PROVINCIA
DI AREZZO
Medaglia d'Oro al Valor Militare
per attività partigiana

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

(Approvato con Decreto del Presidente della Provincia n. 44 del 04.04.2023)

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

1. Principi generali

La programmazione, la misurazione e la valutazione dell'azione amministrativa sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi pubblici erogati dall'Ente, secondo i principi di efficienza, efficacia, integrità, responsabilità e controllabilità.
L'Amministrazione valorizza le competenze e le professionalità interne dei propri dipendenti e ne riconosce il merito, anche attraverso l'erogazione di premi correlati alle performance.
Ai sensi dell'art. 3, comma 5, del **decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**, il rispetto delle disposizioni in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e delle componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

2. La definizione di performance

La performance è il contributo che un soggetto (singolo individuo, unità organizzativa, organizzazione nel suo complesso), attraverso, la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

3. L'adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Nell'Ente si valuta annualmente la performance organizzativa e individuale.
A tale fine, si adotta ed aggiorna annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione il Sistema di misurazione e valutazione della performance (nel prosieguo semplicemente "Sistema"), secondo le disposizioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni ed in coerenza, per quanto applicabili, degli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, n. 5 - dicembre 2019).
Il sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi "Sistema") ha per oggetto:

a) la valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso ("performance di ente");
b) la valutazione della performance con riferimento alle strutture dell'Ente ("performance organizzativa");
c) la valutazione della performance dei singoli dipendenti (Segretario generale, dirigenti, posizioni organizzative (**da 1° aprile 2023, titolari di incarichi di elevata qualificazioni**) e personale dipendente) ("performance individuale").

Il sistema di valutazione si basa su meccanismi e strumenti di monitoraggio che tengano conto dei risultati del controllo di gestione, delle capacità manageriali e della convergenza dei comportamenti e degli atteggiamenti nei confronti dei principi e dei criteri organizzativi risultanti dal presente regolamento.
Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.
Nel sistema di valutazione della performance sono assicurate, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
L'esito della valutazione può determinare la conferma o la revoca degli incarichi dirigenziali.
Il sistema di misurazione e valutazione della performance viene pubblicato nell'apposita sezione dell'Amministrazione trasparente del sito internet istituzionale.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

4. Le finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.
Il sistema di misurazione e valutazione della performance definisce le varie attività preordinate alla gestione del ciclo della performance. Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause di scostamento rispetto al livello atteso.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

5. Il nucleo di valutazione

L'Amministrazione si dota del Nucleo di valutazione, in seguito anche "Nucleo".
Il Nucleo è costituito in forma collegiale con tre componenti.
Il Nucleo svolge i seguenti compiti:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
c) valida la relazione sulla performance;
d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
e) sulla base del presente Sistema propone al Presidente della Provincia, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;
f) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
g) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Presso il Nucleo è costituita, con Decreto del Presidente, una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni. Il responsabile della struttura tecnica permanente deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

6. Il ciclo di gestione delle performance

Il ciclo di gestione della performance organizzativa e di quella individuale, caratterizzato dalle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e premialità, è coerente con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, nonché è integrato con gli altri sistemi di pianificazione e controllo gestionali.
Il ciclo di gestione della performance è applicato ed implementato in modo graduale al fine di combinare la valorizzazione del merito con le soluzioni tecniche adottabili nel concreto ambito e periodo di riferimento.

6.1. I fini del ciclo di gestione delle performance

Il ciclo della performance della performance persegue i seguenti fini:

a) informare e guidare i processi decisionali, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione, favorendo la verifica di coerenza con le risorse impiegate e gli obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti ed indiretti (creazione del valore pubblico);
b) rappresentare il confronto tra il livello di performance organizzativa e individuale atteso e il livello realizzato, esplicitando le responsabilità dei soggetti coinvolti, in merito alla definizione degli obiettivi

con evidenziazione degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, anche al fine di individuare interventi correttivi in corso d'esercizio;

c) migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione, guidando la loro realizzazione ed i comportamenti individuali;

d) incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;

e) valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ogni dipendente, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;

f) valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi dei dipendenti, garantendo la crescita o lo sviluppo professionale;

g) comunicare all'esterno ai propri portatori di interessi (*stakeholder*) obiettivi e risultati attesi;

h) evidenziare la componente qualitativa nel ciclo finalizzata:

1) allo sviluppo di una piena comprensione delle esigenze dei destinatari del sistema di erogazione dei servizi attraverso l'ascolto e la partecipazione dei cittadini;
2) alla messa a regime di strumenti di monitoraggio e misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni;
3) all'individuazione e realizzazioni di azioni di miglioramento dei servizi erogati.

6.2. Le singole fasi del ciclo di gestione delle performance

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
d) misurazione e valutazione della performance di ente, organizzativa e individuale;
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, al vertice dell'Amministrazione, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

7. Obiettivi, indicatori e target

Le azioni ed i progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo sono individuati negli indirizzi generali di governo approvati dal Consiglio provinciale e sviluppati nel documento unico di programmazione, che costituiscono il riferimento per l'individuazione degli obiettivi strategici o di sviluppo e degli obiettivi operativi.

7.1. Gli obiettivi

Gli obiettivi verranno indicati con il **Piano integrato di attività e organizzazione** (in seguito "PIAO"), che assorbe, in un'apposita sezione il piano delle performance, e possono essere anche ponderati in relazione alla loro rilevanza strategica e complessità realizzativa, in modo differenziato, ai fini della valutazione finale.
Gli obiettivi devono avere determinati requisiti ed essere *smart,* ovvero:

a) *specific* (specifici);

b) *measurable* (misurabili in termini concreti e chiari);

c) *attainable* (raggiungibili e tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

d) *relevant* (rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione);

e) *time based* (riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno).

Gli obiettivi devono indicare:

a) il responsabile;
b) le azioni concrete che si svolgeranno;
c) la tempistica di riferimento;
d) gli indicatori di risultato;
e) il peso dell'obiettivo;
f) le eventuali strutture coinvolte in collaborazione.

Gli obiettivi sono strategici o di sviluppo, operativi e di gruppo.
Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato tramite indicatori definiti in sede di assegnazione degli obiettivi stessi, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

8. Individuazione degli obiettivi

Ogni anno, il Presidente della Provincia definisce con il **PIAO**, che assorbe il piano delle performance, gli obiettivi ed i relativi indicatori di risultato per l'anno di riferimento, che esprime l'efficienza, l'efficacia, la qualità delle politiche pubbliche, anche con riferimento alle valutazioni espresse dagli utenti dei servizi e tenuto conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente.
Nel piano delle performance gli obiettivi sono articolati in:

a) obiettivi strategici o di sviluppo, che identificano, in coerenza con le linee programmatiche di mandato e con gli indirizzi definiti dal Documento unico di programmazione, le priorità strategiche dell'Amministrazione in relazione alle attività e ai servizi erogati e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire alla persona;
b) obiettivi operativi dell'Amministrazione programmati, in coerenza con gli obiettivi della sezione operativa del Documento unico di programmazione.

La scheda seguente individua in funzione esemplificativa la metodologia seguita per la pianificazione degli obiettivi, con un cronoprogramma che indica la gestione dei tempi (diagramma di *Gantt):*

Denominazione obiettivo						Collegamento con il DUP/PTPCT				Missione				
										Programma				
Descrizione						Personale previsto								
Indicatore						Target								
N.	Attività da compiere	Mese	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Magg.	Giu.	Lug.	Ago.	Sett.	Ott.	Nov.	Dic.
		Previsto												
		Ottenuto												
		Previsto												
		Ottenuto												

		Previsto												
		Ottenuto												
Tipologia	Strategico/ Operativo				Peso									
Monitoraggio	Mese													

Gli obiettivi sono assegnati alle varie strutture e ai singoli dirigenti e sono strettamente connessi all'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ente. Per ogni obiettivo è definito il risultato atteso complessivamente misurato da un insieme di indicatori e valori attesi che ne determinano il grado di raggiungimento finale.
Sulla base del raggiungimento finale si rileva la percentuale media che possa esprimere la capacità dell'Ente nel raggiungere i risultati prefissati dagli obiettivi, che sono stati negoziati con il segretario generale.
Gli indicatori ed i valori attesi sono determinati secondo i seguenti parametri:

1) parametro n. 1 – rilevanza e coerenza con i bisogni ricavati dall'analisi del contesto interno;
2) parametro n. 2 – rilevanza e coerenza rispetto al documento unico di programmazione;
3) parametro n. 3 – capacità di determinare un significativo miglioramento nella qualità dei servizi offerti;
4) parametro n. 4 – grado di innovazione rispetto a prassi esistenti;
5) parametro n. 5 – grado di complessità.

Ad ogni parametro il Nucleo, confrontandosi con il segretario generale, assegna un "peso percentuale obiettivo" (P.P.O.). Ciascun parametro può essere valutato fino a 50 punti e il totale dei pesi deve raggiungere il 100%, come la metodologia seguente:

Pesatura obiettivi							
Obiettivi	**Parametro n.1**	**Parametro n.2**	**Parametro n.3**	**Parametro n.4**	**Parametro n.5**	**Totale**	**Peso**
Obiettivo n. 1	**20**	**10**	**15**	**10**	**10**	**65**	**18%**
Obiettivo n. 2	**5**	**15**	**10**	**25**	**10**	**65**	**18%**
Obiettivo n. 3	**20**	**15**	**30**	**10**	**20**	**95**	**25%**
Obiettivo n. 4	**15**	**10**	**20**	**15**	**10**	**70**	**19%**
Obiettivo n. 5	**30**	**10**	**15**	**10**	**10**	**75**	**20%**
Totale	**90**	**60**	**90**	**70**	**60**	**370**	**100%**

Al paragrafo 28.1 viene descritta la formula di attribuzione dei pesi percentuali degli obiettivi che deve sommare 100%.

8.1.1. Obiettivi di gruppo.

L'assegnazione degli obiettivi di gruppo, sono riferiti ad un solo settore oppure essere intersettoriali.
Con essi si sviluppa il lavoro di gruppo e la cooperazione tra più dipendenti anche appartenente a più settori.
La diversità di età, di genere sessuale, di etnia, di cultura, di formazione scolastica o di esperienza lavorativa è da considerarsi una risorsa, in quanto permette di guardare il lavoro da svolgere da diversi punti di vista. Ciò che è importante è che i membri facciano uno sforzo per concentrarsi al fine di realizzare al massimo il proprio potenziale creativo, cercando di superare le loro resistenze e le loro debolezze e soprattutto affinché imparino a fidarsi gli uni degli altri.
Il Piano esecutivo di gestione individua progetti speciali per la cui realizzazione è richiesto la cooperazione di più dipendenti.
A livello sperimentale, con riferimento ad una specifica attività dell'Ente, quale quella legata alla gestione del patrimonio immobiliare, occorre mettere in parallelo attività svolte in sequenza, tentando a concentrare in un'unica unità organizzativa determinati procedimenti al fine di eliminare o limitare ai casi indispensabili i passaggi da un'unità a un'altra di *output* intermedi, le ripetizioni, i rifacimenti, ecc.
Attraverso operazioni di sincronizzazione dei processi, si vuole, in tal modo ricomporre le varie attività frammentate e semplificare flussi troppo complessi, quindi sbloccare i colli di bottiglia presenti ed evitare l'instaurazione delle risorse critiche ed infine unificare e condividere le basi informative richieste per lo svolgimento dei processi e per il controllo, in modo da evitare doppie imputazioni dei dati.

In questa ottica di lavoro condiviso tra i vari settori, l'attività di gestione del patrimonio immobiliare, costituisce sia un esempio e nello stesso tempo una sfida, per mostrarsi rispettosi e collaborativi e non prevaricare, anzi tentare di mediare, ascoltando le opinioni degli altri e concentrarsi, con i metodi ed i toni giusti, sull'obiettivo finale.

8.1.2. Collegamento con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, assorbito nell'apposita sezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO),

Tra gli obiettivi devono prevedersi quelli concernenti modalità e condizioni di attuazione dei contenuti e delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, assorbito nell'apposita sezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), comprese quelle relative agli obblighi di trasparenza. Il Nucleo verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Il Nucleo verifica i contenuti della Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione recante i risultati dall'attività svolta, in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, il Nucleo può chiedere al Segretario generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti.

8.1.3. Obiettivi realizzati in lavoro agile.

Nell'ambito delle misure e strumenti, anche di natura informatica, a cui le pubbliche amministrazioni, nell'esercizio dei poteri datoriali e della propria autonomia organizzativa, possono ricorrere per incentivare l'utilizzo di modalità flessibili di svolgimento a distanza della prestazione lavorativa, assume importanza il ricorso alle modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa anche nei casi in cui il dipendente si renda disponibile ad utilizzare propri dispositivi, a fronte dell'indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica da parte dell'Amministrazione, garantendo adeguati livelli di sicurezza e protezione della rete secondo le esigenze e le modalità definite dalle singole pubbliche amministrazioni.
Il lavoro agile, trova disciplina nell'art. 18 della legge 22 maggio 2017, n. 81, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva
Nelle more della regolamentazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro che disciplineranno a regime l'istituto per gli aspetti non riservati al potere direttivo del datore di lavoro e secondo le Linee guida predisposte dallo stesso Ministero per la Pubblica amministrazione, sono garantite condizioni di lavoro trasparenti, che favoriscano la produttività e l'orientamento ai risultati, che conciliano le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative dell'Ente, consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata.
Per farvi ricorso è fondamentale l'analisi del contesto. Quello che va osservato oltre all'organigramma formale è anche l'organizzazione reale, le modalità di lavoro che si stabiliscono all'interno dei gruppi di lavoro, le subculture (quali le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro, la presenza di gruppi informali, ecc.).
Il piano delle performance individua i servizi e le attività che saranno realizzati in lavoro agile, i cui risultati saranno valutati anche attraverso questionari da sottoporre ai cittadini.

