7 novembre 2014
Modificato con deliberazione Presidente n. 23 in data 24 novembre 2014
Modificato con deliberazione Presidente n. 18 in data 16 febbraio 2015
Modificato con deliberazione Presidente n. 30 in data 2 marzo 2015
Modificato con deliberazione Presidente n. 48 in data 27 marzo 2015
Modificato con deliberazione Presidente n. 74 in data 13 maggio 2015
Modificato con deliberazione Presidente n. 96 in data 17 giugno 2015
Modificato con deliberazione Presidente n. 173 in data 8 ottobre 2015
Modificato con deliberazione Presidente n. 188 in data 29 ottobre 2015
Modificato con deliberazione Presidente n. 21 in data 18 febbraio 2016
Modificato con deliberazione Presidente n. 38 in data 5 aprile 2016
Modificato con deliberazione Presidente n. 159 in data 4 novembre 2016
Modificato con deliberazione Presidente n. 174 in data 6 dicembre 2016
Modificato con deliberazione Presidente n. 28 in data 27 marzo 2017
Modificato con deliberazione Presidente n. 63 in data 3 luglio 2017
Modificato con deliberazione Presidente n. 149 in data 22 dicembre 2017

INDICE

TITOLO I

[Articolo 1](#)

[Articolo 2](#)

[Articolo 3](#)

[Articolo 4](#)

[Articolo 5](#)

[Articolo 6](#)

[Articolo 7](#)

[Articolo 8](#)

TITOLO II

Capo I

[Articolo 8-bis](#)

[Articolo 9](#)

[Articolo 10](#)

[Articolo 11](#)

[Articolo 12](#)

[Articolo 13](#)

[Articolo 14](#)

[Articolo 15](#)

[Articolo 16](#)

[Articolo 17](#)

Capo II

[Articolo 18](#)

[Articolo 19](#)

[Articolo 20](#)

[Articolo 21](#)

[Articolo 22](#)

Capo III

[Articolo 23](#)

[Articolo 24](#)

[Articolo 25](#)

[Articolo 26](#)

[Articolo 27](#)

Capo IV

[Articolo 28](#)

[Articolo 29](#)

[Articolo 30](#)

[Articolo 31](#)

[Articolo 32](#)

[Articolo 33](#)

[Articolo 34](#)

[Articolo 35](#)

[Articolo 36](#)

Capo V

[Articolo 37](#)

[Articolo 38](#)

[Articolo 39](#)

[Articolo 40](#)

PRINCIPI GENERALI

Oggetto

Finalità

Criteri generali

Gestione delle risorse umane

Formazione del personale

Comunicazione interna

Trasparenza

Semplificazione della documentazione

ORGANIZZAZIONE

Struttura organizzativa

Misure gestionali per la promozione della legalità

Articolazione dell'organizzazione

Aree funzionali

Settori

Servizi

Unità operative

Aree delle posizioni organizzative

Aree delle alte professionalità

Ufficio relazioni con il pubblico – U.R.P.

Ufficio stampa

Personale e dotazione organica

Personale

Dotazione organica ed organigramma

Il contratto individuale di lavoro

Collocamento a riposo

Autorizzazione al personale dipendente all'esercizio di incarichi esterni

Il Segretario, Vicesegretario e Direttore Generale

Segretario generale

Retribuzione di risultato e di posizione del segretario generale

Attribuzione delle funzioni di direttore generale al segretario generale

Vicesegretario generale

Direttore generale

Dirigenza

Dirigenza

Retribuzione di posizione e di risultato

Coordinatore di area funzionale

Dirigente di settore o servizio

Modalità di svolgimento delle funzioni dirigenziali

Revoca degli incarichi dirigenziali

Comitato dei Garanti

Provvedimenti del segretario generale, del direttore generale e dei dirigenti

Albo per la pubblicazione degli atti provinciali

Titolari delle posizioni organizzative, di incarichi di alta

professionalità e responsabili di servizio e di unità operativa

Titolari delle posizioni organizzative

Valorizzazione delle alte professionalità

Responsabile di servizio

Responsabili di attività, interventi e simili

[Capo VI](#)
[Articolo 41](#)
[Capo VII](#)

[Articolo 42](#)
[Articolo 43](#)

[Articolo 44](#)
[Articolo 45](#)
[Articolo 46](#)
[Articolo 47](#)
[Articolo 48](#)
[Articolo 49](#)

[Capo VIII](#)
[Articolo 50](#)
[Articolo 51](#)
[Articolo 52](#)
[Articolo 53](#)

[TITOLO III](#)

[Capo I](#)

[Articolo 54](#)
[Articolo 55](#)
[Articolo 56](#)
[Articolo 57](#)
[Articolo 58](#)
[Articolo 59](#)
[Articolo 60](#)
[Articolo 61](#)
[Articolo 62](#)

[Capo II](#)

[Articolo 63](#)
[Articolo 64](#)
[Articolo 65](#)
[Articolo 66](#)
[Articolo 67](#)
[Articolo 68](#)
[Articolo 69](#)

[CAPO II BIS](#)

