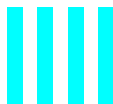
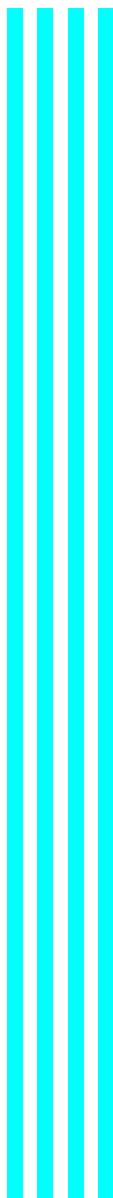


I REGOLAMENTI PROVINCIALI: N. 113



PROVINCIA DI PADOVA

***SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE***



Approvato con D.P. in data 18.12.2025 n. 169 di reg.

Indice

TITOLO I.....	3
Art. 1 – La performance: oggetto e finalità.....	3
Art. 2 – I principi.....	3
Art. 3 – Performance, sistema dei controlli e qualità dei servizi.....	3
Art. 4 – Performance, prevenzione della corruzione e doveri comportamentali.....	4
Art. 5 – Performance, formazione e capitale umano	4
Art. 6 – Performance e leadership	4
Art. 7 – Performance e rispetto dei tempi.....	5
Art. 8 – Performance e orientamento al risultato	5
Art. 9 – Performance e valorizzazione del merito	5
TITOLO II.....	5
Art. 10 – Le dimensioni della valutazione.....	5
Art. 11 – La performance organizzativa	5
Art. 12 – Misurazione e valutazione della performance organizzativa	6
Art. 13 – La performance individuale.....	7
Art. 14 – I soggetti	7
Art. 15 – Conflitti di interessi e incompatibilità del Nucleo di Valutazione	8
Art. 16 – Gli strumenti di programmazione della performance	8
Art. 17 – Principi, metodologia e strumenti.....	9
Art. 18 – La valutazione della performance dei lavoratori in modalità di lavoro agile	9
TITOLO III	10
CAPO I.....	10
Art. 19 – Il processo di misurazione e valutazione.....	10
Art. 20 – L’affidamento degli obiettivi	10
Art. 21 – La verifica dello stato di avanzamento.....	10
Art. 22 – La valutazione	11
Art. 23 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale.....	11
Art. 24 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	12
CAPO II.....	12
Art. 25 – Il processo di misurazione e valutazione	12
Art. 26 – L’affidamento degli obiettivi	12
Art. 27 – La verifica dello stato di avanzamento	13
Art. 28 – La valutazione	13
Art. 29 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti	13

CAPO III	14
Art. 30 – Il processo di misurazione e valutazione	14
Art. 31 – L’affidamento degli obiettivi	14
Art. 32 – La verifica dello stato di avanzamento	14
Art. 33 – La valutazione	15
Art. 34 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni.....	15
CAPO IV.....	16
Art. 35 – Il processo di misurazione e valutazione	16
Art. 36 – L’affidamento degli obiettivi	16
Art. 37 – La verifica dello stato di avanzamento	16
Art. 38 – La valutazione	16
Art. 39 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance del personale del comparto ..	17
TITOLO IV.....	17
Art. 40 – La procedura di riesame e di revisione.....	17
Art. 41 – La procedura di conciliazione	18
Art. 42 – Abrogazioni e disposizioni finali	18

TITOLO I

FINALITA' E PRINCIPI

Art. 1 – La performance: oggetto e finalità

1. La performance è l'insieme dei processi, delle metodologie, dei criteri di misurazione e dei sistemi necessari per valutare e gestire le prestazioni di un'organizzazione. Si tratta di un sistema diretto a misurare i risultati ottenuti con l'impegno necessario per raggiungerli.
2. La Provincia di Padova misura e valuta la performance organizzativa ed individuale nel perseguimento degli interessi dei destinatari dei servizi garantendo la massima trasparenza alle performance ottenute.
3. La misurazione e la valutazione della performance è condizione necessaria per poter erogare ai dipendenti i premi economici collegati ai risultati, previsti dalla legge e dai contratti; essa inoltre rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche e di carriera, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e ai dirigenti.
4. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale della Provincia di Padova, si inserisce nel quadro della valorizzazione dell'efficienza e del buon andamento dell'amministrazione, sempre più protesa in una prospettiva di risultato.
5. Nell'ambito di detto sistema, l'attività amministrativa è valutata attraverso un modello circolare, il c.d. "ciclo di gestione della performance", costituito da alcuni momenti essenziali, quali la programmazione, la misurazione e la valutazione dell'attività svolta al fine della verifica dei risultati raggiunti.
6. La Provincia di Padova con il presente documento si avvale di una serie di meccanismi volti a consentire la programmazione, la misurazione e, infine, la valutazione della propria "performance", intesa come l'insieme dei risultati delle azioni strategiche e delle attività poste in essere per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Art. 2 – I principi

1. Il ciclo della performance è il processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati con riferimento alle strutture dell'ente (performance organizzativa) e al singolo dipendente (performance individuale).
2. Tale processo vede coinvolto l'ente nel suo complesso (organi di indirizzo politico - amministrativo, il vertice direzionale con il controllo di gestione, i dirigenti e tutto il personale) e, nel rispetto del principio di trasparenza, viene portato a conoscenza degli stakeholder (cittadini/utenti, professionisti, associazioni, imprese, ecc.). La valutazione della performance individuale è altresì collegata all'utilizzo di un sistema premiante.
3. I principi cui si ispira il ciclo della performance sono:
 - a) coerenza tra politiche, strategia e operatività attraverso il collegamento tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione gestionale ed operativa;
 - b) trasparenza quale accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, mediante pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
 - c) miglioramento continuo inteso come utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance a livello organizzativo e individuale in un ambito di pari opportunità;
 - d) misurabilità degli impatti di politiche e azioni dell'amministrazione che devono essere esplicitati, misurati e comunicati al cittadino.

Art. 3 – Performance, sistema dei controlli e qualità dei servizi

1. Il ciclo della performance della Provincia di Padova tiene conto dell'intero sistema dei controlli interni dell'ente, nell'ambito del quale ad essere sottoposta a controllo è l'attività

dell'amministrazione nella sua generalità e, non solo limitatamente ai profili di legittimità degli atti e/o delle procedure, ma estendendo la revisione alla gestione complessiva dell'ente, alla performance osservata da diversi profili e da diversi livelli.

2. La misurazione e la valutazione complessiva della performance della Provincia di Padova tiene conto sia degli effetti del sistema dei controlli interni, sia della qualità dei processi e dei servizi erogati e dei relativi impatti sulla collettività.
3. Il sistema dei controlli interni è volto a verificare l'adeguatezza delle scelte strategiche, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa e contabile, l'efficienza, efficacia ed economicità della stessa, la valutazione delle performance e il controllo sulla qualità dei servizi.
4. I risultati della performance, nonché gli esiti del sistema dei controlli e dell'applicazione delle misure di qualità, sono inseriti nella relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

Art. 4 – Performance, prevenzione della corruzione e doveri comportamentali

1. Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono contenuto imprescindibile dei documenti di pianificazione strategica e programmazione gestionale e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).
2. Le misure previste dalla strategia di prevenzione della corruzione della Provincia di Padova sono traslate, in quanto compatibili, in obiettivi operativi e gestionali nell'ambito della misurazione e della valutazione della performance, ovvero il rispetto delle stesse misure costituisce elemento indispensabile di misurazione e valutazione della performance individuale.
3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance è coordinato con le norme comportamentali che i dipendenti dell'ente sono tenuti a porre in essere, prevedendo la possibilità che l'accertamento della violazione del codice di comportamento incida negativamente sulla valutazione della performance, a prescindere dal livello di raggiungimento degli altri risultati.

Art. 5 – Performance, formazione e capitale umano

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance promuove il ruolo fondamentale della formazione nella valutazione individuale.
2. Per il personale dirigenziale dovranno essere stabilite priorità formative sia per il perfezionamento delle competenze personali, sia per l'efficace svolgimento del ruolo dirigenziale, al fine di poter guidare con successo il personale assegnato e fungere da leader ai fini del miglioramento dell'organizzazione.
3. La promozione della formazione e, in particolare, della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze promosse costituisce un obiettivo di performance dei dirigenti, da accertare nell'ambito delle capacità di governance interna.
4. Al personale dirigenziale potranno essere assegnati obiettivi che impegnino il dirigente stesso a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per se stesso e per il personale assegnato.

Art. 6 – Performance e leadership

1. La leadership è una delle capacità fondamentali da tenere in considerazione nella valutazione individuale del personale dirigenziale.
2. Una classe dirigente in grado di esercitare in pieno la propria capacità di leadership favorisce maggiormente il grado di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati da parte dell'ente.
3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede che tutto il personale dirigenziale venga necessariamente valutato anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria leadership.

Art. 7 – Performance e rispetto dei tempi

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance tiene conto del generale rispetto dei tempi procedurali, delle scadenze legislative e di quelle interne nell'ambito dei procedimenti trasversali, oltre che dei tempi di pagamento delle fatture commerciali e simili.
2. Il mancato raggiungimento degli obiettivi legati al rispetto dei tempi incide sulla valutazione finale.

Art. 8 – Performance e orientamento al risultato

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance favorisce un modello organizzativo fondato sull'efficienza, sull'efficacia e sull'economicità, secondo la logica e la cultura del risultato da conseguire.
2. Deve essere valorizzata la capacità e la mentalità da parte del personale di focalizzarsi sugli obiettivi da conseguire, adottando un approccio proattivo, misurando costantemente i progressi e adottando le strategie in base all'esigenze e opportunità del momento.

Art. 9 – Performance e valorizzazione del merito

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance è improntato alla massima attenzione verso i dipendenti dell'ente: la Provincia di Padova misura il conseguimento delle proprie finalità istituzionali in ragione della capacità di valorizzare il capitale umano.
2. Al personale dirigenziale spetta la responsabilità non soltanto del presidio tecnico delle attività di competenza, ma anche della valorizzazione del capitale umano assegnato.
3. La valorizzazione del capitale umano implica la necessità che le risorse umane siano gestite e guidate verso il cambiamento ed il miglioramento continuo con senso di responsabilità in un contesto capace di innescare meccanismi virtuosi alla cui base deve esserci il valore del merito.
4. La valorizzazione del merito è strettamente collegata al raggiungimento degli obiettivi; in tale ottica il sistema di misurazione e valutazione della performance è sviluppato non in logica punitiva, bensì finalizzata ad accrescere il valore delle persone, non solo a livello individuale ma anche nel più ampio contesto organizzativo.
5. E' fatto divieto di erogare trattamenti economici accessori nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese.
6. La Provincia di Padova promuove il merito e il miglioramento dei risultati sia organizzativi che individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti improntati a criteri di selettività secondo la disciplina contrattuale vigente ed in coerenza col sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.
7. È vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e delle attestazioni previste dal sistema di valutazione in vigore.

TITOLO II

LE DIMENSIONI, I SOGGETTI E LA PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 10 – Le dimensioni della valutazione

1. La Provincia di Padova misura e valuta la performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso ed alle singole unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e la performance individuale con riferimento ai singoli dipendenti.

Art. 11 – La performance organizzativa

1. La performance organizzativa esprime il risultato conseguito nel suo complesso dall'amministrazione e/o dalle proprie unità organizzativa o aree di responsabilità.

2. La performance complessiva dell'amministrazione afferisce alla realizzazione dell'insieme degli obiettivi della Provincia di Padova nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento, secondo criteri di efficacia, efficienza, economicità e qualità.
3. Al perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa contribuisce tutto il personale dell'ente.
4. La performance organizzativa è misurata e valutata al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e di favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'utilizzo di strumenti incentivanti per il raggiungimento di risultati funzionali al soddisfacimento dei bisogni della collettività.
5. Gli ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso e delle sue articolazioni organizzative, fanno riferimento a:
 - 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 raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
 - c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, alla semplificazione dei procedimenti amministrativi ed alla riduzione dei tempi da essi previsti;
 - e) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - f) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
6. La misurazione e la valutazione della performance complessiva dell'ente consente una sintetica valutazione dei fenomeni utili ad indirizzare le attività future e ad effettuare anche valutazioni di benchmarking con altre Province ed altri enti.

