



Sistema permanente di valutazione del personale
del
Comune di Genova

MANUALE DELLE BUONE PRATICHE VALUTATIVE



*Principi, metodi e strumenti per la valutazione del personale
non appartenente all'area della dirigenza*

AGGIORNATO 2016

PREMESSA

Il Manuale è uno strumento rivolto ai valutati e ai valutatori allo scopo di orientare e facilitare la valutazione del personale rendendo trasparente e conosciuto da tutti il sistema di valutazione, attraverso la descrizione dei presupposti, delle regole e delle modalità operative dell'intero processo valutativo.

Il Manuale potrà essere periodicamente rivisto e aggiornato a cura della Direzione Generale e del Nucleo di Valutazione (NdV), nel rispetto delle regole che sovrintendono le relazioni sindacali.

Il sistema di valutazione descritto si riferisce a tutto il personale dipendente del Comune di Genova non appartenente all'area della dirigenza.

FINALITÀ E CRITERI

La valutazione è il presupposto per rendere esplicito, visibile e quantificabile il valore associato all'apporto offerto da ciascun lavoratore ai risultati ottenuti e al miglioramento dei servizi, apprezzandone il rendimento e le caratteristiche professionali.

Rappresenta una leva fondamentale per lo sviluppo individuale e organizzativo, collegandosi con:

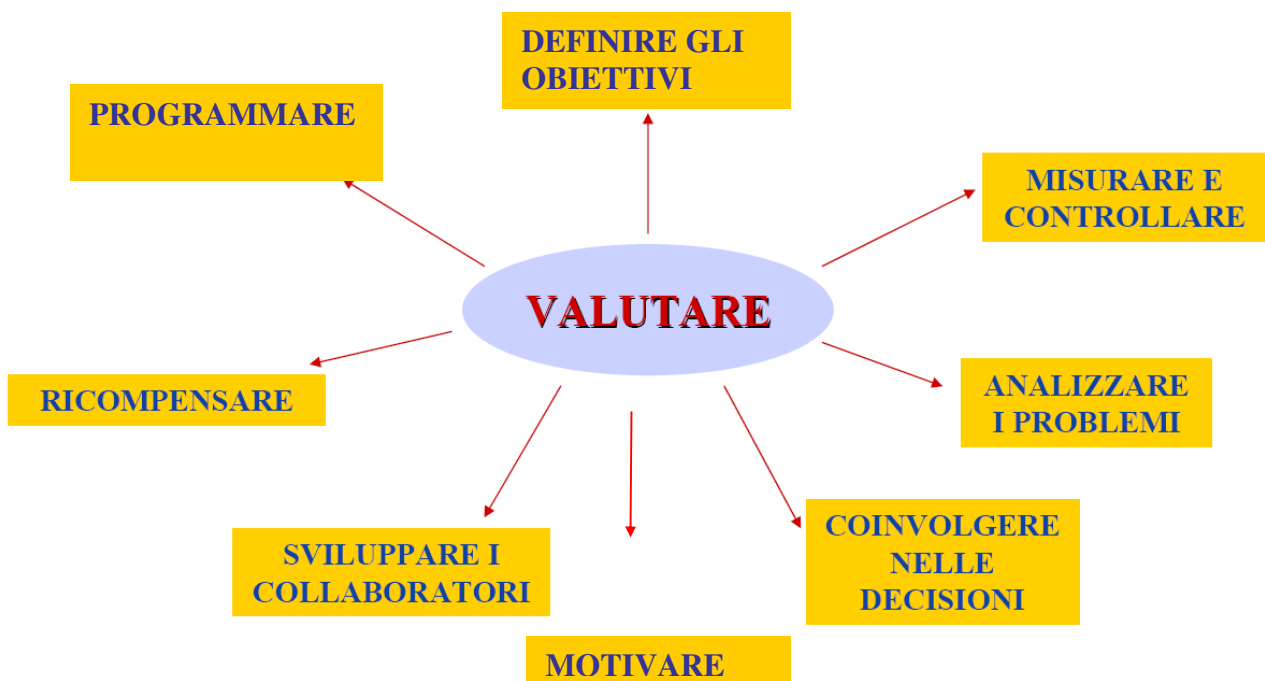
- ☑ **il sistema di incentivazione e di pianificazione degli sviluppi di carriera:** si correla, secondo le disposizioni del vigente CCNL, all'attribuzione dei compensi incentivanti la produttività e, per i titolari di posizione organizzativa, della retribuzione di risultato nonché alla progressione economica all'interno delle categorie contrattuali.
- ☑ **il sistema di formazione:** fornisce in maniera sistematica segnalazioni relative ad esigenze ed opportunità di formazione ed aggiornamento correlate alla manutenzione delle competenze e allo sviluppo e crescita professionale del personale.
- ☑ **i processi di mobilità interna e di programmazione del personale:** attraverso la valutazione si rilevano informazioni inerenti a situazioni organizzative, posizioni di lavoro, competenze e connotazioni professionali individuali che possono supportare la programmazione degli assetti organizzativi e le scelte in materia di politica del personale.

