



**UNIONE TERRITORIALE INTERCOMUNALE GIULIANA
JULIJSKA MTU**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PRESTAZIONE DEI DIRIGENTI
E DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
(approvato con determinazione del Direttore Generale n. 511 dd. 31.10.2018)**

Premessa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'UTI Giuliana – Julijska Mtu è strutturato sulla base di puntuali indicazioni fornite dall'Organismo indipendente di valutazione (OIV)¹.

Con l'introduzione nelle pubbliche amministrazioni del "ciclo della performance", di cui al D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017, la pianificazione strategica, la programmazione operativa, il monitoraggio, la misurazione e la valutazione della prestazione, individuale e organizzativa, nonché la pubblicazione on line dei dati, costituiscono un processo unitario, integrato e armonico mediante il quale l'amministrazione pubblica persegue la finalità ultima di servire la comunità, con integrità e trasparenza.

L'art. 5, comma 11, del D.L. 95/2012, convertito in legge n. 135/2012 ha previsto che le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale vengano valutate in relazione:

- al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione;
- ai comportamenti organizzativi posti in essere ed alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

In questo preciso contesto, la misurazione e la valutazione delle prestazioni sono volte al miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi erogati e alla crescita delle competenze e delle capacità dei dipendenti pubblici.

In attuazione della normativa statale di cui sopra e della stessa legge regionale di recepimento dei relativi principi (LR n. 16/2010, art. 6 - Valutazione della prestazione), l'Unione, dopo aver ridisegnato l'assetto organizzativo (deliberazione dell'Assemblea dei Sindaci n. 18 dd. 28 giugno 2018) e conseguentemente adottato il nuovo funzionigramma procede ora alla definizione del sistema di misurazione e valutazione della prestazione.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La valutazione tradizionale e la sfida del cambiamento

Nonostante la valutazione sia stata introdotta nel settore pubblico da oltre 30 anni e si siano sperimentati diversi sistemi, oggi si registra una generale insoddisfazione riguardo ai risultati raggiunti. Ciò dipende dal fatto che è stato constatato e dimostrato che la cultura organizzativa delle pubbliche amministrazioni non è affatto cambiata. In sostanza, la conclusione alla quale si è pervenuti è che la valutazione tradizionale non ha allineato le performance delle amministrazioni alle aspettative degli stakeholders e, più in generale, alla effettiva soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Tra i limiti della valutazione tradizionale vi è la difficoltà di strutturarsi realmente come valutazione organizzativa (gestionale/manageriale) e non esclusivamente individuale, ossia: se tutti i dirigenti pubblici sono bravi (in quanto sono generalmente valutati molto positivamente), come mai le performance delle

¹ L'OIV dell'Unione è organo monocratico, il cui titolare è il prof. dott. Paolo Stradi. Tutte le informazioni sull'OIV sono pubblicate sul sito, sezione PERSONALE, OIV.

pubbliche amministrazioni sono generalmente così poco apprezzate dai cittadini? Altri aspetti che oggi sono considerati elementi critici della valutazione tradizionale sono, ad esempio: l'impostazione prettamente gerarchica (il capo è l'unico valutatore), la prospettiva schiacciata su un orizzonte di breve periodo (un anno) e l'assenza di una dimensione relativa (ossia la valutazione per confronto con altri dipendenti o per confronto nel tempo per verificare l'andamento, migliorativo o peggiorativo) e, infine, il collegamento della valutazione esclusivamente con l'incentivo monetario e la considerazione di quest'ultimo come il fine stesso della valutazione. Nel passato il rischio che molto spesso si profilava era quello di rendere la valutazione (o meglio "il meccanismo della valutazione") una procedura puramente formale (e formalizzata) e spesso eccessivamente (e inutilmente) complicata.

Così come praticata nella pubblica amministrazione negli ultimi decenni, la valutazione del personale non è stata affatto uno strumento concreto di sviluppo individuale e dell'organizzazione. In parole semplici, oggi si ritiene che la valutazione sin qui praticata non abbia contribuito a rendere migliori le pubbliche amministrazioni.

Le esperienze più evolute

I sistemi più evoluti identificano come prima finalità della valutazione quella dello sviluppo delle persone.

Per sviluppo delle persone si intende il miglioramento della produttività, delle competenze, delle capacità, della motivazione e del senso di appartenenza.

I nuovi sistemi di misurazione e valutazione delle performance si strutturano in modo tale da riverberare e sedimentare questi valori nelle organizzazioni della pubblica amministrazione.

Il nuovo approccio valutativo si basa su un modello di analisi/rappresentazione piuttosto che su un semplice modello valutativo. Ciò significa che, in particolare per la dirigenza (ma anche per altre figure con ruoli di responsabilità: quadri, posizioni organizzative), vengono considerati e analizzati diversi aspetti: ad esempio i contenuti di lavoro e le competenze tecnico-professionali, i comportamenti rispetto alle attese, i risultati della performance organizzativa, di struttura e anche di ente. Molta attenzione viene posta alle conseguenze della valutazione in termini di azioni da attivare per lo sviluppo della persona e/o dell'organizzazione e, in questo senso, assume importanza la proiezione della performance su un orizzonte pluriennale. Questo modello di valutazione implica uno sganciamento dalla incentivazione monetaria intesa come esito ultimo - e per lo più unico - della valutazione. La tendenza attuale è quella di abbandonare l'idea dell'uniformità dei processi di valutazione in modo tale da investire più tempo e risorse nella valutazione dei "ruoli chiave" (dirigenti, posizioni organizzative, giovani in sviluppo, professionalità critiche, ecc.) e ricercare processi snelli ed efficienti per la valutazione della maggior parte dei dipendenti.

Il Piano della performance

Il Piano della Prestazione dell'UTI Giuliana – Julijska Mtu è stato approvato con determinazione del Direttore Generale n. 347 dd. 20 luglio 2018 e viene pubblicato, in versione costantemente aggiornata, sul sito dell'Unione, sezione TRASPARENZA, VALUTAZIONE E MERITO.