Art. 12 – Misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. La performance organizzativa viene quantificata in base al grado di raggiungimento degli obiettivi – strategici ed operativi - rispetto agli indicatori di risultato/target prefissati, contenuti nella Sottosezione “Performance” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) della Provincia di Padova.
2. Le Aree funzionali e i Settori effettuano il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza trimestrale al fine di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi. È previsto, inoltre, un monitoraggio semestrale da rendicontare attraverso apposite schede di monitoraggio.
3. Le risultanze del monitoraggio semestrale saranno evidenziate in apposito report, a cura della struttura preposta al controllo di gestione, con lo scopo di rappresentare il grado di realizzazione degli obiettivi contenuti nella Sottosezione “Performance” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).
4. Gli esiti dei monitoraggi intermedi possono rendere necessaria la modifica, l'integrazione e l'eliminazione di obiettivi e indicatori, ovvero l'introduzione di nuovi obiettivi e relativi indicatori. Le attività di cui al presente comma, debitamente motivate e supportate da elementi oggettivi, vengono espletate con le medesime procedure previste per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi, entro il 30 settembre di ogni anno, salvo casi eccezionali conseguenti a cause esogene rimessi alla valutazione del Direttore Generale.
5. In sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa oltre a tener conto degli obiettivi e dei relativi indicatori di risultato, vengono analizzati e valutati anche ulteriori elementi e informazioni di carattere quali-quantitativo e di contesto, quali ad esempio: le cause di eventuali scostamenti tra i risultati conseguiti e quelli programmati, le informazioni di carattere economico-

finanziario, i fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a valutare i risultati ottenuti, le altre informazioni rilevanti che consentano al valutatore di formulare il proprio giudizio sui risultati conseguiti.

6. Gli elementi, i criteri e le modalità di misurazione della performance organizzativa sono declinati nel dettaglio nell'allegato 1 al presente regolamento.

Art. 13 – La performance individuale

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale nell'ambito degli strumenti di gestione complessiva dell'ente e di sviluppo del capitale umano, è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dall'amministrazione.
2. L'efficace gestione del processo di misurazione e valutazione della performance individuale consente la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale.
3. La performance individuale misura il contributo fornito da ciascuna persona, in termini di risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, ed è declinata in coerenza con la performance organizzativa.
4. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, oltre a rappresentare una delle leve più importanti per la gestione strategica delle risorse umane – anche nell'ambito dell'erogazione del trattamento accessorio e per lo sviluppo dei percorsi di carriera - ha lo scopo di:
 - a) sviluppare e potenziare una cultura organizzativa comune;
 - b) favorire lo sviluppo organizzativo e gestionale;
 - c) individuare i gap di competenza e definire i percorsi formativi e professionali specifici;
 - d) consentire il conferimento di incarichi di responsabilità.
5. Per i dipendenti in posizione di autonomia e responsabilità (incarichi amministrativi di vertice, dirigenti e titolari di incarichi di alta specializzazione e di elevata qualificazione) la performance individuale fa riferimento:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di competenza, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo dato alla performance generale;
 - d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - e) ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - f) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, soprattutto nell'ottica di differenziazione delle valutazioni;
 - g) agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.
6. Per i dipendenti non in posizione di autonomia e responsabilità la performance individuale fa riferimento:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Art. 14 – I soggetti

1. I soggetti che intervengono a vario titolo nel ciclo di gestione della performance sono:
 - a) il Presidente della Provincia;

- b) il Nucleo di Valutazione della Performance;
 - c) il Direttore Generale;
 - d) il Segretario Generale;
 - e) i Dirigenti;
 - f) la struttura di supporto preposta al controllo di gestione.
2. Il Presidente della Provincia approva il Piano della Performance ed il Piano Esecutivo di Gestione, contenenti, rispettivamente, gli obiettivi di performance e quelli gestionali. Compete al Presidente la nomina del Nucleo di Valutazione della performance, la valutazione del Segretario Generale e del Direttore Generale, secondo le modalità e i limiti stabiliti dal presente regolamento dall'articolo 19 all'articolo 23.
 3. Il Nucleo di Valutazione svolge funzioni di verifica, garanzia di correttezza e di adeguatezza con riguardo al sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance. Compete al Nucleo di Valutazione la misurazione e la valutazione dei Dirigenti. La composizione, le funzioni, la modalità di nomina e lo status del Nucleo di Valutazione è disciplinato da apposito regolamento.
 4. Il Direttore Generale propone al Presidente della Provincia l'adozione del Piano Esecutivo di Gestione e ne sovrintende il ciclo di previsione economico finanziaria.
 5. I Dirigenti partecipano al ciclo di gestione della performance in una triplice dimensione; essi, infatti:
 - a) intervengono nel ciclo di programmazione finanziaria e gestionale negoziando le risorse, obiettivi, indicatori e target ad essi assegnati;
 - b) effettuano la valutazione della performance individuale del personale con incarico di Alta Specializzazione e di Elevata Qualificazione;
 - c) effettuano, su proposta delle Elevate Qualificazioni e delle Alte Specializzazioni, la valutazione della performance del restante personale dipendente.
 6. Le funzioni e tutti i compiti che il presente regolamento attribuisce al Direttore Generale, in caso di mancata nomina o di assenza di questi, sono di competenza del Segretario Generale.

Art. 15 – Conflitti di interessi e incompatibilità del Nucleo di Valutazione

1. Nel caso in cui il Segretario Generale o il Direttore Generale, siano componenti del Nucleo di Valutazione, anche con funzioni di Presidente, nell'espletamento dei compiti di cui al Titolo III Capo I del presente regolamento, rilevano le norme e le ragioni di opportunità in materia di conflitto di interessi e di incompatibilità. Nello specifico:
 - a) qualora il Segretario Generale sia componente o Presidente del NdV, nella trattazione delle attività di misurazione e alla valutazione della Performance dello stesso Segretario, le attività di questi vengono espletate dal Direttore Generale;
 - b) qualora il Direttore Generale sia componente o Presidente del NdV, nella trattazione delle attività di misurazione e alla valutazione della Performance dello stesso Direttore, le attività di questi vengono espletate dal Segretario Generale;
 - c) qualora il Segretario Generale/Direttore Generale coincidenti nella medesima persona fisica, sia componente o Presidente del NdV nella trattazione delle attività di misurazione e alla valutazione della Performance degli stessi Segretario e Direttore, questi non partecipa alla seduta.

Art. 16 – Gli strumenti di programmazione della performance

1. Il ciclo della performance della Provincia di Padova è strettamente collegato ed influenzato dall'intero sistema di pianificazione e programmazione dell'ente, oltre che dai bisogni espressi dalla collettività e dagli stakeholder di riferimento.

2. Il ciclo della performance dovrà fare necessariamente riferimento ai seguenti strumenti di pianificazione e programmazione:
 - a) alle Linee programmatiche di mandato del Presidente della Provincia presentate al Consiglio provinciale, che costituiscono il primo momento di pianificazione strategica dell'ente; esplicitano la mission, i valori e individuano gli indirizzi, gli obiettivi e le azioni da realizzare nel corso del mandato politico-amministrativo;
 - b) al Documento Unico di Programmazione (DUP), nella sua articolazione e distinzione tra indirizzi strategici, obiettivi strategici ed obiettivi operativi, quale principale strumento che contiene i caratteri qualificanti della programmazione. Il DUP, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, costituisce il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione e permette l'attività di guida strategica ed operativa dell'ente consentendo di fronteggiare in modo continuativo, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative;
 - c) al Bilancio di previsione, documento nel quale vengono rappresentate contabilmente le previsioni di natura finanziaria riferite a ciascun esercizio compreso nell'arco temporale considerato nel DUP dell'ente, attraverso il quale gli organi di governo, nell'ambito dell'esercizio della propria funzione di indirizzo e di programmazione, definiscono la distribuzione delle risorse finanziarie tra i programmi e le attività che l'amministrazione deve realizzare, in coerenza con quanto previsto nel DUP stesso;
 - d) al Piano Esecutivo di Gestione (PEG) che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nel DUP e che rappresenta lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra l'organo esecutivo e di governo e gli organi gestionali dell'ente;
 - e) al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), quale documento che definisce, tra gli altri, gli obiettivi strategici e di performance dell'ente, la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione.
 - f) alla relazione sulla performance, documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Art. 17 – Principi, metodologia e strumenti

1. Il procedimento di misurazione e valutazione della performance deve garantire il massimo della trasparenza, la tutela dei dati personali e garantire il contraddittorio.
2. La metodologia utilizzata per la valutazione deve essere:
 - a) finalizzata alla valutazione delle prestazioni e dei risultati;
 - b) effettuata con cadenza periodica;
 - c) tempestivamente comunicata al soggetto valutato.
3. La performance viene misurata e valutata con l'ausilio di apposite schede che contengono le informazioni necessarie relative alle capacità e ai risultati richiesti al singolo in relazione alla prestazione attesa.

Art. 18 – La valutazione della performance dei lavoratori in modalità di lavoro agile

1. Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance è applicato a tutti i lavoratori a prescindere dal fatto che le prestazioni siano rese in presenza o in modalità agile.
2. Con particolare riferimento a quest'ultima modalità lavorativa, al fine di verificare che le prestazioni risultino adeguate alle necessità dell'organizzazione ed allineate con gli obiettivi strategici in funzione anche delle priorità del servizio, il soggetto valutatore è tenuto ad una specifica attività di monitoraggio della qualità del lavoro realizzato, del conseguimento degli obiettivi assegnati e dei tempi di realizzazione degli stessi, utilizzando gli strumenti previsti dallo

specifico regolamento provinciale sul lavoro agile e finalizzati all'assegnazione e rendicontazione delle attività svolte.

TITOLO III

IL CICLO DELLA PERFORMANCE

CAPO I

II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEL DIRETTORE GENERALE

Art. 19 – Il processo di misurazione e valutazione

1. Il percorso di misurazione e valutazione delle prestazioni del Segretario Generale e del Direttore Generale, prende avvio immediatamente dopo l'approvazione del PIAO, è effettuato con cadenza annuale e ha lo scopo di stabilire, al termine del ciclo di gestione della performance, il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di attività e di progetto.
2. Il Segretario Generale e il Direttore Generale sono altresì valutati con riferimento alle loro funzioni proprie svolte e alle loro capacità professionali e manageriali.
3. Per ciascuno degli obiettivi indicati al comma 1, inseriti nella corrispondente sezione del PIAO, vengono definiti indicatori puntualmente misurabili, atti a consentire una valutazione oggettiva a posteriori del loro grado di raggiungimento.
4. La misurazione e la valutazione delle prestazioni del Segretario Generale e del Direttore Generale è un processo che accompagna l'Ente nel corso dell'intero esercizio al fine di evidenziare tempestivamente eventuali criticità e consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
5. Il percorso di misurazione e valutazione delle prestazioni del Segretario Generale e del Direttore Generale, pur avendo cadenza annuale, prevede tre fasi in distinti momenti nel corso dell'anno:
 - a) una fase iniziale, in cui vengono definiti e pesati gli obiettivi rilevanti e di gestione, con i relativi indicatori;
 - b) una fase intermedia, in cui viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi;
 - c) una fase finale, in cui si valutano il grado di raggiungimento degli obiettivi e delle competenze professionali e manageriali.