Per poter essere funzionale al perseguimento del benessere organizzativo il sistema di valutazione deve costantemente evolvere, secondo una logica di miglioramento continuo, come "pratica" negoziata e condivisa dai diversi soggetti coinvolti, improntandosi ad alcuni criteri cardine:

- ▶ **trasparenza** delle regole e del rapporto valutatore-valutato;
- ▶ **chiarezza e conoscibilità**, i parametri valutativi di riferimento (obiettivi e comportamenti) devono essere chiaramente esplicitati formalmente all'inizio del periodo di osservazione;

- ▶ **oggettività**, intesa nel senso di definizione e graduazione univoca e condivisa di parametri e standard valutativi in maniera da non incorrere in giudizi personalistici e arbitrari;
- ▶ **equità**, intesa nel senso di omogeneità e uniformità nell'applicazione delle regole
- ▶ **flessibilità**, deve fornire in corso d'anno ai responsabili occasione di verifiche periodiche ed elementi utili ad apportare i correttivi necessari.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE



CHE COSA SI VALUTA

Analogamente a quanto effettuato per gli anni precedenti ed in virtù degli accordi sottoscritti si considera valutabile il dipendente che, nel corso dell'anno di riferimento, abbia garantito una presenza minima effettiva in servizio di 70 giorni (70 accertamenti di presenza, recuperi e ferie sono considerati presenza).

Si applicano inoltre le valutazioni medie convenzionali rispettivamente:

- della struttura dirigenziale di appartenenza, alle dipendenti che abbiano un periodo di astensione obbligatoria per maternità o gravidanza a rischio;
- della Direzione competente in materia di personale, ai dipendenti in distacco sindacale retribuito.

Il sistema di valutazione prende in considerazione:

- **la performance organizzativa**, correlata al grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso la programmazione

- **la performance individuale**, a sua volta analizzata in riferimento a:
 - o **l'apporto individuale al raggiungimento dei risultati**, ossia il contributo del singolo lavoratore rispetto ai risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi individuati dalla programmazione annuale;
 - o **i comportamenti organizzativi**, ossia le modalità attraverso le quali il singolo lavoratore svolge le attività e i compiti propri della posizione di lavoro che occupa;

La relazione dei due suddetti ambiti valutativi con gli istituti contrattuali è illustrata dalla seguente tabella:

Oggetto della valutazione	Cosa focalizza	Finalità	Istituti contrattuali
apporto individuale al raggiungimento dei risultati	cosa si fa	Verifica il contributo individuale all'attuazione degli obiettivi (precedentemente portati a conoscenza degli interessati).	<input checked="" type="checkbox"/> Produttività individuale e collettiva <input checked="" type="checkbox"/> Progressioni orizzontali <input checked="" type="checkbox"/> Retribuzione di risultato titolari P.O.
comportamenti organizzativi	come lo si fa	Confronto tra le modalità tecniche, organizzative e relazionali poste in essere nello svolgimento dell'attività lavorativa e i comportamenti attesi	<input checked="" type="checkbox"/> Progressioni orizzontali <input checked="" type="checkbox"/> Retribuzione di risultato titolari P.O.

LA VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA

La dimensione del processo valutativo che attiene all'apprezzamento del contributo ai risultati, si collega agli obiettivi definiti dal Piano Esecutivo di Gestione (PEG), che costituisce strumento di programmazione e di gestione per l'attuazione **del Documento Unico di Programmazione (DUP)** e degli indirizzi strategici dell'amministrazione.