8.2. Gli indicatori

L'indicatore è la misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto tra due valori, oppure una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, oppure può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono

utilizzare valori e misure contabili ed extra contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance dell'Amministrazione in termini di efficienza ed efficacia, oppure gli indicatori possono consistere in misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.
Gli indicatori si compongono di:

1. *input* ovvero cosa entra nel sistema o quali risorse si usano;
2. *output* ovvero quali prodotti o servizi escono, qual è la loro attività;
3. *outcome* intermedi ovvero misurano effetti dell'*output* a breve;
4. *outcome* finali ovvero misurano effetti ultimi degli *output.*

A loro volta, gli indicatori possono misurare fenomeni diversi.
Sono indicatori di efficienza quando esprimono la capacità dell'Amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali *(input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (*output).*
Sono indicatori di efficacia quando misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni).
Il rapporto tra prodotti (*output)* e risultati (*outcome*) valuta l'impatto esterno ovvero analizza le conseguenze della politica sul problema oggetto di intervento.

8.3. I target

Per ogni indicatore viene definito un *target* ovvero il valore desiderato in corrispondenza all'attività e/o processo. Il sistema tende, in definitiva, a verificare il livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Il livello di rendimento per ogni obiettivo viene considerato, ai fini della valutazione, nell'anno di riferimento, attraverso un risultato "maggiore>" oppure "minore<" oppure "eguale=", rispetto al valore indicato negli anni precedenti. Attraverso il *target* proposto nel piano delle performance si esprime la quantificazione del livello di performance desiderato, che viene assegnato ai dirigenti/responsabili dei servizi, anche quale indirizzo e/o stimolo al miglioramento.
L'impatto esterno è l'esito finale che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Esso esprime la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

9. Il monitoraggio

È attivata una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti, con il coinvolgimento del Nucleo, nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.
Sono possibili periodiche verifiche sul benessere organizzativo da realizzarsi nell'ente con il coordinamento del Nucleo.
Ciascun dirigente monitora l'andamento delle attività per il conseguimento degli obiettivi, avvalendosi anche dei sistemi di controllo interno (servizio del controllo di gestione e del controllo strategico), segnalando con la massima tempestività le difficoltà insorte per il pieno conseguimento degli obiettivi.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

10. Il controllo di gestione.

La Provincia applica il controllo di gestione, secondo le modalità stabilite dall'art. 197 e seguenti del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, dallo statuto e del regolamento di contabilità, al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse assegnate, l'imparzialità ed il buon andamento della pubblicazione, nonché la trasparenza dell'azione amministrativa.
Con il controllo di gestione si attua quel processo di tipo "collaborativo" che coinvolge tanto i dirigenti ed i responsabili dei servizi, allo scopo di ottimizzare i costi ed i risultati conseguibili/conseguiti, quanto gli organi di direzione politica, al fine di valutare l'adeguatezza delle scelte e delle azioni compiute per attuare i piani, i

programmi e gli orientamenti designati dall'organo di governo, valutando i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati, la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

11. Il controllo strategico

Al fine di verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo il documento unico di programmazione approvato dal Consiglio provinciale, l'Amministrazione, in conformità al regolamento sui controlli interni, definisce le metodologie di controllo strategico finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

12. Le attività

Il servizio del controllo di gestione e strategico monitora e rendiconta al Presidente della Provincia e al Nucleo, la gestione per stati di avanzamento degli obiettivi esecutivi, mediante specifici report, alle seguenti scadenze:

a) entro il 31 luglio, in occasione della rilevazione dello stato di attuazione dei programmi del riequilibrio di bilancio (monitoraggio);

b) entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione (reportistica finale).

Il Nucleo e i dirigenti svolgono le valutazioni di propria competenza, secondo quanto previsto dal presente sistema.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

13. La valutazione delle performance

Il modello di valutazione utilizzato si ispira alla "*balance scorecard*" ovvero "scheda di valutazione bilanciata". Esso nasce dalla consapevolezza, che l'epoca attuale dominata dall'evoluzione dei mezzi di informazione, di comunicazione e di conoscenza, impone un superamento dei modelli tradizionali di misurazione delle prestazioni, legati su indicatori di tipo economico - finanziario. Questi modelli sono ormai inadeguati a supportare per intero le decisioni del management, che sebbene valutino i comportamenti e le azioni individuali, ottengono risposte solo per un periodo limitato – anno finanziario e tralasciano gli sviluppi di una strategia legata a lungo periodo – documento unico di programmazione –.

Il modello della *balanced scorecard* unisce invece indicatori bilanciati di prospettive sia finanziarie che non finanziarie, quali quelle economiche finanziarie, quella dei clienti, quella dei processi interni e quella della formazione e della crescita. L'applicazione di tale modello, con gli opportuni adattamenti, nelle amministrazioni pubbliche, laddove sono presenti difficoltà a progettare obiettivi valutabili, può essere una grande occasione, per sintetizzare e organizzare tutti gli elementi e i fenomeni che vanno a interagire con l'organizzazione. Nell'adattare il modello della scorecard ad un ente pubblico si viene a cambiare la prospettiva principale su cui operare. I processi interni, in un'amministrazione pubblica, si sviluppano solo se sono coinvolti i cittadini – clienti.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

14. I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione

Fanno parte del sistema di valutazione i seguenti soggetti:

1) i soggetti valutatori: la valutazione della performance individuale viene effettuata annualmente secondo le linee di responsabilità dell'Amministrazione e quanto stabilito dal "Piano delle performance" e dalla presente metodologia;

2) i soggetti valutati: annualmente i dipendenti dell'Amministrazione che vi hanno svolto servizio, salvo che il valutatore ritenga, con provvedimento motivato, che il periodo di servizio prestato non possa essere preso in considerazione, ai fini della valutazione.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

15. I soggetti della valutazione

La funzione di misurazione e valutazione della performance organizzative ed individuale è svolta:

1) dal Presidente, cui compete la valutazione annuale del segretario generale e dei dirigenti limitatamente nel parametro "comportamenti", coadiuvato dal Nucleo;

2) dal Nucleo, cui compete la misurazione e valutazione delle performance di ente ed organizzativa, con riferimento alla struttura di diretta preposizione, su proposta dei dirigenti, coadiuvato dal servizio di controllo di gestione;

3) dal Nucleo, cui compete la proposta di valutazione annuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative alle dirette dipendenze del Presidente **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, per il parametro "obiettivi" e del parametro "capacità di valutare", coadiuvato dal segretario generale;

4) dai dirigenti, cui compete la misurazione e la valutazione delle performance del personale loro assegnato. Per la valutazione del personale, il dirigente è coadiuvato dai titolari di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** della struttura di assegnazione del dipendente;

5) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

16. Metodo di valutazione

In primo luogo, il valutatore svolge un esercizio teorico (cioè non riferito ad un singolo operatore da valutare) di revisione del proprio modo di intendere il giudizio di adeguatezza professionale dell'apporto lavorativo rapportandolo ai risultati/comportamenti di una pluralità di persone che prendono sul serio il proprio lavoro ed il lavorare in un'organizzazione.

In secondo luogo, procede concretamente alla valutazione comparativa delle performance individuali di un determinato periodo con la metodologia degli episodi significativi, positivi e negativi, utile per dar conto con i fatti dell'adeguatezza o meno dell'apporto lavorativo dato con riferimento ai valori ed alle regole dell'organizzazione (professionalità, servizio pubblico, responsabilità per risultati) ed al ruolo del valutato.

Narrazioni di episodi che, se del caso, sono alla base del dialogo, a volte difficile, tra valutato e valutatore volto a dare elementi concreti di riferimento ad un processo sostanziale di autovalutazione e di apprendimento professionale ed organizzativo che vada oltre la forma ed i formalismi delle schede di valutazione.

16.1. Lo strumento di valutazione: la scheda

Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione.

La scheda adeguatamente compilata si compone dei seguenti elementi di valutazione:

a) valutazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;

b) valutazione delle competenze espresse (conoscenze, capacità e atteggiamenti) in relazione a quelle richieste;

c) la valutazione dei comportamenti agiti espressi in termini di competenze professionali e comportamenti e capacità organizzative;

d) valutazione della performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità (solo per i dirigenti e le P.O.);

e) qualità del contributo alla performance d'ente (solo per i dirigenti);

f) qualità del contributo alla struttura organizzativa immediatamente superiore (solo per le posizioni organizzative) - **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**;

g) qualità del contributo alla struttura organizzativa di appartenenza (solo per il personale dei livelli non incaricato di P.O.).

La scheda contiene inoltre uno spazio riservato al giudizio sintetico del valutatore e uno spazio relativo al feedback del valutato.
La scheda deve inoltre riportare la data in cui è stata presentata al valutato e la firma del valutatore e quella per presa visione del valutato.
In caso di irraggiungibilità o momentanea indisponibilità del dipendente, il valutatore può inoltrare la scheda al valutato tramite PEC oppure a mezzo posta con raccomandata con ricevuta di ritorno, in cui la scheda stessa è presentata al valutato
Qualora sia necessario, il valutatore attesterà la presa visione del valutato con dichiarazione di atto di notorietà direttamente sulla scheda di valutazione.

16.2. Scheda di autovalutazione

È introdotto un nuovo metodo di valutazione attraverso la scheda di autovalutazione che sarà disponibile ai seguenti soggetti valutati:

1) segretario generale;
2) personale dirigenziale;
3) personale con incarico di posizione organizzativa (**dal 1° aprile 2023, personale con incarico di elevata qualificazione)**

La scheda di autovalutazione potrà essere utilizzata, solo eventualmente, anche dal personale privo di incarichi dirigenziali o di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**.
Le schede di autovalutazione si compongono degli elementi relativi a "competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative" utilizzati ai fini della misurazione della performance individuale nonché dello strumento di rilevazione delle "competenze specialistiche – conoscenze e abilità collegate" così come definite dal "modello delle competenze della Provincia di Arezzo".
Nella scheda inoltre è lasciato un campo aperto nel quale il dipendente può esprimere elementi aggiuntivi descrittivi tra cui:

1) i propri punti di forza su cui ha potuto fare affidamento professionalmente;
2) i comportamenti e le competenze che hanno contribuito positivamente al lavoro/ruolo/obiettivi;
3) le difficoltà/debolezze che lo hanno maggiormente intralciato professionalmente;
4) i propri possibili ambiti di miglioramento.

Il modello di scheda di autovalutazione per ogni dipendente è allegato al modello che dovrà compilare ogni valutatore.
Le schede di autovalutazione sono definite secondo i modelli di cui agli allegati "**G", "H", "I" ed "L"** al presente regolamento.

16.3. Adeguatezza della valutazione

Il livello di adeguatezza richiesto ad ognuno può mutare:

1) sia rispetto ai diversi fattori considerati nella valutazione, elemento che viene preso in considerazione attraverso l'attribuzione del peso relativo da dare a ciascun fattore in funzione della rilevanza e priorità dello stesso per l'apporto richiesto al valutato;
2) sia rispetto al ruolo da svolgere.

16.4. Rispetto di principi deontologici

Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell'attività di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione, dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:

a) la valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell'Ente e del personale coinvolto;
b) la valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell'anno che hanno determinato apporto o meno alla performance organizzativa;
c) il valutatore deve impegnarsi affinché la valutazione della performance individuale non sia utilizzata per ottenere accondiscendenza nel personale.

Si richiede cioè ad ogni valutatore di individuare e valorizzare, possibilmente in una relazione propositiva con il valutato, l'apporto che viene considerato normale, professionalmente adeguato nel lavoro per cui l'addetto è stato assunto dall'Amministrazione, rispetto all'oggetto della valutazione e tenendo conto del ruolo da svolgere e svolto dal valutato.

16.5. Diversità nell'adeguatezza

Per quanto riguarda la valutazione dell'adeguatezza del ruolo svolto, a chi lavora direttamente a contatto con i cittadini e con gli utenti dei servizi dell'Ente, sono richiesti rispetto, attenzione e cortesia maggiori e comunque diversi rispetto a chi non ha rapporti diretti; così come per chi svolge attività ripetitive non soggette a continui cambiamenti di regole o prassi esecutive l'adeguatezza della propria capacità e del proprio impegno a mantenere aggiornate le proprie conoscenze e capacità tecnico-professionali sono diverse da chi svolge attività in continuo cambiamento per cui si richiede studio ed aggiornamento.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

17. Le consultazioni

Nel caso in cui i valutatori rilevino in corso d'anno criticità, carenze ovvero comportamenti palesemente discontinui della prestazione, incontrano i dipendenti in appositi colloqui affinché possano adeguare il proprio comportamento alle indicazioni ricevute.
Al fine di valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi, il valutatore rileva i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato e compila la sezione dedicata ad indicare le aree di miglioramento possibili.

18. I colloqui di valutazione

I colloqui di valutazione devono essere considerati quale momento riassuntivo del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo di gestione considerato.
Per una gestione efficace e proficua del momento valutativo, si devono tener presenti alcuni presupposti e accorgimenti:

a) la preparazione del colloquio deve essere curata in modo tale da valorizzare l'incontro come risultato di un lavoro e di un impegno annuale;
b) il colloquio deve essere propositivo e concludersi con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del valutato sia da parte del valutatore;
c) in sede di colloquio, il valutato può apporre in calce alla scheda osservazioni avverse alla valutazione ricevuta.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

19. Il dizionario delle competenze

La performance è il prodotto non solo di obiettivi, ma altresì di competenze specifiche del personale, in ragione del livello e del ruolo assicurato nell'Ente, che a loro volta si esplicano in specifici comportamenti da valutare.
Ai fini della valutazione dei comportamenti agiti, il sistema individua un elenco descrittivo delle competenze del personale **(allegato "F").**

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

20. Metrica di valutazione

In applicazione dei principi sopra esposti ed in funzione del miglioramento del servizio pubblico, la metrica adottata nella metodologia di valutazione della qualità del contributo alla performance della struttura organizzativa, con riferimento alle diverse tipologie di personale (dirigenti, P.O. e personale dei livelli), è quella seguente.

20.1.1. Prestazioni negative

In questo quadro si definiscono prestazioni negative quelle prestazioni che, ad esempio, sono state caratterizzate da frequenti e/o persistenti episodi nel corso dell'anno di mancata erogazione e/o supplenza da parte di altri operatori per svariati motivi (ritardi, prestazioni interconnesse con il lavoro di altri non assicurate, non comprensione del problema, ecc.).