Art. 20 – L'affidamento degli obiettivi

1. Il Presidente della Provincia affida gli obiettivi al Segretario Generale e al Direttore Generale immediatamente dopo l'approvazione del PIAO, stabilendo per ciascuno di essi il relativo peso.
2. Nel processo di affidamento degli obiettivi di cui al comma 1, il Presidente può avvalersi della consulenza del Nucleo di Valutazione della Performance; in detta ipotesi, qualora il Direttore Generale o il Segretario Generale siano Presidenti del Nucleo di Valutazione, gli stessi non prenderanno parte all'attività di consulenza fornita al Presidente della Provincia.
3. Entro sette giorni dalla consegna della scheda degli obiettivi, il Segretario Generale e il Direttore Generale possono presentare controdeduzioni al Presidente, il quale nei successivi sette giorni decide in maniera definitiva.
4. Gli obiettivi assegnati vengono poi trasmessi alla struttura organizzativa preposta al Controllo di Gestione.

Art. 21 – La verifica dello stato di avanzamento

1. Durante il periodo di valutazione il Segretario Generale e il Direttore Generale esercitano una costante azione di autoverifica, almeno trimestrale e anche previo colloqui con il Presidente della Provincia, sul progressivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati anche in relazione alle attività in cui gli stessi vengono declinati, al fine di:

- a) intervenire tempestivamente nel caso emergano scostamenti rispetto al percorso di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
 - b) proporre eventualmente una revisione degli obiettivi sulla base di speciali ed impreviste circostanze a lui non attribuibili.
2. E' previsto inoltre un monitoraggio semestrale da rendicontare attraverso apposite schede.
3. Le risultanze del monitoraggio semestrale saranno evidenziate in apposito report, a cura della struttura preposta al controllo di gestione, con lo scopo di rappresentare il grado di realizzazione degli obiettivi contenuti nella Sottosezione "Performance" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Art. 22 – La valutazione

1. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo il Segretario Generale e il Direttore Generale rendicontano al Presidente della Provincia i risultati a consuntivo degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati nonché le attività svolte a tale scopo, allegando la documentazione a supporto.
2. Entro il mese di marzo il Presidente verifica, sulla base della documentazione fornita e anche previo colloquio con i soggetti valutati, il conseguimento dei target di risultato espressi dagli indicatori sulla base delle rendicontazioni di cui al comma precedente nonché di altri elementi utili allo scopo, rendendo disponibile l'esito dell'istruttoria alla struttura preposta al Controllo di Gestione e al Nucleo di Valutazione.
3. Entro il mese di aprile, il Nucleo di Valutazione della Performance, sulla base dell'istruttoria di cui ai commi precedenti, perviene alla determinazione di una percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati, che viene comunicata al Segretario e al Direttore per eventuali richieste di riesame della valutazione, alla luce di elementi integrativi che gli stessi siano in grado di fornire.
4. Il procedimento della valutazione definitiva dei risultati conseguiti dal Segretario e dal Direttore tiene conto delle risorse messe a disposizione del valutato nel periodo cui la valutazione si riferisce. Eventuali scostamenti riconducibili a fattori accertati come non dipendenti dalla volontà del Segretario e dal Direttore non saranno considerati.
5. Le capacità professionali e manageriali vengono valutate dal Presidente della Provincia sulla base delle annotazioni di fatti e circostanze verificatisi nell'esercizio precedente e ad esito di un colloquio con il Segretario e il Direttore e trasmesse al Nucleo di Valutazione della Performance.
6. Al termine dell'istruttoria di cui ai commi precedenti, il NdV assegna definitivamente la percentuale di raggiungimento degli obiettivi, compresa la presa d'atto della valutazione delle capacità professionali e manageriali di cui al comma precedente, nonché le percentuali medie di performance organizzativa, con riferimento all'ente nel suo complesso, alle singole Aree dirigenziali, ai Settori e ai Servizi, elaborate dalla struttura preposta al controllo di gestione.

Art. 23 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale

1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Segretario Generale fa riferimento ai seguenti elementi strategici:
 - a) Performance organizzativa:
 - Raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'ente.
 - b) Performance individuale:
 - Obiettivi gestionali individuali;
 - Capacità professionali e manageriali.
2. Gli elementi, i criteri e le modalità di misurazione della performance del Segretario Generale sono declinati nel dettaglio nell'allegato 2 al presente regolamento.
3. La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Segretario Generale che ricopre contestualmente anche l'incarico di Direttore Generale, fa riferimento agli

elementi strategici di cui al comma 1 del presente articolo e alle ulteriori capacità professionali e manageriali previste per il Direttore Generale.

Art. 24 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore Generale fa riferimento ai seguenti elementi strategici:
 - a) Performance organizzativa:
 - raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'ente.
 - b) Performance individuale:
 - obiettivi gestionali individuali;
 - capacità professionali e manageriali.
2. Gli elementi, i criteri e le modalità di misurazione della performance del Direttore Generale sono declinati nel dettaglio nell'allegato 3 al presente regolamento.

CAPO II

II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

Art. 25 – Il processo di misurazione e valutazione

1. Il percorso di misurazione e valutazione delle prestazioni dei Dirigenti prende avvio immediatamente dopo l'approvazione del PIAO, è effettuato con cadenza annuale e ha lo scopo di stabilire, al termine del ciclo di gestione della performance, il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di attività e di progetto.
2. I Dirigenti sono altresì valutati con riferimento ai loro comportamenti organizzativi, in termini di competenze e capacità manageriali e di leadership.
3. Per ciascuno degli obiettivi indicati al comma 1, inseriti nella corrispondente sezione del PIAO, vengono definiti indicatori puntualmente misurabili, atti a consentire una valutazione oggettiva a posteriori del loro grado di raggiungimento.
4. La misurazione e la valutazione delle prestazioni dei Dirigenti è un processo che accompagna l'Ente nel corso dell'intero esercizio al fine di evidenziare tempestivamente eventuali criticità e consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
5. Il percorso di misurazione e valutazione delle prestazioni dei Dirigenti, pur avendo cadenza annuale, prevede tre fasi in distinti momenti nel corso dell'anno:
 - a) una fase iniziale, in cui vengono definiti e pesati gli obiettivi rilevanti e di gestione, con i relativi indicatori;
 - b) una fase intermedia, in cui viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi;
 - c) una fase finale, in cui si valutano il grado di raggiungimento degli obiettivi e delle competenze professionali e manageriali.

Art. 26 – L'affidamento degli obiettivi

1. Il Direttore Generale affida gli obiettivi ai Dirigenti, immediatamente dopo l'approvazione del PIAO, stabilendo per ciascuno di essi il relativo peso.
2. Entro sette giorni dalla consegna della scheda degli obiettivi, i Dirigenti possono presentare controdeduzioni al Direttore Generale, il quale nei successivi sette giorni decide in maniera definitiva.
3. La scheda degli obiettivi viene poi trasmessa alla struttura organizzativa preposta al Controllo di Gestione.

Art. 27 – La verifica dello stato di avanzamento

1. Durante il periodo di valutazione i Dirigenti esercitano una costante azione di autoverifica, almeno trimestrale e anche previo colloqui con il Direttore Generale, sul progressivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati anche in relazione alle attività in cui gli stessi vengono declinati, al fine di:
 - a) intervenire tempestivamente nel caso emergano scostamenti rispetto al percorso di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
 - b) proporre eventualmente una revisione degli obiettivi sulla base di speciali ed impreviste circostanze a loro non attribuibili.
2. E' previsto inoltre un monitoraggio semestrale da rendicontare attraverso apposti schede.
3. Le risultanze del monitoraggio semestrale saranno evidenziate in apposito report, a cura della struttura preposta al controllo di gestione, con lo scopo di rappresentare il grado di realizzazione degli obiettivi contenuti nella Sottosezione "Performance" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Art. 28 – La valutazione

1. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo i Dirigenti rendicontano al Direttore Generale i risultati a consuntivo degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati nonché le attività svolte a tale scopo, allegando la documentazione a supporto.
2. Entro il mese di marzo il Direttore Generale verifica, sulla base della documentazione fornita e anche previo colloquio con i soggetti valutati, il conseguimento dei target di risultato espressi dagli indicatori sulla base delle rendicontazioni di cui al comma precedente nonché di altri elementi utili allo scopo, rendendo disponibile l'esito dell'istruttoria alla struttura preposta al Controllo di Gestione e al Nucleo di Valutazione.
3. Entro il mese di aprile, il Nucleo di Valutazione della Performance, sulla base dell'istruttoria di cui ai commi precedenti, perviene alla determinazione di una percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati che, unitamente alla valutazione delle capacità professionali e manageriali di cui al comma 5, viene comunicata a tutti i Dirigenti per eventuali richieste di riesame della valutazione, alla luce di elementi integrativi che gli stessi siano in grado di fornire.
4. Il procedimento della valutazione definitiva dei risultati conseguiti dai Dirigenti tiene conto delle risorse messe a disposizione del valutato nel periodo cui la valutazione si riferisce. Eventuali scostamenti riconducibili a fattori accertati come non dipendenti dalla volontà dei Dirigenti non saranno considerati.
5. Le capacità professionali e manageriali dei Dirigenti vengono valutate dal Nucleo di Valutazione della Performance in base ad una proposta formulata dal Direttore Generale, sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze verificatisi nell'esercizio precedente e ad esito di un colloquio. Per i Dirigenti di Settore tale proposta viene effettuata sentito il competente Dirigente di Area.
6. Al termine dell'istruttoria di cui ai commi precedenti, il NdV assegna definitivamente la percentuale di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione delle capacità professionali e manageriali, nonché le percentuali medie di performance organizzativa, con riferimento alle singole Aree funzionali, ai Settori e ai Servizi, elaborate dalla struttura preposta al controllo di gestione.

Art. 29 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti

1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei Dirigenti fa riferimento ai seguenti elementi strategici:
 - a) Performance organizzativa:
 - raggiungimento della totalità degli obiettivi del proprio Settore o Area.
 - b) Performance individuale:

- obiettivi gestionali individuali;
 - capacità professionali e manageriali.
- c) Ulteriori fattori, quali:
- l'efficienza del rispetto dei tempi di pagamento, ai sensi dell'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni in legge n. 41/2023;
 - l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.
2. Gli elementi, i criteri e le modalità di misurazione della performance dei Dirigenti sono declinati nel dettaglio nell'allegato 4 al presente regolamento.

CAPO III

II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE ALTE SPECIALIZZAZIONI E DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

Art. 30 – Il processo di misurazione e valutazione

1. Il percorso di misurazione e valutazione delle prestazioni delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni prende avvio immediatamente dopo l'approvazione del PIAO, è effettuato con cadenza annuale e ha lo scopo di stabilire, al termine del ciclo di gestione della performance, il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di attività e di progetto.
2. Le Alte Specializzazioni e le Elevate Qualificazioni sono altresì valutate con riferimento alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
3. Per ciascuno degli obiettivi indicati al comma 1, inseriti nella corrispondente sezione del PIAO, vengono definiti indicatori puntualmente misurabili, atti a consentire una valutazione oggettiva a posteriori del loro grado di raggiungimento.
4. La misurazione e la valutazione delle prestazioni delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni è un processo che accompagna l'Ente nel corso dell'intero esercizio al fine di evidenziare tempestivamente eventuali criticità e consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
5. Il percorso di misurazione e valutazione delle prestazioni delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni, pur avendo cadenza annuale, prevede tre fasi in distinti momenti nel corso dell'anno:
 - a) una fase iniziale, in cui vengono definiti e pesati gli obiettivi rilevanti e di gestione, con i relativi indicatori;
 - b) una fase intermedia, in cui viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi;
 - c) una fase finale, in cui si valutano il grado di raggiungimento degli obiettivi e i comportamenti organizzativi.

Art. 31 – L'affidamento degli obiettivi

1. Il Dirigente di Settore affida gli obiettivi alle Alte Specializzazioni e alle Elevate Qualificazioni immediatamente dopo l'approvazione del PIAO, stabilendo per ciascuno di essi il relativo peso.
2. Entro sette giorni dalla consegna della scheda degli obiettivi, le Alte Specializzazioni e le Elevate Qualificazioni possono presentare controdeduzioni al Dirigente di Settore, il quale nei successivi sette giorni decide in maniera definitiva.