Gli **obiettivi**, in generale, esorbitano le normali attività e responsabilità delle funzioni, pur essendo ad esse coerenti, e rappresentano risultati particolari e significativi che il responsabile affida ai propri collaboratori in coerenza con gli obiettivi più generali dell'unità organizzativa o dell'ente.

L'Amministrazione può individuare progetti che rivestono un particolare carattere di specificità, riferendosi al perseguimento di obiettivi di miglioramento quali/quantitativo di servizi che hanno per l'Ente una rilevanza peculiare, in relazione alla performance organizzativa generale e/o delle singole strutture.

Il contenuto di tali progetti (**denominati "Progetti specifici"**), previo confronto con le OO.SS., è individuato in base ai criteri definiti nella sezione denominata "Progetti Specifici", trasmesso al NdV, e approvato con atto datoriale del Dirigente responsabile.

Il grado di raggiungimento dei progetti viene consuntivato e attestato, dal Dirigente responsabile di riferimento e trasmesso al NdV; tali progetti possono presentare infatti un'articolazione pluriennale, annuale o infrannuale in funzione delle esigenze di risultato e di rendicontazione.

Ad esito di positiva rendicontazione dei risultati, ai dipendenti inseriti nei progetti specifici verrà attribuita una quota individuale del budget commisurata all'apporto individuale reso nel corso del periodo di riferimento rilevato sulla base di criteri e parametri che costituiscano misura oggettiva del contributo di ciascun dipendente, (in termini di - a titolo indicativo, esemplificativo ma non esaustivo - impegno, assiduità, flessibilità e qualità). Tali parametri sono indicati nell'atto datoriale assunto ai fini della liquidazione del trattamento accessorio dal dirigente responsabile della struttura organizzativa interessata dal progetto.

In considerazione della particolare rilevanza dei progetti, la contrattazione decentrata integrativa definisce un budget dedicato all'erogazione di compensi incentivanti aggiuntivi al personale coinvolto nella realizzazione degli stessi.

LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Relativamente ai comportamenti, si valuta l'insieme di capacità tecniche, organizzative e relazionali possedute ed esplicate concretamente dalla persona nello svolgimento dell'attività lavorativa.

La tecnica utilizzata per rilevare i comportamenti è il metodo per fattori, con diversi gradi di valutazione. Questo metodo scompone la prestazione in diversi fattori che descrivono i comportamenti e le competenze.

Su ogni fattore di valutazione, il valutatore esprime il giudizio secondo una scala predefinita in forma di punteggi.

In virtù di quanto detto, i fattori di valutazione variano in funzione del livello di responsabilità e delle caratteristiche dei profili professionali e delle mansioni svolte.

I fattori poi sono individuati in modo da consentire una valutazione del lavoro basata su caratteristiche e attitudini che hanno una effettiva e diretta influenza sulla prestazione lavorativa.

I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione coinvolge i seguenti soggetti:

il valutatore: è il dirigente diretto responsabile del valutato. Qualora il valutato sia stato, in corso d'anno, impiegato in più Strutture, il valutatore è il dirigente responsabile della struttura per la quale il valutato abbia prestato la propria attività lavorativa in misura prevalente, che procederà alla valutazione sentiti i dirigenti delle altre strutture.

Il dirigente è il titolare e responsabile della valutazione che ne garantisce trasparenza e di equità. Allo scopo di salvaguardare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato ed il lavoro del dipendente, **il valutatore deve avvalersi delle Posizioni Organizzative e dei responsabili d'ufficio** per acquisire i necessari elementi e informazioni.

il valutato: è il destinatario della valutazione compreso il personale a tempo determinato con periodo lavorativo complessivo nell'anno non inferiore ai sei mesi.

il Nucleo di Valutazione: ai sensi del *Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi* è l'organo di supporto tecnico per l'ente nella predisposizione e verifica della corretta applicazione di metodologie di programmazione e verifica dei risultati e di gestione del sistema di valutazione.

l'Ufficio cui compete centralmente il presidio dei Sistemi di Valutazione: è l'unità di staff centrale che svolge compiti di supporto sia tecnico che informativo ai diversi soggetti coinvolti nel processo. Cura la diffusione e l'aggiornamento del presente manuale, svolge attività di raccolta, monitoraggio e analisi dei dati relativi al processo di valutazione.

i referenti direzionali per il sistema di valutazione: supportano sotto il profilo tecnico, informativo e organizzativo il processo di valutazione nell'ambito delle strutture di appartenenza e interfacciano l'ufficio centrale preposto al coordinamento del processo.

LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

1. Definizione e comunicazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi:

Ogni anno all' inizio del periodo considerato e in occasione dell'approvazione del **PEG** il dirigente comunica ai propri collaboratori gli obiettivi a cui sono assegnati. La formale comunicazione degli obiettivi di **PEG** verrà **effettuata mediante appositi incontri direzionali e/o comunicazione ai dipendenti. Gli obiettivi di Peg, pubblicati attraverso la intranet dell'Ente**, saranno oggetto di comunicazione alle OO.SS. e R.S.U..

2. Monitoraggio e verifiche periodiche in corso d'anno

Durante l'anno, e, in particolare, in fase di rendicontazione periodica del PEG, i dirigenti monitorano, anche con il supporto delle Posizioni Organizzative e dei responsabili d'ufficio l'andamento delle attività con particolare riguardo a:

- risultati conseguiti e scadenze;
- prestazioni individuali attese e comportamenti agiti;

e adottano, se del caso, in occasione delle variazioni ai documenti programmatici, le necessarie misure correttive.

Le modifiche eventualmente apportate agli obiettivi saranno oggetto di comunicazione ai dipendenti interessati e alle OO.SS. e R.S.U.

A seguito dalle verifiche effettuate in corso d'anno, se la prestazione del dipendente risultasse tale da prospettare un esito valutativo correlabile, ai fini dell'attribuzione del compenso incentivante la produttività, ad un punteggio inferiore ai 7/10, il dirigente responsabile della valutazione dovrà segnalare formalmente all'interessato, almeno in una occasione entro il **30 settembre**, la necessità di migliorare il contributo individuale, evidenziando gli aspetti di criticità e individuando gli eventuali interventi formativi eventualmente ritenuti necessari. Tale segnalazione non è necessaria nel caso in cui il dipendente sia stato sottoposto a procedimento disciplinare.

3. Consuntivazione annuale del PEG, valutazione e consegna scheda.

A seguito della rendicontazione conclusiva degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione si procede alla valutazione dei dipendenti.

Le schede di valutazione sono compilate dal Dirigente valutatore che deve avvalersi del supporto **delle Posizioni organizzative e dei responsabili d'ufficio**.

Prima della consegna agli interessati deve essere verificata l'omogeneità dei criteri valutativi e la conformità rispetto alle regole generali del sistema.

La scheda individuale, completa della valutazione e dei punteggi, viene sottoscritta dal valutatore e dal valutato per presa visione e consegnata allo stesso.

Il colloquio è obbligatorio per i dipendenti di categoria D e nei casi in cui l'esito della valutazione dia luogo ad un punteggio inferiore a 7/10. In ogni caso il colloquio ha luogo se richiesto dal valutato o, comunque, ritenuto opportuno dal valutatore.

Qualora il dipendente non sia presente in servizio nel periodo entro cui deve avvenire la consegna, la scheda viene recapitata a mezzo lettera raccomandata o posta elettronica.

LE GARANZIE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Allo scopo di tutelare il buon funzionamento del sistema sono previste alcune forme di garanzia sostanziali:

- ☒ **Conoscenza diffusa dei criteri e delle regole riguardanti la valutazione:** diffusione **mediante pubblicazione sulla intranet** a tutti i soggetti interessati del presente Manuale quale strumento di condivisione dei principi e guida operativa per una corretta gestione del processo di valutazione.
- ☒ **Omogeneità dei criteri valutativi:** il Dirigente apicale di ciascuna unità organizzativa ha il compito di assicurare che all'interno della propria struttura il processo di valutazione rispetti criteri valutativi omogenei e coerenti con i principi e le regole generali.
A livello di ente tale funzione di garante è assicurata dalla Direzione Generale, dalla Direzione competente e dal Nucleo di Valutazione.
- ☒ **Segnalazione preventiva al dipendente dell'esigenza di migliorare il proprio contributo:** il monitoraggio delle attività e dei risultati può evidenziare, già in corso d'anno, eventuali situazioni in cui l'apporto individuale offerto o i comportamenti organizzativi agiti dai singoli dipendenti non risultino adeguati rispetto a quelli attesi. In tali casi il dirigente, nell'esercizio delle proprie prerogative gestionali, interviene segnalando al dipendente le specifiche aree di criticità ed indicando le azioni e/o gli eventuali interventi formativi ritenuti utili a migliorare la prestazione individuale. A fronte della comunicazione del dirigente, che avviene mediante utilizzo di apposita scheda, l'interessato può, in ogni caso, presentare le proprie controdeduzioni in forma scritta.
Tali segnalazioni non producono effetti a fronte di una positiva evoluzione delle criticità segnalate ma, purché avvenute almeno una volta entro il termine del 30 settembre, costituiscono presupposto necessario per un riscontro valutativo finale corrispondente ad un punteggio inferiore a 7/10 della scala adottata.
Tale segnalazione non è necessaria nel caso in cui il dipendente sia stato sottoposto a procedimento disciplinare.

- ☒ **Formazione:** nella consapevolezza che il processo di valutazione debba essere accompagnato dalla massima attenzione per la chiara comprensione e la corretta interpretazione della filosofia e delle regole che lo sottendono, è stato attivato un percorso di formazione rivolto ai soggetti valutatori per la migliore gestione della metodologia.

La formazione è, inoltre, individuata quale strumento prioritario per il superamento di eventuali deficit di prestazione rispetto ai risultati e/o ai comportamenti; a tal fine, il fabbisogno formativo individuato dal responsabile contestualmente alla segnalazione di aree di criticità nell'operato del dipendente deve tradursi nella effettiva programmazione degli interventi formativi necessari nell'ambito del piano di formazione dell'area di riferimento.

- ☒ **Regole di contraddittorio:** la procedura deve concludersi entro **30 giorni** dalla data di consegna della scheda di valutazione secondo le seguenti fasi:
- Entro giorni **3 giorni lavorativi** dalla consegna della scheda di valutazione il dipendente può richiedere al dirigente valutatore il colloquio.
 - Il dirigente valutatore deve rendersi disponibile entro **5 giorni** lavorativi successivi alla richiesta.
 - Entro **5 giorni lavorativi** successivi al colloquio il dipendente può presentare ricorso (mediante utilizzo di apposita modulistica resa disponibile in intranet) al dirigente sovraordinato rispetto al valutatore allo scopo di chiarire le motivazioni della valutazione e comprendere le aree di miglioramento evidenziate dal valutatore.
 - Il dirigente superiore può chiedere al dirigente valutatore il riesame della valutazione. Nel corso di tale procedura dovrà essere redatto apposito verbale; copia del ricorso e del verbale dell'incontro vengono trasmesse all'Ufficio cui compete centralmente il presidio dei Sistemi di Valutazione. Il valutato può richiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale.

Gli esiti del ricorso devono essere comunicati al valutato e all'ufficio preposto al coordinamento del processo entro i successivi 5 giorni.

Il ricorso non sostituisce il tentativo di conciliazione di cui al D.lgs.165/2001.

La Direzione competente può autorizzare, su richiesta dell'interessato, eventuali deroghe ai termini suddetti in caso di assenza o impedimento del dirigente o del dipendente per malattia, cause di servizio, etc.

Qualora il contraddittorio non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione della produttività, l'attribuzione del compenso incentivante viene effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

In considerazione di tale evenienza, ai fini della determinazione del quoziente di riparto del budget, la quota relativa al dipendente che ha esperito il ricorso sarà considerata nella misura massima, fermo restando la commisurazione dell'incentivo liquidato agli esiti della valutazione fino all'eventuale revisione della stessa.

- ☒ **Collegamento con il sistema di valutazione della dirigenza:** il corretto utilizzo del sistema di valutazione, costituirà oggetto di valutazione per il personale dirigente.

LE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Le schede di valutazione, allegate al presente, sono articolate in 6 distinte sezioni rispettivamente dedicate a:

Anagrafica: dove si riportano i dati identificativi relativi al dipendente e al valutatore.

Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi: il contributo individuale viene rilevato in relazione ad alcuni "item" definiti in numero differenziato per categoria

Il peso dei singoli "item" varia in rapporto all' "area professionale" di appartenenza del valutato in considerazione della necessità di tenere conto delle caratteristiche e specificità legate alle attività e ai compiti effettivamente svolti.

Le "aree professionali" di riferimento sono 6 e precisamente: area amministrativa, area tecnica, area educativa, area culturale, area sociale e area della polizia municipale.

Ogni "item" è graduato secondo una scala a 5 livelli, in cui 6 corrisponde a valutazione negativa, e i valori da 7 a 10 a livelli crescenti di valutazione positiva.

Il punteggio totale riportato determina, come descritto nell'apposito allegato, il parametro per l'attribuzione del compenso incentivante la produttività individuale.

Valutazione comportamenti organizzativi: i comportamenti organizzativi posti in essere nello svolgimento dell'attività lavorativa durante l'anno oggetto di valutazione, vengono valutati, in rapporto a "item" che, fatti salvi alcuni fattori generali ritenuti indispensabili per tutti i dipendenti, variano per contenuto e peso a seconda delle sei "aree professionali".

Ogni "item" è graduato secondo una scala a 5 livelli, in cui 6 corrisponde a valutazione negativa, e i valori da 7 a 10 a livelli crescenti di valutazione positiva.

Osservazioni del valutato: Il dipendente, se lo ritiene opportuno, può riportare osservazioni e commenti rispetto al giudizio ed al processo valutativo.

Firme: vengono riportate data e firme del valutatore, del valutato. La firma da parte del valutato ha significato di presa visione e attesta l'avvenuta **comunicazione** della valutazione.

Note finali: contengono in particolare la legenda dei punteggi.

Legenda
6: apporto non fornito/comportamento non agito
7: apporto fornito/comportamento agito solo saltuariamente
8: apporto fornito/comportamento agito abbastanza frequentemente
9: apporto fornito/comportamento agito frequentemente
10: apporto fornito/comportamento agito continuativamente

DEFINIZIONE DEL BUDGET ATTRIBUITO AGLI OBIETTIVI

Il budget degli obiettivi della struttura viene determinato in base:

- al numero delle persone coinvolte nella realizzazione degli obiettivi (compreso il personale a tempo determinato con periodo lavorativo complessivo nell'anno non inferiore ai sei mesi).
- alla categoria di inquadramento (**coefficiente economico di categoria**).

Modalità di ripartizione del budget degli obiettivi

A consuntivo il budget degli obiettivi viene ripartito tra il personale che ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi in funzione di due fattori:

- 1. la rendicontazione del risultato ottenuto**, in rapporto **agli obiettivi** prefissati e in base alla percentuale di raggiungimento degli stessi da parte del Dirigente
- 2. la valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi**

1) Rendicontazione dei risultati e budget degli obiettivi

Ogni obiettivo viene monitorato in corso d'anno e consuntivato a fine esercizio sulla base degli indicatori ad esso associati.

Il grado di realizzazione dei risultati attesi è dato dalla media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di Struttura cui il personale è collegato.

In caso di parziale raggiungimento degli obiettivi da parte del Dirigente/ Direttore, al dipendente sarà attribuita la percentuale del 75%.

Le somme residue che verranno a determinarsi verranno ridistribuite nella stessa annualità fra tutti i dipendenti dell'Ente.

Le tabelle seguenti riportano i parametri da utilizzarsi per la determinazione del punteggio per l'attribuzione della retribuzione del risultato.