Il Piano, approvato dall'OIV, rappresenta il documento base per la misurazione e la valutazione della performance e contiene tutti gli importanti snodi di collegamento tra Piano e Sistema, che sono:

- a) l'individuazione degli assi strategici derivanti dal programma di mandato;

- b) la definizione di una mappa delle strategie,
- c) la descrizione degli obiettivi strategici con relativi indicatori e target, nonché le relative fasi attuative nell'arco temporale di riferimento tenendo presente che, come previsto all'art. 5 del D. Lgs. 74/2017, gli obiettivi si articolano in obiettivi generali, che identificano le priorità strategiche dell'Unione in relazione alle attività ed ai servizi erogati, e in obiettivi specifici individuati nel Piano della Performance.
- d) la focalizzazione degli obiettivi operativi (annuali), che discendono "a cascata" dagli obiettivi strategici e da altri contenuti del Piano, e la loro assegnazione ai dirigenti, con relativa pesatura;
- e) il raccordo con la programmazione finanziaria attraverso la RPP, il Bilancio annuale e pluriennale, il DUP e il Peg.

Affinché si sviluppi compiutamente il ciclo della prestazione, è indispensabile che sul Piano si inneschi, coerentemente, gli strumenti si devono armonizzare e perfettamente integrare.

LA VALUTAZIONE

Finalità della valutazione e principi generali

La valutazione è volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'amministrazione pubblica, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito.

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi pubblici. Inoltre, per mezzo di opportune modalità di comunicazione, garantisce la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance.

Finalità del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione

Il presente Sistema di misurazione e valutazione è strutturato per consentire all'amministrazione di:

- misurare e valutare la performance organizzativa dell'ente e delle sue unità organizzative
- misurare e valutare la performance individuale:
 - f) del personale dirigente
 - g) del personale incaricato di posizione organizzativa

Sarà perciò necessario definire, nell'ordine:

- gli oggetti/ambiti di analisi e valutazione (cosa misurare e valutare)
- i metodi e gli strumenti di analisi e valutazione (come misurare e valutare)

1. II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE: DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1.1 - Ambiti di analisi e valutazione della prestazione dei dirigenti

Gli ambiti di analisi e di valutazione delle prestazioni dirigenziali individuati con il presente Sistema sono:

- le competenze tecnico-professionali
- I comportamenti
- la performance organizzativa.

1.2 - Le competenze

Le competenze tecnico-professionali sono rappresentate dalle capacità dimostrate dai dirigenti.

Sono relative alla padronanza di un corpo di saperi e capacità di diversa natura, giuridiche ed economiche, amministrative e gestionali. Tutte le tipologie di competenze si integrano in questo ambito di analisi e valutazione.

Il “dizionario delle competenze” identifica sei fattori di analisi e valutazione²:

- **Qualità degli atti e dei documenti prodotti**

Gli atti, di ogni tipologia, prodotti dalla struttura diretta (Area e singole UO) devono possedere i requisiti di trasparenza e integrità e devono essere elaborati con attenzione alla qualità della tecnica compositiva e del linguaggio, che deve essere appropriato, comprensibile e depurato da anacronistici burocratismi.

- **Rispetto dei tempi**

La capacità di programmazione, di organizzazione e di gestione del tempo è dimostrata dal dirigente attraverso l'attenzione posta al rispetto dei tempi e delle scadenze, sia in relazione ai procedimenti gestiti dalla struttura diretta che in relazione alla collaborazione resa ad altre strutture dell'ente, nonché nell'ambito delle relazioni esterne.

- **Trasparenza dei procedimenti e salvaguardia dell'integrità**

I dirigenti sono tenuti a effettuare annualmente, con propria determinazione da assumere entro il mese di febbraio, la ricognizione di tutti i procedimenti a rilevanza esterna della propria struttura, dei relativi responsabili e dei tempi di conclusione di ciascun procedimento.

I dirigenti sono tenuti a mettere in atto tutte le misure e ogni forma di vigilanza in merito al corretto svolgimento dei procedimenti amministrativi e alla prevenzione di possibili illeciti.

- **Semplificazione, definizione e rispetto di standards qualitativi di servizi e attività**

I dirigenti, in relazione alle funzioni esercitate dall'ente, devono definire e perseguire standards di qualità dei servizi e delle attività mediante l'individuazione dei più significativi indicatori. Attraverso l'implementazione del Piano della prestazione con le schede servizi/attività si manifesta la capacità di cui al presente fattore.

- **Apporto al ciclo della performance**

² Le voci comprese nel “dizionario delle competenze”, possono naturalmente variare, parzialmente, nel tempo, in conseguenza di mutate esigenze o priorità. Le eventuali variazioni, costituendo in ogni caso modifica del Sistema dovranno essere validate dall'OIV e approvate con atto dell'amministrazione.

I dirigenti sono tenuti a concorrere pro-attivamente alla elaborazione complessiva dei documenti connessi al ciclo, a partire dal Piano e dalla Relazione. Nello specifico, i dirigenti sono tenuti a supportare gli amministratori nella “traduzione” delle politiche pubbliche in azioni strategiche e piani operativi, a supportare le attività di pianificazione, controllo e valutazione, a produrre dati e report sulla base dei criteri di responsabilità, trasparenza e integrità.

- **Gestione e sviluppo dei collaboratori**

I dirigenti devono applicare correttamente gli strumenti di gestione del personale, nel rispetto delle politiche dell'ente e in modo da favorire la motivazione e lo sviluppo dei collaboratori.

1.3 - I comportamenti

I comportamenti sono rappresentativi del modo di agire dei dirigenti, nell'esercizio del proprio ruolo.

I fattori di analisi e valutazione dei comportamenti sono sei:

- **Senso di appartenenza**

Orientamento ad operare nell'interesse generale dell'ente, diffondendo valori positivi e favorendo l'identificazione dei propri collaboratori nella missione e negli obiettivi dell'amministrazione, osservando e promuovendo comportamenti in linea con il Codice etico.

- **Orientamento all'efficienza e al contenimento dei costi**

Impegno concreto in attività di razionalizzazione dei costi e di miglioramento dell'efficienza, ricerca di opportunità per la liberazione di risorse verso usi alternativi/più produttivi, semplificazione dei processi, riduzione delle spese con ritorni modesti/incerti, acquisizione di beni e servizi a condizioni vantaggiose (in sintesi: costante attività di revisione della spesa)

- **Cultura del risultato**

Orientamento all'identificazione di obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi all'esterno e/o sulla gestione interna.

- **Relazioni con gli stakeholders**

Orientamento a promuovere e costruire positive e proficue relazioni con i portatori di interesse esterni, nonché orientamento a ricercare feedback provenienti dall'esterno anche con la promozione di indagini di *customer satisfaction* (buone relazioni esterne generano valore, migliorano i servizi e alimentano la fiducia nell'ente).