Art. 32 – La verifica dello stato di avanzamento

1. Durante il periodo di valutazione le Alte Specializzazioni e le Elevate Qualificazioni esercitano una costante azione di autoverifica, almeno trimestrale anche previo colloqui il Dirigente di Settore, sul progressivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati anche in relazione alle attività in cui gli stessi vengono declinati, al fine di:

- a) intervenire tempestivamente nel caso emergano scostamenti rispetto al percorso di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
 - b) proporre eventualmente una revisione degli obiettivi sulla base di speciali ed impreviste circostanze a loro non attribuibili.
2. E' previsto inoltre un monitoraggio semestrale da rendicontare attraverso apposite schede.
 3. Le risultanze del monitoraggio semestrale saranno evidenziate in apposito report, a cura della struttura preposta al controllo di gestione, con lo scopo di rappresentare il grado di realizzazione degli obiettivi contenuti nella Sottosezione "Performance" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Art. 33 – La valutazione

1. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo le Alte Specializzazioni e le Elevate Qualificazioni rendicontano al Dirigente di Settore i risultati a consuntivo degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati nonché le attività svolte a tale scopo, allegando la documentazione a supporto.
2. Il Dirigente di Settore verifica, sulla base della documentazione fornita e anche previo colloquio con i soggetti valutati, il conseguimento dei target di risultato espressi dagli indicatori sulla base delle rendicontazioni di cui al comma precedente nonché di altri elementi utili allo scopo.
3. Entro il mese di marzo, il Dirigente di Settore sulla base dell'istruttoria di cui ai commi precedenti, perviene alla determinazione di una percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati, unitamente alla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi, che viene comunicata a tutti i soggetti interessati per eventuali richieste di riesame della valutazione, alla luce di elementi integrativi che gli stessi siano in grado di fornire.
4. Il procedimento della valutazione definitiva dei risultati conseguiti dalle Alte Specializzazioni e dalle Elevate Qualificazioni tiene conto delle risorse messe a disposizione del valutato nel periodo cui la valutazione si riferisce. Eventuali scostamenti riconducibili a fattori accertati come non dipendenti dalla volontà delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni non saranno considerati.
5. Il Dirigente di Settore, entro cinque giorni dalla conclusione del processo di valutazione, invia la scheda finale con la valutazione definitiva al Settore Risorse Umane.

Art. 34 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni

1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni fa riferimento ai seguenti elementi strategici:
 - a) Performance organizzativa:
 - raggiungimento della totalità degli obiettivi a valenza organizzativa;
 - b) Performance individuale:
 - obiettivi gestionali individuali;
 - comportamenti professionali e organizzativi;
 - b) Ulteriori fattori, quali:
 - l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.
2. Gli elementi, i criteri e le modalità di misurazione della performance delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni sono declinati nel dettaglio nell'allegato 5 al presente regolamento.

CAPO IV

II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI COMPARTO NON TITOLARE DI INCARICHI DI ALTA SPECIALIZZAZIONE E DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Art. 35 – Il processo di misurazione e valutazione

1. Il percorso di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale del comparto prende avvio immediatamente dopo l'approvazione del PIAO, è effettuato con cadenza annuale e ha lo scopo di stabilire, al termine del ciclo di gestione della performance, il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di attività e di progetto.
2. Il personale del comparto è altresì valutato con riferimento alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
3. Per ciascuno degli obiettivi indicati al comma 1, inseriti nella corrispondente sezione del PIAO, vengono definiti indicatori puntualmente misurabili, atti a consentire una valutazione oggettiva a posteriori del loro grado di raggiungimento.
4. La misurazione e la valutazione delle prestazioni del personale del comparto è un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intero esercizio al fine di evidenziare tempestivamente eventuali criticità e consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
5. Il percorso di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale del comparto, pur avendo cadenza annuale, prevede tre fasi in distinti momenti nel corso dell'anno:
 - a) una fase iniziale, in cui vengono definiti e pesati gli obiettivi rilevanti e di gestione, con i relativi indicatori;
 - b) una fase intermedia, in cui viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi;
 - c) una fase finale, in cui si valutano il grado di raggiungimento degli obiettivi e i comportamenti professionali e organizzativi.

Art. 36 – L'affidamento degli obiettivi

1. Il Dirigente di Settore affida gli obiettivi al personale del comparto su proposta delle Alte Specializzazioni o delle Elevate Qualificazioni immediatamente dopo l'approvazione del PIAO, stabilendo per ciascuno di essi il relativo peso.
2. Entro sette giorni dalla consegna della scheda degli obiettivi, il personale del comparto può presentare controdeduzioni al Dirigente di Settore, il quale nei successivi sette giorni decide in maniera definitiva.

Art. 37 – La verifica dello stato di avanzamento

1. Durante il periodo di valutazione il personale del comparto esercita una costante azione di autoverifica almeno semestrale anche previo colloqui con l'Alta Specializzazione o l'Elevata Qualificazione, sul progressivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati anche in relazione alle attività in cui gli stessi vengono declinati, al fine di:
 - a) intervenire tempestivamente nel caso emergano scostamenti rispetto al percorso di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
 - b) proporre eventualmente una revisione degli obiettivi sulla base di speciali ed impreviste circostanze a lui non attribuibili.

Art. 38 – La valutazione

1. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo il personale del comparto rendicontano all'Alta Specializzazione o all'Elevata Qualificazione i risultati a consuntivo degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati nonché le attività svolte a tale scopo, allegando la documentazione a supporto. Le Alte Specializzazioni e le Elevate Qualificazioni, sulla

base della documentazione fornita e anche previo colloquio con i soggetti valutati, propongono la valutazione al Dirigente.

2. Entro il mese di marzo il Dirigente di Settore sulla base dell'istruttoria di cui ai commi precedenti, perviene alla determinazione di una percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati, unitamente alla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi, che viene comunicata a tutti i soggetti interessati per eventuali richieste di riesame della valutazione, alla luce di elementi integrativi che gli stessi siano in grado di fornire.
3. Il procedimento della valutazione definitiva dei risultati conseguiti dal personale del comparto tiene conto delle risorse eventualmente messe a disposizione del valutato nel periodo cui la valutazione si riferisce. Eventuali scostamenti riconducibili a fattori accertati come non dipendenti dalla volontà del personale del comparto non saranno considerati.
4. Il Dirigente di Settore invia la scheda finale con la valutazione definitiva al Settore Risorse Umane.

Art. 39 – Gli elementi di misurazione e valutazione della performance del personale del comparto

1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale di comparto non titolare di AS e EQ fa riferimento ai seguenti elementi strategici:
 - a) Performance organizzativa:
 - raggiungimento della totalità degli obiettivi a valenza organizzativa;
 - c) Performance individuale:
 - obiettivi gestionali individuali;
 - comportamenti professionali e organizzativi.
2. Gli elementi, i criteri e le modalità di misurazione della performance del personale di comparto sono declinati nel dettaglio nell'allegato 6 al presente regolamento.

TITOLO IV

SISTEMI DI GARANZIA, VIGILANZA E DISPOSIZIONI FINALI

Art. 40 – La procedura di riesame e di revisione

1. Avverso la valutazione è possibile produrre, entro dieci giorni dalla ricezione della relativa scheda, istanza di riesame e/o revisione rivolta ai soggetti titolari della valutazione, indicando tutti gli elementi utili e/o gli elementi di fatto e di diritto sulla base dei quali viene richiesto il riesame e/o la revisione.
2. Il riesame avverrà tramite incontro con il soggetto valutatore o, in alternativa, producendo controdeduzioni scritte.
3. Il richiedente il riesame può richiedere la presenza di un rappresentante sindacale non dipendente dell'ente.
4. Il procedimento di riesame dovrà essere concluso in un massimo di venti giorni dalla richiesta e la valutazione definitiva sarà comunicata all'interessato e al Settore Risorse Umane.
5. In nessun caso, a seguito del riesame e/o revisione di cui al presente articolo, la valutazione può essere rivista al ribasso.
6. La procedura di cui al presente articolo non assume la natura di ricorso gerarchico, ma quale ulteriore fase, seppur eventuale, per la formulazione della valutazione definitiva, rientrante nell'alveo dell'esercizio dei poteri del privato datore di lavoro, ai sensi dell'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001.

Art. 41 – La procedura di conciliazione

1. La procedura di conciliazione opera a conclusione del processo di valutazione come strumento di garanzia per il valutato in ottica di prevenzione di eventuali contenziosi.
2. Avverso la valutazione definitiva, anche previo espletamento della procedura di cui all'art. 40, il lavoratore può promuovere, anche tramite l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione di cui dagli artt. 409 a 413 del codice di procedura civile.

Art. 42 – Abrogazioni e disposizioni finali

1. Alla data di entrata in vigore del presente regolamento sono abrogati:
 - Regolamento misurazione e valutazione performance individuale, approvato con D. P. n. 124 di reg. del 30/08/2019;
 - Regolamento per l'applicazione del sistema di valutazione permanente, approvato con D.G.P. in data 6.7.2010 n. 158 reg;
 - Sistema di misurazione e valutazione della performance del segretario generale della Provincia di Padova, approvato con D.P. n. 95 di reg. del 19/07/2016;
 - Art. 6, lettere d) ed e), del Regolamento per la costituzione e il funzionamento del nucleo di valutazione, approvato con D.P. in data 17.2.2025 n. 27 di reg.
2. Resta fermo quanto previsto dalle disposizioni di cui al vigente Regolamento di organizzazione degli uffici e servizi, in quanto compatibili.
3. Restano fermi gli obiettivi eventualmente assegnati ai dipendenti relativamente all'annualità di approvazione del presente regolamento.

Criteri e modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. La performance organizzativa

La performance organizzativa della Provincia di Padova è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'Ente;
- la performance delle Unità organizzative (Settori e Aree funzionali).

La performance organizzativa viene quantificata in base al grado di raggiungimento degli Obiettivi rispetto agli Indicatori di risultato/target prefissati, contenuti nella Sottosezione "Performance" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) della Provincia.

La Sottosezione "Performance" del PIAO è composta dai seguenti Obiettivi:

- a) gli Obiettivi di gestione contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione, costituiscono obiettivi generali di primo livello assegnati ai Settori e alle Aree funzionali (peso 30/100);
- b) gli Obiettivi specifici, di secondo livello, indicati nella Sottosezione Performance del PIAO per ciascun Settore ed Area funzionale (peso 70/100).

Gli Obiettivi specifici, di secondo livello, sono articolati in strategici ed operativi e ad ognuno è assegnato un peso.

La somma dei pesi degli Obiettivi specifici per ciascuna Unità organizzativa (Settore ed Area funzionale) è pari a 100.

Ogni Obiettivo specifico è articolato in una o più Azioni a ciascuna delle quali è attribuito un peso, in modo che la somma dei pesi delle Azioni associate ad un medesimo Obiettivo sia pari a 100.

Per ogni Obiettivo specifico devono essere individuati uno o più Indicatori ed i relativi Target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance.

Gli Indicatori devono essere pienamente pertinenti agli Obiettivi e devono rispondere a criteri di concretezza.

Il Target rappresenta il risultato atteso di un'attività, espresso in termini quantitativi e/o qualitativi, che deve essere raggiunto entro un determinato periodo di tempo.

2. La valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi sui risultati ottenuti dall'Ente e dai Settori/Aree funzionali in relazione agli obiettivi programmati.