20.1.2. Prestazioni sufficienti

Si definiscono prestazioni sufficienti quelle prestazioni per cui, ad esempio, le supplenze nel corso dell'anno non sono state frequenti, ma che comunque hanno registrato risultati negativi e/o episodi significativi di negligenza (anche un solo episodio, se grave, può dar luogo a questo giudizio).

20.1.3. Prestazioni adeguate

Si definiscono prestazioni adeguate quelle prestazioni che non hanno richiesto durante l'anno attività di supplenza e che, come si è detto, vengono assicurate con la dovuta perizia professionale e la diligenza del cosiddetto buon padre di famiglia.

20.1.4. Prestazioni alte

Si definiscono prestazioni alte quelle prestazioni che, oltre ad essere svolte con tempestività, perizia professionale e diligenza, hanno assicurato durante l'anno, per esempio, le attività suppletive di cui ai primi due casi e/o che comunque hanno registrato episodi significativi del modo del farsi carico del servizio pubblico da garantire.

20.1.5. Prestazioni eccellenti

Si definiscono prestazioni eccellenti quelle prestazioni che oltre che essere "più che adeguate", si sono caratterizzate per episodi di propositività, iniziativa*, problem solving*, miglioramento ed innovazione del servizio pubblico.

20.2. Prestazioni considerate

Con questa gradazione dei giudizi risulta infine evidente che l'adeguatezza, sebbene parziale, della performance individuale viene complessivamente raggiunta se la somma dei punti ottenuta per i vari fattori (risultati e comportamenti) non è, inferiore a 60 punti per i dipendenti privi di qualifica dirigenziale ed inferiore a 70 punti per i dirigenti.

20.3. Rilevanza della prestazione negativa

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni dello stesso decreto.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

21. Repertorio della metrica adottata per la misurazione della performance organizzativa ed individuale

La metrica adottata nella misurazione della performance organizzativa ed individuale, si basa su tre elementi:

a) l'oggetto della valutazione (risultati assicurati, in termini di progetti realizzati ed indicatori di attività, e comportamenti dimostrati nel lavoro);
b) il ruolo da ricoprire e ricoperto nell'organizzazione dall'operatore valutato;
c) il concetto di adeguatezza relativa stabilito operativamente in una logica comparativa tra addetti che operano in uno stesso contesto organizzativo di responsabilità.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

22. Le dimensioni della valutazione

Le dimensioni della valutazione della performance organizzativa ed individuale hanno un impatto diverso secondo il ruolo e la funzione assegnati.
La tabella seguente indica l'architettura del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Ente:

Dimensioni valutazioni	Parametro	Parametro	Parametro	Parametro	Parametro	Parametro	Parametro	Parametro	Parametro
Area / funzioni	Funzioni proprie	Performance organizzativa struttura di diretta responsabilità	Qualità del contributo alla performance organizzativa struttura immediatamente superiore	Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza	Qualità del contributo alla Performance di Ente	Obiettivi individuali/ gruppo	Comportamenti	Capacità di valutare	Valutazione partecipativa
Segretario generale	60%						40%		
Dirigenti		35%			10%	20%	20%	10%	5%
Posizioni organizzative[1]		30%	5%			25%	40%		
Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione				35%		35%	30%		
Area degli istruttori				35%		35%	30%		
Area degli operatori esperti				30%		40%	30%		
Area degli operatori				30%		40%	30%		

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

23. La valutazione della performance di ente e della performance organizzativa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance di ente e della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione della performance di ente e delle performance organizzativa viene effettuata dal Nucleo entro termini utili per la redazione della relazione sulla performance e comunicata al Presidente attraverso apposito *report.*

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

[1] ***Dal 1° aprile 2023 incaricati di elevata qualificazione***

24. La metodologia per la valutazione della performance di ente e della performance organizzativa

La valutazione delle performance organizzativa si misura attraverso la valutazione dell'ente come struttura organizzativa nel suo complesso. La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati, per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder* (interlocutori e portatori di interessi). Tutti i dipendenti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione e sono valutati secondo questa dimensione. Più ha rilevanza organizzativa il ruolo ad ognuno assegnato, maggiore è l'impatto che la performance organizzativa ha sulla valutazione individuale.

In linea generale, la "performance organizzativa" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (Documento unico di programmazione, Piano esecutivo di gestione e Piano delle performance).

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

25. Metodologia per la valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa riguarda la rilevazione del grado di attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi definiti dal piano delle performance.

Per ogni obiettivo viene riportato lo stato di attuazione sia in fase di monitoraggio che in fase consuntiva.

La valutazione del raggiungimento dell'obiettivo avviene attraverso:

a) l'avanzamento dello stato di attuazione delle azioni;
b) le misure quantitative;
c) le misure qualitative.

Gli elementi su cui basare il processo di definizione, misurazione e valutazione degli obiettivi possono essere:

a) il livello di performance precedentemente raggiunto;
b) i risultati dal controllo di gestione;
c) i cambiamenti intercorsi nel contesto dell'organizzazione, quali:
  1) cambiamenti economici;
  2) cambiamenti demografici;
  3) cambiamenti dei fornitori;
  4) cambiamenti nei servizi resi o nei processi;
  5) cambiamenti legislativi;
  6) qualsiasi altro cambiamento che possa avere una qualche influenza sull'operato dell'organizzazione;
d) la soddisfazione dei cittadini e degli utenti;
e) le risposte degli altri *stakeholder* (interlocutori e portatori di interessi);
f) le performance dei processi e la conformità dei servizi attraverso l'analisi del risultato degli indicatori di efficienza ed efficacia;
g) i risultati degli *audit:* queste informazioni possono riguardare i risultati positivi, quelli relativi alle non conformità riscontrate, le opportunità di miglioramento individuate, ecc.;
h) la non conformità e le azioni correttive attivate per la risoluzione dei problemi e l'eliminazione delle cause che li hanno generati;
i) le risultanze del controllo dei servizi esternalizzati;
j) l'analisi delle risorse necessarie al perseguimento dell'obiettivo;
k) le azioni per gestire rischi e opportunità;
l) le analisi e la ponderazione dei rischi di fenomeni corruttivi.

25.1. Performance organizzativa della struttura organizzativa in diretta responsabilità

Nel piano delle performance per ciascuna struttura organizzativa (settori, unità organizzate autonome, servizi ed uffici assegnatari di risorse finanziarie), sono individuati indicatori di performance organizzative relative

alla quantità, qualità, efficienza ed efficacia dei servizi erogati, con riferimento agli ambiti di misurazione di cui all'art. 8 del d.lgs. 150/2009.
Per quanto concerne la definizione di tali indicatori si adotta un approccio partecipativo: annualmente, per il tramite del segretario generale, i dirigenti ed i responsabili dei servizi vengono coinvolti nel processo tramite conferenze specifiche.
Ad ogni indicatore viene assegnato un "peso percentuale" (P.P.I.). Il totale dei pesi percentuali deve sommare il 100%.
Per le strutture di preposizione dirigenziali (settori e/o U.O.A.) i pesi vengono riproporzionati secondo il numero di strutture organizzative intermedie afferenti al settore e/o la U.O.A. (servizi ed uffici assegnatari di risorse finanziarie).
In base al raggiungimento del *target* prefissato per ciascun indicatore viene misurata la performance organizzativa della struttura organizzativa di diretta responsabilità, assegnando una percentuale di raggiungimento (P.R.I.) secondo il seguente schema:

Fascia	Performance	% Raggiungimento
1	Superiore alle attese	100%
2	In linea con le attese	75%
3	Inferiore alle attese	50%
4	Gravemente inferiore alle attese	0%

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (P.R.I.) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale indicatore" (P.P.I.) ottenendo così la "percentuale di raggiungimento conseguita" (P.R.C.) per ciascun indicatore secondo la seguente formula:
P.R.C. = P.R.I.*P.P.I.

dove
P.R.C. = percentuale di raggiungimento conseguito per ciascun indicatore
P.R.I. = percentuale di raggiungimento di ciascun indicatore
P.P.I. = peso percentuale di ciascun indicatore.

Il "punteggio conseguito relativo alla performance organizzativa (P.P.O.) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite per ciascun indicatore" (P.R.C.), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (P.M.C.), secondo la seguente formula:
P.P.0. = S.P.R.C. * P.M.C.

dove
P.P.O.= punteggio conseguito relativo alla performance organizzativa
S.P.R.C.= sommatoria percentuali di raggiungimento conseguite per ciascun indicatore
P.M.C. = punteggio massimo conseguibile.

I risultati verranno riassunti nella sezione dedicata della scheda di valutazione di cui all'allegato **"A".**

25.2. Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura organizzativa di livello immediatamente superiore

Per qualità del contribuito alla performance organizzativa della struttura organizzativa immediatamente superiore si intende "la qualità del contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che il dipendente (singolarmente o in qualità di membro di un *team*) apporta attraverso la propria attività al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi della struttura organizzativa di livello immediatamente superiore e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione e ai risultati della stessa".
La qualità del contributo alla performance organizzativa si misura attraverso una scala a 6 livelli:

0 – non contribuisce alla qualità della performance organizzativa;
1 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi e manifestando partecipazione ai processi di lavoro;
2 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi;
3 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni;
4 –facilita il mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando grande partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando capacità e disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni;
5 –promuove in modo proattivo il mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando grande partecipazione alla progettazione dei processi di lavoro, dimostrando notevole capacità e disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi e complessi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni.
Il punteggio relativo alla qualità del contributo alla Performance organizzativa della struttura organizzativa, tenendo anche conto del risultato della Performance organizzativa della struttura, viene assegnato dal Dirigente di riferimento per le posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** secondo il seguente schema:

Qualità del contributo		Punteggio
		Posizione organizzativa[2]
1	Eccellente	5
2	Alta	4
3	Adeguata	3
4	Sufficiente	2
5	Bassa	1
6	Nulla	0

I risultati verranno riassunti nella sezione dedicata della scheda di valutazione che di cui **all'allegato "B".**

25.3. Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza

Per qualità del contribuito alla performance organizzativa della struttura organizzativa di appartenenza si intende "la qualità del contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che il dipendente (singolarmente o in qualità di membro di un *team*) apporta attraverso la propria attività al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione e ai risultati della stessa".
La qualità del contributo alla performance organizzativa si misura attraverso una scala a 6 livelli:

- 0 – non contribuisce alla qualità della performance organizzativa;
- 1 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi e manifestando partecipazione ai processi di lavoro;
- 2 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi;
- 3 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni;

[2] **Dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione**

- 4 –facilita il mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando grande partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando capacità e disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni;
- 5 –promuove in modo proattivo il mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando grande partecipazione alla progettazione dei processi di lavoro, dimostrando notevole capacità e disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi e complessi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni.

Il punteggio relativo alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura organizzativa di appartenenza viene assegnato dal **dirigente**, previa relazione **dell'incaricato di posizione organizzativa (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** di riferimento per il personale secondo il seguente schema:

Qualità del contributo			
		Personale dell'area degli operatori e degli operatori esperti	Personale dell'area degli istruttori e dei funzionari e dell'elevata qualificazione
1	Eccellente	30	35
2	Alta	25	30
3	Adeguata	20	25
4	Sufficiente	16	18
5	Bassa	7	7
6	Nulla	0	0

I valori possono essere assegnati tra un minimo ed un massimo, in funzione della qualità riconosciuta. Ad esempio, se al dipendente Alfa si riconosce il livello della qualità dimostrata di valore "Alta" il punteggio può variare tra il minimo di 25 punti ed il massimo di 29 punti.

I risultati verranno riassunti nella sezione dedicata della scheda di valutazione di cui agli allegati **"C" e "D",** rispettivamente per il personale dei livelli non incaricato di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** inquadrato nelle categorie C-D e A-B

^^

26. Metodologia per la valutazione della performance dell'Ente

Le aree peculiari della valutazione della **performance di Ente** sono rappresentate nel presente sistema, in tre dimensioni, così esplicitate:

A. Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni. In questa dimensione l'ambito di misurazione è quello dell'efficacia dell'Amministrazione nel suo complesso, ovvero della sua capacità di attivare gli obiettivi che confluiscono nel piano delle performance.
B. Stato di salute dei servizi resi al cittadino. In questa dimensione si concentrano più ambiti, quali la qualità e la quantità delle prestazioni erogate, le valutazioni dell'utenza sui servizi, il rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei servizi, il rispetto dei tempi di erogazione dei servizi, la capacità di raggiungimento dei risultati programmati.
C. Stato di salute dell'Amministrazione. In questa dimensione trova espressione lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego, misurato sulla base di alcuni indicatori di bilancio (art. 18-bis del d.lgs. n. 118/2011).