Tabella: Budget di obiettivo e risultati conseguiti Categoria A, B, C, D

Grado di conseguimento risultati attesi	Budget obiettivo disponibile
uguale o maggiore dell'80 %	100%
uguale o maggiore di 70 e inferiore all'80%	85%
uguale o maggiore di 60 e inferiore al 70%	80%
minore di 60	75%

**Tabella: Grado conseguimento risultati e coefficiente raggiungimento obiettivo
Categoria D titolari di P.O.**

Grado di conseguimento risultati attesi	Coefficiente raggiungimento obiettivo
uguale o maggiore del 90 %	100%
uguale o maggiore di 80 e inferiore al 90%	90%
uguale o maggiore di 70 e inferiore all'80%	85%
uguale o maggiore di 60 e inferiore al 70%	80%
uguale o maggiore di 50 e inferiore al 60%	75%
minore di 50%	50%

2) distribuzione del budget di obiettivo sulla base della valutazione dell'apporto individuale

Una volta confermato, o ridefinito, il budget di obiettivo, l'attribuzione ai singoli dei compensi incentivanti la produttività avverrà, nei limiti del budget disponibile, sulla base della valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento dei risultati utilizzando l'apposita sezione delle schede di valutazione.

La somma dei valori attribuiti ai singoli "item", automaticamente riportata dall'applicativo gestionale del sistema ad una scala a 10, determina, per ciascun obiettivo, il **punteggio** da utilizzarsi per l'attribuzione del compenso individuale incentivante la produttività secondo le regole previste dal CCDI 4/C del 3/06/2008 e successive modificazioni e integrazioni (ss.mm.ii.).

Al punteggio così determinato corrisponderà infatti, come previsto dalla contrattazione decentrata, un **parametro** distributivo differenziato in funzione della categoria di appartenenza:

Tabella: Punteggi e parametri per il riparto individuale del budget

	Punteggio	Parametro distributivo
Categorie A e B	uguale o maggiore di 9	100
	tra 8 e 8,9	90
	tra 7 e 7,9	80
	minore di 7	0
Categorie C e D non titolari di P.O.	uguale o maggiore di 9	100
	tra 8 e 8,9	90
	tra 7,5 e 7,9	80
	tra 7 e 7,4	70
	Minore di 7	0

Tale parametro, rapportato al **budget di obiettivo**, al **coefficiente economico di categoria** e alla **percentuale di impegno lavorativo quali-quantitativo** del singolo in relazione all'obiettivo conduce al valore economico del compenso incentivante la produttività individuale.

Tale valore può variare in funzione dell'incidenza dei seguenti fattori:

- a) assenze effettuate nell'anno di riferimento, secondo la disciplina stabilita dal contratto collettivo decentrato integrativo per quanto non in contrasto con espressa disposizione di legge;
- b) part-time; in rapporto alla riduzione rispetto all'orario di lavoro ordinario;
- c) redistribuzione delle economie derivanti da assenze nell'ambito del gruppo di dipendenti assegnati al singolo obiettivo; tali economie vengono redistribuite, in quanto non in contrasto con espresse disposizioni di legge, nella misura del 20% a tutto il personale coinvolto negli obiettivi medesimi proporzionalmente in base a:
 - categoria di appartenenza;
 - percentuale di impegno lavorativo quali-quantitativo;
 - apporto individuale al raggiungimento dell'obiettivo.Il restante 80% redistribuito a tutti i dipendenti dell'Ente

Per quanto riguarda l'opportunità di perseguire una maggiore equità distributiva tra le varie professionalità presenti nell'Ente, si prevede:

- un'incidenza delle riduzioni delle quote di produttività individuale e della retribuzione di risultato proporzionale alla categoria di appartenenza attraverso una rimodulazione degli attuali parametri distributivi;
- una correlazione tra le somme percepite a titolo di produttività e altri incentivi derivanti da specifiche disposizione di legge proporzionale al compenso percepito e da progetti finalizzati riguardanti soltanto alcune aree professionali, effettuate attraverso la definizione di parametri distributivi differenti che comportino la distribuzione delle somme risultanti tra coloro che non beneficiano di incentivi ad hoc secondo quanto previsto dalla contrattazione decentrata art. 5 comma 8 del CCDI n. 31/C del 30/12/2010, relativo all'annualità economica 2010).

Retribuzione di risultato a titolari di Posizione Organizzativa

Ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, annualmente, nei limiti delle risorse decentrate destinate a tale istituto, viene assegnato a ciascuna struttura direzionale apicale un budget proporzionato al numero e alla retribuzione di posizione dei dipendenti titolari di posizione organizzativa presenti nell'area di coordinamento.