La valutazione della performance organizzativa, come risultante dalla Relazione sulla performance, si concretizza:

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'Ente, quantificata come media aritmetica dei punteggi conseguiti da ciascuna Area funzionale, ottenuta sommando il risultato di performance raggiunto da tutte le Aree e dividendo per il numero delle Aree stesse;
- b) nella valutazione della performance delle Unità organizzative, quantificata come media ponderata dei punteggi conseguiti da ciascun Settore e da ogni Area funzionale, prendendo a riferimento il grado di raggiungimento degli Obiettivi assegnati, rispetto agli Indicatori e ai Target previsti, contenuti nella Sottosezione "Performance" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), secondo il seguente schema:

Fattori di valutazione	Peso
A) Grado di raggiungimento Obiettivi di gestione contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione	Max 30 punti
B) Grado di raggiungimento Obiettivi specifici di secondo livello	Max 70 punti
Punteggio totale	100 punti

Il risultato finale della performance di ciascuna Unità organizzativa (Settore e Area funzionale) è dato dalla somma tra il punteggio ottenuto con riferimento agli obiettivi PEG e relativo peso e il punteggio conseguito prendendo a riferimento gli obiettivi specifici di secondo livello e relativo peso:

$$RU = (PPEG \times 0,3) + (PO \times 0,7)$$

Dove:

- RU = Risultato Unità organizzativa;
- PPEG = Punteggio obiettivi PEG;
- PO = Punteggio obiettivi specifici di secondo livello.

Esempio:

$$RU = (95 \times 0,3) + (98,50 \times 0,7) = 97,45.$$

Modalità di misurazione della performance del Segretario Generale

1. Sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale

La misurazione e la valutazione della performance del Segretario Generale organizzativa e individuale fa riferimento ai seguenti elementi strategici:

- a) Performance organizzativa:
 - Raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'ente.
- b) Performance individuale:
 - Obiettivi gestionali individuali;
 - Competenze professionali e manageriali.

2. Performance organizzativa

Il livello di raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Ente influisce nella valutazione della performance organizzativa del Segretario Generale, sulla base di un punteggio secondo la scala di valori della tabella di seguito riportata.

Valore medio di performance raggiunta dall'intero Ente	Punteggio quota performance organizzativa del Segretario Generale
>95	100%
≤ 95 e > 90	95%
≤ 90 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 50	60%
< 50	50%

Il risultato della performance dell'Ente consiste nella media aritmetica dei punteggi conseguiti da ciascuna Area funzionale, ottenuta sommando il risultato di performance raggiunto da tutte le Aree (prendendo a riferimento i soli obiettivi assegnati) e dividendo per il numero delle Aree stesse.

Esempio:

Qualora nell'anno di riferimento la media aritmetica del raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Ente sia pari a 94, il punteggio ottenuto dal Segretario Generale sarà pari al valore di 95%.

PO = 95 %

3. Performance individuale

3.1) Calcolo risultato obiettivi gestionali

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali influisce nella valutazione della performance individuale, sulla base del rapporto fra la somma del prodotto tra il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e rispettivo peso e il numero degli obiettivi stessi.

$$Ro = \frac{(R1 \times P1) + (R2 \times P2) + (R3 \times P3) + (R...n \times P...n)}{N (...n)}$$

Dove:

- Ro = Risultato obiettivi;
- R = Risultato grado raggiungimento obiettivo;
- P = Peso dell'obiettivo definito in sede di attribuzione;
- N = numero totale degli obiettivi attribuiti.

Esempio:

Obiettivi individuali	Pesatura	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato degli obiettivi
Obiettivo 1	1	100	100 x 1 = 100
Obiettivo 2	0,9	100	100 x 0,9 = 90
Obiettivo 3	0,8	92	92 x 0,8 = 73,6
Obiettivo 4	1	97	97 x 1 = 97
Totale			360,6

$$Ro = \frac{(100 \times 1) + (100 \times 0,9) + (92 \times 0,8) + (97 \times 1)}{4} = 90,15$$

3.2) Calcolo risultato esercizio delle competenze professionali e manageriali

La valutazione della performance del Segretario Generale tiene conto anche del grado di esercizio delle seguenti competenze professionali e manageriali, anche sulla base delle funzioni proprie attribuite dalla legge allo stesso Segretario:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione
Capacità di partecipazione con funzioni consultive, referenti e d'assistenza alle riunioni deliberative degli organi istituzionali	Partecipazione attiva e consapevole, che include la preparazione, l'intervento pertinente per fornire pareri qualificati, la raccolta di informazioni utili, la stesura dei verbali e lo stato di validità delle sedute	<i>L'attitudine e l'impegno a svolgere i compiti di supporto e di assistenza alle sedute deliberative degli organi istituzionali della Provincia nei quali è prevista la partecipazione del Segretario Generale</i>

Capacità di collaborazione e di assistenza giuridico e amministrativa	Supporto efficace agli organi dell'ente, garantendo che l'azione amministrativa sia conforme alle leggi, allo statuto e ai regolamenti, al fine di assicurare la legalità e la correttezza delle procedure e delle decisioni all'interno dell'ente pubblico.	<i>L'attitudine a svolgere i compiti di collaborazione e le funzioni di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;</i>
Capacità di espressione dei pareri	Formulazione di pareri e valutazioni giuridiche in modo chiaro, diretto e conforme alla normativa	<i>L'attitudine del Segretario Generale di esprimere i pareri di propria competenza richiesti dagli organi politici e gestionali dell'Ente</i>
Capacità di esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto e dai regolamenti o conferitagli dal Presidente	Competenza, preparazione e disponibilità a svolgere qualsiasi compito o incarico gli venga affidato all'interno del quadro normativo o decisionale previsto, dimostrando la propria capacità di agire in modo efficace e appropriato.	<i>L'attitudine e la flessibilità dimostrata nello svolgimento delle ulteriori funzioni attribuite dallo statuto o dai regolamenti o conferite dal Presidente della Provincia</i>
Capacità di coordinamento e sovrintendenza delle funzioni dirigenziali (solo ove non sia stato nominato il Direttore Generale)	Attività di coordinamento dei Dirigenti e di sovrintendenza delle loro funzioni, al fine di assicurarne la conformità al quadro normativo e alle strategie dell'Amministrazione	<i>L'attitudine a raccordare l'operato dei dirigenti, a stimolarne l'attività e a gestire le situazioni problematiche.</i>

Ad ognuna della capacità di cui sopra, viene attribuito in sede di definizione degli obiettivi, un peso che va da 0 a 100. La somma complessiva dei pesi deve essere pari a 100.

Per ognuna delle funzioni di cui sopra, a consuntivo viene attribuito al Segretario Generale un punteggio che va da 0 a 100.

Il risultato finale relativo all'esercizio delle competenze professionali e manageriali è dato dalla somma, espressa in termini percentuali, del prodotto tra i singoli parametri e rispettivo peso:

$$\text{CPM (\%)} = (C1 \times P1) + (C2 \times P2) + (C3 \times P3) + (C4 \times P4) + (C5 \times P5)$$

Dove:

- CPM = Competenze Professionali e Manageriali;
- C= Risultato singola competenza;
- P = Peso di ogni singola competenza in sede di attribuzione degli obiettivi.

Esempio:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Peso (%)	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato delle competenze
Capacità di partecipazione con funzioni consultive, referenti e d'assistenza alle riunioni deliberative degli organi istituzionali	Partecipazione attiva e consapevole, che include la preparazione, l'intervento pertinente per fornire pareri qualificati, la raccolta di informazioni utili, la stesura dei verbali e lo stato di validità delle sedute	<i>L'attitudine e l'impegno a svolgere i compiti di supporto e di assistenza alle sedute deliberative degli organi istituzionali della Provincia nei quali è prevista la partecipazione del Segretario Generale</i>	20	100	0,20 x 100 = 20
Capacità di collaborazione e di assistenza giuridico e amministrativa	Supporto efficace agli organi dell'ente, garantendo che l'azione amministrativa sia conforme alle leggi, allo statuto e ai regolamenti, al fine di assicurare la legalità e la correttezza delle procedure e delle decisioni all'interno dell'ente pubblico.	<i>L'attitudine a svolgere i compiti di collaborazione e le funzioni di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;</i>	25	100	0,25 x 100 = 25
Capacità di espressione dei pareri	Formulazione di pareri e valutazioni giuridiche in modo chiaro, diretto e conforme alla normativa	<i>L'attitudine del Segretario Generale di esprimere i pareri di propria competenza richiesti dagli organi politici e gestionali dell'Ente</i>	15	100	0,15 x 100 = 15
Capacità di esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto e dai regolamenti o conferitagli dal Presidente	Competenza, preparazione e disponibilità a svolgere qualsiasi compito o incarico gli venga affidato all'interno del quadro normativo o decisionale previsto, dimostrando la propria capacità di	<i>L'attitudine e la flessibilità dimostrata nello svolgimento delle ulteriori funzioni attribuite dallo statuto o dai regolamenti o conferite dal Presidente della Provincia</i>	15	95	0,15 x 95 = 14,25

	agire in modo efficace e appropriato.				
Capacità di coordinamento e sovrintendenza delle funzioni dirigenziali (solo ove non sia stato nominato il Direttore Generale)	Attività di coordinamento dei Dirigenti e di sovrintendenza delle loro funzioni, al fine di assicurarne la conformità al quadro normativo e alle strategie dell'Amministrazione	<i>L'attitudine a raccordare l'operato dei dirigenti, a stimolarne l'attività e a gestire le situazioni problematiche.</i>	25	100	$0,1 \times 100 = 25$

$$\text{CPM} = 20 + 25 + 15 + 14,25 + 25 = 99,25$$

Il risultato finale della valutazione della performance individuale sarà dato dalla media aritmetica tra il valore finale degli obiettivi individuali (punto 3.1) e quello delle competenze professionali e manageriali (punto 3.2):

$$\text{PI} = \frac{\text{Ro} + \text{CPM}}{2}$$

Dove:

- PI = Performance individuale;
- Ro = Risultato obiettivi individuali;
- CPM = Competenze Professionali e Manageriali;

Esempio:

$$\text{PI} = \frac{90,15 + 99,25}{2} = 94,70$$

4. Risultato finale

La valutazione finale del Segretario Generale tiene conto dei parametri presi in considerazione secondo il seguente schema di riproporzionamento, sulla base della ripartizione della performance tra organizzativa e individuale stabilita in sede di contrattazione.

A titolo solo esemplificativo e limitatamente alla funzionalità dell'esempio di cui sotto, si pone che la suddivisione della performance generale sia relativa ad una quota del 40% destinata alla performance organizzativa e una quota del 60% a quella individuale:

Fattori di valutazione	Peso
A) Performance organizzativa – (Raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'ente)	Max 40 punti
B) Performance individuale – (Obiettivi gestionali individuali e competenze professionali e manageriali)	Max 60 punti
Punteggio totale	100 punti

Il risultato finale della performance del Segretario Generale è dato dalla somma del prodotto tra il risultato della performance organizzativa e relativo peso e di quello della performance individuale e relativo peso:

$$\mathbf{Rfp = (PO \times 0,40) + (PI \times 0,60)}$$

Dove:

- Rfp = Risultato finale della performance;
- PO = Risultato performance organizzativa;
- PI = Risultato performance individuale.

Esempio:

$$Rfp = (95 \times 0,40) + (94,7 \times 0,6) = 94,82$$

5. Retribuzione di risultato

Sulla base del punteggio complessivo conseguito nella scheda di valutazione è attribuita la retribuzione di risultato in misura percentuale dell'importo massimo (10% del monte salario), in misura proporzionale alla valutazione conseguita.

Modalità di misurazione della performance del Direttore Generale

1. Sistema di misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore Generale fa riferimento ai seguenti elementi strategici:

- a) Performance organizzativa:
 - Raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'ente.
- b) Performance individuale:
 - Obiettivi gestionali individuali;
 - Competenze professionali e manageriali.

2. Performance organizzativa

Il livello di raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Ente influisce nella valutazione della performance organizzativa del Direttore Generale, sulla base di un punteggio secondo la scala di valori della tabella di seguito riportata.

Valore medio di performance raggiunta dall'intero Ente	Punteggio quota performance organizzativa del Direttore Generale
>95	100%
≤ 95 e > 90	95%
≤ 90 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 50	60%
< 50	50%

Il risultato della performance dell'Ente consiste nella media aritmetica dei punteggi conseguiti da ciascuna Area funzionale, ottenuta sommando il risultato di performance raggiunto da tutte le Aree (prendendo a riferimento i soli obiettivi assegnati) e dividendo per il numero delle Aree stesse.

Esempio: posto che nell'anno di riferimento la media aritmetica del raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Ente sia pari a 94, il punteggio ottenuto dal Direttore Generale sarà pari al valore di 95%.

PO = 95 %

3. Performance individuale

3.1) Calcolo risultato obiettivi gestionali

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali influisce nella valutazione della performance individuale, sulla base del rapporto fra la somma del prodotto tra il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e rispettivo peso e il numero degli obiettivi stessi.

$$Ro = \frac{(R1 \times P1) + (R2 \times P2) + (R3 \times P3) + (R...n \times P...n)}{N (...n)}$$

Dove:

- Ro = Risultato obiettivi;
- R = Risultato grado raggiungimento obiettivo;
- P = Peso dell'obiettivo definito in sede di attribuzione;
- N = numero totale degli obiettivi attribuiti.

Esempio:

Obiettivi individuali	Pesatura	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato degli obiettivi
Obiettivo 1	1	100	100 x 1 = 100
Obiettivo 2	0,9	100	100 x 0,9 = 90
Obiettivo 3	0,8	92	92 x 0,8 = 73,6
Obiettivo 4	1	97	97 x 1 = 97
Totale			360,6

$$Ro = \frac{(100 \times 1) + (100 \times 0,9) + (92 \times 0,8) + (97 \times 1)}{4} = 90,15$$

3.2) Calcolo risultato esercizio delle competenze professionali e manageriali

La valutazione della performance del Direttore Generale tiene conto anche del grado di esercizio delle seguenti competenze professionali e manageriali:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione
Capacità di pianificazione e controllo nell'attuazione degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione	Capacità di programmare di	<i>Capacità di prioritizzazione degli obiettivi rispetto alle scelte strategiche e alle linee programmatiche dell'Amministrazione</i>
		<i>Capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.</i>
	Capacità di gestione del tempo e dei sistemi di delega	<i>Capacità di rispettare i tempi (anche procedurali) e le scadenze fissate dalla legge e dai regolamenti.</i>
	Capacità di monitoraggio e controllo di	<i>Capacità di misurazione dei progressi, dell'analisi degli scostamenti e della valutazione dei risultati</i>

	Capacità di riorientamento della gestione	<i>Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo</i>
Capacità di governance e di comunicazione	Governance esterna	<i>Capacità di rappresentare l'ente nell'interlocazione tecnica con i portatori di interessi istituzionali</i>
	Governance interna	<i>Capacità di coordinamento e sovrintendenza dei Dirigenti, al fine di garantire l'unità di indirizzo amministrativo, ossia che una pluralità di Dirigenti svolgano la loro azione avendo di mira un disegno complessivo unitario costituito dalla programmazione dell'ente.</i>
	Comunicazione interna ed esterna	<i>Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna</i>
Capacità di leadership	Competenza	<i>Possesso delle competenze tecniche necessarie per la gestione del lavoro e per consolidare la credibilità del ruolo</i>
	Autorevolezza	<i>Capacità personali (conoscenza di sé e autocontrollo), capacità di innovare, capacità di tenuta psico-fisica e dello stress</i>
	Esempio	<i>Comportamento coerente con la parola e fondamentalmente ispirato all'integrità e, cioè, alla lealtà, all'onestà, alla correttezza</i>
	Creatività	<i>Capacità di avvalersi della propria esperienza e dei contributi degli altri per elaborare risposte nuove, individuando delle soluzioni che non rispondano agli schemi canonici correnti.</i>
Capacità di relazionarsi con l'organo di indirizzo politico	Problem solving	<i>Capacità di risoluzione dei problemi in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta rispetto alle direttive ricevute e agli obiettivi e programmi dell'Amministrazione</i>
Capacità di gestione delle situazioni ambientali mutevoli e imprevedibili	Adattamento e flessibilità	<i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'ambiente esterno ed interno, dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi e di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione</i>

Ad ognuno dei comportamenti attesi di cui sopra, viene attribuito in sede di definizione degli obiettivi, un peso, in termini percentuali, che va da 0 a 100. La somma complessiva dei pesi deve essere pari a 100.

Per ognuna delle capacità di cui sopra, anche nella declinazione dei comportamenti attesi, a consuntivo viene attribuito al Direttore Generale un punteggio che va da 0 a 100.

Il risultato finale relativo all'esercizio delle competenze professionali e manageriali è dato dalla somma del prodotto tra i singoli parametri e rispettivo peso:

$$\text{CPM} = (C1 \times P1) + (C2 \times P2) + (C3 \times P3) + (C4 \times P4) + (C \dots n \times P \dots n)$$

Dove:

- CPM = Competenze Professionali e Manageriali;
- C= Risultato singolo comportamento atteso;
- P = Peso di ogni singolo comportamento atteso in sede di attribuzione degli obiettivi.

Esempio:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Peso (%)	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato delle competenze
Capacità di pianificazione e controllo nell'attuazione degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione	Capacità di programmare	Capacità di prioritizzazione degli obiettivi rispetto alle scelte strategiche e alle linee programmatiche dell'Amministrazione	5	100	0,05 x 100 = 5
		Capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.	10	95	0,10 x 95 = 9,5
	Capacità di gestione del tempo e dei sistemi di delega	Capacità di rispettare i tempi (anche procedurali) e le scadenze fissate dalla legge e dai regolamenti.	5	100	0,05 x 100 = 5
	Capacità di monitoraggio e controllo	Capacità di misurazione dei progressi, dell'analisi degli scostamenti e della valutazione dei risultati	5	85	0,05 x 85 = 4,25
	Capacità di riorientamento della gestione	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo	5	95	0,05 x 95 = 4,75
Capacità di governance e di comunicazione	Governance esterna	Capacità di rappresentare l'ente nell'interlocazione tecnica con i portatori di interessi istituzionali	5	100	0,05 x 100 = 5
	Governance interna	Capacità di coordinamento e sorveglianza dei Dirigenti, al fine di garantire l'unità di indirizzo amministrativo, ossia che	5	98	0,05 x 98 = 4,9

		<i>una pluralità di Dirigenti svolgano la loro azione avendo di mira un disegno complessivo unitario costituito dalla programmazione dell'ente.</i>			
	Comunicazione interna ed esterna	<i>Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna</i>	5	95	$0,05 \times 95 = 4,75$
Capacità di leadership	Competenza	<i>Possesso delle competenze tecniche necessarie per la gestione del lavoro e per consolidare la credibilità del ruolo</i>	10	100	$0,1 \times 100 = 10$
	Autorevolezza	<i>Capacità personali (conoscenza di sé e autocontrollo), capacità di innovare, capacità di tenuta psico-fisica e dello stress</i>	10	97	$0,10 \times 97 = 9,7$
	Esempio	<i>Comportamento coerente con la parola e fondamentalmente ispirato all'integrità e, cioè, alla lealtà, all'onestà, alla correttezza</i>	10	95	$0,10 \times 95 = 9,5$
	Creatività	<i>Capacità di avvalersi della propria esperienza e dei contributi degli altri per elaborare risposte nuove, individuando delle soluzioni che non rispondano agli schemi canonici correnti.</i>	10	100	$0,1 \times 100 = 10$
Capacità di relazionarsi con l'organo di indirizzo politico	Problem solving	<i>Capacità di risoluzione dei problemi in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta rispetto alle direttive ricevute e agli obiettivi e programmi dell'Amministrazione</i>	5	95	$0,05 \times 95 = 4,75$
Capacità di gestione delle situazioni ambientali mutevoli e imprevedibili	Adattamento e flessibilità	<i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'ambiente esterno ed interno, dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi e di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione</i>	10	100	$0,1 \times 100 = 10$

Il risultato finale della valutazione della performance individuale sarà dato dalla media aritmetica tra il valore finale degli obiettivi individuali (punto 3.1) e quello delle competenze professionali e manageriali (punto 3.2):

$$PI = \frac{Ro + CPM}{2}$$

Dove:

- PI = Performance individuale;
- Ro = Risultato obiettivi individuali;
- CPM = Competenze Professionali e Manageriali;

Esempio:

$$PI = \frac{90,15 + 97,1}{2} = 93,625$$

4. Risultato finale

La valutazione finale del Direttore Generale tiene conto dei parametri presi in considerazione secondo il seguente schema di riproporzionamento, sulla base della ripartizione della performance tra organizzativa e individuale stabilita in sede di contrattazione.

A titolo solo esemplificativo e limitatamente alla funzionalità dell'esempio di cui sotto, si pone che la suddivisione della performance generale sia relativa ad una quota del 40% destinata alla performance organizzativa e una quota del 60% a quella individuale:

Fattori di valutazione	Peso
A) Performance organizzativa – (Raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'ente)	Max 40 punti
B) Performance individuale – (Obiettivi gestionali individuali e competenze professionali e manageriali)	Max 60 punti
Punteggio totale	100 punti

Il risultato finale della performance del Direttore Generale è dato dalla somma del prodotto tra il risultato della performance organizzativa e relativo peso e di quello della performance individuale e relativo peso:

$$Rfp = (PO \times 0,40) + (PI \times 0,60)$$

Dove:

- Rfp = Risultato finale della performance;
- PO = Risultato performance organizzativa;
- PI = Risultato performance individuale.

Esempio:

$$Rfp = (95 \times 0,40) + (93,625 \times 0,6) = 94,175$$

Modalità di misurazione della performance dei Dirigenti

1. Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale dei Dirigenti fa riferimento ai seguenti elementi strategici:

- a) Performance organizzativa:
 - raggiungimento della totalità degli obiettivi della propria Area o del proprio Settore di riferimento.
- b) Performance individuale:
 - obiettivi gestionali individuali;
 - competenze professionali e manageriali.
- c) Ulteriori fattori, quali:
 - l'efficienza del rispetto dei tempi di pagamento, ai sensi dell'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni in legge n. 41/2023;
 - l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

2. Performance organizzativa

Il livello di raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Area o Settore di riferimento del Dirigente influisce nella valutazione della performance organizzativa, sulla base di un punteggio secondo la scala di valori della tabella di seguito riportata.

Percentuale di performance raggiunta dall'Area o dal Settore	Punteggio quota performance organizzativa del Dirigente
>95	100%
≤ 95 e > 90	95%
≤ 90 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 50	60%
< 50	50%

Il risultato della performance di Settore e di Area consiste nella media ponderata dei punteggi conseguiti da ciascun Settore e da ciascuna Area funzionale.

Esempio:

Qualora nell'anno di riferimento la media ponderata del raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Area o Settore di riferimento del dirigente sia pari a 94, il punteggio ottenuto dal Dirigente sarà pari al valore di 95%.

PO = 95 %

3. Performance individuale

3.1 Calcolo risultato obiettivi gestionali

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali influisce nella valutazione della performance individuale, sulla base del rapporto fra la somma del prodotto tra gli obiettivi individuali e rispettivo peso e il numero degli obiettivi stessi.

$$Ro = \frac{(R1 \times P1) + (R2 \times P2) + (R3 \times P3) + (R...n \times P...n)}{N (...n)}$$

Dove:

- Ro = Risultato obiettivi;
- R = Risultato grado raggiungimento obiettivo;
- P = Peso dell'obiettivo definito in sede di attribuzione;
- N = numero totale degli obiettivi attribuiti.

Esempio:

Obiettivi individuali	Pesatura	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato degli obiettivi
Obiettivo 1	1	100	100 x 1 = 100
Obiettivo 2	0,9	100	100 x 0,9 = 90
Obiettivo 3	0,8	92	92 x 0,8 = 73,6
Obiettivo 4	1	97	97 x 1 = 97
Totale			360,6

$$Ro = \frac{(100 \times 1) + (100 \times 0,9) + (92 \times 0,8) + (97 \times 1)}{4} = 90,15$$

3.2 Calcolo risultato esercizio delle competenze professionali e manageriali

La valutazione della performance dei Dirigenti tiene conto anche del grado di esercizio delle competenze professionali e manageriali, quali in particolare:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione
Capacità di pianificazione e controllo nell'attuazione degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione	Capacità di programmare	Capacità di prioritizzazione degli obiettivi rispetto alle scelte strategiche e alle linee programmatiche dell'Amministrazione
		Capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.
	Capacità di gestione del tempo e dei sistemi di delega	Capacità di rispettare i tempi (procedimentali, endoprocedimentali e di scadenze interne) e le scadenze fissate dalla legge e dai regolamenti.

	Capacità di monitoraggio e controllo	<i>Capacità di misurazione dei progressi, dell'analisi degli scostamenti e della valutazione dei risultati</i>
	Capacità di riorientamento della gestione	<i>Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo</i>
Capacità di governance e di comunicazione	Governance esterna	<i>Capacità di rappresentare l'ente nell'interlocazione tecnica con i portatori di interessi istituzionali</i>
	Governance interna	<i>Capacità di coordinamento e sovrintendenza del proprio personale, al fine di garantire l'unità di indirizzo amministrativo e il conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione</i>
	Comunicazione interna ed esterna	<i>Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna</i>
Capacità di leadership	Competenza	<i>Possesso delle competenze tecniche necessarie per la gestione del lavoro e per consolidare la credibilità del ruolo</i>
	Autorevolezza	<i>Capacità personali (conoscenza di sé e autocontrollo), capacità di innovare, capacità di tenuta psico-fisica e dello stress</i>
	Esempio	<i>Comportamento coerente con la parola e fondamentalmente ispirato all'integrità e, cioè, alla lealtà, all'onestà, alla correttezza</i>
	Creatività	<i>Capacità di avvalersi della propria esperienza e dei contributi degli altri per elaborare risposte nuove, individuando delle soluzioni che non rispondano agli schemi canonici correnti.</i>
Capacità di relazionarsi con l'organo di indirizzo politico	Problem solving	<i>Capacità di risoluzione dei problemi in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta rispetto alle direttive ricevute e agli obiettivi e programmi dell'Amministrazione</i>
Capacità di gestione delle situazioni ambientali mutevoli e imprevedibili	Adattamento e flessibilità	<i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'ambiente esterno ed interno, dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi e di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione</i>

Ad ognuno dei comportamenti attesi di cui sopra, viene attribuito in sede di definizione degli obiettivi, un peso, in termini percentuali, che va da 0 a 100. La somma complessiva dei pesi deve essere pari a 100.

Per ognuna delle capacità di cui sopra, anche nella declinazione dei comportamenti attesi, a consuntivo viene attribuito ai dirigenti un punteggio che va da 0 a 100.

Il risultato finale relativo all'esercizio delle competenze professionali e manageriali è dato dalla somma del prodotto tra i singoli parametri e rispettivo peso:

$$CPM = (C1 \times P1) + (C2 \times P2) + (C3 \times P3) + (C4 \times P4) + (C \dots n \times P \dots n)$$

Dove:

- CPM = Competenze Professionali e Manageriali;
- C= Risultato singolo comportamento atteso;
- P = Peso di ogni singolo comportamento atteso in sede di attribuzione degli obiettivi.

Esempio:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Peso (%)	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato delle competenze
Capacità di pianificazione e controllo nell'attuazione degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione	Capacità di programmare	<i>Capacità di prioritizzazione degli obiettivi rispetto alle scelte strategiche e alle linee programmatiche dell'Amministrazione</i>	5	100	0,05 x 100 = 5
		<i>Capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/ costi/ qualità).</i>	10	95	0,10 x 95 = 9,5
	Capacità di gestione del tempo e dei sistemi di delega	<i>Capacità di rispettare i tempi (anche procedurali) e le scadenze fissate dalla legge e dai regolamenti.</i>	5	100	0,05 x 100 = 5
	Capacità di monitoraggio e controllo	<i>Capacità di misurazione dei progressi, dell'analisi degli scostamenti e della valutazione dei risultati</i>	5	85	0,05 x 85 = 4,25
	Capacità di riorientamento della gestione	<i>Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo</i>	5	95	0,05 x 95 = 4,75
Capacità di governance e di comunicazione	Governance esterna	<i>Capacità di rappresentare l'ente nell'interlocuzione tecnica con i portatori di interessi istituzionali</i>	5	100	0,05 x 100 = 5
	Governance interna	<i>Capacità di coordinamento e</i>	5	98	0,05 x 98 = 4,9

		<i>sorveglianza del proprio personale, al fine di garantire l'unità di indirizzo amministrativo e il conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione</i>			
	Comunicazione interna ed esterna	<i>Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna</i>	5	95	$0,05 \times 95 = 4,75$
Capacità di leadership	Competenza	<i>Possesso delle competenze tecniche necessarie per la gestione del lavoro e per consolidare la credibilità del ruolo</i>	10	100	$0,1 \times 100 = 10$
	Autorevolezza	<i>Capacità personali (conoscenza di sé e autocontrollo), capacità di innovare, capacità di tenuta psico-fisica e dello stress</i>	10	97	$0,10 \times 97 = 9,7$
	Esempio	<i>Comportamento coerente con la parola e fondamentalmente ispirato all'integrità e, cioè, alla lealtà, all'onestà, alla correttezza</i>	10	95	$0,10 \times 95 = 9,5$
	Creatività	<i>Capacità di avvalersi della propria esperienza e dei contributi degli altri per elaborare risposte nuove, individuando delle soluzioni che non rispondano agli schemi canonici correnti.</i>	10	100	$0,1 \times 100 = 10$
Capacità di relazionarsi con l'organo di indirizzo politico	Problem solving	<i>Capacità di risoluzione dei problemi in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta rispetto alle direttive ricevute e agli obiettivi e programmi dell'Amministrazione</i>	5	95	$0,05 \times 95 = 4,75$
Capacità di gestione delle situazioni ambientali mutevoli e imprevedibili	Adattamento e flessibilità	<i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'ambiente esterno ed interno, dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi e di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione</i>	10	100	$0,1 \times 100 = 10$

$$\text{CPM} = 5 + 9,5 + 5 + 4,25 + 4,75 + 5 + 4,9 + 4,75 + 10 + 9,7 + 9,5 + 10 + 4,75 + 10 = 97,1$$

Il risultato finale della valutazione della performance individuale sarà dato dalla media aritmetica tra il valore finale degli obiettivi individuali (punto 3.1) e quello delle competenze professionali e manageriali (punto 3.2):

$$\text{PI} = \frac{\text{Ro} + \text{Cpm}}{2}$$

Dove:

- PI = Performance individuale;
- Ro = Risultato obiettivi individuali;
- Cpm = Competenze Professionali e Manageriali;

Esempio:

$$\text{PI} = \frac{90,15 + 97,1}{2} = 93,625$$

4. Ulteriori fattori di valutazione

4.1) Efficienza del rispetto dei tempi di pagamento dell'Amministrazione

L'art. 4-bis, comma 2 del d. l. n. 13/2023, convertito con modificazioni in legge n. 41/2023, ha disposto l'integrazione fra il rispetto dei tempi di pagamento ed i sistemi di valutazione della performance individuale e organizzativa. Questo implica che una parte significativa della retribuzione di risultato dei dirigenti sia legata al rispetto dei termini di pagamento, con una quota minima del 30%.

L'indicatore del tempo medio di ritardo dei pagamenti è quello calcolato nella Piattaforma per i Crediti Commerciali e attestato dal Collegio dei Revisori dei Conti della Provincia.

Il criterio di valutazione relativo al rispetto dei tempi di pagamento, incide sull'importo della retribuzione di risultato di ciascun Dirigente in misura non inferiore al 30%. In caso di mancato rispetto del target previsto, l'importo finale della retribuzione di risultato viene ridotto secondo quanto indicato nella seguente tabella.

Rispetto dei tempi di pagamento	
Indicatore del tempo medio di ritardo dei pagamenti	% di incidenza
≤ 0	0%
Mancato raggiungimento dell'obiettivo di cui all'art. 4-bis, comma 2	30%

4.2) Attuazione obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza

La strategia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza presuppone l'individuazione di specifici obiettivi strategici – quale contenuto imprescindibile dei documenti di pianificazione strategica e programmazione gestionale – e di misure attuative che devono essere traslate, per quanto possibile, in obiettivi organizzativi di performance.

Il conseguimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza incide nella misurazione e valutazione della performance dei dirigenti: la mancata attuazione di detti obiettivi, infatti, determinerà quale penalità, la riduzione del risultato finale della performance complessiva, così come dalla seguente tabella fino ad un massimo di 10 punti.

<u>Attuazione obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza</u>	
Attuazione	Punti di penalizzazione
>95%	0
≤ 95% e ≥ 80%	- 5
< 80% e ≥ 60%	- 7
< 60%	- 10

La valutazione viene effettuata a cura del Nucleo di Valutazione della Performance sulla base delle risultanze del monitoraggio del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza in ordine all'attuazione degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza contenuti nel PIAO.

Esempio:

Qualora dalle risultanze del monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza del PIAO, risulti un'attuazione delle stesse pari al 90%, tale circostanza determinerà una riduzione di 5 punti del risultato finale di performance di cui al punto 5.

Pct = -5

Dove:

- Pct = Risultato performance obiettivi di prevenzione corruzione e di trasparenza

5. Risultato finale

La valutazione finale dei Dirigenti tiene conto dei parametri presi in considerazione secondo il seguente schema di riproporzionamento, sulla base della ripartizione della performance tra organizzativa e individuale stabilita in sede di contrattazione.

A titolo solo esemplificativo e limitatamente alla funzionalità dell'esempio di cui sotto, si pone che la suddivisione della performance generale sia relativa ad una quota del 40% destinata alla performance organizzativa e una quota del 60% a quella individuale:

Fattori di valutazione	Peso
A) Performance organizzativa – (Raggiungimento della totalità degli obiettivi del Settore/Area)	Max 40 punti

B) Performance individuale – (Obiettivi gestionali individuali e competenze professionali e manageriali)	Max 60 punti
C) Ulteriori fattori:	
- Efficienza rispetto tempi di pagamento	Penalità del 30% della retribuzione di risultato (-30%)
- Attuazione obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza	Penalità fino ad un massimo di 10 punti del punteggio finale di performance (-10)
Punteggio totale	100 punti (al netto delle eventuali penalità di cui al punto C)

Il risultato finale della performance dei Dirigenti è dato dalla somma del prodotto tra il risultato della performance organizzativa e relativo peso e di quello della performance individuale e relativo peso, detratta l'eventualità penalità di massimo 10 punti relativa alla mancata o parziale attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

L'eventuale riduzione del 30% relativa al mancato rispetto dell'efficienza dei tempi di pagamento dell'Amministrazione incide non sul punteggio finale della performance organizzativa e individuale, ma sull'importo finale della retribuzione di risultato. In altri termini, calcolato l'importo della retribuzione di risultato spettante ai Dirigenti sulla base della valutazione finale della performance così come definita nel seguente paragrafo, qualora i Dirigenti non rispettassero l'obiettivo di efficienza dei tempi di pagamento, il medesimo verrebbe ridotto di una quota parte pari al 30%.

$$Rfp = (PO \times 0,40) + (PI \times 0,60) - Pct$$

Dove:

- Rfp = Risultato finale della performance;
- PO = Risultato performance organizzativa;
- PI = Risultato performance individuale;
- Pct = Risultato performance obiettivi di prevenzione corruzione e di trasparenza

Esempio:

$$Rfp = (95 \times 0,40) + (93,625 \times 0,6) - 5 = 89,175$$

Modalità di misurazione della performance delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni

1. Sistema di misurazione e valutazione della performance delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni fa riferimento ai seguenti elementi strategici:

- a) Performance organizzativa:
 - raggiungimento degli obiettivi a valenza organizzativa in termini, ad esempio, di sviluppo, miglioramento, innovazione, qualità, efficienza delle attività inerenti all'incarico.
- b) Performance individuale:
 - obiettivi gestionali individuali;
 - comportamenti professionali e organizzativi;
- c) Ulteriori fattori, quali:
 - l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

2. Performance organizzativa

Il livello di raggiungimento degli obiettivi a valenza organizzativa di riferimento delle Alte Specializzazioni e dell'Elevata Qualificazione influisce nella valutazione della performance organizzativa, sulla base di un punteggio secondo la scala di valori della tabella di seguito riportata.