Per ognuna delle tre dimensioni, si adottano indicatori sintetici relativi al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi, definendone le dimensioni qualificanti con la disciplina di dettaglio, come da scheda di seguito riportata:

AMBITI	INDICATORE	TARGET
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni		

· Attuazione di piani, programmi e indirizzi dell'amministrazione da realizzarsi attraverso colloqui-interviste dei dirigenti e responsabili dei servizi con il nucleo di valutazione sulla base delle relazioni intermedie e finali degli stessi	SI/NO	
Stato di salute dei servizi resi al cittadino		
· Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	SI/NO	
· Aumento quantitativo e qualitativo dei servizi e delle attività raggiunto attraverso questionari da sottoporre agli *stakeholder*	SI/NO	
· Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità da realizzarsi attraverso schede che evidenzino gli ambiti e i livelli di miglioramento	SI/NO	
Stato di salute finanziaria		
· Rigidità strutturale di bilancio: Incidenza delle spese rigide (personale e debito) su entrate correnti (efficienza nell'impiego delle risorse – valore previsto	valore	
· Entrate correnti: Incidenza della quota libera di parte corrente nell'avanzo presunto	valore	
· Somma (ore di formazione * dipendenti partecipanti / n. complessivo dipendenti) valore previsto	valore	

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun ambito di valutazione della performance di Ente, il Nucleo acquisisce i dati relativi agli ambiti di cui sopra tramite la struttura di supporto al controllo di gestione ed esprime il giudizio sugli ambiti proposti assegnando il punteggio ad esso corrispondente.
Per ciascun indicatore di performance dell'Ente, in base al raggiungimento del *target* prefissato viene assegnata una percentuale di raggiungimento *(Po)* secondo il seguente schema:

Fascia	Performance	% Raggiungimento
1	Superiore alle attese	100%
2	In linea con le attese	75%
3	Inferiore alle attese	50%
4	Gravemente inferiore alle attese	0%

^^

27. Qualità del contributo alla performance dell'Ente

I risultati degli obiettivi trasversali assegnati al dirigente nel piano delle performance, anche di ogni altro elemento relativo alla salute finanziaria, organizzativa e delle relazioni sociali dell'ente, determinano la qualità del contributo alla performance dell'Ente, secondo il seguente schema:

	Qualità del contributo	Punteggio per i dirigenti di struttura
1	Eccellente	10
2	Alta	8
3	Adeguata	6
4	Sufficiente	5
5	Bassa	3
6	Nulla	0

I risultati verranno riassunti nella sezione dedicata della scheda di valutazione di cui **all'allegato "D".**

^^

28. Raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo

28.1. Dirigenti

Ai dirigenti sono assegnati un numero *massimo di cinque* obiettivi individuali, formalizzati con l'approvazione del piano esecutivo di gestione o ***del piano di performance assorbito nell'apposita sezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).*** A ciascun obiettivo viene assegnato il peso percentuale (*PPO*) risultante dal rapporto tra il singolo punteggio dell'obiettivo e la somma dei singoli punteggi, secondo la seguente formula:

$$PPO = \frac{PO}{SPO}$$

dove

PPO = Peso obiettivo espresso in termini percentuali
PO= peso del singolo obiettivo espresso in termini percentuali
SPO= somma dei pesi degli obiettivi individuali assegnati al dirigente (strategici o operativi)

Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato degli obiettivi operativi, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

Fascia	**Raggiungimento**	% Raggiungimento (*Pr*)
1	Raggiunto al 100%	100%
2	Raggiunto al 75%	75%
3	Raggiunto al 50%	50%
4	Non raggiunto	0%

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (Pr_i) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (*P*) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (Pc_i) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P$$

dove
$_i$ numero obiettivo (1, …n)
Pr =percentuale di raggiungimento dell'obiettivo
P =peso percentuale obiettivo
Pc =percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" (P_i) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite" (Pc_i), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (Pmax= 20 punti) secondo la seguente formula:

$$P_i = Pc_i * Pmax$$

dove
$_i$ numero obiettivo (1, …n)
P_i =performance individuale
Pc_i =percentuale di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo
P_max=punteggio conseguito relativo alla performance individuale.

I risultati verranno riassunti nella scheda di cui all'allegato **"A"** nella sezione dedicata alla valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo.

28.2. Posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione) alla diretta dipendenza del Presidente

Ai dipendenti individuati dal Presidente della Provincia nei servizi autonomi, ossia strutture organizzative autonome o di staff, di supporto degli organi di governo ed incardinati alle dirette dipendenze della Presidenza, si applicano le medesime disposizioni di cui al punto 28.2.

28.3. Posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, Incaricati di elevata qualificazione)

Successivamente, ciascun dirigente espone ai responsabili dei servizi gli obiettivi esecutivi posti alla stessa struttura, e declina questi ultimi in piani operativi, assegnando, attraverso specifici momenti di condivisione, gli obiettivi a gruppi o a singoli, con la definizione degli indicatori. L'assegnazione avviene attraverso determina dirigenziale. Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.
Gli obiettivi assegnati alle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, agli incaricati di elevata qualificazione)** devono corrispondere in linea di massima con gli obiettivi esecutivi (attività) corrispondenti alle attività in responsabilità al proprio dirigente nei vari obiettivi strategici/operativi assegnati con il piano delle performance.
È consentito, altresì, al Dirigente assegnare obiettivi individuali ulteriori non corrispondenti agli obiettivi assegnati con il piano delle performance fatto salvo i criteri di cui al paragrafo 4.1.
A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato degli obiettivi, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

Fascia	**Raggiungimento**	Significato	% Raggiungimento (*Pr*)
1	Raggiunto al 100%	Concluso nei tempi	100%
2	Raggiunto al 75%	Concluso in ritardo	75%
3	Raggiunto al 50%	Avviato ma non concluso	50%
4	Non raggiunto	Da avviare	0%

I risultati vengono formalizzati dal Dirigente con apposita determinazione dirigenziale a seguito delle verifiche da parte dei servizi di controllo interno (controllo di gestione) e del Nucleo.

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (Pr_i) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (*P*) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (Pc_i) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P$$

dove
$_i$ numero obiettivo (1, …n)
Pr =percentuale di raggiungimento dell'obiettivo
P =peso percentuale obiettivo
Pc =percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" (P_i) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite" (Pc_i), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (Pmax= 20 punti) secondo la seguente formula:

$$P_i = Pc_i * Pmax$$

dove
$_i$ numero obiettivo (1, …n)
P_i =performance individuale
Pc_i =percentuale di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo
P_max=punteggio conseguito relativo alla performance individuale.

I risultati verranno riassunti nella scheda di cui all'allegato **"B"** nella sezione dedicata alla valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo.

28.4. Personale.

Successivamente, ciascun dirigente espone al resto del personale gli obiettivi esecutivi posti alla stessa struttura, e declina questi ultimi in piani operativi, assegnando, attraverso specifici momenti di condivisione, gli obiettivi a gruppi o a singoli, con la definizione degli indicatori. L'assegnazione avviene attraverso determina dirigenziale. Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.
Gli obiettivi assegnati al personale devono corrispondere in linea di massima con gli obiettivi esecutivi (attività) corrispondenti alle attività in responsabilità al proprio dirigente nei vari obiettivi operativi assegnati con il piano delle performance.
È consentito, altresì, al Dirigente assegnare obiettivi individuali ulteriori non corrispondenti agli obiettivi assegnati con il piano delle performance fatto salvo i criteri di cui al paragrafo 4.1.
A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato degli obiettivi, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

Fascia	**Raggiungimento**	Significato	% Raggiungimento (*Pr*)
1	Raggiunto al 100%	Concluso nei tempi	100%
2	Raggiunto al 75%	Concluso in ritardo	75%
3	Raggiunto al 50%	Avviato ma non concluso	50%
4	Non raggiunto	Da avviare	0%

I risultati vengono formalizzati dal Dirigente con apposita determinazione dirigenziale a seguito delle verifiche da parte dei servizi di controllo interno (controllo di gestione) e del Nucleo di valutazione.

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (Pr_i) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (*P*) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (Pc_i) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P$$

dove
$_i$ numero obiettivo (1, …n)
Pr =percentuale di raggiungimento dell'obiettivo
P =peso percentuale obiettivo
Pc =percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" *(P_i)* viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite" (Pc_i), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (Pmax= 20 punti) secondo la seguente formula:

$$P_i = Pc_i * Pmax$$

dove
$_i$ numero obiettivo (1, …n)
P_i =performance individuale
Pc_i =percentuale di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo
P_max=punteggio conseguito relativo alla performance individuale.

I risultati verranno riassunti nelle schede di cui agli allegati **"C" e "D"** rispettivamente per il personale dei livelli non incaricato della posizione organizzativa (**dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** inquadrato nelle categorie C e D **(dal 1° aprile 2023, area degli istruttori e area dei funzionari e dell'elevata qualificazione)** e per il personale dei livelli non incaricato di posizione organizzativa inquadrato nelle categorie "A" e "B" (**dal 1° aprile 2023, area degli operatori e area degli operatori esperti)** nella sezione dedicata alla valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

29. La metodologia per la valutazione della performance individuale

La capacità realizzativa è stabilita con riferimento agli obiettivi riportati nel piano esecutivo di gestione e contestuale piano delle performance ed al loro aggiornamento in corso d'anno.
La valutazione dei risultati e dei miglioramenti o meno realizzati nelle attività e nei servizi continuativi avviene sulla base dell'andamento negli anni degli indicatori più significativi.
Si terrà conto della complessità delle attività richieste, nonché delle criticità e dei vincoli relativi alle risorse.
La metodologia riguarda i seguenti fattori di apprezzamento:

a) si valuta il sapere applicato ovvero il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e delle esperienze maturate. La valutazione non concerne la dimensione statica di questo fattore, bensì ne apprezza la dimensione, in ragione della disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora il sapere deve trovare concreta applicazione nel senso di mettere in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance;

b) si valutano le competenze relazionali ovvero le capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, sia per quanto concerne l'efficacia delle relazioni interne alla struttura di appartenenza, che con le altre strutture e con gli amministratori, oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non con i quali l'interessato si relazioni;

c) si valuta l'attitudine a valorizzare le competenze individuali, anche attraverso un processo valutativo focalizzato sulle aree di miglioramento e a promuovere il lavoro di gruppo e l'interdipendenza positiva tra i collaboratori. La differenziazione delle valutazioni non costituisce un valore in sé, ma rileva la capacità del dirigente/responsabile di evitare appiattimenti nel giudizio in presenza di capacità, competenze e apporti tra di loro diversi;

d) si valuta la capacità realizzativa ovvero il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati. La valutazione dei risultati avviene sulla base dei dati rilevati eventualmente anche dalle risultanze controllo di gestione e della relazione sintetica del responsabile che evidenzia con indicatori il livello di adeguatezza rispetto alla qualità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa portata avanti.

La metodologia per la valutazione delle performance individuali ai vari livelli di responsabilità è comune e viene finalizzata a far condividere a tutti gli operatori valori e obiettivi dell'Amministrazione.
Essa definisce le modalità di misurazione e valutazione delle performance dei:

1) segretario generale;
2) dirigenti;
3) responsabili delle posizioni organizzative alle dirette dipendenze della Presidenza (**dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione alle dirette dipendenze della Presidenza**);
4) responsabili delle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**;
5) dipendenti.

I valori perseguiti con la valutazione della performance individuale sono diretti a:

a) la valorizzazione della professionalità e del lavoro integrato;
b) la condivisione del senso del servizio pubblico.

La valutazione annuale della performance individuale è diretta a:

a) la responsabilizzazione degli operatori e la valorizzazione delle competenze professionali e gestionali;

b) l'orientamento al cittadino e all'utente (interno o esterno), per promuovere una logica di costante miglioramento della qualità del servizio;
c) l'integrazione e la cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare la continuità dei servizi ed il raggiungimento di risultati sfidanti e complessi;
d) l'orientamento dell'azione amministrativa alla cultura dei risultati, a produrre "valore" del servizio pubblico e a promuovere l'interesse generale nel tempo;
e) l'incentivazione alla lotta agli sprechi nella pubblica amministrazione, alla ricerca propositiva di nuove risorse, ai controlli interni di regolarità, di efficienza e di efficacia, all'innovazione;
f) lo sviluppo professionale degli operatori in funzione dello sviluppo organizzativo e l'erogazione dei compensi economici correlata all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

La misurazione e valutazione annuale della performance individuale è comparativa, volta a premiare in modo differenziato la grande maggioranza degli operatori ed effettuata in funzione anche del contributo individuale al raggiungimento della performance organizzativa di Ente (dirigenti e posizioni organizzative - **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** o di unità organizzativa (dipendenti), secondo i principi di cui dell'art. 18 comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.

Per l'avvio del ciclo di valutazione della performance individuale, è condizione preliminare l'autovalutazione che il segretario generale, i dirigenti ed i responsabili di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, sono tenuti a compilare, secondo le schede che seguono per ogni soggetto valutato, nell'apposita sezione dedicata. In particolare, l'autovalutazione:

a) è base del più ampio strumento di gestione del capitale umano volto a valorizzare le competenze interne all'Ente;
b) costituisce elemento integrante della cultura valutativa dell'Ente;
c) è strumento essenziale di confronto e di dialogo con il proprio valutatore;
d) rileva come elemento di valutazione nella fase successiva delle consultazioni.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

30. La valutazione del segretario generale

La misurazione e la valutazione della performance individuale del segretario generale è collegata:

a) alle funzioni proprie di segretario provinciale;
b) ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

Le schede, con la valutazione delle performance individuali sono compilate al termine dell'esercizio, controfirmate dall'interessato per presa visione e sono consegnate entro il 30 aprile di ogni anno.

Il punteggio annuale del segretario generale, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura la performance organizzativa ed individuale annuale, determina il valore della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa, direttamente rapportato al punteggio ottenuto.

30.1. Il processo di valutazione del segretario generale

Il processo di valutazione del Segretario generale si articola nelle seguenti fasi:

A. Fase previsionale (di norma, entro il 31 dicembre):
   1) attribuzione delle attività rispondenti alle funzioni proprie del segretario generale evincibili dalla normativa vigente e dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.
B. Fase di monitoraggio (infrannuale):
   1) revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al PEG;
   2) monitoraggio e rendicontazione sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report, entro il 31 luglio, relativamente al primo semestre, in occasione della verifica dello stato di attuazione dei programmi.
C. Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):
   - redazione, entro il 31 marzo, della scheda di autovalutazione;
   - valutazione della performance individuale da parte del Presidente (entro il 15 giugno).

22.1. Obiettivi individuali del segretario generale

Al Segretario generale sono assegnati un numero *massimo di cinque* obiettivi individuali, formalizzati con l'approvazione del piano esecutivo di gestione o ***del piano di performance***. A ciascun obiettivo viene assegnato il peso percentuale (*PPO*) risultante dal rapporto tra il singolo punteggio dell'obiettivo e la somma dei singoli punteggi, secondo la seguente formula:

$$PPO = \frac{PO}{SPO}$$

dove

PPO = Peso obiettivo espresso in termini percentuali
PO= peso del singolo obiettivo espresso in termini percentuali
SPO= somma dei pesi degli obiettivi individuali assegnati al dirigente (strategici o operativi)

Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato degli obiettivi operativi, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

Fascia	**Raggiungimento**	% Raggiungimento (*Pr*)
1	Raggiunto al 100%	100%
2	Raggiunto al 75%	75%
3	Raggiunto al 50%	50%
4	Non raggiunto	0%

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (Pr_i) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (*P*) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (Pc_i) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P$$

dove
$_i$ numero obiettivo (1, …n)
Pr =percentuale di raggiungimento dell'obiettivo
P =peso percentuale obiettivo
Pc =percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" (P_i) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite" (Pc_i), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (Pmax= 25 punti) secondo la seguente formula:

$$P_i = Pc_i * Pmax$$

dove
$_i$ numero obiettivo (1, …n)
P_i =performance individuale
Pc_i =percentuale di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo
P_max=punteggio conseguito relativo alla performance individuale.

22.2. Funzioni proprie del segretario generale

La valutazione relativa alle funzioni proprie del Segretario generale viene effettuata dal Presidente, coadiuvato dal Nucleo attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

Collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa – art. 97, comma 2 TUEL. Partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del segretario.
Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni del Consiglio provinciale e dell'Assemblea dei Sindaci - art. 97, comma 4, lett. *a*) TUEL.
Funzioni di rogito dei contratti dell'ente, art.97, comma 4, lettera c) TUEL.
Effettua il controllo successivo di regolarità amministrativa, ai sensi dell'art. 147 bis TUEL.
Partecipa all'organizzazione del sistema dei controlli interni di cui all'art. 147 TUEL.

Il punteggio complessivo conseguito relativo alle funzioni proprie del Segretario generale viene calcolato proporzionando la somma dei punteggi assegnati a ciascun elemento al punteggio massimo previsto secondo la seguente formula:

P.C.C. = S.P.E.V./25*P.M.P.

dove
P.C.C. = punteggio complessivo conseguito
S.P.E.V. = somma punteggi elementi di valutazione
P.M.P. = punteggio massimo previsto.

22.3. Funzioni proprie del segretario generale

La valutazione relativa ai comportamenti organizzativi del Segretario generale viene effettuata dal Presidente attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

Capacità di analisi e di gestione dei problemi
Capacità cognitive (ricerca, informazioni, innovazione, pensiero analitico)
Gestione dell'incertezza (sicurezza di sé, reazione all' insuccesso, impegni verso l'organizzazione)
Capacità di iniziativa
Capacità manageriali (sviluppo degli altri, direttività, cooperazione, team leadership)
Capacità relazionali (orientamento al cliente/utente interno ed esterno, costruzione rapporti)
Capacità realizzative (accuratezza, iniziativa, rispetto delle scadenze previste per legge, affidabilità e costanza nel lavoro)
Assistenza e servizio (sensibilità interpersonale e orientamento al servizio)
Assunzione delle responsabilità di ruolo
Esercizio dell'autonomia decisionale

Il punteggio complessivo conseguito relativo ai comportamenti organizzativi del Segretario generale viene calcolato proporzionando la somma dei punteggi assegnati a ciascun elemento al punteggio massimo previsto secondo la seguente formula:
P.C.C. = S.P.E.V./50*P.M.P.

dove
P.C.C. = punteggio complessivo conseguito
S.P.E.V. = somma punteggi elementi di valutazione
P.M.P. = punteggio massimo previsto.
La proposta di valutazione annuale del segretario generale è effettuata dal Nucleo, quale supporto alla valutazione effettuata dal Presidente, sulla base della scheda di autovalutazione**.**
I risultati verranno riassunti nella scheda di valutazione di cui all'allegato **"E".**

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

31. La valutazione delle competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi

Quella della valutazione è una attività fondamentale. Il rapporto con la realtà ci richiede costantemente un'azione di valutazione, finalizzata a dare gerarchie, classificare, differenziare, attribuire valori e significati, insomma, ad orientarci nel nostro agire quotidiano. L'azione di valutazione è un continuo processo di *feedback* tra l'individuo e l'ambiente circostante, e, in quanto tale, legato alla propria percezione individuale e soggettiva. Si tratta quindi una valutazione autofinalizzata.
In modo analogo, nel mondo del lavoro privato, la valutazione riveste una importanza strategica fondamentale, in modo particolare la valutazione della performance. Ferma restando la consapevolezza della soggettività del processo di valutazione, attraverso la creazione di un sistema di valutazione si cerca di condividere norme, criteri, parametri in modo da poter valutare in modo omogeneo in accordo con gli obiettivi della nostra realtà istituzionale. L'adozione di criteri condivisi ci permette quindi di passare da una valutazione autocentrata a una valutazione eterofinalizzata.
Il Sistema prevede che venga valutato sia il raggiungimento degli obiettivi, sia il comportamento messo in atto dalle persone per il raggiungimento degli obiettivi. Fatto salvo, infatti, il raggiungimento dell'obiettivo con efficacia ed efficienza, sono le competenze delle persone a fare la differenza.
Il modello è stato sviluppato a partire da un dizionario generico, elaborato sulla base dell'analisi della letteratura in materia e sul *benchmarking* con altre amministrazioni, ed è stato costruito in ottica di partecipazione e condivisione attraverso una serie di interviste e *focus group* che hanno coinvolto tutti i livelli dell'amministrazione.
La valutazione del comportamento nello svolgimento dell'attività lavorativa si concretizza attraverso la compilazione di una scheda. La scheda di valutazione comprende:

1) una scala di valutazione a 6 livelli, con la possibilità dei mezzi punti (la graduazione del punteggio da assegnare a ogni competenza);
2) una serie di elementi di valutazione (l'elenco delle competenze).

Nella scheda di valutazione, la scala è sempre la stessa mentre gli elementi differiscono leggermente in base alla area di inquadramento contrattuale e, prossimamente, in base a un peso da attribuire in base al profilo professionale.
La valutazione della performance individuale viene effettuata, sulla base dei dizionari delle competenze, in relazione a ciascun ruolo/posizione di lavoro, per la misurazione delle performance individuali come da prospetti seguenti.

31.1. Elementi di valutazione

a) Per i Dirigenti:

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Presidente, coadiuvato dal Nucleo, attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

DIRIGENTI		
GESTIONALI	**PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**	Capacità di pianificare di organizzare le risorse disponibili
	COORDINAMENTO E SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di coordinare più persone promuovendo lo sviluppo dei propri collaboratori
REALIZZATIVE	**APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE**	Capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione, l'autoformazione
	PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto e migliorative
SOCIO RELAZIONALI	**COMUNICAZIONE**	Capacità di ascolto e di interazione nelle dinamiche relazionali
	LAVORO DI GRUPPO	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro
PERSONALI E ORGANIZZATIVE	**ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITÀ**	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo
	GESTIONE DELLE EMOZIONI E DELLO STRESS	Autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti

b) Per le Posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione):
La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal dirigente di riferimento attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI STRUTTURA (dal 1° aprile 2023, INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE)		
GESTIONALI	**PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**	Capacità di pianificare di organizzare le risorse disponibili
	COORDINAMENTO E SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di coordinare più persone promuovendo lo sviluppo dei propri collaboratori
REALIZZATIVE	**APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE**	Capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione, l'autoformazione

	AUTONOMIA	Capacità di organizzare in modo autonomo e responsabile la propria attività lavorativa
	PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto e migliorative
SOCIO RELAZIONALI	**COMUNICAZIONE**	Capacità di ascolto e di interazione nelle dinamiche relazionali
	LAVORO DI GRUPPO	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro
PERSONALI E ORGANIZZATIVE	**ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITÀ**	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo
	GESTIONE DELLE EMOZIONI E DELLO STRESS	Autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti
	AUTONOMIA	Capacità di organizzare in modo autonomo e responsabile la propria attività lavorativa

c) Per il Personale:
La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Dirigente di riferimento attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

PERSONALE DIPENDENTE		
REALIZZATIVE	**APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE**	Capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione, l'autoformazione
	AUTONOMIA	Capacità di organizzare in modo autonomo e responsabile la propria attività lavorativa
	PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto e migliorative
SOCIO RELAZIONALI	**COMUNICAZIONE**	Capacità di ascolto e di interazione nelle dinamiche relazionali
	LAVORO DI GRUPPO	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro
PERSONALI E ORGANIZZATIVE	**ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITÀ**	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo

	GESTIONE DELLE EMOZIONI E DELLO STRESS	Autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti

31.2. Scala di valutazione

A ciascun elemento di valutazione sarà assegnato un punteggio da 0 a 5, con la possibilità di usare i mezzi punti, dove 0 si intende il mancato possesso della competenza e 5 corrisponde ad una competenza molto elevata. Per ciascun elemento ad ogni numero intero è associato un indicatore guida espressione del comportamento agito, come meglio dettagliato nelle linee guida in calce al documento (**allegato F).**

31.3. Calcolo del punteggio

Il "punteggio complessivo conseguito relativo a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative" (P.C.C.) viene calcolato proporzionando la somma (S.P.E.V.) dei punteggi assegnati a ciascun elemento di valutazione, al punteggio massimo previsto (P.M.P) secondo la seguente formula:

a) Per i Dirigenti responsabili di struttura e le posizioni alle dirette dipendenze della dirigenza (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione):

P.C.C.=S.P.E.V./20*P.M.P.

b) Per le Posizioni organizzative responsabili di struttura (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione):

P.C.C.=S.P.E.V./40*P.M.P.

c) Per il Personale:

P.C.C.=S.P.E.V./30*P.M.P.

Dove:

P.C.C.=punteggio complessivo conseguito
S.P.E.V.= somma punteggi elementi di valutazione
P.M.P.= punteggio massimo previsto

I risultati della valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative vengono riassunti nella sezione dedicata delle allegate schede "A", "B", "C" e "D" rispettivamente con riferimento al personale con qualifica dirigenziale, al personale incaricato di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, al personale dei livelli inquadrato nelle categorie D-C e nelle categorie A-B.

31.4. Gli elementi di valutazione e la scala di misura

Per quanto riguarda la scala di valutazione **nell'allegato "F"** sono riportati i gradi di punteggio enunciati per elemento di competenza.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

32. Il giudizio sintetico

Nella scheda c'è uno spazio riservato al giudizio sintetico. Si tratta di un campo aperto e descrittivo, in cui scrivere osservazioni e riflessioni in merito alla valutazione effettuata. La compilazione di questo campo è molto consigliata, soprattutto (ma non solo) in caso di valutazioni particolarmente positive o negative. Dal punto di vista del valutatore offre infatti una ulteriore occasione per esercitare la propria capacità valutativa e per esprimere le proprie riflessioni andando oltre numeri e tabelle codificate, mentre dal punto di vista del valutato rappresenta un utile punto di partenza per il *feedback* e per meglio comprendere le valutazioni assegnate.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

33. Indicazioni per la valutazione

33.1. Assumere le proprie responsabilità

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Dirigente, nel suo ruolo manageriale. In questo processo, il dirigente può essere supportato dalle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** di riferimento.

33.2. Non valutare la persona

La valutazione non riguarda la persona, ma le prestazioni lavorative della persona in un definito arco temporale di riferimento (in questo caso 12 mesi).

33.3. Osservare i comportamenti

La valutazione delle competenze si effettua attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti con riferimento alle informazioni sotto evidenziate. La valutazione è riferita alle capacità e ai comportamenti – non si valutano quindi le conoscenze che una persona possiede, ma il modo con cui la persona traduce le proprie conoscenze in comportamenti osservabili. In poche parole: come la persona ha raggiunto questi risultati? In che modo? Quali sono le sue caratteristiche comportamentali distintive?

33.4. Modulare la soggettività della valutazione

La valutazione di per sé implica una forte componente di soggettività. Dobbiamo esserne consapevoli e allo stesso tempo bisogna cercare di modularla. Come? Attraverso l'adozione di sistemi convenzionali il più possibile condivisi (nel nostro caso: il sistema di valutazione e il modello delle competenze). L'utilizzo e il confronto sulla base di tali sistemi convenzionali concorrono a rendere il processo di valutazione il più possibile utile e aderente alla realtà istituzionale e al contesto in cui si colloca.
Gli indicatori comportamentali non hanno scopo prescrittivo ma orientativo. Gli indicatori comportamentali non intendono quindi irrigidire, ma al contrario favorire una formulazione strutturata del giudizio.

33.5. Fare riferimento a uno *standard*

Nel valutare le prestazioni, non potendo (ancora) avvalersi di una descrizione dei profili con il livello atteso di competenze per ciascun profilo, è possibile affidarsi agli indicatori comportamentali. Gli indicatori tratteggiano i comportamenti tipici di una determinata competenza, e possono a grandi linee corrispondere a un "comportamento medio atteso", che si colloca nel valore medio pari a 3 della scala, che indica pertanto "positività".
Un comportamento non in linea con quello descritto dovrà essere valutato con punteggio inferiore o superiore a quello medio.

33.6. Differenziare tra le persone

Non siamo tutti uguali.
La misurazione e valutazione annuale della performance individuale è comparativa, volta a premiare in modo differenziato, la grande maggioranza degli operatori ed effettuata in funzione della performance organizzativa.

33.7. Differenziare tra le competenze di un'unica persona

Ogni persona ha caratteristiche comportamentali distintive: nella valutazione, è bene evidenziare, dando un punteggio più alto a quelli che si ritiene essere stati, per l'anno di riferimento, i punti di forza comportamentali della persona. Cerchiamo quindi di non dare sempre lo stesso punteggio a tutte le competenze di una persona: ce ne sarà almeno una in cui la persona si è particolarmente distinta.

33.8. Valutare un anno intero

Ricordiamo sempre che la valutazione dura un anno intero: non bisogna quindi fermarsi a quanto la persona ha fatto nel periodo in cui effettuiamo la valutazione, ma osservare la persona al lavoro durante tutto il corso

dell'anno (e di ricordarne i comportamenti!). Inoltre, non va dimenticato che la valutazione non si riferisce alla persona, ma a ciò che la persona ha realizzato e a come lo ha realizzato nel corso dell'anno di riferimento.

33.9. Costruire relazioni

Puntiamo – tramite il processo di valutazione – allo sviluppo professionale della persona. Il processo di valutazione è dialettico: è una relazione e si costruisce insieme. Il momento dei colloqui di *feedback* è il punto chiave dell'intero processo. La valutazione è relativa alla prestazione avvenuta, il colloquio di feedback punta, sulla base della valutazione, al miglioramento della performance futura.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

34. La valutazione dei dirigenti

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
b) alla qualità del contributo assicurato alla performance di ente;
c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate, ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, nonché al rispetto delle azioni previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
d) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
e) alla capacità di valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** e dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il punteggio complessivo di ciascun dirigente riassunto nella scheda "**allegato A"**, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione di cui alle precedenti lettere a), b), c), d) ed e), misura la performance organizzativa ed individuale annuale della posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, ed è utilizzato per la determinazione della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa.
La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Presidente, coadiuvato dal Nucleo.
Per l'attribuzione del punteggio complessivo correlato alla performance del personale con qualifica dirigenziale, si adotta il seguente schema:

	Parametri	Punteggio massimo
1	Raggiungimento degli obiettivi individuali	20 punti
2	Performance organizzativa della struttura in diretta responsabilità	35 punti
3	Qualità del contributo alla performance di ente	10 punti
4	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10 punti
5	Valutazione partecipativa (paragrafo 52)	5 punti

6	Comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate	20 punti

34.1. Il processo di valutazione delle posizioni organizzative alla diretta dipendenza della Presidenza (dal 1° aprile 2023, degli incaricati di elevata qualificazione alla diretta dipendenza della Presidenza)

Ai dipendenti individuati dal Presidente della Provincia nei servizi autonomi, ossia strutture organizzative autonome o di staff, di supporto degli organi di governo ed incardinati alle dirette dipendenze della Presidenza, si applica il medesimo processo di valutazione per i dirigenti.

34.2. Il processo di valutazione del personale dirigenziale

Il processo di valutazione del personale dirigenziale si articola nelle seguenti fasi:

A. Fase previsionale (di norma, entro il 31 dicembre):
   1) attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali attraverso l'approvazione del piano esecutivo di gestione e contestuale piano delle performance, da parte del Presidente della Provincia.

B. Fase di monitoraggio (infrannuale):
   1) revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al piano esecutivo di gestione;
   2) monitoraggio e rendicontazione da parte del Nucleo sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report, alle seguenti scadenze:
      a) entro il 31 luglio, relativamente al primo semestre, in occasione della verifica dello stato di attuazione dei programmi.

C. Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):
   1) redazione ed invio al Segretario generale, entro il 31 gennaio, da parte di ciascun dirigente della scheda di autovalutazione;
   2) valutazione da parte dei propri collaboratori (solo nel caso di dirigenza di struttura) (entro 28 febbraio);
   3) proposta di valutazione da parte del Nucleo della misurazione e valutazione delle performance di ente ed organizzativa, del parametro "obiettivi individuali" e della "capacità di valutare" (entro il 20 marzo);
   4) valutazione da parte del Presidente limitatamente al parametro "comportamenti", con il supporto del Nucleo (entro il 31 marzo);
   5) invio scheda di valutazione ai dirigenti (entro il 15 aprile);
   6) colloquio tra il Nucleo e il dirigente per la comunicazione del punteggio assegnato, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso e indicato un percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 15 maggio);
   7) proposta definitiva di valutazione dei dirigenti al Presidente effettuata dal Nucleo (entro il 10 giugno);
   8) determinazione del Presidente rispetto alla proposta del Nucleo (entro il 15 giugno).

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

35. La valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, la valutazione degli incaricati di elevata qualificazione)

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili delle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** è collegata:

a) alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura del livello immediatamente superiore;
b) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
c) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

Il punteggio complessivo di ciascun responsabile riassunto nella scheda "**allegato B",** corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione di cui alle precedenti lettere a), b), c) e d, misura la performance organizzativa ed individuale annuale della posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** ed è utilizzato per la determinazione della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa.

Per l'attribuzione del punteggio complessivo correlato alla performance delle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, si adotta il seguente schema:

	Parametri	Punteggio massimo PO di struttura
1	Raggiungimento degli obiettivi individuali	25 punti
2	Performance organizzativa della struttura in diretta responsabilità	30 punti
3	Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore	5 punti
4	Comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate	40 punti

36. Il processo di valutazione delle posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, degli incaricati di elevata qualificazione)

L'attività di valutazione di ogni responsabile di posizione organizzativa **(dal 1° aprile di ogni incaricato di elevata qualificazione)** si articola nelle seguenti fasi:

A. Fase previsionale (entro 31 gennaio):
   1) convocazione da parte di ciascun Dirigente di una conferenza di servizi per illustrare gli obiettivi organizzativi ed individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
   2) attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali con determina dirigenziale.
B. Fase di monitoraggio (infrannuale):
   1) revisione periodica degli obiettivi assegnati, in coerenza con le modifiche apportate al piano esecutivo di gestione;
C. Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):
   1) redazione e invio al Dirigente, entro il 15 gennaio, da parte di ciascuna posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, di ciascun incaricato di elevata qualificazione)** di una scheda di autovalutazione;
   2) confronto dei dirigenti con il Nucleo, entro la fine del mese di febbraio, al fine di condividere i criteri di valutazione del personale;

3) proposte di valutazione da parte dei Dirigenti e illustrazione al Nucleo, di tali proposte, al fine di giungere ad una applicazione omogenea del sistema (entro il 15 marzo);
4) trasmissione al Nucleo da parte dei dirigenti di dati aggregati relativi alle valutazioni espresse sul proprio personale nell'ambito della struttura di propria assegnazione, secondo apposito modello predisposto dal servizio risorse umane e organizzazione (entro 31 marzo);
5) convocazione da parte dei dirigenti, entro il 15 aprile, di una conferenza di servizi per illustrare i risultati e il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa conseguiti nell'anno precedente (definiti dal Nucleo con il supporto dei servizi del controllo di gestione), nonché per acquisire elementi utili alla valutazione della performance organizzativa e individuale;
6) proposta di valutazione da parte del Nucleo della misurazione e valutazione della performance organizzativa (entro il 20 aprile);
7) invio scheda di valutazione ai responsabili di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** (entro il 30 aprile);
8) colloquio tra valutatore e valutato per la comunicazione del punteggio assegnato, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso e indicato un percorso di miglioramento individuale o del gruppo di appartenenza, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 15 maggio);
9) determinazione conclusiva del dirigente (entro il 15 giugno).

La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata, utilizzando il Sistema di misurazione e valutazione delle performance vigente nella Provincia di Arezzo (salvo diverse disposizioni previste da specifiche convenzioni), dal dirigente dell'ente/società presso cui il dipendente presta servizio.

La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il dirigente valutatore dovrà rapportarsi con il dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio nell'anno di riferimento per la valutazione.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

37. La procedura di valutazione dei dipendenti

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti, coadiuvati dai responsabili delle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del presente sistema e collegate:

a) alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza;
b) al raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo;
c) alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi.

Il punteggio complessivo di ciascun dipendente riassunto nelle schede "allegato C" e allegato "D", rispettivamente per il personale inquadrato nelle categorie D e C e per il personale inquadrato nelle categorie A e B, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione di cui alle precedenti lettere a), b) e c), misura la performance organizzativa ed individuale annuale del personale dei livelli non incaricato di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** ed è utilizzato per l'attribuzione del premio correlato alla performance individuale e organizzativa, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa.

Per l'attribuzione del punteggio complessivo correlato alla performance del personale dei livelli non incaricato di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, si adotta il seguente schema:

	Parametri	A-B	C-D
1	Raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo	40 punti	35 punti
2	Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza	30 punti	35 punti
3	Comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate	30 punti	30 punti

37.1. Il processo di valutazione del personale

L'attività di valutazione di ogni dipendente si articola nelle seguenti fasi:

A. Fase previsionale (entro 31 gennaio):
   1) convocazione da parte di ciascun Dirigente di una conferenza di servizi per illustrare gli obiettivi organizzativi ed individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
   2) attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali con determina dirigenziale.

B. Fase di monitoraggio (infrannuale):
   1) revisione periodica degli obiettivi assegnati, in coerenza con le modifiche apportate al piano esecutivo di gestione.

C. Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):
   1) redazione, entro il 31 gennaio, da parte di ciascuna posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** di una proposta al dirigente di scheda di valutazione del personale assegnato alla propria struttura operativa;
   2) confronto dei dirigenti con il Nucleo, entro la fine del mese di febbraio, al fine di condividere i criteri di valutazione del personale;
   3) convocazione da parte dei dirigenti, entro il 15 marzo, di una conferenza di servizio per illustrare i risultati e il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa conseguiti nell'anno precedente (definito dal Dirigente), nonché per acquisire elementi utili alla valutazione della performance organizzativa e individuale;
   4) proposte di valutazione da parte dei Dirigenti e illustrazione al Nucleo, di tali proposte, al fine di giungere ad una applicazione omogenea del Sistema (entro il 31 marzo);
   5) trasmissione al Nucleo da parte dei dirigenti di dati aggregati relativi alle valutazioni espresse sul proprio personale nell'ambito della struttura di propria assegnazione, secondo apposito modello predisposto dal servizio risorse umane e organizzazione (entro 10 aprile);
   6) proposta di valutazione da parte del Nucleo della misurazione e valutazione della performance organizzativa (entro il 20 aprile);
   7) invio scheda di valutazione ai collaboratori (entro il 30 aprile);
   8) colloquio tra valutatore e valutato per la comunicazione, adeguatamente motivata, del punteggio assegnato, utilizzando come elemento di discussione anche la scheda di auto-valutazione del soggetto valutato. Il valutatore dovrà indicare un eventuale percorso di miglioramento individuale o del gruppo di appartenenza, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 15 maggio);

9) determinazione conclusiva del dirigente (entro il 15 giugno).

La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata, utilizzando il Sistema di misurazione e valutazione delle performance vigente nella Provincia di Arezzo (salvo diverse disposizioni previste da specifiche convenzioni), dal dirigente dell'ente/società presso cui il dipendente presta servizio.

La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il dirigente valutatore dovrà rapportarsi con il dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio nell'anno di riferimento per la valutazione.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

38. Capacità di valutare i propri collaboratori

Nella valutazione delle performance viene data rilevanza alla capacità dei dirigenti di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. L'esperienza applicativa spesso ha fatto emergere una diffusa difficoltà a restituire risultati valutabili in linea con la naturale diversità delle prestazioni rese. Una mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni può determinare dei rischi dal punto di vista organizzativo, generando un impatto, spesso negativo, sul livello di motivazione dei dipendenti, sull'equità percepita e sulla credibilità stessa del sistema di valutazione. Se si riesce a restituire una rappresentazione veritiera del contributo, ovviamente diverso in natura, fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti agiti.

Per misurare il grado di differenziazione dei giudizi, dunque, si utilizza il coefficiente di variazione (CV) calcolato sui punteggi assegnati dal Dirigente per quanto riguarda:

a) "competenze, professionali dimostrate e comportamenti organizzativi", i cui elementi di valutazione distintivi per il personale non incaricato di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** sono 6:
   - applicazione e sviluppo delle conoscenze;
   - autonomia;
   - comunicazione;
   - lavoro di gruppo
   - orientamento al cambiamento e flessibilità;
   - gestione delle emozioni e dello stress;
b) "qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza";
c) punteggio ottenuto come risultante dalla sommatoria dei punti precedenti.

Il coefficiente di variazione CV di ogni elemento di cui ai punti a) b) è calcolato come rapporto fra la deviazione standard di tutte le valutazioni espresse per ciascun elemento e la media delle valutazioni espresse per ciascun elemento.

Il coefficiente di variazione CV di ogni elemento di cui al punto c) è calcolato come rapporto fra la deviazione standard di tutti i punteggi finali per ciascun elemento di valutazione e la media dei punteggi finali di ciascun elemento di valutazione.

Il CV complessivo espresso percentualmente è il risultato della media pesata: al 40% della media del CV di tutti gli elementi di valutazione di cui ai precedenti punti a) e b), pari a complessivi 8 ed al 60% del CV di cui al precedente punto c).

Il punteggio relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da parte del dirigente, viene quindi assegnato dal Nucleo al dirigente secondo il seguente schema, dove "x" rappresenta il CV complessivo:

Fascia	Differenziazione	Percentuale	Punteggio
01	Alta	x >17%	10
2	Media	12%≤X<17%	7

3	Bassa	1%≤X<12%	4
4	Nessuna	X<1%	0

Nel caso di bassa o nessuna differenziazione dei giudizi dei propri collaboratori, la capacità di valutazione del dirigente è misurata sulla base della motivazione addotta a supporto delle valutazioni sostanzialmente omogenee.
Per strutture con un numero di dipendenti minore o uguale a 10 il grado di differenziazione "medio" viene assegnato per differenziazioni superiori al 5%. Il livello "alto" resta pari al 17%.
I risultati verranno riassunti nella scheda di cui all'allegato "A" nella sezione dedicata alla valutazione della differenziazione dei giudizi.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

39. Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente al Nucleo il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso organismo.
A tal fine nel piano delle performance vengono predisposti modelli di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e) del d.lgs. 150/2009. Le indagini devono essere personalizzate in ragione dello specifico contesto organizzativo, utilizzando il *benchmark* con altre amministrazioni come elemento di riferimento per il miglioramento.
Il Nucleo presidia l'applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti, verificando l'effettiva realizzazione delle indagini, l'adeguatezza del processo di interazione con l'esterno messo in atto nonché la pubblicazione dei dati. Il Nucleo dovrà dimostrare di aver tenuto conto di tali dati ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, e in particolare ai fini della validazione della relazione sulla performance.
I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

40. Evitare alcuni errori di valutazione

Il processo di valutazione è una relazione tra valutatore e valutato, e in quanto tale è soggetto a errori. Non siamo computer. Inoltre, nella formazione del giudizio, ci serviamo, per lo più inconsapevolmente, di numerose "scorciatoie di pensiero" (euristiche). Queste hanno un valore di per sé positivo, perché consentono di ottenere una qualità della decisione buona con uno sforzo minimo. Tuttavia, la semplificazione prodotta dalle euristiche può portare a distorsioni significative e ad errori grossolani, in direzioni prevedibili.
Ecco, quindi, **una panoramica con alcune distorsioni valutative**, per rendersi conto e per prendere consapevolezza dei più comuni errori che comunemente vengono commessi, per **aumentare la capacità di riconoscimento dei propri pregiudizi e dei modi con cui si manifestano al fine di prevenirli**.
La consapevolezza dell'esistenza di queste "tendenze" consente di per sé un miglioramento della propria capacità valutativa, contribuendo a contenere il cosiddetto effetto *over-confidence,* ossia la tendenza alla sopravvalutazione della nostra capacità di giudizio.

40.1. Tendenza centrale

È la tendenza ad attribuire solo i valori medi (centrali) della scala di valutazione, tralasciando i valori ai due estremi della scala e abbassando così il giudizio sia delle prestazioni eccellenti sia delle prestazioni mediocri. È una sorta di tendenza alla non differenziazione, che livella da una parte i comportamenti molto negativi, ma dall'altra anche i comportamenti molto positivi.

40.2. Errore sistematico

È la tendenza a valutare sempre in modo eccessivamente positivo (indulgenza) o eccessivamente negativo (severità). È una tendenza collegata alle proprie caratteristiche di personalità.

40.3. Alone

Tendenza a estendere una sola caratteristica, positiva o negativa, a tutto il giudizio complessivo. Un solo aspetto conosciuto può quindi influenzare la valutazione di altri aspetti ad esso non collegati.

40.4. Primacy - recency

È la tendenza a prendere in considerazione solo elementi iniziali (*primacy*) o finali (*recency*) per effettuare la valutazione. In particolare, si verifica spesso la tendenza a dare maggiore rilievo alle ultime informazioni disponibili, cioè agli ultimi periodi dell'anno, anziché pensare all'intero anno di attività.

40.5. Successione - contrasto

È la tendenza a valutare la performance di un collaboratore in relazione alla valutazione dei collaboratori effettuata precedentemente. Dopo aver effettuato una serie di valutazioni medio-basse, nel momento in cui si valuta un collaboratore leggermente superiore, c'è la tendenza ad attribuirgli una valutazione assolutamente positiva. Al contrario, dopo una serie consecutiva di valutazioni di persone eccellenti, una persona con competenze medio-alte può apparire mediocre.

40.6. Equazione personale

È la tendenza a valutare in modo positivo chi ha caratteristiche simili alle proprie, cioè chi si percepisce come più simile a sé.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

41. La procedura di conciliazione

Le posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, Gli incaricati di elevata qualificazione)** e il personale possono contestare la valutazione della performance individuale attivando la procedura di conciliazione davanti al segretario generale nel rispetto della seguente procedura.

Il valutato chiede per iscritto il riesame al soggetto valutatore, nel termine di 5 giorni naturali dalla data di acquisizione della valutazione (rilevata dalla 'data di consegna' posta sulla scheda di valutazione). Il valutatore, nell'accogliere o respingere tale richiesta, deve fornire i relativi chiarimenti nei 5 giorni naturali successivi alla data effettiva della richiesta, nella medesima forma. Il valutato può essere sentito preventivamente dal valutatore fermo restando che, qualora intenda procedere con la conciliazione davanti al segretario generale, dovrà rispettare le formalità sopra indicate.

Nel caso in cui il valutato non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti, è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione davanti al segretario generale, così articolata:

1) invio da parte del valutato della richiesta motivata di convocazione, utilizzando il modello **(Allegato "M")**, indirizzata al segretario generale, inderogabilmente entro 5 giorni naturali successivi, nel rispetto dei termini complessivi della procedura, ossia anche nel caso in cui il soggetto valutatore dia risposta fuori dai termini;
2) nel caso il dipendente riceva chiarimenti dal dirigente fuori dai termini previsti e li ritenga soddisfacenti, allora potrà ritirare richiesta di convocazione;
3) il segretario generale esamina la richiesta, la correttezza procedurale della stessa e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, convoca un incontro di conciliazione; in caso contrario il segretario generale comunicherà il diniego al dipendente;
4) durante la procedura di conciliazione il valutato può essere assistito da eventuale persona di fiducia;
5) in caso di impossibilità del dipendente a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto dal dipendente in sede di domanda.

Nel termine dei successivi 15 giorni naturali, il segretario generale può formalmente suggerire al dirigente valutatore di mantenere o modificare, anche parzialmente, la valutazione della performance individuale.

Il Dirigente comunica l'esito del colloquio di conciliazione al dipendente entro 10 giorni naturali dalla data di ricevimento della comunicazione da parte del segretario generale.
La mancata risposta del dirigente entro i termini previsti alla richiesta di chiarimento del valutato costituirà elemento di valutazione della performance dirigenziale.
Per i dirigenti e le posizioni organizzative alle dirette dipendenze della Presidenza (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione), il valutato può, nel termine di 5 giorni naturali dalla data di acquisizione della valutazione, informare per iscritto il Presidente dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.
Il Presidente esamina l'informativa del Dirigente e, sulla base delle motivazioni che lo accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione al Nucleo, coadiuvato dal segretario generale, a seguito della quale può modificare o confermare la stessa. Il Nucleo si pronuncia entro i successivi dieci giorni.
In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente articolo, la valutazione può essere rivista al ribasso.
È comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 c.p.c.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

42. I livelli premiali

Il sistema prevede per tutto il personale una soglia minima di accesso al premio di risultato:

- valutazione pari o superiore a 60 punti per il personale dipendente privo di qualifica dirigenziale;
- valutazione pari o superiore a 70 punti per il personale con incarichi dirigenziali.

Per la dirigenza e le posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** la premialità è articolata in quattro fasce, che si differenziano per una diversa percentuale di retribuzione di risultato prevista sulla retribuzione di posizione, sulla base del punteggio conseguito nell'ambito della scheda di valutazione.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

43. Ripartizione economica della retribuzione di risultato del segretario generale

Ai sensi dell'art. 42 del Contratto collettivo nazionale dei Segretari comunali e provinciali del 16/05/2001, viene destinato, ai fini di retribuzione di risultato, il 10% del monte salari riferito al medesimo nell'anno di riferimento, articolata nel modo seguente:

Fasce	Punteggio ottenuto	Retribuzione di risultato massima
1	da 70 a 75	40% della retribuzione massima
2	da 76 a 80	60% della retribuzione massima
3	da 81 a 89	80% della retribuzione massima
4	da 90 a 100	100% della retribuzione massima

43.1. Ripartizione economica della retribuzione di risultato dei dirigenti e delle posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)

La definizione del sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato è articolata nel modo seguente.

A. Dirigenti

Fasce	Punteggio ottenuto	Retribuzione di risultato massima
1	da 70 a 75	40% della retribuzione massima

2	da 76 a 80	60% della retribuzione massima
3	da 81 a 89	80% della retribuzione massima
4	da 90 a 100	100% della retribuzione massima

Definiti:
$Retr_risultatomaxi$= Retribuzione di risultato massima per la fascia *i*
$Retr_posi$= Retribuzione di posizione di fascia *i*
Brisultato= Budget destinato alla retribuzione di risultato per i Dirigenti
Bposizione= Budget destinato alla retribuzione di posizione per i Dirigenti

La retribuzione di risultato massima, per ciascuna fascia, viene determinata a seconda del valore economico della fascia, del budget destinato alla retribuzione di risultato per i Dirigenti (esclusa la quota destinata all'interim), del budget destinato alla retribuzione di posizione del fondo Dirigenti, secondo la seguente formula:

$$Retr_risultatomaxi = Retr_posi * \frac{Brisultato}{Bposizione}$$

Nel caso di incarichi *ad interim* relativi alla copertura di strutture apicali, viene prevista una retribuzione di risultato dal 15% al 30% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale oggetto dell'incarico *ad interim*, secondo la seguente formula:
I* (((D-E) +100/(A-B) +15
dove:
I= differenza tra valore economico di posizione *ad interim* e valore economico posizione minimo contrattuale
D=percentuale massima *interim* attribuibile
E= percentuale minima *interim* attribuibile
A= valore economico massimo di posizione attribuito nell'ente
B= valore economico minimo di posizione contrattuale.

B. **Posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione):**

Fasce	Punteggio ottenuto	Retribuzione di risultato massima
1	da 60 a 65	40% della retribuzione massima
2	da 66 a 80	60% della retribuzione massima
3	da 81 a 89	80% della retribuzione massima
4	da 90 a 100	100% della retribuzione massima

Definiti:

$Retr_risultatomaxi$= Retribuzione di risultato massima per la fascia *i*
$Retr_posi$= Retribuzione di posizione di fascia *i*
Brisultato= Budget destinato alla retribuzione di risultato per le posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** al netto di eventuale quota destinata alla retribuzione di risultato per incarichi ad interim
Bposizione= Budget destinato alla retribuzione di posizione per le posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**.

La retribuzione di risultato massima, per ciascuna fascia, viene determinata a seconda del valore economico della fascia, del budget destinato alla retribuzione di risultato per i Responsabili di posizione organizzativa

(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione), del budget destinato alla retribuzione di posizione del fondo posizioni organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, secondo la seguente formula:

$$Retr_risultatomaxi = Retr_posi * \frac{Brisultato}{Bposizione}$$

Nel caso di incarichi *ad interim* di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, è attribuito un ulteriore importo a titolo di retribuzione di risultato dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, oggetto dell'incarico *ad interim*, secondo la seguente formula:
I* (((D-E) +100/(A-B) +15
dove:
I= differenza tra valore economico di posizione *ad interim* e valore economico posizione minimo contrattuale
D=percentuale massima *interim* attribuibile
E= percentuale minima *interim* attribuibile
A= valore economico massimo di posizione attribuito nell'ente
B= valore economico minimo di posizione contrattuale.

43.2. Premialità per il personale dipendente

Per i dipendenti la premialità è proporzionale e progressiva in relazione alla valutazione individuale conseguita, con l'introduzione di un ulteriore sistema di valorizzazione della performance individuale ai sensi dell'art.81 del Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto Funzioni locali, sottoscritto in data 16.11.2022.
Oltre alla singola valutazione, sono fattori discriminanti per l'assegnazione della produttività:

a) la soglia minima di accesso al premio di produttività posta 60 punti;
b) l'area di inquadramento del dipendente;
c) l'eventuale comando/distacco parziale presso altro ente/società per il periodo di effettiva attivazione dell'istituto;
d) l'eventuale percentuale orario di lavoro a part-time per il periodo di effettiva attivazione dell'istituto;
e) il periodo contrattuale del dipendente nell'anno di valutazione;
f) il numero di giorni di servizio attivo.

Ai fini della ripartizione del fondo vengono definiti i seguenti **coefficienti** calcolati secondo i determinati fattori.

A. Coefficiente relativo alla presenza in servizio

Il premio di produttività è riconosciuto per intero qualora il dipendente abbia effettuato un numero di giorni di servizio attivo uguale o superiore a 60, su base annuale. Ai fini del conteggio dei giorni di servizio attivo, gli scaglioni sono debitamente riproporzionati per i part-time verticali. I periodi di congedo per maternità e paternità di cui agli artt. 16, 17 e 28 del d.lgs. 151/2001, vengono considerati servizio effettivo ai fini dell'accertamento del predetto limite.
Per ciascun dipendente il coefficiente relativo alla presenza in servizio è determinato dal rapporto tra i giorni lavorati ed i giorni lavorativi previsti nel periodo contrattuale nell'anno oggetto della valutazione, con arrotondamento ai primi due decimali.
Ai fini della determinazione dei giorni lavorati nel periodo contrattuale, vengono considerate tutte le assenze dal servizio a qualunque titolo ad eccezione dei periodi di congedo per maternità e paternità di cui agli artt. 16, 17 e 28 del d.lgs. 151/2001, i quali vengono valutati al 50%.

B. Coefficiente relativo all'inquadramento

Si prendono a riferimento le categorie di inquadramento professionale e viene individuata la categoria avente valore stipendiale tabellare previsto al 1° gennaio dell'anno di riferimento dal contratto collettivo vigente, più prossimo al valore medio dei valori stipendiali tabellare iniziali delle aree di inquadramento professionale ed attribuzione del valore 1 a detta categoria. Il coefficiente di ciascuna area di inquadramento professionale è determinato dal rapporto medio tra il valore stipendiale tabellare di ciascuna categoria e il valore stipendiale della categoria con valore 1.
I coefficienti sono riportati nella seguente tabella:

Area	Parametro
Operatori	0,88
Operatori esperti	0,93
Istruttori	1
Funzionari e elevata qualificazione	1,08

C. Coefficiente relativo alla valutazione individuale

Tale coefficiente è rappresentato dal peso corrispondente alla fascia di valutazione nella quale si colloca il punteggio ottenuto nella scheda di valutazione della performance individuale del dipendente. Come detto, sopra la soglia minima per accedere alla distribuzione del premio di produttività è pari a 60 punti.
Al fine di contenere le differenze delle valutazioni fra settori diversi, per l'attribuzione della performance individuale, il punteggio di valutazione vengono infatti raggruppati, secondo le seguenti fasce:

Fascia	Punteggio valutazione individuale	Peso
1	90-100	100
2	81-89	80
3	66-80	60
4	60-65	40

D. Coefficiente relativo alla percentuale di orario lavorativo

Tale coefficiente è rappresentato dalla percentuale di rapporto di lavoro *part-time* e/o percentuale dell'eventuale comando/distacco parziale presso altro ente/società per il periodo di effettiva attivazione dell'istituto.

E. Coefficiente finale

Il coefficiente finale del dipendente è dato dalla seguente formula:

C.F.D.=C.P.S.*C.C.I.+C.V.L.+C.P.O.I.

dove
C.F.D. = Coefficiente finale
C.P.S. = Coefficiente presenza in servizio
C.C.I. = Coefficiente di area d'inquadramento
C.V.L. = Coefficiente valutazione individuale
C.P.O.L. = Coefficiente percentuale orario di lavoro.

L'entità del premio spettante a ciascun dipendente è determinata dalla seguente formula: C.F.D./S.C.F.D. * T.R.P.
dove
C.F.D. = Coefficiente finale del dipendente
S.C.F.D. = Sommatoria dei coefficienti finali di tutti I dipendenti

T.R.P. = Totale delle risorse relative alla premialità da ripartire, al netto di quelle destinate alla differenziazione del premio individuale.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

44. Differenziazione del premio individuale.

Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema, è attribuita una maggiorazione del premio correlato alla performance individuale di cui all'art. **81 del C.C.N.L. del 16 novembre 2022.**

La contrattazione collettiva integrativa ha già definito nella misura del 30% l'entità della maggiorazione rispetto al valore medio pro-capite dei premi attribuibili, nonché nel massimo del 5% la quota di personale a cui attribuire la maggiorazione con riferimento a quello in servizio alla data del 1° gennaio dell'anno a cui si riferisce la valutazione.

La definizione dell'entità delle risorse da destinare alla maggiorazione segue la seguente procedura:

a) quantificazione, in Conferenza dei dirigenti, del numero dei dipendenti che possono beneficiare nell'anno di riferimento, della maggiorazione, definita entro la percentuale massima dei dipendenti definita dalla contrattazione, con arrotondamento per eccesso;
b) quantificazione del numero virtuale dei dipendenti da utilizzare per calcolare il valore medio pro-capite dei premi secondo la seguente formula:

   numero dipendenti assegnati + numero dipendenti beneficiari della maggiorazione * percentuale maggiorazione;
c) determinazione del valore medio pro-capite, dividendo l'ammontare delle risorse destinate alla performance individuale, per il numero virtuale dei dipendenti di cui alla lettera b);
d) determinazione dell'entità delle risorse da destinare alla maggiorazione dei premi secondo la seguente formula:

   valore medio pro-capite * percentuale maggiorazione contrattata * numero dipendenti beneficiari della maggiorazione.

In caso di parità si terrà conto dei seguenti criteri con il seguente ordine di priorità:

- ☐ Non aver mai percepito la suddetta maggiorazione.
- ☐ Media delle valutazioni conseguite nei due anni antecedenti.
- ☐ Il più anziano di servizio nell'ente.

Le disposizioni del presente paragrafo si applicano alle valutazioni a valere **dell'anno 2022.**

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

45. Definizione delle risorse destinate al finanziamento del sistema di premialità

In sede di approvazione del piano esecutivo di gestione vengono definite le risorse aggiuntive da destinare al finanziamento del sistema di premialità del personale dipendente ed in particolare:

a) risorse finalizzate al conseguimento di obiettivi dell'ente definiti nel piano della performance, ai sensi **dell'art. 80, comma 2 lett. a) del C.C.N.L del 16.11.2022** del personale del comparto Funzioni Locali;
b) risorse di cui **all'art. 80, comma 2, lett. b) del C.C.N.L del 16.11.2022** del personale del comparto Funzioni Locali;
c) risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** ai sensi dell'art. **17 del C.C.N.L del 16.11.2022** del personale del comparto Funzioni Locali;
d) Risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato del personale con qualifica dirigenziale.

In sede di contrattazione annuale per la ripartizione delle risorse del "Fondo risorse decentrate" di cui all'art. 67 del C.C.N.L del 21.05.2018 vengono definite le destinazioni relative al finanziamento dei seguenti istituti correlati alla premialità del personale dei livelli:

a) progressioni economiche orizzontali (art. 16 del C.C.N.L. del 21.05.2018) **e dal 1° aprile 2023, progressioni economiche all'interno delle aree (art. 14 del C.C.N.L. del 16.11.2022);**
b) performance individuale e performance organizzativa (art. 80, comma 2 lett. a) e b) del C.C.N.L del 16.11.2022;
c) specifiche responsabilità secondo la disciplina di cui all'art. **84 del C.C.N.L. del 16.11.2022.**

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

46. Connessione tra performance individuale e altri incentivi

Per i dipendenti che abbiano beneficiato, nell'anno di riferimento, di specifici incentivi di legge, l'eventuale premialità riferita alla performance complessiva, viene ridotta, rispettivamente per il personale del comparto "Funzioni locali" sprovvisto di incarico di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, il personale incaricato di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** ed il personale dirigenziale, con le modalità definite nello specifico Regolamento incentivi per le funzioni tecniche.

Ai fini della presente disposizione la competenza degli incentivi di cui sopra è determinata con riferimento alla data di liquidazione (cassa).

a) Gli incentivi previsti dalle specifiche disposizioni di legge, a cui si applica, la precedente disposizione, sono elencati nel modo seguente:
b) per le funzioni tecniche (art. 113, comma 2, d.lgs. 50/2016): le relative risorse vengono ripartite fra il personale addetto secondo quanto stabilito nell'apposito Regolamento vigente nell'Ente, previa definizione delle modalità e dei criteri applicative;
c) incentivi previsti dall'art. 43 della legge 27 dicembre 1997, n. 449, come modificato dall'art. 45 della legge 23 dicembre 1998, n. 448, al fine di favorire l'innovazione dell'organizzazione amministrativa e di realizzare maggiori economie, nonché una migliore qualità dei servizi prestati, le risorse vengono ripartite fra il personale addetto secondo apposito regolamento, previa definizione delle modalità e dei criteri applicative;
d) per i compensi professionali spettanti all'avvocato dell'Ente, che abbiano prestato la propria attività professionale sono erogati, ai sensi dell'art. 27 del contratto collettivo del 14 settembre 2000, secondo i principi di cui al RDL 27.11.1933, n. 1578 e nel rispetto delle modalità e misure previste dall'art. 9 del D.L. n. 90/2014, come convertito, con modificazioni, con la legge n. 114/2014, in base ai criteri e alle modalità definiti dall'Amministrazione nel Regolamento dell'Avvocatura provinciale. La correlazione tra la retribuzione di risultato ed i compensi professionali percepiti nell'anno di riferimento della valutazione comporta che la retribuzione di risultato, teoricamente spettante all'avvocato sulla base della valutazione, viene ridotta al 25%. In ogni caso, la somma complessivamente percepita per compensi professionali e retribuzione di risultato non deve essere inferiore a quella spettante in base alla valutazione conseguita;
e) mediante appositi avvisi pubblici si individua il personale dipendente chiamato a svolgere le prestazioni connesse a indagini statistiche periodiche e censimenti permanenti, resi al fuori dell'ordinario orario di lavoro; per tali finalità sono riconosciuti dei compensi che confluiscono nel fondo risorse decentrate i cui oneri relativi trovano copertura esclusivamente nella quota parte del contributo onnicomprensivo e forfetario riconosciuto dall'Istat e dagli Enti e Organismi pubblici autorizzate per legge.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

47. Relazione sulla performance - trasparenza e pubblicità

L'Ente e i suoi valutatori riconoscono come essenziale nei processi valutativi la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza nel percorso seguito, l'informazione corretta e l'indipendenza di giudizio.

Al termine delle valutazioni delle performance eseguite dal Nucleo e dai dirigenti, vengono riportate in una unica scheda riepilogativa, da parte del Nucleo, per ogni dipendente e comunicate al Presidente, con relazione del lavoro svolto.

I risultati finali delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del servizio personale per l'assegnazione delle premialità riconosciute.
Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria nel settore di appartenenza.
I valori delle performance generali di tutti i dipendenti dell'Ente verranno registrati, a cura del responsabile del servizio personale, in un archivio dove risulteranno le prestazioni annuali di tutto il personale. L'intero processo di valutazione e l'attività del Nucleo è supportata dal servizio personale e dal servizio controllo di gestione.
I valori dei dirigenti e dei responsabili delle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** potranno essere tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità. I valori dei dipendenti di area potranno essere tenuti in considerazione in occasione di progressioni economiche e progressioni di carriera.
Entro il 20 giugno di ogni anno, il Nucleo attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La Relazione sulla performance deve pervenire al Nucleo almeno 10 giorni prima della data fissata per la discussione e relativa validazione.
Nell'apposita sezione di "Amministrazione trasparente" sono riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance effettivamente distribuiti.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

48. Progressioni economiche

Al fine di valorizzare lo sviluppo delle competenze individuali, attraverso aumenti retributivi stabili possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali, sulla base di quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.
Le progressioni economiche sono attribuite, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenendo conto eventualmente a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

49. Progressioni di carriera

Nell'ambito della programmazione dei fabbisogni di personale, in funzione delle esigenze organizzative della Provincia, l'amministrazione prevede la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici.
Fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le diverse categorie, avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia de gli incarichi rivestiti.
I contratti collettivi nazionali di lavoro di comparto per il periodo 2019-2021 possono definire tabelle di corrispondenza tra vecchi e nuovi inquadramenti, ad esclusione dell'area per l'inquadramento del personale di elevata qualificazione, sulla base di requisiti di esperienza e professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione per almeno cinque anni, anche in deroga al possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso all'area dall'esterno.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

50. Attribuzione di incarichi e responsabilità

Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini di un continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti, la Provincia assegna incarichi e responsabilità nei limiti e nelle modalità stabilite dalla legge, dal CCNL, dai regolamenti provinciali e dalle risorse finanziarie.
In particolare:

a) incarichi di responsabilità di ufficio o di attività sono da intendersi, ai sensi del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, art. 25, nel quadro stabilito dalla contrattazione nazionale e decentrata in vigore;
b) mansioni superiori, qualora ricorrano le condizioni previste dalla legge e dalla contrattazione nazionale di lavoro;
c) incarichi di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, normati dalla contrattazione nazionale e decentrata in vigore, nonché dalla vigente "disciplina delle posizioni organizzative" **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**;
d) altri eventuali incarichi restano comunque sottoposti ai limiti previsti da specifiche norme di legge, dal Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dal Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 e dal regolamento in materia dell'ente.

La professionalità sviluppata e attestata dall'applicazione del sistema di misurazione e valutazione costituisce elemento prioritario per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

51. Valutazione e crescita professionale

Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'Ente promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, la partecipazione da parte dei dipendenti a percorsi di formazione presso organismi di formazione accreditati, istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali, secondo il Piano formativo approvato dal Presidente della Provincia.
Sono ammessi alla partecipazione al percorso formativo tutti i dipendenti a tempo indeterminato, a tempo pieno o con part-time superiore alle 24 ore, che abbiano avuto una valutazione pari o superiore a 60 punti e che non abbiano usufruito di tale premio nel corso degli ultimi 2 anni precedenti all'anno di valutazione.
L'ammissibilità delle richieste di partecipazione è valutata dal Dirigente responsabile in materia di personale e/o formazione che ne valuta la congruenza rispetto al Piano formativo.
Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, possono essere promossi periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

52. La valutazione partecipativa.

Tra le più importanti novità del d.lgs. n. 74/2017 vi è il focus sulla partecipazione dei cittadini al processo di valutazione e sui compiti e le responsabilità del Nucleo. La modifica apportata all'art. 7, quindi, conferisce grande rilievo all'intervento dei cittadini o di altri utenti finali, quali attori del sistema di misurazione e valutazione, per cui diventa imprescindibile attivare i necessari presidi organizzativi, informativi e informatici, in grado di captare il grado di soddisfazione nel momento in cui l'interazione con le strutture amministrative dell'ente si realizza.
L'art. 19-bis del d.lgs. 150/2009 stabilisce che ciascuna Amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività ed ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.
Il Nucleo verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla

performance di cui all'art. 14, comma 4, lett. c) del d.lgs. 150/2009.
In questa dimensione confluiscono gli indicatori che misurano il livello di soddisfazione dell'utenza mediante l'esito delle indagini di gradimento e gli indicatori connessi alla partecipazione della cittadinanza alla progettazione delle attività e dei servizi.
L'*output* del modello sarà il Piano della Qualità dei Servizi dell'Ente, un sistema di monitoraggio della qualità dei Servizi a 360° che faccia funzione di raccordo rispetto alle Carte dei Servizi. Esso sarà articolato in una scheda per ogni Servizio accompagnata da una serie di indicatori che ne monitorano le dimensioni qualitative e di efficacia/efficienza, rispetto a cui interrogare anche i beneficiari del servizio stesso. Il Piano andrebbe a rappresentare un contenitore unico per l'Ente (Carta dei Servizi dell'Ente) con una maggiore attenzione al monitoraggio degli indicatori per verificare l'effettiva attuazione delle carte stesse.
Lo scopo del monitoraggio, ciò che dà il significato ultimo alla valutazione partecipativa, è quello di consentire un miglioramento continuo dei servizi erogati in modo da apportare valore pubblico.
Per valutare il grado di raggiungimento dei risultati, il Nucleo acquisisce i dati relativi agli ambiti di cui sopra tramite la struttura di supporto al controllo di gestione ed esprime il giudizio sugli ambiti proposti assegnando il punteggio ad esso corrispondente.
Per ciascuna scheda, in base al raggiungimento del *target* prefissato viene assegnata una percentuale di raggiungimento *(Po)* secondo il seguente schema:

Fascia	**Raggiungimento**	% Raggiungimento (*Pr*)
1	Raggiunto al 100%	100%
2	Raggiunto al 75%	75%
3	Raggiunto al 50%	50%
4	Non raggiunto	0%

^^

53. Indagini sul benessere organizzativo

Il Nucleo, avvalendosi dell'apposita struttura, realizza periodicamente, indagini volte ad individuare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione. A tal fine, predispone annualmente un questionario da sottoporre al personale che comprende più dimensioni relative a variabili sia organizzative sufficientemente chiare per mettere in atto soluzioni efficienti al fine di migliorare il clima organizzativo.

^^

54. Disposizioni finali

Il presente sistema, salvo diversamente stabilito nei paragrafi precedenti, entrerà in vigore dopo che sarà divenuta esecutiva la deliberazione con la quale è stato approvato.
Nella deliberazione di approvazione verranno stabilite le singole decorrenze previste dal sistema nella fase di prima attuazione.
Il Segretario generale dispone l'invio di copia del sistema ai dirigenti ed ai responsabili dei servizi.