Detto budget potrà essere aumentato fino alla concorrenza del 25% del valore complessivo delle retribuzioni di posizione considerate per effetto della destinazione di quote dei proventi derivanti da servizi aggiuntivi su progetti specifici e/o sponsorizzazioni secondo l'apposita disciplina regolamentare, che potrà prevedere anche la destinazione di quota parte per incrementare le risorse decentrate per la produttività.

Nei limiti del budget assegnato alla struttura, la retribuzione di risultato viene attribuita a coloro che abbiano riportato una valutazione positiva e viene determinata in misura compresa tra il 10% e il 25% della retribuzione di posizione del valutato sulla base del punteggio individuale in rapporto alla graduatoria dei punteggi nell'ambito della struttura stessa.

L'attribuzione della retribuzione di risultato ex art. 10 del citato CCNL viene correlata per il **70%** all'apporto individuale ai risultati e per il **30%** ai comportamenti organizzativi.

Per la determinazione dei punteggi si assumono i criteri e le modalità già descritte in precedenza.

Per quel che attiene l'attribuzione del premio relativo ai comportamenti organizzativi, il medesimo viene correlato al punteggio ottenuto nella parte di scheda relativa, secondo le seguenti modalità:

<i>punteggio ottenuto</i>	<i>premio relativo ai comportamenti attribuito</i>
Minore di 6	nessun incentivo
Uguale o maggiore di 6 e minore di 9	incentivo direttamente proporzionale al punteggio ottenuto riportato in scala 0-100
Uguale o maggiore di 9	incentivo interamente confermato

Con particolare riferimento alla parte di retribuzione di risultato correlata, nella misura del 70%, all'apporto individuale ai risultati stessi, l'attribuzione viene effettuata sulla base della seguente tabella esemplificativa, nei limiti del budget assegnato alla struttura di appartenenza.

PUNTEGGIO SCHEDA	PERCENTUALE DI RISULTATO MASSIMA NEI LIMITI DEL BUDGET ASSEGNATO
6 – 6,499	28%
6,5 – 6,999	34%
7 – 7,499	40%
7,5 – 7,999	46%
8 – 8,499	52%
8,5 – 8,999	58%
9 - 10	70%

PROGETTI SPECIFICI

Ciascun Progetto Specifico deve essere elaborato nel rispetto dei parametri di cui all'art. 15 comma 5 CCNL 1/4/1999, in particolare:

1) La condizione fondamentale è **l'attivazione di nuovi servizi o il miglioramento quali/quantitativo (misurato da effettivi e significativi incrementi nei livelli di efficienza, efficacia economicità e qualità)** dei servizi in essere, diretti all'utenza esterna e/o interna.

Il progetto deve essere illustrato mettendo in evidenza **le soluzioni** che prospetta, in relazione alle circostanze e ai bisogni cui risponde, ed il **reale valore aggiunto** che consente di ottenere, in termini di innalzamento concreto della qualità e quantità dei servizi prestati dell'ente.

2) **I risultati ottenuti devono essere "sfidanti"**, importanti, ad alta visibilità esterna o interna.

Il personale interno deve avere un ruolo essenziale nel loro conseguimento.

Devono quindi essere evidenziate le condizioni che soddisfano il presente criterio e il numero, categoria e profilo professionale del personale coinvolto.

3) **L'innalzamento quali-quantitativo dei servizi deve essere tangibile e concreto.**

Devono quindi essere evidenziati gli effetti positivi attesi dal progetto ossia i concreti risultati perseguiti in termini di aumento quantità/qualità dei servizi, riduzione tempi, riduzione di spesa, incremento entrate, incremento efficienza, ecc. **I risultati attesi devono essere rappresentati attraverso indicatori misurabili e riferibili a standard** (dato anni precedenti o benchmark).

PROGRESSIONI ECONOMICHE

Le progressioni economiche si effettuano nel rispetto di quanto previsto dalla legislazione e dai Contratti Collettivi Nazionali vigenti, secondo logiche selettive, correlate alla valutazione della professionalità dei dipendenti

Ai fini delle progressioni economiche orizzontali il budget stabilito per categoria è attribuito a ciascuna struttura apicale in proporzione al personale assegnato al 1° gennaio dell'anno di competenza.

Il suddetto budget può essere suddiviso per famiglia professionale tra quelle individuate dalle schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi.