



**Sistema di misurazione e di valutazione
della performance individuale**

Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Manuale operativo

Versione 1.0

Approvato con Determinazione del Sindaco metropolitano

n. 83/2016

Sommario

Articolo 1	Principi e obiettivi	3
Articolo 2	Definizioni.....	3
Articolo 3	Il Piano Esecutivo di Gestione e delle Performance.....	4
Articolo 4	Tempi del ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale	4
Articolo 5	Performance operativa	5
Articolo 6	La valutazione del Segretario generale.....	6
Articolo 7	La valutazione del Direttore generale	6
Articolo 8	La valutazione dei Direttori	7
Articolo 9	La valutazione dei Dirigenti.....	8
Articolo 10	La valutazione delle posizioni organizzative	9
Articolo 11	La scheda di valutazione di direttori, dirigenti e PO	9
Articolo 12	La performance individuale di direttori, dirigenti e PO.....	10
Articolo 13	La valutazione dei dipendenti	11
Articolo 14	La scheda di valutazione dei dipendenti	12
Articolo 15	La definizione del budget per i dipendenti.....	13
Articolo 16	La liquidazione del premio ai dipendenti.....	13
Articolo 17	Presenza	14
Articolo 18	Procedura di conciliazione.....	14

Articolo 1 Principi e obiettivi

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale consentono il miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività e devono costituire opportunità di crescita delle competenze professionali dei dipendenti della Città metropolitana di Genova, attraverso la valorizzazione del merito.

La Città metropolitana di Genova valuta la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità (performance organizzativa) in cui si articola e ai singoli dirigenti e dipendenti (performance individuale).

L'Amministrazione garantisce la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance organizzativa e individuale, sia nei confronti dei cittadini, sia nei confronti dei propri dipendenti.

Il sistema di valutazione della performance individuale tende a controllare la realizzazione di tutte le attività mappate nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e a semplificare la gestione degli obiettivi, misurando il rendimento di tutto il personale sugli stessi indicatori di prestazione e con metodologie analoghe.

Il sistema tende a rendere coerenti tutti gli strumenti contrattuali collegati al trattamento accessorio.

Articolo 2 Definizioni

- (a) Performance operativa: i risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi di performance e di sviluppo, che possono essere riferiti ad un direttore, ad un dirigente, ad un dipendente con posizione organizzativa (PO), al personale dedicato.
- (b) Comportamenti organizzativi: sono le capacità, le conoscenze e le esperienze che devono essere attivate per raggiungere gli obiettivi in funzione delle categorie di inquadramento.
- (c) Performance individuale: è il risultato individuale determinato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti con riferimento alla performance operativa e ai comportamenti organizzativi.
- (d) Processi: aggregati di funzioni e servizi che rappresentano le attività istituzionali e di funzionamento dell'ente attraverso indici di volume e indicatori di risultato, i relativi valori attesi e raggiunti, il personale e le risorse finanziarie assegnate.
- (e) Progetti: sono attività di rilevanza strategica definite in termini di tempo adeguatamente pianificate con personale e risorse dedicate; con il progetto sono individuati indici di volume e indicatori di risultato, i relativi valori attesi e raggiunti, le fasi progettuali e il personale assegnato.
- (f) Obiettivi di performance: sono riferiti agli obiettivi di processo (attività in cui si articola la gestione/erogazione dei servizi) individuati dal Piano Esecutivo di Gestione e delle Performance (PEGP).
- (g) Obiettivi di sviluppo: sono riferiti ai progetti del PEGP finalizzati ad attuare le politiche di governo a introdurre nuovi servizi o a innovare quelli esistenti o ad attuare gli investimenti.
- (h) Indici: risultati che caratterizzano processi e progetti in termini quantitativi (possono esprimersi in una quantità semplice).

- (i) Indicatori: risultati che caratterizzano processi e progetti in termini qualitativi (si esprimono in un rapporto).

Articolo 3 Il Piano Esecutivo di Gestione e delle Performance

Il Direttore Generale predispone la proposta di PEGP, sentiti i Direttori di ciascuna struttura e gli amministratori.

Il Piano è sottoposto al Nucleo di Valutazione per la verifica degli obiettivi.

La proposta è presentata all'organo di governo competente per l'approvazione.

Il PEGP si articola nei seguenti elementi:

- (a) processi;
- (b) progetti (sviluppo);
- (c) risorse finanziarie attribuite ai centri di responsabilità.

I monitoraggi del PEGP sono trimestrali e avvengono con la collaborazione dei singoli servizi dell'amministrazione.

Tutti i dipendenti, compresi i dirigenti, sono assegnati ai processi e progetti individuati nel PEGP, indicando la percentuale del tempo lavorato dedicato a ciascuno dei processi e progetti assegnati. Il tempo lavorato (espresso in percentuale a prescindere dal valore di ore lavorate nell'anno) deve essere completamente utilizzato (100%) sui processi. Il tempo dedicato ai progetti deve essere considerato aggiuntivo. Frazioni di tempo inferiore al 5% non sono significative e quindi non devono essere indicate e considerate.

Nel PEGP deve essere indicato anche il periodo di assegnazione ai processi e ai progetti. Eventuali variazioni, che possono avvenire per ragioni organizzative interne alla direzione o per processi di mobilità aziendale, devono essere registrate al momento del monitoraggio trimestrale.

Articolo 4 Tempi del ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale

- (1) Approvazione Piano Esecutivo di Gestione e delle Performance.
- (2) Assegnazione degli obiettivi: ogni direzione, entro 20 giorni dalla approvazione del PEGP, consegna al dipendente la scheda della performance individuale contenente i processi e i progetti assegnati e i relativi indicatori di realizzazione, con eventuali indicazioni relative ai comportamenti organizzativi attesi.
- (3) Monitoraggio trimestrale e eventuali variazioni degli obiettivi: con cadenza periodica e comunque entro un mese dalla scadenza di ogni monitoraggio possono essere motivatamente corretti gli obiettivi individuali.
- (4) Quantificazione definitiva dei budget di direzione: la Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio, entro il 15 marzo dell'anno successivo invia alle Direzioni il budget economico effettivo ed il dato relativo alle presenze del personale.

- (5) Valutazione della performance individuale e consegna della schede di valutazione: entro il 31 marzo i direttori effettuano la valutazione dei dipendenti e consegnano agli stessi la scheda di valutazione.
- (6) Conciliazione: a pena di decadenza, entro dieci giorni dal ricevimento della scheda, l'interessato può presentare alla Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio le sue osservazione in merito alla valutazione ricevuta.
- (7) Valutazione definitiva: effettuata la fase di conciliazione la valutazione definitiva andrà espressa entro il 20 maggio.
- (8) Corresponsione del premio: la liquidazione del premio avverrà entro il 30 giugno.

Articolo 5 Performance operativa

La performance operativa di ogni processo e progetto (PF) è determinata dalla media dei risultati conseguiti con riferimento agli indicatori di risultato previsti (I):

$$PF_{PROCESSO/PROGETTO} = MEDIA(I_1; I_n)$$

La performance operativa dei direttori (PF) è determinata dalla media della performance operativa dei processi e dei progetti di competenza (P), in funzione del peso ponderale assegnato (FPS):

$$PF_{DIRETTORE} = [(P_1 \times FPS_1) + (P_2 \times FPS_2) + (P_3 \times FPS_3) + (P_n \times FPS_n)] \div \Sigma_{FPS}$$

La performance operativa dei dirigenti e delle PO (PF) è determinata dalla media dei risultati ottenuti sugli indicatori di risultato di competenza (I), in funzione del peso ponderale assegnato(FPS):

$$PF_{DIRIGENTE/PO} = [(I_1 \times FPS_1) + (I_2 \times FPS_2) + (I_3 \times FPS_3) + (I_n \times FPS_n)] \div \Sigma_{FPS}$$

La performance operativa dei dipendenti (PF) è determinata dalla media dei risultati ottenuti dai processi e progetti a cui partecipano (P), in funzione del tempo dedicato indicato in percentuale (T).

$$PF_{DIPENDENTE} = [(P_1 \times T_1) + (P_2 \times T_2) + (P_3 \times T_3) + (P_n \times T_n)] \div \Sigma_T$$

La somma dei pesi ponderali dei processi è uguale a 100. I progetti hanno un peso ponderale aggiuntivo.

Nel calcolo della performance operativa dei processi e dei progetti, degli indicatori dei dirigenti e delle PO, si applicano i seguenti correttivi ai risultati ottenuti:

SCOSTAMENTO	CORRETTIVO
scostamento pari al 10% ovvero risultato tra 90% – 100%	punteggio conseguito pari al 100%
scostamento pari al 20% ovvero risultato tra 80% – 89%	punteggio conseguito pari al 90%
scostamento pari al 30% ovvero risultato tra 70% – 79%	punteggio conseguito pari al 75%
scostamento pari al 40% ovvero risultato tra 60% – 69%	punteggio conseguito pari al 50%

SCOSTAMENTO	CORRETTIVO
scostamento oltre il 40% ovvero risultato inferiore al 60%	punteggio pari a zero

Articolo 6 La valutazione del Segretario generale

Il Segretario Generale presenta annualmente una relazione sull'attività svolta al Presidente e al Nucleo di Valutazione.

Il Presidente effettua la valutazione del Segretario Generale utilizzando la scheda allegata al presente manuale.

La retribuzione di risultato, nella misura del 10% del monte salari, è attribuita al Segretario Generale sulla base della valutazione degli obiettivi concordati secondo quanto stabilito dall'articolo 97 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Gli aspetti esaminati per la valutazione del Segretario Generale sono la verifica della regolarità e della legittimità degli atti amministrativi, l'assistenza e il supporto agli organi istituzionali, il rogito dei contratti.

I fattori sopra indicati hanno il seguente peso percentuale:

Verifica della regolarità e legittimità degli atti amministrativi	35%
Assistenza e supporto agli organi istituzionali	35%
Rogito dei contratti	30%

Il valutatore esprime la valutazione per ciascuno dei fattori in termini di ADEGUATO (100%) o INADEGUATO (0%) che incide in base al peso ponderale dei singoli fattori sulla liquidazione della retribuzione di risultato.

Articolo 7 La valutazione del Direttore generale

La valutazione del Direttore Generale è effettuata dal Presidente.

Il Nucleo di Valutazione (in forma ridotta senza il Direttore Generale) compila la scheda di valutazione del Direttore Generale e la invia al Presidente che procede alla valutazione.

La retribuzione di risultato, nella misura di quanto previsto nella deliberazione di conferimento di incarico, è attribuita al Direttore Generale sulla base della performance di ente e del livello di raggiungimento degli obiettivi di performance e di sviluppo assegnati direttamente.

I fattori sopra indicati hanno il seguente peso percentuale:

Performance di ente	60%
Obiettivi di performance e di sviluppo	40%

Performance di ente

La performance di ente è calcolata sulla media della performance operativa di tutti i processi e i progetti previsti del PEGP, esclusi quelli facenti capo direttamente alla Direzione Generale.

Sulla media ottenuta si applica il correttivo previsto dall'articolo 5.

Obiettivi di performance e/o di sviluppo

Gli obiettivi di performance e di sviluppo considerati per il Direttore Generale sono quelli riferiti a tutti i processi PEGP che fanno capo alla Direzione Generale e a tutti i progetti di cui è responsabile.

In base alla rilevanza e alla complessità delle attività, ad ogni obiettivo di processo e di sviluppo viene attribuito un peso ponderale dal nucleo di valutazione (in forma ridotta senza il Direttore Generale).

Il punteggio (PF) è dato dalla media ponderata (FPS) del raggiungimento degli obiettivi di performance e di sviluppo (P):

$$PF = [(P_1 \times FPS_1) + (P_2 \times FPS_2) + (P_3 \times FPS_3) + (P_n \times FPS_n)] \div \sum FPS$$

Articolo 8 La valutazione dei Direttori

La valutazione dei Direttori è effettuata dal Direttore Generale e dal Nucleo di Valutazione utilizzando le schede di valutazione allegate al manuale.

La retribuzione di risultato è attribuita ai Direttori sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi di performance e di sviluppo e dei comportamenti organizzativi.

I fattori sopra indicati hanno il seguente peso percentuale:

Obiettivi di performance e di sviluppo	60%
Comportamenti organizzativi	40%

Obiettivi di performance e/o di sviluppo

Gli obiettivi di performance e di sviluppo considerati per i Direttori sono quelli riferiti a tutti i processi PEGP che fanno capo alla direzione e a tutti i progetti di cui sono responsabili o a cui partecipano.

In base alla rilevanza e alla complessità delle attività, ad ogni obiettivo di processo e di sviluppo viene attribuito un peso ponderale dal Direttore Generale in accordo con il Nucleo di Valutazione.

Nella valutazione dei direttori rilevano esclusivamente i processi e i progetti con un peso ponderale pari almeno al 5%.

Nel caso di processi o progetti trasversali, il grado di coinvolgimento del singolo Direttore è dato dal peso attribuito all'attività svolta, che è stabilito dal Direttore Generale e dal Nucleo di Valutazione.

Il punteggio della performance operativa (PF) è dato dalla media ponderata (FPS) del raggiungimento degli obiettivi di performance e di sviluppo (P):

$$PF_{DIRETTORE} = [(P_1 \times FPS_1) + (P_2 \times FPS_2) + (P_3 \times FPS_3) + (P_n \times FPS_n)] \div \sum FPS$$

Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attribuendo un punteggio a ciascuna capacità individuale definita nelle schede personali. Ogni capacità ha un proprio peso ponderale assegnato dal valutatore.

La valutazione dei fattori comportamentali è di competenza del Direttore Generale e del Nucleo di Valutazione. La media ponderata dei voti ottenuti per ogni capacità costituisce la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Articolo 9 La valutazione dei Dirigenti

La valutazione dei dirigenti è di competenza dei direttori utilizzando le schede di valutazione allegate al manuale.

La retribuzione di risultato è attribuita ai dirigenti sulla base del livello di raggiungimento degli indicatori di risultato, assegnati dai direttori nell'ambito degli obiettivi di performance e di sviluppo di competenza, e dei comportamenti organizzativi.

I fattori sopra indicati hanno il seguente peso percentuale:

Obiettivi di performance e di sviluppo	70%
Comportamenti organizzativi	30%

Obiettivi di performance e/o di sviluppo

Gli obiettivi di performance e di sviluppo attribuiti ai dirigenti sono costituiti dagli indicatori di risultato assegnati dai direttori nell'ambito dei processi e progetti di competenza. Il numero di indicatori assegnati non può essere inferiore a 2.

Agli indicatori è assegnato un peso in base alla rilevanza che hanno rispetto al processo considerato. Nella valutazione dei dirigenti rilevano esclusivamente gli indicatori di processo e sviluppo con un peso ponderale almeno pari al 5%.

Nel caso di processi o progetti trasversali, il grado di coinvolgimento del singolo dirigente è dato dal peso attribuito all'attività svolta.

Il punteggio della performance operativa (FP) è dato dalla media ponderata (FPS) dei risultati ottenuti sugli indicatori (I):

$$PF_{DIRIGENTE} = \left[(I_1 \times FPS_1) + (I_2 \times FPS_2) + (I_3 \times FPS_3) + (I_n \times FPS_n) \right] \div \sum_{FPS}$$

Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attribuendo un punteggio a ciascuna capacità individuale definita nelle schede personali. Ogni capacità ha un proprio peso ponderale assegnato dal valutatore.

La valutazione dei fattori comportamentali è di competenza del Direttore. La media ponderata dei voti ottenuti per ogni capacità costituisce la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Articolo 10 La valutazione delle posizioni organizzative

La valutazione delle PO è effettuata dai direttori, sentiti i dirigenti, utilizzando le schede di valutazione allegata al manuale.

La retribuzione di risultato è attribuita alle PO sulla base del livello di raggiungimento degli indicatori di risultato, assegnati dai direttori nell'ambito degli obiettivi di performance e di sviluppo di competenza, e dei comportamenti organizzativi.

I fattori sopra indicati hanno il seguente peso percentuale:

Obiettivi di performance e di sviluppo	70%
Comportamenti organizzativi	30%

Obiettivi di performance e/o di sviluppo

Gli obiettivi di performance e di sviluppo attribuiti alle PO sono costituiti dagli indicatori di risultato assegnati dai direttori nell'ambito dei processi e progetti di competenza. Il numero di indicatori assegnati non può essere inferiore a 2.

Agli indicatori è assegnato un peso in base alla rilevanza che hanno rispetto al processo considerato. Nella valutazione delle PO rilevano esclusivamente gli indicatori di processo e sviluppo con un peso ponderale almeno al 5%.

Nel caso di processi o progetti trasversali, il grado di coinvolgimento del singolo dipendente è dato dal peso attribuito all'attività svolta.

Il punteggio della performance operativa (FP) è dato dalla media ponderata (FPS) dei risultati ottenuti sugli indicatori (I):

$$PF_{PO} = [(I_1 \times FPS_1) + (I_2 \times FPS_2) + (I_3 \times FPS_3) + (I_n \times FPS_n)] \div \Sigma_{FPS}$$

Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attribuendo un punteggio a ciascuna capacità individuale definita nelle schede personali. Ogni capacità ha un proprio peso ponderale assegnato dal valutatore.

La valutazione dei fattori comportamentali è di competenza del Direttore. La media ponderata dei voti ottenuti per ogni capacità costituisce la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Articolo 11 La scheda di valutazione di direttori, dirigenti e PO

La scheda di valutazione prevede 5 fattori di valutazione:

- (1) Gestione del personale;
- (2) Competenze trasversali;
- (3) Innovazione;
- (4) Programmazione e controllo;
- (5) Relazioni.

Il valutatore deve indicare in quale livello di valutazione si colloca la prestazione lavorativa del dipendente. I livelli di valutazione della prestazione sono 5:

- (a) Livello inadeguato,
- (b) Livello basso,
- (c) Livello standard,
- (d) Livello qualificato,
- (e) Livello alto.

Il livello di prestazione costituisce una macro categoria di assegnazione, ognuna delle quali vale un massimo di 100 punti. Per ciascun fattore di valutazione il valutatore deve indicare il livello di prestazione del dipendente e affinare la valutazione utilizzando un coefficiente di calibrazione che va da 1 (prestazione più bassa) a 5 (prestazione più alta); ogni punto di coefficiente vale 20.

Il punteggio per ciascun fattore è dato dalla seguente formula:

LIVELLO DI PRESTAZIONE	FORMULA
inadeguata	Punteggio = 0
bassa	Punteggio = 100 + (20 x coefficiente di calibrazione)
standard	Punteggio = 200 + (20 x coefficiente di calibrazione)
qualificata	Punteggio = 300 + (20 x coefficiente di calibrazione)
alta	Punteggio = 400 + (20 x coefficiente di calibrazione)

Il risultato è dato dalla media ponderata dei fattori di valutazione ed è espresso in cinquecentesimi e in termini percentuali.

Il livello di prestazione inadeguata per 3 o più fattori determina l'azzeramento totale della retribuzione di risultato, ivi compresa la quota relativa alla performance operativa.

Articolo 12 La performance individuale di direttori, dirigenti e PO

La performance individuale è così determinata:

- (a) Per il Direttore Generale, dalla media ponderata dei risultati su performance di ente – obiettivi di performance e/o di sviluppo;
- (b) Per i direttori, dalla media ponderata dei risultati su processi, progetti, comportamenti organizzativi;
- (c) Per i dirigenti dalla media ponderata dei risultati su obiettivi di performance e/o di sviluppo, comportamenti organizzativi;
- (d) Per le PO dalla media ponderata dei risultati su obiettivi di performance e/o di sviluppo, comportamenti organizzativi.

Il risultato complessivo ottenuto sarà utilizzato per l'inserimento nelle fasce di merito che attribuiscono la retribuzione di risultato sulla base della seguente tabella:

RISULTATO RAGGIUNTO	FASCIA DI ASSEGNAZIONE
Risultato tra 90 e 100	Liquidazione pari al 100%
Risultato tra 80 e 89	Liquidazione pari al 90%
Risultato tra 70 e 79	Liquidazione pari al 70%
Risultato tra 60 e 69	Liquidazione pari al 40%
Risultato tra 0 a 59	Retribuzione di risultato non liquidata

La retribuzione di risultato è parametrata al periodo di effettivo svolgimento dell'incarico.

In caso di liquidazione inferiore al 100% si attivano i seguenti meccanismi:

- (a) Per le PO:
 - (a.1) I resti derivanti dalla vacanza della posizione organizzativa e/o da liquidazione individuale inferiore al 70% vanno ad alimentare il fondo di produttività dei dipendenti;
 - (a.2) I resti derivanti da liquidazione inferiore al 100% ma pari o superiori al 70% costituiscono un fondo aggiuntivo per incrementare il premio delle PO che hanno conseguito risultati pari o superiori al 90% in misura proporzionale al valore della posizione;
 - (a.3) Il limite massimo del valore della retribuzione di risultato complessiva della singola PO non può eccedere il 25% del valore della posizione; di conseguenza le cifre eccedenti tale tetto vanno ad incrementare il fondo di produttività dei dipendenti.
- (b) Per i direttori e i dirigenti:
 - (b.1) I resti da liquidazione individuale inferiore al 70% vanno a confluire nel fondo della retribuzione di posizione e risultato dei dirigenti dell'anno successivo;
 - (b.2) I resti derivanti da liquidazione inferiore al 100% ma pari o superiori al 70% costituiscono un fondo aggiuntivo per incrementare il premio delle posizioni dirigenziali che hanno conseguito risultati pari o superiori al 90% in misura proporzionale al valore della posizione;
 - (b.3) L'incremento di cui beneficiano i direttori ed i dirigenti non può eccedere il 10% del valore della retribuzione di risultato individuale massima; di conseguenza le cifre eccedenti tale tetto vanno a confluire nel fondo della retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti dell'anno successivo.
- (c) Per il Direttore Generale e per il Segretario Generale i resti vanno in economia di bilancio.

Articolo 13 La valutazione dei dipendenti

La valutazione dei dipendenti è effettuata dal responsabile di direzione, sentiti dirigenti, PO e responsabili di ufficio a cui sono assegnati, utilizzando le schede di valutazione allegata al manuale.

La produttività è attribuita ai dipendenti sulla base della valutazione della performance operativa riferita ai processi e ai progetti a cui sono assegnati ed al comportamento organizzativo.

I fattori sopra indicati hanno il seguente peso percentuale:

Performance operativa	60%
Comportamenti organizzativi	40%

Performance operativa

La performance operativa dei dipendenti (PF) è determinata dalla media dei risultati ottenuti dai processi e progetti a cui partecipano (P), in funzione del tempo dedicato indicato in percentuale (T).

$$PF_{DIPENDENTE} = [(P_1 \times T_1) + (P_2 \times T_2) + (P_3 \times T_3) + (P_n \times T_n)] \div \Sigma T$$

Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attribuendo un punteggio alle capacità definite nelle schede personali.

Articolo 14 La scheda di valutazione dei dipendenti

La scheda di valutazione prevede 5 fattori di valutazione declinati in modo diverso per ogni categoria di inquadramento:

- (1) Conoscenza - sapere
- (2) Perizia – saper fare
- (3) Autonomia
- (4) Collaborazione
- (5) Relazioni

Il valutatore deve indicare in quale livello di valutazione si colloca la prestazione lavorativa del dipendente. I livelli di valutazione della prestazione sono 5:

- (a) Livello inadeguato,
- (b) Livello basso,
- (c) Livello standard,
- (d) Livello qualificato,
- (e) Livello alto.

Il livello di prestazione costituisce una macro categoria di assegnazione, ognuna delle quali vale un massimo di 100 punti. Per ciascun fattore di valutazione il valutatore deve indicare il livello di prestazione del dipendente e affinare la valutazione utilizzando un coefficiente di calibrazione che va da 1 (prestazione più bassa) a 5 (prestazione più alta); ogni punto di coefficiente vale 20.

Il punteggio per ciascun fattore è dato dalla seguente formula:

LIVELLO DI PRESTAZIONE	FORMULA
inadeguata	Punteggio = 0
bassa	Punteggio = 100 + (20 x coefficiente di calibrazione)
standard	Punteggio = 200 + (20 x coefficiente di calibrazione)
qualificata	Punteggio = 300 + (20 x coefficiente di calibrazione)
alta	Punteggio = 400 + (20 x coefficiente di calibrazione)

Il risultato è dato dalla media dei fattori di valutazione ed è espresso in cinquecentesimi e in termini percentuali.

Il livello di prestazione inadeguata per 3 o più fattori determina l'azzeramento totale della produttività, ivi compresa la quota relativa alla performance operativa.

La valutazione del comportamento costituisce base statistica per la progressione orizzontale.

Articolo 15 La definizione del budget per i dipendenti

L'ammontare complessivo del fondo è assegnato per direzione in base al numero di dipendenti presenti al primo gennaio dell'anno di riferimento e al loro coefficiente retributivo.

I coefficienti retributivi sono calcolati in proporzione allo stipendio tabellare in vigore al 1° gennaio dell'anno di riferimento.

Per i responsabili di ufficio, si utilizza il coefficiente retributivo della categoria D incrementato del 20%:

Categoria D – responsabile di ufficio.....	coefficiente retributivo	1,58
Categoria D.....	coefficiente retributivo	1,32
Categoria C.....	coefficiente retributivo	1,19
Categoria B.....	coefficiente retributivo	1,06
Categoria A.....	coefficiente retributivo	1,00

Articolo 16 La liquidazione del premio ai dipendenti

La liquidazione del premio di produttività individuale è determinata dai seguenti 4 elementi:

- (1) Coefficiente retributivo base.
- (2) Ore lavorate nell'ambito della direzione.
- (3) Performance operativa. Il risultato si applica al 60% dell'importo spettante parametrato (al coefficiente retributivo ed alle ore lavorate) e può determinare dei resti.

- (4) Comportamenti organizzativi. Il risultato si applica al 40% dell'importo spettante parametrato (al coefficiente retributivo e alle ore lavorate) ed è interamente distribuito all'interno della direzione.

I resti che derivano dal mancato raggiungimento degli obiettivi (performance operativa) sono riassegnati per l'anno in corso, in proporzione alle ore lavorate e al coefficiente retributivo, ai dipendenti assegnati ai processi che hanno ottenuto il 100%. Se nessun processo raggiunge il 100%, i resti vengono accantonati e confluiscono nel fondo per la produttività dei dipendenti dell'anno successivo.

Articolo 17 Presenza

La presenza in servizio è espressa in termini percentuali rispetto alle ore di lavoro ordinario cumulabili in un anno, pari a n. 1.596, calcolate tenendo conto delle ferie (n. 36 gg. annuali, comprese le festività soppresse) e delle festività infrasettimanali (forfettariamente calcolate in n. 11 gg. annuali), sulla base di un orario standard articolato su 6 giorni lavorativi per una media di 6 ore giornaliere.

Per ore lavorate si intendono le ore di servizio effettivamente prestate o assimilate ai sensi della legge 20 maggio 1970, n. 300, ad eccezione delle prestazioni di lavoro straordinario di cui il dipendente ha richiesto la liquidazione; dal monte ore individuale di ciascun dipendente devono essere sottratte le ore lavorate finalizzate alla realizzazione di obiettivi remunerati con risorse differenti dal budget di struttura (progetti strategici e progetti per economie di gestione).

In ogni caso non sono considerate, al fine del riparto del fondo, le ore lavorate eccedenti le 1.596 per anno.

Per partecipare alla liquidazione della produttività il personale deve avere in ogni caso garantito una soglia minima di presenza in servizio superiore a 360 ore lavorate.

Articolo 18 Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione può essere attivata da ciascun dipendente sottoposto a valutazione entro 10 giorni, a pena di decadenza, dal ricevimento della scheda di valutazione, attraverso la presentazione di osservazioni scritte alla Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio.

Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi per i quali il dipendente contesta totalmente o parzialmente la propria scheda di valutazione.

In caso di osservazioni di mera contestazione o di lamentela generica, o comunque presentate oltre il termine di cui al comma 1, la Direzione Personale ed Innovazione provvede alla immediata archiviazione delle stesse; della avvenuta archiviazione viene data notizia al dipendente.

Le osservazioni, presentate nei termini e con il contenuto di cui al comma 2, verranno valutate da apposita Commissione composta dal Segretario Generale o, ove presente, dal Direttore Generale e dal Direttore della Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio, i quali possono delegare all'uopo dirigenti dell'amministrazione.

Il Segretario Generale o, ove presente, il Direttore Generale ed il Direttore della Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio procedono senz'altro alla delega di cui al precedente comma nel caso in cui le osservazioni siano presentate da dipendenti appartenenti rispettivamente alla Direzione Generale o alla Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio.

La Commissione decide con nota motivata entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza, previa audizione dell'interessato, ove questi ne abbia fatto formale richiesta all'atto della presentazione delle osservazioni, e del Direttore della Direzione o dell'Area di appartenenza dell'istante o suo delegato.

Della decisione della Commissione viene data comunicazione formale all'interessato ed al relativo direttore di direzione o di area, ove esistente.

È facoltà del dipendente farsi assistere durante la procedura da un rappresentante sindacale.

Nel caso in cui la Commissione ritenga in tutto o in parte fondate le osservazioni del dipendente, con nota scritta invita il Direttore a provvedere ad una nuova valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione della decisione; il Direttore procede ad una nuova valutazione o conferma, motivando, la valutazione precedente.

La scheda di valutazione del dipendente acquisisce carattere di definitività in caso di mancata presentazione di osservazioni nei termini, o a seguito della decisione della Commissione che decide sulle osservazioni proposte respingendole, o a seguito della rivalutazione del Direttore di cui al precedente comma.