- **Relazioni interne all'ente**

Orientamento a promuovere relazioni collaborative all'interno dell'amministrazione, manifestando disponibilità ad assicurare il proprio contributo per la risoluzione di problemi di natura trasversale e promuovendo l'integrazione e lo spirito di team all'interno della struttura diretta.

- **Gestione dei conflitti**

Orientamento alla prevenzione dell'insorgere di conflitti interni alla struttura, oppure interstrutturali e/o interessanti soggetti esterni che sono in relazione con l'Ente, attraverso un comportamento attento alla qualità delle relazioni.

1.4 - La performance organizzativa

La performance organizzativa concerne le capacità manageriali e riguarda i risultati ottenuti nell'ambito della gestione.

I dirigenti delle strutture di massima dimensione rispondono dell'andamento e dei risultati ottenuti dall'ente nel suo complesso, oltre che dei risultati ottenuti dalla struttura organizzativa diretta.

L'ambito di analisi e di valutazione è il grado di attuazione degli obiettivi previsti ed assegnati che possono essere previsti sia per l'Area che per l'Ente mediante la realizzazione di obiettivi in maniera trasversale con i vari dirigenti.

2 - Ambiti di analisi e valutazione della prestazione del personale incaricato di posizione organizzativa

Gli ambiti di analisi e valutazione delle prestazioni del personale titolare di posizione organizzativa, pur essendo più semplificati rispetto a quelli definiti per la dirigenza, ne rispecchiano tuttavia l'articolazione. Ciò non solo per l'opportunità di dare a tutto il Sistema – in via generale - una sua coerenza intrinseca, ma perché il ruolo svolto da questa fascia di personale concorre, seppur con competenze e responsabilità differenti, alla realizzazione della performance organizzativa delle strutture dell'ente, come del resto risulta anche all'art. 9, comma 1 del D.Lg. n. 150/09.

Dunque anche per l'analisi e la valutazione della performance individuale e organizzativa del personale incaricato di posizione organizzativa, si definiscono tre ambiti, come per la dirigenza, ossia:

- le competenze
- i comportamenti
- la performance organizzativa/gestionale

Tuttavia i fattori che saranno analizzati entro ciascuno dei tre ambiti avranno caratteristiche differenti e saranno in numero ridotto rispetto a quanto previsto per la dirigenza.

2.1 - Le competenze

Le competenze tecnico-professionali del personale incaricato di posizione organizzativa sono relative alle capacità dimostrate sia relativamente alla padronanza di un corpo di conoscenze e abilità (giuridiche, tecniche, economiche, amministrativo-contabili, gestionali), che alla capacità operativa concernente l'applicazione delle competenze a un concreto contesto di lavoro, la capacità di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle. Tali competenze sono analizzate e valutate su tre fattori:

- **Autonomia** nella predisposizione di atti e procedure, nonché nella gestione del personale e delle risorse assegnate per il compiuto espletamento del ruolo ricoperto.
- **Apporto quali-quantitativo** relativamente alla gestione della UO, sia dal punto di vista amministrativo-contabile che da quello organizzativo (ad esempio: qualità degli atti predisposti ed efficacia delle procedure definite per la UO, rispetto dei tempi assegnati per l'espletamento del lavoro, capacità propositiva, svolgimento efficace di lavori complessi)
- **Apporto al ciclo della performance** relativamente al supporto fornito alla dirigenza per le attività connesse alla pianificazione strategica, alla programmazione operativa, al monitoraggio, al controllo e alla rendicontazione).

Questo dizionario delle competenze non è definito una volta per sempre ma, in base alle esigenze organizzative e/o a diverse priorità, può essere modificato nel tempo

2.2 - I comportamenti

I comportamenti sono rappresentativi del modo di agire dei responsabili di P.O. I fattori di analisi e valutazione dei comportamenti sono tre:

- **Orientamento all'utenza**, sia esterna (per i servizi di *line*) che interna (per i servizi di *staff*), adottando adeguate modalità di comunicazione e comportamenti all'insegna della massima collaborazione e del *problem solving*.
- **Flessibilità e orientamento all'innovazione** ossia versatilità nel lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi, capacità di modificare programmi di lavoro per adattarli alla evoluzione del contesto, propensione al cambiamento e alla diffusione della cultura del cambiamento.
- **Capacità relazionali**, con corretta interpretazione del proprio ruolo e costruzione di relazioni positive e comportamenti all'insegna della massima collaborazione con collaboratori, colleghi e dirigenti, nonché orientamento ad operare nell'interesse generale dell'ente, osservando e promuovendo comportamenti in linea con il Codice etico.

Anche la identificazione dei comportamenti più adeguati al ruolo rispetto al complessivo risultato atteso per l'ente può essere diversa nel tempo e quindi, anche in questo caso, è possibile l'introduzione di modifiche, ferme restando le modalità già precedentemente indicate.

2.3 - La performance organizzativa

Anche per le posizioni organizzative le capacità organizzativo/gestionali attengono al raggiungimento degli obiettivi che l'ente individua con il Piano della prestazione. L'analisi di questo specifico ambito di capacità, per i titolari di posizione organizzativa, riguarda il **raggiungimento degli obiettivi assegnati alla UO**: (ossia degli obiettivi in capo all'Area che il/la dirigente, a sua volta, assegna al/la responsabile di posizione organizzativa) mediante la predisposizione degli atti e delle procedure, la attivazione dei necessari contatti interni ed esterni, l'organizzazione del lavoro del personale assegnato alla UO, la collaborazione con altre UO, ecc. Il peso di quest'ambito di valutazione è del 100%.

3 - Elementi costitutivi e caratteristiche essenziali degli obiettivi

Per la dirigenza ed anche per il personale incaricato di posizione organizzativa la valutazione sugli obiettivi costituisce elemento cruciale del processo di valutazione. È opportuno perciò definire puntualmente gli elementi costitutivi e le caratteristiche essenziali degli obiettivi.

Elementi costitutivi degli obiettivi:

- rappresentano risultati attesi dalla prestazione del/la valutato/a nel periodo di riferimento;
- sono riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria, comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- sono opportunamente selezionati;

- sono in grado di rappresentare, nell'insieme, gli aspetti più qualificanti della prestazione;
- sono concordati ad inizio periodo.

Caratteristiche essenziali degli obiettivi:

- devono essere "sfidanti" e al tempo stesso realistici;
- devono essere definiti in modo chiaro e sintetico;
- devono essere associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti a inizio periodo (indicatori, target, ecc.)

