



comune di
PRATO

Sistema di incentivazione della produttività per progetti e di misurazione e valutazione della performance

Modificato con Delibera di Giunta Comunale 500 del 22/11/2016

Sommario

Articolo 1 - Sistemi di incentivazione della produttività e Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

Articolo 2 - I Progetti - Finalità ed oggetto

Articolo 3 - Soggetti coinvolti

Articolo 4 - Responsabile di progetto

Articolo 5 - Valutazione strategicità del progetto e attribuzione budget.

Articolo 6 - Verifica dei risultati raggiunti e valutazione degli apporti lavorativi

Articolo 7 - La performance individuale dei dipendenti - Finalità ed oggetto

Articolo 8 - Il processo di valutazione della performance individuale

Articolo 9 - Soggetti coinvolti nel processo di valutazione della performance individuale

Articolo 10 - Lo strumento di valutazione

Articolo 11 - Il frontespizio della scheda di valutazione

Articolo 12 - La Sezione A della scheda di valutazione

Articolo 13 - La Sezione B della scheda di valutazione

Articolo 14 - La Sezione C della scheda di valutazione

Articolo 15 - Tempi della valutazione

Articolo 16 - Richiesta di riesame

Articolo 17 - Misurazione e valutazione della performance individuale del personale di categoria

Articolo 18 – Misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale delle Posizioni Organizzative responsabili di Unità Organizzativa Complessa e di Alta professionalità

Articolo 19 - Incentivazione da risparmi aggiuntivi effettivamente realizzati a seguito dell'adozione dei Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

Articolo 20 – Assegnazione del budget di incentivazione da risparmi aggiuntivi effettivamente realizzati a seguito dell'adozione dei Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa,

Articolo 21 - Distribuzione del budget di incentivazione da risparmi aggiuntivi effettivamente realizzati a seguito dell'adozione dei Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa

Articolo 1 - Sistemi di incentivazione della produttività e Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

1. All'interno del Comune di Prato, al fine di valorizzare il personale dipendente di categoria A, B, C e D, sono previsti i seguenti sistemi:
 - a) produttività collegata a progetti individuati dall'Amministrazione;
 - b) produttività collegata alla performance individuale relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi e alle competenze dimostrate nell'anno;
 - c) incentivazione da risparmi aggiuntivi effettivamente realizzati a seguito dell'adozione dei Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, come previsti dal dall'art. 16, commi 4, 5 e 6 del D.L.n. 98 del 6 luglio 2011, convertito, con modificazioni, nella legge n. 111 del 15 luglio 2011.

Articolo 2 - I Progetti. Finalità ed oggetto

1. I progetti hanno l'obiettivo di realizzare un percorso finalizzato a strutturare un processo di miglioramento continuo al fine di far convergere tutte le energie e l'attenzione alla realizzazione di risultati e/o impatti di qualità continui nel tempo nell'erogazione dei servizi. Si vuole promuovere:
 - ❑ la ricerca di modalità di lavoro tali da far interagire insieme i servizi alla risoluzione di problemi complessi sia nella fase di analisi dei problemi che nella definizione di soluzioni;
 - ❑ la ricerca di sistemi di rilevazione dei bisogni interni ed esterni, di monitoraggio delle azioni e di verifica dell'impiego di risorse al fine del superamento dell'autoreferenzialità delle strutture organizzative dell'ente.
2. I progetti devono avere contenuti e caratteristiche tali da:
 - ❑ conseguire un innalzamento oggettivo e documentato della qualità o della quantità dei servizi prestati dall'Ente, che deve tradursi in un beneficio per l'utenza esterna o interna;
 - ❑ prevedere non generici miglioramenti dei servizi, ma risultati concreti;
 - ❑ dar luogo a risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso giudizi espressi dall'utenza;
 - ❑ ottenere risultati "sfidanti" conseguibili attraverso un ruolo attivo determinante del personale interno;
 - ❑ prevedere una quantificazione delle risorse secondo criteri ragionevoli e trasparenti.

Articolo 3 - Soggetti coinvolti

1. I soggetti coinvolti nei progetti sono:
 - **Vertice tecnico** dell'amministrazione, formato dal Direttore Generale con il compito di supportare la Giunta nel valutare la rilevanza strategica dei progetti;
 - **Responsabile di progetto**: ruolo ricoperto da un Dirigente responsabile di Servizio/Unità di Staff con il compito di definire il progetto, (finalità, fasi tempi, soggetti, apporti, proposta di budget per l'incentivazione del personale);
 - **Giunta comunale**: con il compito di valutare la rilevanza strategica dei progetti, in relazione agli obiettivi di mandato, e di attribuire il budget da destinare ai

singoli progetti, compatibilmente con i vincoli di bilancio e nel rispetto delle normative vigenti a livello legislativo e contrattuale;

- **Nucleo di valutazione:** verifica a consuntivo i risultati attesi del progetto sulla base degli indicatori individuati dal gruppo di progetto;
- **Coordinatore di progetto:** ruolo ricoperto di norma da un funzionario con il compito di coordinare tutte le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- **Partecipanti al progetto:** dipendenti coinvolti nella realizzazione del progetto.

Articolo 4 – Responsabile di progetto

1. E' compito esclusivo del responsabile di progetto:

- a) Proporre il progetto nel rispetto delle indicazioni ARAN in relazione agli obiettivi assegnati;
- b) Definire lo standard di miglioramento ed i risultati attesi;
- c) Quantificare le risorse finanziarie per valorizzare l'impegno di lavoro richiesto ai partecipanti in relazione al ruolo ricoperto. La quantificazione delle risorse deve rispondere a criteri di trasparenza e ragionevolezza cioè basati su un percorso logico e sufficientemente argomentato esplicitato nel progetto stesso.

2. Nella redazione del progetto, il responsabile, deve tener conto ed esplicitare ognuno dei seguenti parametri di valutazione:

- a) intersectorialità e coinvolgimento di Enti esterni;
- b) complessità nel raggiungimento degli obiettivi;
- c) maggiore quantità e/o qualità del servizio offerto;
- d) riduzione dei costi a parità di servizi erogati;
- e) intensità di lavoro;
- f) innovatività della proposta;
- g) impatto dei miglioramenti sugli utenti interni e/o esterni.

Articolo 5 – Valutazione strategicità del progetto e attribuzione budget

La Giunta valuta la strategicità di ogni progetto e definisce il budget da assegnare al progetto stesso sulla base della proposta del Dirigente responsabile del progetto.

Articolo 6 - Verifica dei risultati raggiunti e valutazione degli apporti lavorativi

1. La verifica a consuntivo dei risultati attesi del progetto viene realizzata da parte del Nucleo di Valutazione sulla base degli indicatori individuati dal gruppo di progetto. Il Responsabile del progetto deve fornire tutti gli elementi necessari a tale verifica. Tale fase si conclude con l'attestazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi annuali del progetto da parte del Nucleo di valutazione.
2. La valutazione a consuntivo del grado di raggiungimento dei risultati di ciascun dipendente che partecipa al progetto viene realizzata da parte del Responsabile del progetto tenuto conto del ruolo ricoperto e dell'impegno profuso.

Articolo 7 - La performance individuale dei dipendenti Finalità ed oggetto

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti, nell'ambito del Ciclo di gestione delle performance, è volto:
 - alla valorizzazione e sviluppo delle competenze;
 - al pieno riconoscimento del contributo assicurato e dei risultati conseguiti;
 - all'attuazione del principio di meritocrazia.
2. Oggetto di misurazione e valutazione della performance individuale del personale di categoria sono:
 - la valutazione dei risultati, conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
 - la valutazione delle competenze, intese come abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti;
3. Oggetto di misurazione e valutazione della performance individuale del personale di categoria D con incarico di Posizione organizzativa e Alta Professionalità sono:
 - la valutazione della performance organizzativa;
 - la valutazione dei risultati, conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
 - la valutazione delle competenze, intese come abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti.

Articolo 8 - Il processo di valutazione della performance individuale

1. Il processo di valutazione prevede le seguenti fasi:
 - Fase di negoziazione; attraverso il quale, il valutato e il valutatore, individuano gli obiettivi, ai quali assegnano un peso diverso a seconda della strategicità e della complessità, e definiscono i comportamenti attesi in relazione alle competenze da sviluppare;
 - Fase di controllo; questa fase si sostanzia in due momenti: una verifica intermedia, nella quale possono essere introdotti eventuali correttivi, ed una verifica finale. Quest'ultima fase precede la consegna della scheda di valutazione.

Articolo 9 - Soggetti coinvolti nel processo di valutazione della performance individuale

1. La valutazione viene effettuata da apposita commissione così composta:
 - dal dirigente di Servizio/Unità di Staff, in qualità di presidente
 - dai funzionari di cat. D responsabili di U.O.C.
2. Garante della corretta ed omogenea applicazione dei principi valutativi è il presidente della commissione.
3. La valutazione del personale in distacco totale, in aspettativa e/o in comando assegnato presso altro ente è effettuata dal Direttore Generale sentito il referente della struttura/ente presso cui il dipendente presta servizio.
4. Nel caso in cui il dipendente sia stato interessato da processi di mobilità interna all'Ente nel corso dell'anno di riferimento la valutazione è effettuata dalla commissione della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo.

Articolo 10 - Lo strumento di valutazione

1. Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione che serve a rilevare la performance individuale del personale di categoria o del dipendente di categoria D con incarico di Posizione organizzativa e Alta Professionalità.
2. La scheda del personale di categoria è volta a rilevare il raggiungimento degli obiettivi ed il grado di competenze (intese come abilità/capacità) possedute dal dipendente e si compone di un frontespizio in cui sono riportati i dati identificativi del valutato e dei valutatori, e di tre distinte sezioni:
 - SEZIONE A: permette di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
 - SEZIONE B: permette di verificare il grado di abilità/capacità possedute dal dipendente;
 - SEZIONE C: evidenzia l'andamento della prestazione del dipendente.
3. La scheda del dipendente di categoria D con incarico di Posizione organizzativa e Alta Professionalità è volta a rilevare la performance organizzativa, il raggiungimento degli obiettivi ed il grado di competenze (intese come abilità/capacità) possedute dal dipendente e si compone di un frontespizio in cui sono riportati i dati identificativi del valutato e dei valutatori, e di tre distinte sezioni:
 - SEZIONE A1: permette di verificare la performance organizzativa attesa;
 - SEZIONE A2: permette di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
 - SEZIONE B: permette di verificare il grado di abilità/capacità possedute dal dipendente;
 - SEZIONE C: evidenzia l'andamento della prestazione del dipendente.

Articolo 11 - Il frontespizio della scheda di valutazione

1. Il frontespizio riporta i dati identificativi del valutato (cognome e nome, settore e servizio, categoria e livello economico, profilo professionale di appartenenza, area professionale in riferimento alla quale si effettua la valutazione ⁽¹⁾ ed i dati identificativi dei valutatori (cognome e nome del dirigente presidente della commissione di valutazione, cognome e nome dei soggetti co-responsabili della valutazione).
2. Per il personale di categoria D incaricato di Posizione Organizzativa il frontespizio non riporta l'indicazione dell'area professionale di riferimento.

Articolo 12 - La Sezione A della scheda di valutazione

1. Per il personale di categoria la **Sezione A)** permette di rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi.
A ciascun dipendente vengono attribuiti, in sede di negoziazione iniziale, obiettivi a cui assegnare un peso percentuale in relazione all'importanza attribuita all'obiettivo. La somma dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi del dipendente deve essere uguale a 100.
2. Per il personale di categoria D con incarico di Posizione organizzativa e Alta Professionalità la Sezione A1 rileva la performance organizzativa ed il suo peso è pari a 5. La Sezione A2 rileva il grado di raggiungimento degli obiettivi. Agli obiettivi viene assegnato un peso percentuale in relazione all'importanza attribuita

¹ In caso di cambio di profilo in corso d'anno o in presenza di situazioni eccezionali, la valutazione verrà effettuata in base all'area professionale più attinente all'attività effettivamente svolta. In presenza di tali situazioni la scelta dell'area in riferimento alla quale si effettua la valutazione dovrà essere motivata.

all'obiettivo. La somma dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi del dipendente deve essere uguale a 95.

3. In sede di valutazione, i valutatori attribuiscono, a ciascun obiettivo, un punteggio che va da un minimo di 0 ad un massimo di 100 che corrisponde al grado di raggiungimento dell'obiettivo.
4. Nell'ambito della valutazione è prevista anche la voce NON RILEVABILE da utilizzare soltanto nel caso in cui il dipendente sia stato assente per tutto il periodo di riferimento della valutazione.

Articolo 13 - La Sezione B della scheda di valutazione

1. La **Sezione B)** permette di rilevare il grado di competenze possedute dal dipendente declinate in abilità/capacità osservabili a cui viene associato un punteggio massimo acquisibile come sotto riportato:

Categoria A

Competenze		Capacità / abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Qualità della prestazione	1	E' preciso e cura anche i dettagli del proprio lavoro	40
Capacità relazionali e orientamento al cliente	2	E' capace di mantenere un atteggiamento cortese e disponibile nei confronti degli utenti esterni e dei colleghi anche in situazioni di tensione	60

Categoria B

Competenze		Capacità / abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Consapevolezza organizzativa e autonomia operativa	1	E' capace di utilizzare gli strumenti e i metodi di lavoro sfruttandone tutte le potenzialità in relazione alle esigenze del proprio ufficio/servizio	20
Capacità relazionali e orientamento al cliente	2	Presta attenzione e sa interpretare i bisogni dell'utenza dimostrando un atteggiamento calmo e cortese in qualsiasi situazione	50
Grado di flessibilità	3	Riesce a far fronte agli imprevisti e si mostra disponibile a svolgere compiti anche se non strettamente pertinenti alle proprie mansioni	30

Categoria C

Competenze		Capacità / abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Consapevolezza organizzativa	1	E' capace di utilizzare gli strumenti e i metodi del proprio lavoro sfruttandone le potenzialità anche in relazione alle esigenze di altri uffici/servizi	20
Orientamento al risultato	2	E' capace di seguire con metodo e sistematicità l'andamento del proprio lavoro mostrando attenzione ai risultati attesi (efficacia)	20
Iniziativa e autonomia decisionale	3	E' capace di agire tempestivamente effettuando scelte anche in assenza di norme procedurali	20
Capacità relazionali e orientamento al cliente	4	E' capace di interpretare le richieste e i bisogni dell'interlocutore(interno/esterno) affrontando in modo equilibrato le situazioni di tensione	30
Grado di flessibilità e di adattamento al cambiamento	5	E' interessato/motivato ad essere coinvolto in situazioni lavorative o attività che esulano dalle funzioni strettamente assegnate	10

Categoria D

Competenze		Capacità / abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Analisi / problem solving	1	E' capace di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate	20
Consapevolezza organizzativa	2	E' capace di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission)	15
Orientamento al risultato	3	E' capace di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati	15
Iniziativa e autonomia decisionale	4	E' capace di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta	15
Capacità relazionali e team work	5	E' capace di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro	15
Grado di flessibilità e capacità innovativa	6	E' capace di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi	20

PO responsabile di UOC

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Analisi /problem solving	1	E' capace di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate	15
Consapevolezza organizzativa	2	E' capace di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission)	10
Orientamento al risultato	3	E' capace di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati	20
Iniziativa e autonomia decisionale	4	E' capace di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta	20
Capacità relazionali e team work	5	E' capace di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro	20
Grado di flessibilità e capacità innovativa	6	E' capace di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi	15

PO alta professionalità

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Analisi /problem solving	1	E' capace di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate	20
Consapevolezza organizzativa	2	E' capace di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission)	15
Orientamento al risultato	3	E' capace di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati	10
Iniziativa e autonomia decisionale	4	E' capace di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta	15
Capacità relazionali e team work	5	E' capace di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro	20
Grado di flessibilità e capacità innovativa	6	E' capace di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi	20

Articolo 14 - La Sezione C della scheda di valutazione

1. La **Sezione C)** della scheda di valutazione riporta:

- o andamento della valutazione rispetto alle aspettative;
- o motivazione sul giudizio complessivo;
- o azioni specifiche di miglioramento: (interventi formativi, modifica di condizioni organizzative, modifica di compiti assegnati, affiancamento ad altri colleghi/superiori, partecipazione a gruppi di lavoro/progetto).
- o data della valutazione;
- o firma del dirigente presidente della commissione di valutazione e del covalutatore.

Articolo 15 - Tempi della valutazione

1. I momenti della valutazione sono tre:
 - Entro il 30 aprile viene attuata la fase di negoziazione per la definizione degli obiettivi e dei comportamenti;
 - Entro il 30 ottobre viene effettuata la verifica intermedia per eventuali "aggiustamenti";
 - Entro il 30 aprile dell'anno successivo viene effettuata la valutazione finale e la consegna della scheda.

Articolo 16 - Richiesta di riesame

1. Entro 10 giorni dalla data di ricevimento della comunicazione della propria valutazione, il dipendente può presentare una richiesta di riesame al presidente della commissione di valutazione che ha 10 giorni di tempo per rivedere la valutazione fatta, anche a seguito di eventuale colloquio con il dipendente interessato.

Articolo 17 - Misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e valutazione della performance individuale del personale è collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi che vengono assegnati ogni anno dal soggetto competente tramite il processo di negoziazione e alla valutazione delle competenze (rispettivamente sezione A e sezione B della scheda di valutazione). Ai fini della distribuzione delle quote di produttività, le due sezioni concorreranno alla definizione del punteggio di ciascun dipendente, rispettivamente con un diverso peso (la sezione A con il 70%, mentre la Sezione B con il 30%). Gli importi da erogare sono correlati al punteggio complessivo risultante dalla scheda di valutazione. La valutazione della performance individuale avviene per tutti i dipendenti dell'ente a tempo indeterminato con l'esclusione di coloro che non hanno prestato almeno trenta giorni di presenza effettiva in servizio.
2. Le risorse individuate per l'accertamento della performance individuale devono essere distribuite in base alla categoria di appartenenza secondo il calcolo di cui in appresso.

Per il calcolo della quota base si procede nel seguente modo:

- n. totale dipendenti dell'ente di cat. A * 100 (differenziale per categoria) = **a**
- n. totale dipendenti dell'ente di cat. B * 115 (differenziale per categoria) = **b**
- n. totale dipendenti dell'ente di cat. C * 145 (differenziale per categoria) = **c**
- n. totale dipendenti dell'ente di cat. D * 170 (differenziale per categoria) = **d**

Successivamente si definisce la base di riparto individuale:

$$\frac{\text{Tot Risorse}}{a+b+c+d} = X$$

La quota base per il personale di ciascuna categoria viene individuato secondo quanto segue:

quota base del personale di cat. A = $X \cdot 100$

quota base del personale di cat. B = $X \cdot 115$

quota base del personale di cat. C = $X \cdot 145$

quota base del personale di cat. D = $X \cdot 170$

3. Entro il mese di aprile il dirigente competente della valutazione della performance individuale compila la Sezione A e la Sezione B della scheda di valutazione, al fine di valutare il singolo dipendente considerato le risultanze dell'anno precedente.
4. Le modalità di distribuzione delle risorse di incentivazione della performance individuale devono garantire l'equilibrio tra i due sistemi di incentivazione della produttività (progetti e performance). Tali modalità possono essere definite ogni anno tenendo conto delle risorse economiche e umane impegnate alla realizzazione dei progetti finanziati con l'art. 15 c. 5 del CCNL 01/04/1999 e con l'art. 15 comma 2 del CCNL 01/04/1999 e le risorse disponibili per incentivare la performance individuale.

Articolo 18 – Misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale delle Posizioni Organizzative responsabili di Unità Organizzativa Complessa e di Alta professionalità

1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle Posizioni Organizzative responsabili di Unità Organizzativa Complessa e di Alta professionalità è collegata a:
 - a) performance organizzativa (sezione A1)
 - b) obiettivi individuali (sezione A2)
 - c) comportamenti (sezione B)
2. Ai fini della distribuzione del risultato di ciascun titolare di Posizione Organizzativa, le sezioni concorreranno alla definizione del punteggio rispettivamente con un diverso peso, la sezione A (A1+A2) peso del 70%, la sezione B peso del 30%.

Articolo 19 – Incentivazione da risparmi aggiuntivi effettivamente realizzati a seguito dell'adozione dei Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

1. In base all'art. 16, commi 4, 5 e 6 del D.L.n. 98 del 6 luglio 2011, convertito, con modificazioni, nella legge n. 111 del 15 luglio 2011, i risparmi aggiuntivi effettivamente realizzati dai Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, rispetto a quelli già previsti dalla normativa vigente di contenimento della spesa e certificati da parte dell'organo di controllo, possono essere utilizzati, annualmente, per la contrattazione integrativa, nella misura massima del 50%. Tale

percentuale è definita dalla Giunta Comunale in sede di approvazione annuale del Piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

2. Laddove, in attuazione dei Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, siano conseguiti risparmi aggiuntivi, questi, nella misura del 50% delle risorse destinate al finanziamento della contrattazione integrativa, sono destinati a remunerare tutto il personale dell'Ente assegnando un budget di tali risorse a ciascuna struttura apicale e distribuendoli tramite un sistema a fasce ex D. Lgs. 150/2009.

Articolo 20 – Assegnazione del budget di incentivazione da risparmi aggiuntivi effettivamente realizzati a seguito dell'adozione dei Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa,

1. Ogni anno le risorse del Piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, certificate a consuntivo dal Collegio dei revisori dell'Ente e destinate al finanziamento dell'incentivazione, vengono assegnate a ciascuna struttura apicale con il sistema esemplificato dalla seguente tabella:

	A	B	C	D	E	F	G
Servizio	Risorse apportate 2016	rapporto tra risorse apportate da ciascun servizio e totale delle risorse (%)	coefficiente moltiplicativo	numero dipendenti struttura	numero dipendenti ponderato tramite coefficiente (D*C)	Budget ponderato per servizio (E* media incentivo ponderata)	media pro capite per ciascuna struttura
A	0,00	0,00	1	202	202	43.526,98	215,48
B	70.000,00	63,02	3	30	90	19.393,21	646,44
C	580,00	0,52	1,25	19	23,75	5.117,65	269,35
D	2.400,00	2,16	1,25	54	67,5	14.544,91	269,35
E	35.000,00	31,51	2,5	31	77,5	16.699,71	538,70
F	3.100,00	2,79	1,25	35	43,75	9.427,26	269,35
G	0,00	0,00	1	11	11	2.370,28	215,48
	111.080,00	100,00		382	515,5	111.080,00	290,79

- a) si calcola il rapporto percentuale tra le risorse apportate dalle singole strutture e il totale delle risorse del Piano stesso:

Es. $(111.080,00/70.000,00*100)=_63,02\%$ ecc.

Si determinano, così, le percentuali come risultano nella colonna B della tabella sopra riportata;

- b) in relazione alla percentuale calcolata al punto precedente, si determina il coefficiente moltiplicativo, come definito nello schema sottostante:

rapporto percentuale tra risorse apportate dalle singole strutture al Piano razionalizzazione e il totale delle risorse del piano stesso (%)	coefficiente moltiplicativo
< = 0,5%	1,00
da 0,51% a 5%	1,25
da 5,1% a 10%	1,50
da 10,1% a 25%	2,00
da 25,1% a 50%	2,50
> = 50,1%	3,00

Nell'esempio, i coefficienti sono elencati nella colonna C;

- c) il numero di dipendenti assegnato a ciascuna struttura (colonna D dell'esempio) viene moltiplicato per il coefficiente sopra definito (colonna C) determinando i valori risultanti nella colonna E dell'esempio;
- d) Il totale delle risorse disponibili viene rapportato alla somma dei valori della colonna E dell'esempio, definendo la media di incentivo ponderata:

media incentivo ponderata (risorse totali/totale numero dip ponderato)	111.080,00 / 515,5 = 215,48
--	------------------------------------

- e) Il budget da assegnare a ciascuna struttura viene calcolato moltiplicando il valore della colonna E) dell'esempio per la propria media di incentivo ponderata.
- f) La colonna G elenca la media pro-capite per ciascuna struttura, data dal rapporto tra il budget ponderato assegnato a ciascuna struttura ed il numero dei dipendenti della struttura stessa.

Articolo 21 – Distribuzione del budget di incentivazione da risparmi aggiuntivi effettivamente realizzati a seguito dell'adozione dei Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa

1. Il budget di risorse, previste dal precedente articolo 20 e attribuite a ciascuna struttura apicale, è distribuito tramite le seguenti fasce:

Fascia	% dipendenti	% delle risorse del Piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa destinate al finanziamento dell'incentivazione
Prima fascia	40	50
Seconda fascia	30	30
Terza fascia	30	20

In ciascuna struttura apicale, in base ai punteggi assegnati nella valutazione individuale come risulta dalla scheda di valutazione, è formata la graduatoria di merito e sono individuati i soggetti da inserire nella prima, nella seconda e nella terza fascia.