[Articolo 63 bis](#)
[Articolo 64 bis](#)
[Articolo 64 ter](#)
[Articolo 65 bis](#)
[Articolo 66 bis](#)
[Articolo 67 bis](#)
[Articolo 68 bis](#)
[Articolo 68 ter](#)
[Articolo 69 bis](#)

Obbligo di astensione

Obbligo di astensione

Contratti a tempo determinato e uffici alle dirette dipendenze degli organi di governo

Contratti a tempo determinato per la copertura di posti di qualifica dirigenziale

Contratti a tempo determinato al di fuori della dotazione organica per dirigenti e alte specializzazioni

Revoca degli incarichi a tempo determinato

Collaborazioni esterne a tempo determinato

Modalità di controllo dei limiti di spesa per le collaborazioni esterne

Pubblicazione elenco collaboratori esterni

Uffici alle dirette dipendenze del presidente della Provincia e della giunta

Ufficio di staff per il consiglio provinciale

Organismi di coordinamento

Organismi di coordinamento

Comitato di coordinamento generale

Conferenza dei dirigenti

Conferenza dei responsabili di servizio

SISTEMA DI VALUTAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

Sistemi di valutazione e Nucleo di Valutazione

Controlli interni

Controllo di regolarità amministrativa e contabile

Controllo di gestione

Sistema di valutazione permanente delle risorse umane

Controllo strategico

Nucleo di valutazione

Funzionamento del nucleo di valutazione

Diritto di accesso ai documenti

Compenso

Compenso incentivante per la progettazione interna di opere e lavori pubblici (per le opere inserite nella programmazione fino al 24 giugno 2014 per i dirigenti e fino al 18 agosto 2014 per i restanti dipendenti)

Oggetto

Definizioni

Spesa per il compenso incentivante

Criteri generali per la ripartizione del compenso incentivante

Compenso incentivante per opere o lavori pubblici

Compenso incentivante per la redazione degli atti di pianificazione

Cause di esclusione dal pagamento del compenso incentivante

Compenso incentivante per la progettazione interna di opere e lavori pubblici (periodo e ambito di riferimento: programmazione dei lavori pubblici dal 19 agosto 2014 al 19 aprile 2016; dirigenza esclusa)

Oggetto

Definizioni

Presupposti

Fondo per la progettazione e l'innovazione

Conferimento incarichi, individuazione gruppi di lavoro

Riparto del compenso incentivante

Liquidazione del compenso incentivante per le attività di progettazione

Cause di esclusione dal pagamento del compenso incentivante

Coperture assicurative

[Articolo 69 ter](#)
[Articolo 69 quater](#)
[Capo III](#)
[Articolo 70](#)
[Articolo 71](#)
[Articolo 72](#)
[Articolo 73](#)
[TITOLO IV](#)
[Articolo 74](#)
[Articolo 75](#)
[Articolo 76](#)
[Articolo 77](#)
[Articolo 78](#)
[Articolo 78 bis](#)
[TITOLO V](#)
[Articolo 79](#)
[Articolo 80](#)
[TITOLO VI](#)

[Articolo 81](#)
[Articolo 82](#)
[Articolo 83](#)
[Articolo 84](#)
[Articolo 85](#)
[Articolo 86](#)
[Articolo 87](#)
[TITOLO VII](#)
[Capo I](#)
[Articolo 88](#)
[Articolo 89](#)
[Capo II](#)
[Articolo 90](#)
[Articolo 91](#)
[Articolo 92](#)
[Articolo 93](#)
[Articolo 94](#)
[Articolo 95](#)
[Articolo 96](#)
[Articolo 97](#)
[Articolo 98](#)
[Articolo 99](#)
[Articolo 100](#)
[Articolo 101](#)
[Articolo 102](#)
[Capo III](#)
[Articolo 103](#)
[Articolo 104](#)
[Capo IV](#)
[Articolo 105](#)
[Articolo 106](#)
[Articolo 107](#)

Casi particolari e rinvio
Disposizioni transitorie
Disciplina dei compensi dei professionisti legali
Oggetto e definizione
Determinazione e liquidazione dell'ammontare dei compensi professionali legali
Criteri per la ripartizione dei compensi professionali legali
Efficacia della disciplina
RAPPORTO DI LAVORO A TEMPO PARZIALE
Oggetto
Trasformazione del rapporto di lavoro
Il contratto individuale di lavoro a tempo parziale
Svolgimento del rapporto di lavoro a tempo parziale
Utilizzo di personale a tempo parziale
Durata del rapporto di lavoro a tempo parziale e disposizioni transitorie
MOBILITA' DEL PERSONALE
Mobilità esterna a domanda
Mobilità interna
CODICE DI COMPORTAMENTO E PROCEDIMENTI DISCIPLINARI
Codice di comportamento e procedimento disciplinare
Sanzioni disciplinari
Competenza del responsabile del servizio
Ufficio competente per i procedimenti disciplinari
Sospensione cautelare dall'impiego
Riduzione della sanzione
Impugnazione delle sanzioni disciplinari
MODALITÀ DI ACCESSO
Programmazione del fabbisogno del personale
Piano annuale delle assunzioni
Sistema del concorso unico a livello provinciale.
Costituzione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato
Modalità di assunzione all'impiego
Modalità di indizione e svolgimento delle procedure selettive
Pubblicazione e diffusione dei bandi o avvisi di selezione
Corso – selezione
Requisiti d'accesso
Limiti di età
Materie delle prove d'esame
Commissioni esaminatrici
Compensi ai componenti delle commissioni esaminatrici
Graduatorie
Costituzione del rapporto di lavoro
Assunzioni mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento
Assunzioni di soggetti disabili
Progressione di carriera
Progressione di carriera
Procedure selettive
Costituzione di rapporti di lavoro a tempo determinato
Rapporti di lavoro a tempo determinato
Modalità di assunzione a tempo determinato
Costituzione del rapporto di lavoro a tempo determinato

TITOLO VIII

[Articolo 108](#)

[Articolo 109](#)

[Articolo 110](#)

[Articolo 111](#)

[Allegato A](#)

[Tabella B](#)

[Tabella C](#)

[TABELLE D - E - F - G](#)

[TABELLE D - E - F - G](#)

[Tabella H](#)

[Tabella I](#)

[Allegato L](#)

NORME TRANSITORIE E FINALI

Norma finale

Norma transitoria

Abrogazioni

Rinvio

Macrostruttura

Dotazione organica

Area delle posizioni organizzative e delle alte professionalità

CAPO II - Determinazione compenso incentivante per la progettazione interna di opere e lavori pubblici

CAPO II bis - Determinazione compenso incentivante per la progettazione interna di opere e lavori pubblici

Abrogata

Ripartizione compenso incentivante per professionisti legali

Il sistema di valutazione del personale

OMISSIS

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 e alte professionalità

2.1 La retribuzione di posizione

2.1.1 La retribuzione di posizione dei titolari di posizione organizzativa

2.1.2 La retribuzione di posizione dei titolari di incarico di alta professionalità

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

2.2.5 retribuzione di risultato per i titolari di incarico di alta professionalità

2.2.6 classificazione e ponderazione degli obiettivi gestionali assegnati ai titolari di incarico di alta professionalità

2.2.7 determinazione del punteggio di risultato dei titolari di incarico di alta professionalità

2.2.8 liquidazione della retribuzione di risultato ai titolari di incarico di alta professionalità

3 Compenso incentivante la produttività ed il miglioramento dei servizi per il personale delle categorie

4 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, titolari da alta professionalità, 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).

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).

Passando agli importi individuali occorre premettere che la retribuzione di posizione massima prevista dal

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

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

4 Cfr. DGP 24.5.2012 n. 118

CCNL ammonta a 45.102,87 euro⁵ 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

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.

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. 165⁶.

La posizione di un dirigente è la rilevanza degli uffici che gli sono affidati in termini di collocazione nella macrostruttura organizzativa, complessità organizzativa e responsabilità⁷.

La posizione è quantificata attraverso un punteggio di posizione (da 0 a 1.000 punti) dato dalla somma dei seguenti punteggi specifici⁸:

- 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

5 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."

6 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."

7 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".

8 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"

- 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
- 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 seguenti⁹:

- 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.

⁹ 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”.

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.

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.

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 settoriali¹⁰.

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.

¹⁰ 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.

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
- 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 tabella¹¹.

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 erano¹²:

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.

¹¹ 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).

¹² 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.

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 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 risultato¹³ (da 0 a 100 punti)

¹³ 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

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)
- 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.

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 dal 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;

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 tabella¹⁴:

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
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

¹⁴ Allegata alla DGP 20 luglio 2000 n. 13/348 approvativa del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

funzione di graduazione: $(n. \text{ totale di pratiche evase} / n. \text{ addetti}) / 200$ 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 ovviato 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 a 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 residuerà 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.

2. La retribuzione dei titolari di posizioni organizzative e alte professionalità

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi prevede l'istituzione delle aree delle posizioni organizzative e delle alte professionalità¹⁵. Per regolamento al personale individuato come titolare di posizione organizzativa o di incarico di alta professionalità *“spettano la retribuzione di posizione e quella di risultato, il cui ammontare complessivo non può comunque essere inferiore all'importo delle competenze e delle indennità da esse assorbite ai sensi dell'articolo 10, commi 1 e 4, del contratto collettivo nazionale di lavoro relativo*

¹⁵ articoli 14 (Aree delle posizioni organizzative), 15 (Aree delle alte professionalità), 37 (Titolari delle posizioni organizzative) e 38 (Valorizzazione delle alte professionalità); tabella C allegata

alla revisione del sistema di classificazione del personale del 31 marzo 1999”.

Sempre il regolamento prevede inoltre 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.

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 CCNL¹⁶ in 12.911,42.

Per i titolari di posizione organizzativa, la misura della retribuzione di posizione è graduata sulla base dei seguenti parametri¹⁷:

- ruolo direttivo svolto;
- articolazione della struttura diretta;
- rilevanza del coordinamento;
- numero di addetti;
- budget assegnato;
- responsabilità specialistico – professionale.

La posizione è quantificata attraverso un punteggio di posizione (da 0 a 1.000 punti) dato dalla somma dei seguenti punteggi specifici¹⁸:

- Ruolo direttivo: fino ad un massimo di 200 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	150
incremento per ogni servizio oltre la prima struttura diretta	100
- Articolazione della struttura diretta: fino ad un massimo di 200 punti per ogni unità operativa subordinata (solo per responsabili di servizio)	40
- Rilevanza del coordinamento: fino ad un massimo di 100 punti	

¹⁶ CCNL 31 marzo 1999 articolo 10, comma 2.

¹⁷ Articolo 37, comma 5, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

¹⁸ 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”.

per ogni addetto di categoria D con indennità di responsabilità	25
- Numero addetti ponderato: fino ad un massimo di 200 punti	
per ogni unità di categoria A	4
per ogni unità di categoria B	6
per ogni unità di categoria C	8
per ogni unità di categoria D (esclusi gli addetti già considerati sub 3.)	10
- Budget assegnato:	
entrate correnti specifiche in % rispetto al totale: fino ad un massimo di 100 punti	
maggiore a 0 % ed entro il 1,5 %	20
tra il 1,5 e il 5 %	60
oltre il 5 %	100
spese correnti (escluse le spese di personale) in % rispetto al totale: fino ad un massimo di 100 punti	
maggiore a 0 % ed entro il 2,5 %	25
tra il 2,5 e il 5 %	50
tra il 5 e il 10 %	75
oltre il 10 %	100
- 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
Svolgimento di attività di studio, ricerca, ispezione, vigilanza, controllo	100

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 seguenti¹⁹:

- oltre 550 punti, fascia 1, fattore 1
- da 401 a 550 punti, fascia 2, fattore 0,85;
- da 251 a 400 punti, fascia 3, fattore 0,7;
- fino a 250 punti, fascia 4, fattore 0,55.

La retribuzione di posizione effettiva si ottiene applicando come segue al valore massimo contrattuale (12.911,42 euro) il coefficiente di fascia:

fascia	retribuzione
I	12.911,42
II	10.974,71
III	9.038,00
IV	7.101,28

¹⁹ 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.

2.1.2. La retribuzione di posizione dei titolari di incarico di alta professionalità

Per i titolari di incarico di alta professionalità la retribuzione di posizione massima è stata determinata dalla giunta provinciale²⁰ nella stessa consistenza prevista per i titolari di posizione organizzativa (12.911,42). Il presidente non può in ogni caso stabilire un importo massimo superiore al limite di 16.000,00 previsto dal CCNL²¹.

Per i titolari di incarico di alta professionalità, i parametri sono i seguenti²²:

- livello di specializzazione (con attribuzione del punteggio massimo se è richiesta una specifica abilitazione);
- presenza nella struttura di riferimento di altri dipendenti;
- svolgimento dell'attività anche a favore di interlocutori esterni;
- svolgimento di attività riconducibili a obiettivi strategici del programma di governo;
- attribuzione di significative risorse finanziarie.

La posizione è quantificata attraverso un punteggio di posizione (da 0 a 900 punti) dato dalla somma dei seguenti punteggi specifici²³:

- 1) Livello di specializzazione,
 - fino a 200 punti attribuiti sommando i seguenti punteggi:
 - laurea specialistica (LS o LM) o Diploma di Laurea (DL) 30 punti
 - master o corsi specialistici equivalenti 50 punti
 - dottorato di ricerca 50 punti
 - per ogni seconda laurea (L) o (LS LM DL) 20 punti
 - fino a 220 punti attribuiti sommando i seguenti punteggi:
 - abilitazione professionale con iscrizione all'albo 220 punti
- 2) Presenza di altri dipendenti nella struttura, fino a 130 punti attribuiti sommando i seguenti punteggi:
 - per ogni unità di categoria A 4 punti
 - per ogni unità di categoria B 6 punti
 - per ogni unità di categoria C 8 punti
 - per ogni unità di categoria D 10 punti
- 3) Attività a favore di interlocutori esterni, fino a 50 punti attribuiti (valutato dal dirigente)
- 4) Attività riconducibile a obiettivi strategici del programma di governo: nr. Obiettivi, fino a 100 punti attribuiti sommando i seguenti punteggi:
 - A sviluppo della comunità provinciale 30 punti
 - B sostegno allo sviluppo del sistema economico provinciale 30 punti
 - C governo del territorio e reti comunicazioni 30 punti
 - D trasparenza, qualità ed economicità dell'attività amministrativa 30 punti
- 5) Budget assegnato
 - di entrata corrente assegnato, fino a 200 punti attribuiti come segue:
 - fino al 1,5% del totale delle entrate correnti 40 punti
 - dal 1,5% al 5% del totale delle entrate correnti 120 punti

²⁰ Deliberazione Giunta provinciale del 11 ottobre 2007 n. 197 e articolo 38, comma 5, del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

²¹ Articolo 10, comma 4 del CCNL 22 gennaio 2004.

²² Articolo 38, comma 4, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

²³ I parametri di valutazione sono previsti da determinazione organizzativa n. 34 del 31 dicembre 2007 Direttore generale

- oltre il 5% del totale delle entrate correnti 200 punti
- di spesa corrente assegnato, fino a 200 punti attribuiti come segue:
 - fino al 2,5% del totale delle spese correnti 50 punti
 - dal 2,5% al 5% del totale delle spese correnti 100 punti
 - dal 5% al 10% del totale delle spese correnti 150 punti
 - oltre il 10% del totale delle spese correnti 200 punti

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

Le fasce e i relativi fattori moltiplicativi sono i seguenti²⁴:

- oltre 800 punti, fascia 1, fattore 1
- da 601 a 800 punti, fascia 2, fattore 0,85;
- da 251 a 600 punti, fascia 3, fattore 0,7;
- fino a 250 punti, fascia 4, fattore 0,55.

La retribuzione di posizione effettiva si ottiene come segue applicando al valore massimo stabilito dalla giunta (12.911,42 euro) il coefficiente di fascia:

fascia	retribuzione
I	12.911,42
II	10.974,71
III	9.038,00
IV	7.101,28

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 generali²⁵:

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

Annualmente il presidente definisce la retribuzione di risultato massima per i titolari di posizione organizzativa in percentuale rispetto alla retribuzione di posizione (da un minimo del 10% a un massimo del 25%²⁶).

²⁴ Le fasce e i relativi fattori moltiplicativi sono previsti al punto 6 del verbale di concertazione 2 agosto 2007 approvato con la deliberazione Giunta provinciale del 11 ottobre 2007 n. 197, come integrata con deliberazione del Presidente n. 149 del 22 dicembre 2017 a decorrere dal 1 gennaio 2018.

²⁵ Articolo 37, comma 6, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

²⁶ Art. 10 comma 3 del CCNL 31 marzo 1999

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)
- 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 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 valori²⁷:

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 titolari di unità organizzative, con la sola differenza che i fattori valutativi pesano tutti nello stesso modo²⁸). 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.

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.

²⁷ 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.

²⁸ 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.

2.2.4. liquidazione della retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato spettante è determinata moltiplicando la retribuzione di risultato teorica (stabilita applicando al valore contrattuale la percentuale stabilita dal presidente - cfr. supra) per il punteggio finale di risultato conseguito (cfr. paragrafo precedente e dividendo per 100).

Se questo importo risulta inferiore al 10% della retribuzione di risultato teorica spettante al titolare di posizione organizzativa viene comunque liquidato questo importo minimo²⁹.

2.2.5. retribuzione di risultato per i titolari di incarico di alta professionalità

La valutazione annuale dei risultati conseguiti dai titolari di incarico di alta professionalità è effettuata sulla base dei seguenti criteri generali³⁰:

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

Annualmente il presidente definisce la retribuzione di risultato massima per i titolari di incarico di alta professionalità in percentuale rispetto alla retribuzione di posizione (da un minimo del 10% a un massimo del 30%³¹), nella medesima consistenza per i titolari di posizione organizzativa.³²

La retribuzione di risultato è attribuita a ogni titolare di incarico di alta professionalità attraverso i seguenti elementi di valutazione:

- grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali (eventualmente) assegnati dai dirigenti (massimo 70 punti)
- competenze organizzative dimostrate (massimo 30 punti).

2.2.6. classificazione e ponderazione degli obiettivi gestionali assegnati ai titolari di incarico di alta professionalità

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

2.2.7. determinazione del punteggio di risultato dei titolari di incarico di alta professionalità

Alla fine dell'esercizio sono noti e certificati dal nucleo di valutazione i livelli di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati ai titolari di incarico di alta professionalità. Il punteggio di risultato per

²⁹ Deliberazione Giunta provinciale n. 213 del 10 novembre 2011

³⁰ Articolo 38 comma 5 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e punto 6 del verbale di concertazione 2 agosto 2007 approvato con la deliberazione Giunta provinciale 11 ottobre 2007 n. 197.

³¹ Articolo 10, comma 4 del ccnl 22 gennaio 2004 e punto 6 del verbale di concertazione 2 agosto 2007 approvato con la deliberazione Giunta provinciale 11 ottobre 2007 n. 197.

³² Articolo 38 comma 5 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

raggiungimento obiettivi si ottiene 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 medesimi valori previsti per i titolari di posizione organizzativa³³:

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 così moltiplicato per i 70 punti massimi è moltiplicato ancora 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 incarico di alta professionalità (uguale a quella fatta dal segretario generale per i dirigenti in staff, con la sola differenza che i fattori valutativi pesano tutti nello stesso modo)³⁴. 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 alta professionalità (giorni di assegnazione dell'incarico/ 365), fornendo così il punteggio conseguito per competenze organizzative.

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.

2.2.8. liquidazione della retribuzione di risultato ai titolari di incarico di alta professionalità

La retribuzione di risultato spettante è determinata moltiplicando la retribuzione di risultato teorica (determinata applicando al valore contrattuale la percentuale stabilita dal presidente - cfr. supra) per il punteggio finale di risultato conseguito (cfr. paragrafo precedente) e dividendo per 100.

Se questo importo risulta inferiore al 10% della retribuzione di risultato teorica spettante al titolare di posizione organizzativa viene comunque liquidato questo importo minimo³⁵.

³³ Articolo 38 comma 5 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e punto 6 del verbale di concertazione 2 agosto 2007 approvato con la deliberazione Giunta provinciale 11 ottobre 2007 n. 197.

³⁴ 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.

³⁵ Deliberazione Giunta provinciale n. 213 del 10 novembre 2011.

3. **Compenso incentivante la produttività ed il miglioramento dei servizi per il personale delle categorie**

Per contratto, al personale delle categorie (cioè del personale non dirigente né incaricato di posizione organizzativa e alta professionalità) oltre alla retribuzione tabellare e a specifiche indennità fisse e continuative individuate nei contratti collettivi nazionali di lavoro, è prevista la corresponsione indennità accessorie (ad esempio l'indennità di turno, di reperibilità, etc.) previste dal CCNL tra cui l'erogazione del compenso diretto ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi³⁶ (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 politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività:

Ogni amministrazione sulla base di contratti collettivi nazionali di categoria procede annualmente alla costituzione del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività³⁷ diretto all'erogazione del trattamento accessorio³⁸, tra cui con il compenso per la "produttività".

L'ammontare delle risorse destinate alla costituzione del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività sono destinate ai sensi dell'art. 17 del medesimo contratto collettivo 1° aprile 1999 alla costituzione di quattro fondi:

- a) fondo per compensare indennità (lett.d)-e)-f) i) c. 2, e c. 3)
- b) fondo per la progressione orizzontale (lett. b) c.2)
- c) fondo per la retribuzione di posizione e risultato (lett. c) c. 2)
- d) fondo per la produttività (lett. a) c. 2)

A decorrere dal 1 gennaio 2004³⁹ le risorse decentrate del fondo per le politiche di sviluppo sono destinate a finanziarie due diverse categorie di risorse:

- risorse stabili: consolidate nel corso degli anni e aventi carattere di stabilità e continuità;
- risorse variabili: determinate annualmente dal presidente e aventi carattere di variabilità.

Detraendo dall'ammontare complessivo del fondo tutte le componenti destinate a finanziare istituti contrattuali si ottiene quanto disponibile per la produttività (fondo per la produttività).

Il fondo per l'anno 2010 ammontava a 715.003,008 euro⁴⁰ da distribuire tra circa 457 dipendenti.

La distribuzione avviene in due fasi.

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 e la sommatoria dei punteggi di tutte le UOP.

Il punteggio della singola UOP è dato dalla sommatoria dei coefficienti individuali calcolati come prodotto dei seguenti fattori:

- fattore di categoria di appartenenza:	Categoria	Parametro
	A	0,66797668
	B1	0,70525619
	B3	0,74555054
	C	0,79130283
	D1	0,86623403
	D3	1

³⁶ Cfr. art. 17 comma 2, lettera a) CCNL 1.4.1999

³⁷ Cfr. art. 15 CCNL 1.4.1999

³⁸ Cfr. art. 17 comma 2, CCNL 1.4.1999

³⁹ Cfr. art. 31 commi 1 e 2 CCNL 22.1.2004

⁴⁰ Consistenza quantificata con deliberazione di Giunta provinciale del 24 maggio 2012 n. 118

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 UOP (per contratto full time massimo 1500 ore)
- fattore obiettivi: peso medio degli obiettivi gestionali della UOP 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 UOP 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
 $0,79130283 \times 750 \times 0,9 = 534,1294103$

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

Il budget di obiettivo è quindi dato dal prodotto tra il budget di UOP 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 UOP.

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 per il 15% (componente di struttura) in base al solo grado di raggiungimento dell'obiettivo e per il rimanente 85% (componente individuale) 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:

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

Capacità di:

- coinvolgere, motivare e far crescere i collaboratori
- valutare e creare una buona percezione di benessere

organizzativo

ORGANIZZAZIONE

Capacità di:

- fare efficienza
- assicurare miglioramento continuo
- bilanciare i carichi di lavoro
- gestire con flessibilità le emergenze

QUALITÀ DEL SERVIZIO

Capacità di:

- rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori dei servizi esterni o interni
- assicurare output affidabili

PROFESSIONAL

FATTORE

DEFINIZIONE

PREPARAZIONE TECNICA

Capacità e competenza tecnica.

Disponibilità a condividere con gli altri le proprie conoscenze.

Attitudine al costante aggiornamento.

RESPONSABILITÀ

Capacità di:

- accettare e assumere impegni che assicurano alti livelli di efficienza
- portare a termine gli impegni nei tempi stabiliti
- farsi carico delle problematiche e dei rischi conseguenti agli impegni assunti

DECISIONI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Capacità di:

- assumere decisioni sulla base di corrette analisi dei dati
- assumere decisioni basate sulle sole informazioni disponibili
- risolvere i problemi con puntualità e apporti creativi

APPORTO ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO
interni

Capacità di:
- rispondere ai bisogni e alle attese dei fruitori dei servizi esterni o

- assicurare output affidabili

ASSISTENTE

FATTORE

DEFINIZIONE

INIZIATIVA

Capacità di:
- capire le situazioni
- attivarsi anche se non sollecitati per anticipare e risolvere problemi

AFFIDABILITÀ

evitano rilavorazioni e alimentano la fiducia

Capacità di assicurare output precisi e certi che attenuano il controllo,

FLESSIBILITÀ

assicurare flessibilità operativa

Capacità e disponibilità ad agire con polivalenza su più compiti per

ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ
DEL SERVIZIO

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

La componente individuale è ripartita attraverso la seguente procedura:

- si determina la quota massima individuale moltiplicando la componente individuale per il rapporto (coefficiente individuale / sommatoria coefficienti individuali);
- si effettua una prima distribuzione attraverso la seguente formula: (quota massima individuale x valutazione del dirigente / 100);
- si determina il valore complessivo dei resti (sommatoria quote massime individuali – sommatoria effettive somme distribuite)
- si distribuisce il valore complessivo dei resti tra i soli dipendenti che hanno conseguito una valutazione non inferiore a 75 moltiplicandolo per il rapporto (coefficiente individuale x valutazione del dirigente / sommatoria coefficiente individuale x valutazione del dirigente)⁴¹.

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 produttività euro 100.000,00

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

⁴¹ Nel caso in cui tutti i dipendenti ottengano una valutazione del dirigente inferiore a 75 i resti non sono distribuiti e confluiscono nel fondo dell'esercizio successivo.

- 1) Determinazione del coefficiente individuale di ogni dipendente sulla base
PARAMETRO CATEGORIA X TEMPO X FASCIA DI PONDERAZIONE
- 2) Somma dei coefficienti individuali per ente: ad esempio 11.092.527,69
- 3) Somma dei coefficienti individuali per U.O.P.: U.O.P servizio risorse umane 5 unità 554.626,38465
- 4) Determinazione budget U.O.P risorse umane

$$100.000,00 \times 554.626,38465 / 11.092.527,69 = 5.000,00$$

- 5) 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 - $0,70525619 \times 100/100 \times 1000 = 705,256190$

									ORE OBIETTIVI			coefficienti individuali per obiettivo		
									M	A	S			
									0,7	0,8	1			
NR	cat	peo	matri	parametro cat.	presenza u.o.p	fascia pond.	PT	coefficiente individuale u.op.	1	2	3	1	2	3
1	B1	B2	1753	0,70525619	1500	0,9	100	95209,58565000	1000	300	200	705,256190	211,576857	141,0512380
2	B3	B7	3443	0,74555054	1500	0,9	100	100649,32290000	500	500	500	372,775270	372,775270	372,7752700
3	C	C2	3602	0,79130283	1500	0,9	100	106825,88205000	100	1300	100	79,130283	1028,693679	79,1302830
4	D1	D1	202	0,86623403	1500	0,9	100	116941,59405000	500	700	300	433,117015	606,363821	259,8702090
5	D3	D4	1023	1,00000000	1500	0,9	100	135000,00000000	600	900	0	600,000000	900,000000	0,0000000
					7500			554626,38465000	2700	3700	1100	2190,278758	3119,409627	852,8270000
									totale			6162,515385		

- 6) Determinazione budget obiettivo 1:
BUDGET U.O.P. * COEFFICIENTE OBIETTIVO / SOMMA COEFFICIENTI OBIETTIVO
Nel nostro caso $5.000,00 \times 2190,278758 / 6162,515385 = 1.777,098$
- 7) Determinazione budget obiettivo 1 effettivo
% di raggiungimento 89% = % raggiungimento virtuale pari a 90%
valore budget da distribuire obiettivo 1 $1.777,098 \times 90\% = 1.599,39$
- 8) ripartizione del budget obiettivo 1 nelle due quote
15% (componente di struttura) $1599,39 \times 15\% = 239,91$
85% (componente individuale) $1599,39 \times 85\% = 1.359,48$
- 9) spettanza compenso 15% a dipendente 1
BUDGET 15% OBIETTIVO * COEFFICIENTE INDIVIDUALE DIPENDENTE 1 OBIETTIVO1 / SOMMA COEFFICIENTI OBIETTIVI INDIVIDUALI OBIETTIVO 1
Nel nostro caso $239,91 \times 705,256190 / 2190,278758 = 77,25$
- 10) spettanza compenso 85% a dipendente 1 anche in base alla valutazione dei comportamenti organizzativi del singolo dipendente

1 FASE quota individuale spettante sulla base del punteggio/valutazione QUOTA A.

quota 85%		1359,48			
				quota	
NR	coefficienti individuali	quota massima individuale = 100 punti valutazione	valutazione	A	resto
1	705,256190	437,74	78,57	343,94	93,81
2	372,775270	231,38	41,67	96,41	134,96
3	79,130283	49,12	75,00	36,84	12,28
4	433,117015	268,83	42,20	113,45	155,38
5	600,000000	372,41	73,81	274,88	97,53
		2190,278758	1.359,48	865,51	493,97

Nel nostro caso il dipendente 1 ha quale quota corrispondente alla massima valutazione (100) la somma di euro 437,74

1359,48 * 705,256190 / 2190,278758 = 437,74

quota A 437,74 * 78,57 / 100 = 343,94

resto da redistribuire euro 93,81

2 FASE distribuzione dei resti QUOTA B personale con valutazione >= 75

	totale resto	493,97		quota
NR	coefficienti individuali	valutazione	coefficiente individuale 2 (COEFFICIENTE INDIVIDUALE X VALUTAZIONE)	B
1	705,256190	78,57	55411,97885	446,18
2	372,775270	41,67		-
3	79,130283	75,00	5934,771225	47,79
4	433,117015	42,20		-
5	600,000000	73,81		-
	2190,278758		61346,75007	493,97

nel nostro caso il dipendente 1 ha quale quota B derivante dalla distribuzione resti la somma di euro 446,18

TOTALE RESTO * COEFFICIENTE INDIVIDUALE * VALUTAZIONE / SOMMA COEFFICIENTE INDIVIDUALE 2
OBIETTIVO 1

493,97 * 5411,97885 / 61346,75007 = 446,18.

alla distribuzione non partecipano i dipendenti 2, 4 e 5 per valutazione inferiore a 75.

Alla fine la produttività liquidata a ogni dipendente sarà data dalla somma della componente di struttura e di quella individuale (A + B) riferita a ciascun ciascun obiettivo al quale risulta aver partecipato.

Dipendente 1	obiettivo 1	-	77,25 + 343,94 + 446,18 = 867,37
	obiettivo 2	-	___ + ___ + ___ = ___
	obiettivo 3	-	___ + ___ + ___ = ___
	totale		___

4. La retribuzione del segretario – direttore generale

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

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) sono i seguenti (si veda la pagina seguente):

Allegato A al Decreto n. 5 del 19 gennaio 2010 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%		0
ii.) <i>Complessità funzionale</i>	12%		12
a.) Presenza di particolari uffici o di particolari forme di gestione dei servizi	12%	100	12
iii.) <i>Disagio ambientale</i>	0%		
Totale condizioni oggettive	12%		12
2.) Condizioni soggettive			
i.) <i>Attività gestionali</i>	52%		50
b.) Assistenza giuridico-amministrativa mediante consulenza fornita ai responsabili dei servizi	12%	100	12
c.) Grado di collaborazione nei confronti degli organi dell'ente	12%	100	12
d.) Complessità e rilevanza dell'attività rogatoria	8%	100	8
e.) Responsabilità della cura dell'attuazione dei provvedimenti	2%	50	1
f.) Responsabilità dell'istruttoria delle deliberazioni	8%	100	8
g.) Responsabilità della cura degli atti esecutivi delle deliberazioni	2%	50	1
h.) Componente di commissioni di gara e di concorso reso "ratione officii"	8%	100	8
ii.) <i>Incarichi speciali</i>	32%		26
i.) Partecipazione alle sedute di organi diversi dalla Giunta e dal Consiglio	4%	50	2
l.) Attribuzione di funzioni aggiuntive attribuite dallo Statuto o dai Regolamenti	12%	100	12
m.) Partecipazione alla delegazione trattante di parte pubblica	8%	75	6
n.) Appartenenza al Nucleo di Valutazione o servizio di controllo interno con funzioni di raccordo tra l'ente e l'organo di valutazione	8%	75	6
iii.) <i>Progetti speciali</i>	4%		1
o.) Attività di docenza o di direttore nei corsi di formazione promossi dalla Regione o dall'ente	4%	25	1
Totale condizioni soggettive	88%		77
Valutazione complessiva della posizione	100%		89
Maggiorazione della retribuzione di posizione			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 16 marzo 2015 è stata applicata ai fini della retribuzione di posizione tale disposizione contrattuale – "galleggiamento", come da decreto del Presidente n. 8 del 5 marzo 2015.

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.

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

Il regolamento degli uffici⁴² 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.

Il regolamento degli uffici⁴³ 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.

In alternativa, il presidente può conferire l'incarico di direttore generale a un dirigente della Provincia, che sia disposto ad accettarlo, senza oneri aggiuntivi a carico del bilancio provinciale.

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.

Attualmente, il presidente della Provincia ha attribuito l'incarico di direttore generale a una dirigente della Provincia, assegnandole con decreto⁴⁴, oltre a quanto previsto dal regolamento, ulteriori compiti tra i quali:

- l'assicurazione del sistema di certificazione della qualità secondo le norme UNI EN ISO 9001, anche tramite l'unità operativa autonoma sistema qualità, di cui le viene assegnata la responsabilità;
- il coordinamento del sistema complessivo dei controlli interni e sviluppo organizzativo, con la sola esclusione del controllo di regolarità amministrativa, che rimane in capo al segretario generale;
- la formulazione di indirizzi in materia di trasparenza affinché gli adempimenti si svolgano con efficacia

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

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

44 Decreto n. 68 del 3 dicembre 2014 di "conferimento incarico di direttore generale alla dirigente Elisabetta Pellegrini".

ed efficienza;

- la presidenza della delegazione trattante per la contrattazione e gli altri adempimenti rilevanti nel sistema delle relazioni sindacali per il personale delle categorie;
- la presidenza del Nucleo di valutazione con obbligo di astensione ove siano coinvolti verifiche, controlli e valutazioni riguardanti il proprio operato.

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.