È connesso al concetto di obiettivo quello di **rischio** (non certezza del conseguimento). Non sono da considerarsi obiettivi ai fini della valutazione le attività a carattere routinario i cui esiti sono, per loro natura, obbligati.

L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione dell'apporto e della professionalità espressa dal/lla valutato/a. Inoltre nella definizione degli obiettivi, a inizio anno, va necessariamente effettuata una stima delle condizioni esterne, non direttamente controllabili, che si presume si verificheranno nel corso del periodo di valutazione. L'effettuazione di stime attendibili rappresenta parte integrante del processo di valutazione ed è espressione della professionalità del/lla dirigente.

Nella definizione degli obiettivi è opportuno spingersi il più possibile "a valle" del risultato atteso, ovvero tendere a privilegiare l'individuazione di risultati finali piuttosto che di fasi intermedie dei processi di lavoro, nel corso del periodo considerato (cfr. i fattori di valutazione delle competenze e dei comportamenti, rispettivamente "apporto al ciclo della performance" e "cultura del risultato").

Per promuovere l'integrazione tra le diverse strutture e funzioni dell'Unione, vanno individuati obiettivi condivisi tra più dirigenti (trasversali).

Tutti gli obiettivi selezionati per la valutazione della prestazione, in relazione a tutti gli ambiti previsti, devono far parte del Piano della prestazione. Il Sistema di valutazione si interfaccia con il Piano. Non possono essere valutate prestazioni, obiettivi e progetti non compresi nel Piano.

Il quadro degli obiettivi complessivamente emergenti dal Piano e dal Sistema deve essere rappresentativo dei risultati più significativi da conseguire nel corso del periodo considerato, in collegamento e in attuazione con il Programma di mandato e sue integrazioni e modifiche.

4 - Metodi e strumenti per la misurazione e la valutazione della performance individuale e organizzativa

Definiti gli ambiti che costituiscono oggetto di analisi per la valutazione della performance individuale e organizzativa, si tratta ora di specificare quali sono i criteri, i metodi e gli strumenti che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione.

Il modello valutativo si basa sull'analisi e sulla rappresentazione della prestazione, sia nel breve che nel medio periodo. Assume una certa importanza, oltreché la valutazione del breve periodo (un anno), anche l'andamento nel tempo della performance organizzativa e individuale. Il sistema è strutturato in modo da prevedere (tendere) che la performance, nel medio periodo, si attesti in miglioramento. Naturalmente è fondamentale che la misurazione della performance sia effettuata su indicatori e target che rappresentino concretamente i risultati ottenuti e che di questi risultati sia dato conto ai cittadini attraverso la pubblicazione

on line dello stato di attuazione delle strategie, dei piani e dei programmi dell'ente, in forme accessibili e immediatamente comprensibili (utilizzando possibilmente strumenti di visualizzazione immediata quali barometri, tachimetri, ecc.), secondo i principi di trasparenza e accessibilità totale.

Va inoltre rilevato che oggi, rispetto al passato, la valutazione del personale assume anche un profilo di relatività, nel senso che la valutazione annuale rappresenta piuttosto un punto di partenza che un punto d'arrivo. Essa infatti deve consentire di individuare i margini di miglioramento e di definire ciò che si deve fare per ottenere una migliore performance l'anno successivo. Ossia, contano molto le **conseguenze** della valutazione.

La valutazione, per ciascuno degli ambiti oggetto di analisi, sarà dunque rappresentata attraverso le **schede** presentate nei successivi paragrafi. Per prima cosa però è necessario costruire uno schema di sintesi delle pesature di ciascuno dei tre ambiti di analisi e valutazione (competenze, comportamenti, performance organizzativa/raggiungimento degli obiettivi).

4.1 - Pesatura degli ambiti di analisi e valutazione

Sulla base complessiva di **100 punti**, l'analisi e la valutazione delle competenze pesa per il 20%, quella dei comportamenti ugualmente per il 20% e la performance organizzativa/raggiungimento degli obiettivi pesa per il 60%.

I 60 punti della performance organizzativa/raggiungimento degli obiettivi riguardano la performance relativa alla struttura diretta ("Area" per i dirigenti e "UO" per i titolari di posizione organizzativa) e la performance relativa alla struttura "di dimensione superiore" ("Ente" per i dirigenti e "Area" per i titolari di posizione organizzativa).

Schema di sintesi

Punteggi assegnati agli ambiti di valutazione:

COMPETENZE	PUNTI 20
COMPORAMENTI	PUNTI 20
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/ RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	PUNTI 60
<hr/>	
TOTALE	PUNTI 100

4.2 – Schede e prospetti per la valutazione dei dirigenti

Per ciascuno dei tre ambiti di analisi e valutazione dei dirigenti (competenze, comportamenti e performance organizzativa) si procede alla misurazione e valutazione della performance utilizzando alcuni strumenti tecnici quali schede e prospetti.

Per i primi due ambiti di analisi, ossia **competenze** e **comportamenti**, si utilizzano la Scheda n. 1 e la Scheda n. 2 nelle quali sono riportati i diversi fattori previsti per ciascuno dei due ambiti. La valutazione viene espressa su una scala di 6 gradi: **insufficiente**, **scarsa**, **discreta**, **buona**, **ottima**, **eccellente**. L'utilizzo di un'ampia scala consente di rendere più fine il giudizio e di disporre di margini adeguati per

differenziare quanto più possibile la valutazione e quindi per poter agire secondo uno dei principi più importanti della riforma della pubblica amministrazione, quello appunto della differenziazione. Inoltre, è necessario sottolineare sin da ora che il giudizio di performance “**ottima**”, rappresenta il massimo grado della prestazione attesa, mentre il giudizio di performance “**eccellente**” può essere utilizzato solo in circostanze eccezionali, ovvero in presenza di una prestazione che si colloca al di sopra e oltre le stesse aspettative iniziali.

I giudizi espressi nella scala di 6 gradi sono associati ad un **valore numerico** allo scopo di rappresentare anche con un indicatore numerico la valutazione della performance, con il seguente schema:

giudizio		valore numerico
insufficiente	-	0
scarsa	-	3
discreta	-	6
buona	-	7
ottima	-	8
eccellente	-	10

Per la misurazione e la valutazione della **performance organizzativa/raggiungimento degli obiettivi** è necessario utilizzare strumenti diversi da quelli sin qui considerati. Ciò che deve essere misurato è lo stato di attuazione degli obiettivi e quindi, fermo restando quanto già più volte affermato in relazione alla corretta definizione di obiettivi, indicatori e target, è necessario disporre di prospetti per la misurazione dell’ambito della performance organizzativa.

La valutazione della performance organizzativa viene riportata nel prospetto di sintesi.

Per quanto riguarda la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, l’OIV, nell’ambito della valutazione finale (a chiusura del periodo annuale), procede ad attribuire a ciascun obiettivo un punteggio, secondo la seguente scala:

R = raggiunto = punteggio 1

PR = parzialmente raggiunto = punteggio 0,6

NR = non raggiunto = punteggio 0

I punteggi effettivi si ottengono modificando il punteggio associato a ciascun obiettivo (1 – 0,6 - 0) con i punti attribuiti al medesimo in relazione al relativo peso.

Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi riportati dai singoli obiettivi. Tale punteggio è compreso tra i 0 e i 60 punti.

ESEMPIO

Obiettivo 1 – peso assegnato 50

Obiettivo 2 – peso assegnato 30

Obiettivo 3 – peso assegnato 20

Valutazione:

Obiettivo 1: raggiunto (R) = 1

Obiettivo 2: raggiunto (R) = 1

Obiettivo 3: parzialmente raggiunto (PR) = 0,6

Punteggio attribuito:

Per obiettivo 1: $50 : 100 = x : 60 = 30$

Per obiettivo 2: $30 : 100 = x : 60 = 18$

Per obiettivo 3: $12 : 100 = x : 60 = 7,2$

Totale punti 55,2

Il prospetto di sintesi è riassuntivo del risultato ottenuto e del **punteggio finale della valutazione**.

ESEMPIO

Scheda n. 1 – Valutazione delle competenze dei dirigenti

COMPETENZE – FATTORI

Ad ogni fattore sono assegnati al massimo 10 punti per un totale di 60 punti. I punteggi dovranno essere ponderati sul 20 % del punteggio finale (cfr. scheda n. 3)

Competenze tecnico professionali

Rappresentano le capacità dimostrate dai dirigenti; sono relative alla padronanza di un corpo di saperi e capacità di diversa natura. Giuridiche ed economiche, amministrative e gestionali, tutte le tipologie di competenze si integrano nell'ambito di analisi e valutazione

<p>Qualità degli atti e dei documenti prodotti Gli atti, di ogni tipologia, prodotti dalla struttura diretta (Area e singole UO) devono possedere i requisiti di trasparenza e integrità e devono essere elaborati con attenzione alla qualità della tecnica compositiva e del linguaggio, che deve essere appropriato, comprensibile e depurato da anacronistici burocraticismi.</p>
<p>Rispetto dei tempi La capacità di programmazione, di organizzazione e di gestione del tempo è dimostrata dal dirigente attraverso l'attenzione posta al rispetto dei tempi e delle scadenze, sia in relazione ai procedimenti gestiti dalla struttura diretta che in relazione alla collaborazione resa ad altre strutture dell'ente, nonché nell'ambito delle relazioni esterne.</p>
<p>Trasparenza dei procedimenti e salvaguardia dell'integrità I dirigenti sono tenuti a effettuare annualmente la ricognizione di tutti i procedimenti a rilevanza esterna della propria struttura, dei relativi responsabili e dei tempi di conclusione di ciascun procedimento. I dirigenti sono tenuti a mettere in atto tutte le misure e ogni forma di vigilanza in merito al corretto svolgimento dei procedimenti amministrativi e alla prevenzione di possibili illeciti.</p>
<p>Semplificazione, definizione e rispetto di standards qualitativi di servizi e attività I dirigenti, in relazione alle funzioni esercitate dall'ente, devono definire e perseguire standards di qualità dei servizi e delle attività mediante l'individuazione dei più significativi indicatori. Attraverso l'implementazione del Piano della prestazione con le schede servizi/attività si manifesta la capacità di cui al presente fattore.</p>
<p>Apporto al ciclo della performance I dirigenti sono tenuti a concorrere pro-attivamente alla elaborazione complessiva dei documenti connessi al ciclo, a partire dal Piano e dalla Relazione. Nello specifico, i dirigenti sono tenuti a supportare gli amministratori nella "traduzione" delle politiche pubbliche in azioni strategiche e piani operativi, a supportare le attività di pianificazione controllo e valutazione a produrre dati e report sulla base dei criteri di responsabilità, trasparenza e integrità.</p>
<p>Gestione e sviluppo dei collaboratori I dirigenti devono applicare correttamente gli strumenti di gestione del personale, nel rispetto delle politiche dell'ente e in modo da favorire la motivazione e lo sviluppo dei collaboratori.</p>

VALUTAZIONE VALORE

insufficiente		0
scarsa		3
discreta		6
buona		7
ottima	X	8
eccellente		10
insufficiente		0
scarsa		3
discreta		6
buona	X	7
ottima		8
eccellente		10
insufficiente		0
scarsa		3
discreta		6
buona	X	7
ottima		8
eccellente		10
insufficiente		0
scarsa	X	3
discreta		6
buona		7
ottima		8
eccellente		10
insufficiente		0
scarsa		3
discreta		6
buona	X	7
ottima		8
eccellente		10
insufficiente		0
scarsa		3
discreta	X	6
buona		7
ottima		8
eccellente		10

--

buona		7
ottima	X	8
eccellente		10

ESEMPIO

Scheda n. 3 – Valutazione competenze e comportamenti dei dirigenti: riepilogo punteggi e ponderazione

AMBITO E PESO	FATTORI (max 60 punti)	PUNTI	PONDERAZIONE
COMPETENZE 20%	1. Qualità degli atti e dei documenti prodotti	8	12,67 / 20
	2. Rispetto dei tempi	7	
	3. Trasparenza dei procedimenti e salvaguardia dell'integrità	7	
	4. Semplificazione, definizione e rispetto di standards qualitativi di servizi e attività	3	
	5. Apporto al ciclo della performance	7	
	6. Gestione e sviluppo dei collaboratori	6	
	Totale (su 60)	38	
COMPORAMENTI 20%	1. Senso di appartenenza	8	14,33 / 20
	2. Orientamento all'efficienza e al contenimento dei costi	7	
	3. Cultura del risultato	7	
	4. Relazioni con gli stakeholders	6	
	5. Relazioni interne all'ente	7	
	6. Gestione dei conflitti	8	
	Totale (su 60)	43	

NB. esempio di calcolo per la ponderazione: $\left(\frac{38}{60} \cdot 100 \right) \cdot \frac{20}{100} = 12,67$

Dirigente _____ X _____ Anno _____ I _____

ESEMPIO

Prospetto di sintesi – Valutazione dei dirigenti: performance individuale e organizzativa

AMBITO	PESO	PUNTI MAX	PUNTEGGIO CONSEGUITO
COMPETENZE	20%	20	12,67
COMPORAMENTI	20%	20	14,33
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	60%	60	55,20 (vedi pagina 12)
	Punti totali	100	82,20

4.3 - Schede per la valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa

La strumentazione rappresentativa della valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa ricalca quella già individuata per il personale dirigente, fatte salve le rettifiche che si rendono necessarie per aderire alle modalità di valutazione laddove queste sono diverse per dirigenti e posizioni organizzative.

Per la valutazione delle competenze e dei comportamenti - i cui fattori sono tre per ciascun ambito (anziché sei come per i/le dirigenti) – è stata strutturata una unica scheda, la Scheda n. 4.

Con la Scheda n. 5 viene rappresentata la sintesi e la ponderazione dei punteggi della performance complessiva.

Per quanto riguarda la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, l'OIV, nell'ambito della valutazione finale (a chiusura del periodo annuale), procede ad attribuire a ciascun obiettivo un punteggio, secondo la seguente scala:

R = raggiunto = punteggio 1

PR = parzialmente raggiunto = punteggio 0,6

NR = non raggiunto = punteggio 0

I punteggi effettivi si ottengono modificando il punteggio associato a ciascun obiettivo (1 – 0,6 - 0) con i punti attribuiti al medesimo in relazione al relativo peso.

Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi riportati dai singoli obiettivi. Tale punteggio è compreso tra i 0 e i 60 punti.

ESEMPIO

Obiettivo 1 – peso assegnato 50

Obiettivo 2 – peso assegnato 20

Obiettivo 3 – peso assegnato 20

Obiettivo 4 – peso assegnato 10

Valutazione:

Obiettivo 1: raggiunto (R) = 1 rispetto al peso

Obiettivo 2: raggiunto (R) = 1 rispetto al peso

Obiettivo 3: parzialmente raggiunto (PR) = 0,6 rispetto al peso

Obiettivo 4: parzialmente raggiunto (PR) = 0,6 rispetto al peso

Punteggio attribuito:

Per obiettivo 1: $50 : 100 = x : 60 = 30$

Per obiettivo 2: $20 : 100 = x : 60 = 12$

Per obiettivo 3: $12 : 100 = x : 60 = 7,2$

Per obiettivo 4: $6 : 100 = x : 60 = 3,6$

Totale punti 52,8

Il prospetto di sintesi è riassuntivo del risultato ottenuto e del **punteggio finale della valutazione**.

ESEMPIO

Scheda n. 4 – Valutazione delle competenze e dei comportamenti delle posizioni organizzative

P.O. _____ X _____ Anno _____ X _____

COMPETENZE – FATTORI

Ad ogni fattore sono assegnati al massimo 10 punti per un totale di 30 punti. I punteggi dovranno essere ponderati sul 20 % del punteggio finale

Competenze tecnico professionali

Padronanza di un corpo di conoscenze e abilità (giuridiche, tecniche, economiche, amministrativo-contabili, gestionali) e alla capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle

Autonomia nella predisposizione di atti e procedure e nella gestione del personale e delle risorse assegnate, per il compiuto espletamento del ruolo ricoperto

Apporto quali-quantitativo relativamente alla gestione della UO, sia dal punto di vista amministrativo-contabile che da quello organizzativo (ad esempio: qualità degli atti predisposti ed efficacia delle procedure definite per la UO, rispetto dei tempi assegnati per l'espletamento del lavoro, capacità propositiva, svolgimento efficace di lavori complessi,..)

Apporto al ciclo della performance relativamente al supporto fornito alla dirigenza per le attività connesse alla pianificazione strategica, alla programmazione operativa, al monitoraggio, al controllo e alla rendicontazione)

VALUTAZIONE PUNTI

insufficiente		0
scarsa		3
discreta		6
buona	X	7
ottima		8
eccellente		10
insufficiente		0
scarsa		3
discreta	X	6
buona		7
ottima		8
eccellente		10
insufficiente		0
scarsa		3
discreta		6
buona		7
ottima	X	8
eccellente		10

COMPORAMENTI – FATTORI

Ad ogni fattore sono assegnati al massimo 10 punti per un totale di 30 punti. I punteggi dovranno essere ponderati sul 20 % del punteggio finale (cfr. scheda n. 5)

Comportamenti

modalità con le quali si manifestano le competenze a supporto della performance tecnico-professionale e le competenze organizzativo/gestionali

Orientamento all'utenza, sia esterna (per i servizi di line) che interna (per i servizi di staff), adottando adeguate modalità di comunicazione e comportamenti all'insegna della massima collaborazione e del problem solving

Flessibilità e orientamento all'innovazione ossia versatilità nel lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi, capacità di modificare programmi di lavoro per adattarli alla evoluzione del contesto, propensione al cambiamento e alla diffusione della cultura del cambiamento

VALUTAZIONE PUNTI

insufficiente		0
scarsa		3
discreta		6
buona	X	7
ottima		8
eccellente		10
insufficiente		0
scarsa		3
discreta	X	6
buona		7
ottima		8
eccellente		10

Capacità relazionali, con corretta interpretazione del proprio ruolo e costruzione di relazioni positive e comportamenti all'insegna della massima collaborazione con collaboratori, colleghi e dirigenti, nonchè orientamento ad operare nell'interesse generale dell'ente, osservando e promuovendo comportamenti in linea con il Codice etico.

insufficiente		0
scarsa		3
discreta		6
buona	X	7
ottima		8
eccellente		10

ESEMPIO**Scheda n. 5 – Valutazione competenze e comportamenti delle posizioni organizzative: riepilogo punteggi e ponderazione**

AMBITO E PESO	FATTORI (max 60 punti)	PUNTI	PONDERAZIONE
COMPETENZE 20%	1. Autonomia	7	14 / 20
	2. Apporto quali-quantitativo	6	
	3. Apporto al ciclo della performance	8	
	Totale (su 30)	21	
COMPORAMENTI 20%	1. Orientamento all'utenza	7	13,33 / 20
	2. Flessibilità e orientamento all'innovazione	6	
	3. Capacità relazionali	7	
	Totale (su 30)	20	

NB. esempio di calcolo per la ponderazione: $\left(\frac{21}{30} \cdot 100 \right) \cdot \frac{20}{100} = 14$

Prospetto di sintesi – Valutazione dei responsabili di posizione organizzativa: performance individuale e organizzativa (ESEMPIO)

DIRIGENTE	X	ANNO	X
P.O.	X	ANNO	X

AMBITO	PESO	PUNTI MAX	PUNTEGGIO CONSEGUITO
COMPETENZE	20%	20	14 (vedi scheda 4)
COMPORAMENTI	20%	20	13,33 (vedi scheda 4)
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	60%	60	52,80 (vedi pagina 16)
Punti totali		100	80,13

5 - Le azioni di miglioramento

Il processo di valutazione si conclude con la predisposizione, da parte del valutatore (Direttore Generale per i dirigenti e dirigenti per i responsabili di PO), di un programma di **miglioramento della performance** che viene discusso con il valutato nel corso di un colloquio, nella fase conclusiva della valutazione annuale.

6 - Il processo e gli attori

Il processo di valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative si innesta pienamente nel **ciclo della performance**.

La tempistica relativa all'individuazione e all'assegnazione degli obiettivi strategici e operativi coincide con la tempistica della elaborazione del Piano della prestazione. Il monitoraggio della prestazione è strettamente connesso al monitoraggio dello stato di attuazione del Piano. La valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti e dai responsabili di posizione organizzativa costituisce parte della Relazione sulla prestazione.

Il processo si sviluppa di norma con le seguenti scadenze:

Pianificazione

- entro due mesi dall'approvazione del bilancio e della RPP si confermano o si modificano gli obiettivi strategici e si individuano gli obiettivi operativi (PDO), nell'ambito del Piano della prestazione, che contiene altresì l'evidenza della struttura organizzativa e del funzionigramma con l'indicazione delle risorse umane assegnate alle diverse strutture organizzative;
- il Piano di cui sopra è unificato organicamente al PEG e approvato dall'organo competente;
- pesatura, da parte dell'OIV, degli obiettivi della performance organizzativa dei dirigenti prevista dal Piano;
- segue l'assegnazione di obiettivi ai responsabili di posizione organizzativa da parte dei dirigenti e la conseguente informazione al Direttore Generale e all'OIV.

Controllo

- monitoraggio dell'attuazione del Piano, di norma al 30 giugno e al 30 ottobre, da parte di Direttore Generale e OIV, sulla base di report predisposti dai dirigenti e dal controllo di gestione;
- chiusura del periodo annuale al 31 dicembre.

Valutazione

- gennaio e febbraio - valutazione relativa alle competenze ed ai comportamenti dei dirigenti;
- gennaio e febbraio - valutazione relativa alle competenze ed ai comportamenti del personale incaricato di posizione organizzativa e trasmissione della stessa al Direttore Generale per la validazione;
- entro febbraio - elaborazione e presentazione della relazione sulla prestazione annuale da parte dei dirigenti, con l'evidenza della performance organizzativa di UO raggiunta dagli incaricati di posizione organizzativa;
- entro marzo/aprile - valutazione della performance organizzativa da parte dell'OIV, previa audizione dei dirigenti e produzione degli atti finali di valutazione;

- tempestiva pubblicazione on line della valutazione dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa.

Di seguito sono individuati gli attori che partecipano al processo di misurazione e valutazione della performance e adottano le relative decisioni.

PERSONALE VALUTATO	AMBITI	VALUTATORI	ATTI PREPARATORI	ATTO FINALE
Dirigenti	Competenze	Direttore Generale	Nota riassuntiva dei punteggi ottenuti dai dirigenti, predisposta dal Direttore Generale e validata da OIV	Determinazione del Direttore Generale
	Comportamenti	Direttore Generale	Nota riassuntiva dei punteggi ottenuti dai dirigenti, predisposta dal Direttore Generale e validata da OIV	
	Performance organizzativa e obiettivi	OIV	Nota riassuntiva dei punteggi ottenuti dai dirigenti, predisposta dal Direttore Generale	
Responsabili P.O.	Competenze	DIRIGENTE	Schede di valutazione sottoscritte dal dirigente e validate dal Direttore Generale	Determinazione del Direttore Generale
	Comportamenti	DIRIGENTE	Schede di valutazione sottoscritte dal dirigente e validate dal Direttore Generale	
	Performance organizzativa e obiettivi	OIV	Nota riassuntiva dei punteggi ottenuti dalle PO, predisposta dal Direttore Generale	

7 - Il referto della valutazione

Il referto della valutazione è rappresentato per mezzo di una scheda che contiene il punteggio ottenuto. Il referto è redatto individualmente per ciascun soggetto valutato, rappresenta il documento che conclude il processo di valutazione annuale.

Il referto della valutazione dei dirigenti è sottoscritto dall'OIV e dal Direttore Generale

Il referto della valutazione dei responsabili di posizione organizzativa è sottoscritto dal Direttore Generale e dal dirigente.

8 - Procedure conciliative

La valutazione è improntata a criteri di imparzialità e trasparenza. La valutazione deve essere tempestivamente comunicata agli/le interessati/e per mezzo dell'invio della scheda di valutazione.

La tutela dei/le dirigenti e responsabili di posizione organizzativa è garantita attraverso le procedure di riesame delle controdeduzioni, in prima e seconda istanza, eventualmente presentate dai/le medesimi/e.

Dirigenti

Entro 5 giorni dal ricevimento del report di valutazione, l'interessato/a ha la facoltà di presentare osservazioni e/o controdeduzioni, in forma scritta, al Direttore Generale, che ne renderà partecipe l'OIV.

Il riesame - che può concludersi con il recepimento, anche parziale, oppure con il non recepimento delle controdeduzioni - deve avvenire tempestivamente e l'esito va comunicato dal Direttore Generale all'interessato/a, in forma scritta, entro 15 giorni dal ricevimento dell'istanza.

Nel caso non vengano recepite le controdeduzioni presentate, il/la dirigente ha facoltà di presentare reclamo entro i successivi 15 giorni direttamente all'OIV. Quest'ultimo si pronuncia definitivamente entro i successivi 15 giorni.

Posizioni organizzative

Entro 5 giorni dal ricevimento del report di valutazione, l'interessato/a ha la facoltà di presentare osservazioni e/o controdeduzioni, in forma scritta, al/la dirigente, che ne renderà partecipe il Direttore Generale.

Il riesame - che può concludersi con il recepimento, anche parziale, oppure con il non recepimento delle controdeduzioni - deve avvenire tempestivamente e l'esito, validato dal Direttore Generale, va comunicato dal/la dirigente all'interessato/a, in forma scritta, entro 15 giorni dal ricevimento dell'istanza.

Nel caso non vengano recepite le controdeduzioni presentate, il/la responsabile di posizione organizzativa ha facoltà di presentare reclamo entro i successivi 15 giorni direttamente all'OIV. Quest'ultimo si pronuncia definitivamente entro i successivi 15 giorni.

2 - II SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PRESTAZIONE DEI DIRIGENTI

2.1 Incentivi monetari

Il fondo per la retribuzione di risultato dei dirigenti è costituito annualmente secondo le norme del CCRL per l'area della dirigenza del personale del comparto unico e rappresenta l'intero budget (100%) collegato alla misurazione e valutazione della performance del personale dirigente.

Al fine dell'individuazione, ex ante e in via teorica, della quota massima di fondo da attribuire quale incentivo monetario alle performance dei singoli dirigenti all'esito del processo di misurazione e valutazione, il medesimo fondo è suddiviso tra i dirigenti di norma in parti uguali, fermo restando che la somma del peso degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente è pari a 100 punti.

Alla conclusione del processo di valutazione da parte dell'OIV e del Direttore Generale (nel rispetto dei ruoli, dei principi e dei criteri previsti dal sistema di misurazione e valutazione della prestazione), sulla base del Report di valutazione riferito a ciascun dirigente, si procede all'applicazione degli incentivi spettanti a ciascun dirigente, secondo le modalità previste dal sistema premiante, che di seguito si descrivono.

2.2 Collocazione delle prestazioni nelle fasce di merito

La prima fase della valutazione/incentivazione prevede la collocazione delle prestazioni dirigenziali entro cinque fasce di valutazione, ciascuna con un valore minimo di ingresso:

- A: rappresenta la fascia di merito più alta; l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni con punteggio totale pari o superiore a 85 punti;
- B: rappresenta la fascia alla quale sono associate valutazioni con punteggio pari o superiore a 80 punti;
- C: rappresenta la fascia alla quale sono associate valutazioni con punteggio pari o superiore a 75 punti;
- D: rappresenta la fascia alla quale sono associate valutazioni con punteggio pari o superiore a 70 punti;
- E: rappresenta la fascia alla quale sono associate valutazioni con punteggio pari o superiore a 60 punti;
- F: rappresenta la fascia alla quale sono associati punteggi inferiori a 60 punti e corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza.

Le misure delle indennità di risultato collegate al collocamento nelle diverse fasce sono le seguenti:

- Fascia A: 100%
- Fascia B: 90%
- Fascia C: 80%
- Fascia D: 65%
- Fascia E: 50%
- Fascia F: esclusione dal premio di risultato.

Si riepiloga nello schema riportato di seguito la struttura delle fasce di valutazione, dei punteggi e delle misure dell'indennità attribuita.

Fasce	Valori minimi di ingresso	Misura indennità di risultato
A	85 punti	100 %
B	80 punti	90 %
C	75 punti	80 %
D	70 punti	65 %
E	60 punti	50 %
F	- di 60 punti	ESCLUSIONE

A chiusura di questa fase viene calcolata la misura delle retribuzioni di risultato spettanti a ciascun dirigente e viene definito l'ammontare complessivo della relativa spesa, quantificando altresì la quota di fondo non utilizzata.

Le eventuali quote di budget non utilizzate nell'ambito della seconda fase costituiscono economia di bilancio.

3 - II SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PRESTAZIONE DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

3.1 - Incentivi monetari

A differenza di quanto avviene per i dirigenti, per il personale incaricato di posizione organizzativa non è contrattualmente prevista la costituzione di un fondo per il trattamento accessorio relativo alla retribuzione di risultato. Pertanto, con il presente Sistema quest'ultima viene quantificata in una retribuzione di risultato individuale fissata entro il range che va dal 15% (misura minima) al 35% (misura massima) della retribuzione di posizione.

Alla conclusione del processo di valutazione da parte dei dirigenti, del Direttore Generale e dell'OIV (nel rispetto dei ruoli, dei principi e dei criteri previsti dal Sistema), sulla base del Report di valutazione riferito a ciascun titolare di posizione organizzativa, si procede all'applicazione degli incentivi spettanti ai medesimi, secondo le modalità previste dal sistema premiante, che sono descritte di seguito.

3.2 - Fase unica: collocazione delle prestazioni nelle fasce di merito

La prima fase della valutazione prevede la collocazione delle prestazioni del personale valutato entro cinque fasce di valutazione, ciascuna con un valore minimo di ingresso:

- A: rappresenta la fascia di merito più alta; l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni con punteggio totale pari o superiore a 85 punti;
- B: rappresenta la fascia alla quale sono associate valutazioni con punteggio pari o superiore a 80 punti;
- C: rappresenta la fascia alla quale sono associate valutazioni con punteggio pari o superiore a 75 punti;
- D: rappresenta la fascia alla quale sono associate valutazioni con punteggio pari o superiore a 70 punti;
- E: rappresenta la fascia alla quale sono associate valutazioni con punteggio pari o superiore a 60 punti;

- F: rappresenta la fascia alla quale sono associati punteggi inferiori a 60 punti e corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza.

Le misure delle indennità di risultato collegate al collocamento nelle diverse fasce sono le seguenti:

Fascia A: 35% della retribuzione di posizione

Fascia B: 30% della retribuzione di posizione

Fascia C: 25% della retribuzione di posizione

Fascia D: 20% della retribuzione di posizione

Fascia E: 15% della retribuzione di posizione

Si riepiloga nello schema riportato di seguito la struttura delle fasce di valutazione, dei valori minimi di punteggio per l'ingresso nelle fasce e della misura della indennità di risultato:

Fasce	Valori minimi di ingresso	Misura indennità di risultato
A	85 punti	35 % della retribuzione di posizione
B	80 punti	30 % della retribuzione di posizione
C	75 punti	25 % della retribuzione di posizione
D	70 punti	20 % della retribuzione di posizione
E	60 punti	15% della retribuzione di posizione
F	- di 60 punti	ESCLUSIONE

A chiusura della presente fase a ciascun titolare di posizione organizzativa viene attribuito l'incentivo spettante.