Percentuale di performance raggiunta	Punteggio quota performance organizzativa delle AS e delle EQ
>95	100%
≤ 95 e > 90	95%
≤ 90 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 50	60%
< 50	50%

Esempio:

Qualora nell'anno di riferimento la media aritmetica del raggiungimento degli obiettivi a valenza organizzativa di riferimento delle Alte Specializzazioni e dell'Elevata Qualificazione sia pari a 94, il punteggio ottenuto dall'Elevata Qualificazione sarà pari al valore di 95%.

PO = 95 %

3. Performance individuale

3.1 Calcolo risultato obiettivi gestionali

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali influisce nella valutazione della performance individuale, sulla base del rapporto fra la somma del prodotto tra gli obiettivi individuali e rispettivo peso e il numero degli obiettivi stessi.

$$Ro = \frac{(R1 \times P1) + (R2 \times P2) + (R3 \times P3) + (R...n \times P...n)}{N (...n)}$$

Dove:

- Ro = Risultato obiettivi;
- R = Risultato grado raggiungimento obiettivo;
- P = Peso dell'obiettivo definito in sede di attribuzione;
- N = numero totale degli obiettivi attribuiti.

Esempio:

Obiettivi individuali	Pesatura	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato degli obiettivi
Obiettivo 1	1	100	100 x 1 = 100
Obiettivo 2	0,9	100	100 x 0,9 = 90
Obiettivo 3	0,8	92	92 x 0,8 = 73,6
Obiettivo 4	1	97	97 x 1 = 97
Totale			360,6

$$Ro = \frac{(100 \times 1) + (100 \times 0,9) + (92 \times 0,8) + (97 \times 1)}{4} = 90,15$$

3.2 Calcolo risultato comportamenti professionali e organizzativi

La valutazione della performance delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni tiene conto anche del grado di esercizio dei comportamenti professionali e organizzativi, quali in particolare:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione
Capacità di programmazione	Capacità di programmazione le proprie attività, individuare le priorità, gestire le risorse e adattarsi ai cambiamenti	<i>Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli</i> <i>Capacità di prevenire e gestire variazze e picchi di carico operativo delle attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità degli obiettivi propri e dei propri collaboratori.</i>
Affidabilità e al risultato	Determinazione, impegno e proattività	<i>Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni della dirigenza e l'attitudine a perseguire il raggiungimento degli</i>

	nel raggiungere gli obiettivi	<i>obiettivi assegnati nel rispetto delle scadenze prefissate.</i>
Orientamento all'efficienza e all'economicità di gestione	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo sull'attuazione degli obiettivi e delle attività assegnate e di ottimizzazione del rapporto costi-risultati	<i>Riguarda la propensione a introdurre innovazione e semplificazione nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure, in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici. Rispetto a tale fattore occorre apprezzare in primo luogo le capacità del valutato di attuare l'attività di controllo di gestione così come si sta sviluppando all'interno dell'amministrazione</i>
Gestione e sviluppo delle risorse umane	L'adozione di politiche e pratiche che valorizzano il personale, promuovono la crescita professionale, garantiscono il benessere organizzativo e sono allineate agli obiettivi strategici dell'Amministrazione	<i>Riguarda la capacità di: conoscere, motivare e valutare le risorse ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo; segnalare i bisogni di apprendimento e potenzialità delle persone; ricorrere alla delega in relazione ai profili delle risorse ed alla complessità delle attività; individuare, affrontare, gestire e risolvere eventuali situazioni critiche, esplicite o latenti, che generino difficoltà nei rapporti interpersonali all'interno del gruppo.</i>
Competenze tecniche	Dimostrazione delle conoscenze e delle abilità necessarie per svolgere un compito specifico in modo efficace e preciso	<i>Riguarda l'ampiezza e la profondità delle conoscenze che la persona attiva ed esplica per risolvere i problemi del proprio lavoro. Descrive anche l'orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza.</i>

Ad ognuno dei comportamenti attesi di cui sopra, viene attribuito in sede di definizione degli obiettivi, un peso, in termini percentuali, che va da 0 a 100. La somma complessiva dei pesi deve essere pari a 100.

Per ognuna delle capacità di cui sopra, anche nella declinazione dei comportamenti attesi, a consuntivo viene attribuito alle AS e EQ un punteggio che va da 0 a 100.

Il risultato finale relativo all'esercizio dei comportamenti professionali e organizzativi è dato dalla somma del prodotto tra i singoli parametri e rispettivo peso:

$$\text{CPO} = (C1 \times P1) + (C2 \times P2) + (C3 \times P3) + (C4 \times P4) + (C5 \times P5)$$

Dove:

- CPO = comportamenti professionali e organizzativi;
- C= Risultato singolo comportamento atteso;
- P = Peso di ogni singolo comportamento atteso in sede di attribuzione degli obiettivi.

Esempio:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Peso (%)	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato delle competenze
Capacità di programmazione	Capacità di programmazione le proprie attività, individuare le priorità, gestire le risorse e adattarsi ai cambiamenti	<i>Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli</i> <i>Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di carico operativo delle attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità degli obiettivi propri e dei propri collaboratori.</i>	15	95	$0,15 \times 95 = 14,25$
Affidabilità e orientamento al risultato	Determinazione, impegno e proattività nel raggiungere gli obiettivi	<i>Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni della dirigenza e l'attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle scadenze prefissate.</i>	20	100	$0,20 \times 100 = 20$
Orientamento all'efficienza e all'economicità di gestione	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo sull'attuazione degli obiettivi e delle attività assegnate e di ottimizzazione del rapporto costi-risultati	<i>Riguarda la propensione a introdurre innovazione e semplificazione nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure, in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici. Rispetto a tale fattore occorre apprezzare in primo luogo le capacità del valutato di attuare l'attività di controllo di gestione così come si sta sviluppando all'interno dell'amministrazione</i>	15	100	$0,15 \times 100 = 15$
Gestione e sviluppo delle risorse umane	L'adozione di politiche e pratiche che valorizzano il personale, promuovono la crescita professionale, garantiscono il benessere organizzativo e sono allineate agli obiettivi strategici	<i>Riguarda la capacità di: conoscere, motivare e valutare le risorse ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo; segnalare i bisogni di apprendimento e potenzialità delle persone; ricorrere alla delega in relazione ai profili delle risorse ed alla complessità delle attività; individuare,</i>	20	95	$0,20 \times 95 = 19$

	dell'Amministrazione	<i>affrontare, gestire e risolvere eventuali situazioni critiche, esplicite o latenti, che generino difficoltà nei rapporti interpersonali all'interno del gruppo.</i>			
Competenze tecniche	Dimostrazione delle conoscenze e delle abilità necessarie per svolgere un compito specifico in modo efficace e preciso	<i>Riguarda l'ampiezza e la profondità delle conoscenze che la persona attiva ed esplica per risolvere i problemi del proprio lavoro. Descrive anche l'orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza.</i>	30	100	$0,3 \times 100 = 30$

$$\text{CPO} = 14,25 + 20 + 15 + 19 + 30 = 98,25$$

Il risultato finale della valutazione della performance individuale sarà dato dalla media aritmetica tra il valore finale degli obiettivi individuali (punto 3.1) e quello dei comportamenti professionali e organizzativi (punto 3.2):

$$\text{PI} = \frac{\text{Ro} + \text{Cpo}}{2}$$

Dove:

- PI = Performance individuale;
- Ro = Risultato obiettivi individuali;
- Cpo = Comportamenti Professionali e Organizzativi;

Esempio:

$$\text{PI} = \frac{90,15 + 98,25}{2} = 94,2$$

4. Ulteriori fattori di valutazione

4.1) Attuazione obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza

La strategia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza presuppone l'individuazione di specifici obiettivi strategici – quale contenuto imprescindibile dei documenti di pianificazione strategica e programmazione gestionale – e di misure attuative che devono essere traslate, per quanto possibile, in obiettivi organizzativi di performance.

Il conseguimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza incide nella misurazione e valutazione della performance delle Alte Specializzazioni e dell'Elevata Qualificazione: la mancata attuazione di detti obiettivi, infatti, determinerà quale penalità, la riduzione del risultato finale della performance complessiva, così come dalla seguente tabella fino ad un massimo di 10 punti.

<u>Attuazione obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza</u>

Attuazione	Punti di penalizzazione
>95%	0
$\leq 95\%$ e $\geq 80\%$	- 5
$< 80\%$ e $\geq 60\%$	- 7
$< 60\%$	- 10

La valutazione viene effettuata a cura del Dirigente di Settore sulla base delle risultanze del monitoraggio del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza in ordine all'attuazione degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza contenuti nel PIAO.

Esempio:

Qualora dalle risultanze del monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza del PIAO, risulti un'attuazione delle stesse pari al 90%, tale circostanza determinerà una riduzione di 5 punti del risultato finale di performance di cui al punto 5.

Pct = -5

Dove:

- Pct = Risultato performance obiettivi di prevenzione corruzione e di trasparenza

5. Risultato finale

La valutazione finale delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni tiene conto dei parametri presi in considerazione secondo il seguente schema di riproporzionamento, sulla base della ripartizione della performance tra organizzativa e individuale stabilita in sede di contrattazione.

A titolo solo esemplificativo e limitatamente alla funzionalità dell'esempio di cui sotto, si pone che la suddivisione della performance generale sia relativa ad una quota del 40% destinata alla performance organizzativa e una quota del 60% a quella individuale:

Fattori di valutazione	Peso
A) Performance organizzativa – (Raggiungimento degli obiettivi)	Max 40 punti
B) Performance individuale – (Obiettivi gestionali individuali e competenze professionali e manageriali)	Max 60 punti
C) Ulteriori fattori: - Attuazione obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza	Penalità fino ad un massimo di 10 punti del punteggio finale di performance (-10)
Punteggio totale	100 punti (al netto delle eventuali penalità di cui al punto C)

Il risultato finale della performance delle Alte Specializzazioni e delle Elevate Qualificazioni è dato dalla somma del prodotto tra il risultato della performance organizzativa e relativo peso e di quello della

performance individuale e relativo peso, detratta l'eventualità penalità di massimo 10 punti relativa alla mancata o parziale attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

$$\mathbf{Rfp = (PO \times 0,40) + (PI \times 0,60) - Pct}$$

Dove:

- Rfp = Risultato finale della performance;
- PO = Risultato performance organizzativa;
- PI = Risultato performance individuale;
- Pct = Risultato performance obiettivi di prevenzione corruzione e di trasparenza

Esempio:

$$Rfp = (95 \times 0,40) + (94,2 \times 0,6) - 5 = 89,52$$

**Modalità di misurazione della performance
del personale di comparto non titolare di
Elevata Qualificazione**

1. Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale di comparto non EQ

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale di comparto non titolare di Alta Specializzazione e di Elevata Qualificazione fa riferimento ai seguenti elementi strategici:

- a) Performance organizzativa:
 - raggiungimento degli obiettivi a valenza organizzativa in termini, ad esempio, di sviluppo, miglioramento, innovazione, qualità, efficienza delle attività inerenti all'incarico;
- b) Performance individuale:
 - obiettivi gestionali individuali;
 - comportamenti professionali e organizzativi.

2. Performance organizzativa

Il livello di raggiungimento degli obiettivi a valenza organizzativa influisce nella valutazione della performance, sulla base di un punteggio secondo la scala di valori della tabella di seguito riportata.

Percentuale di performance raggiunta	Punteggio quota performance organizzativa
>95	100%
≤ 95 e > 90	95%
≤ 90 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 50	60%
< 50	50%

Esempio:

Qualora nell'anno di riferimento la media aritmetica del raggiungimento degli obiettivi a valenza organizzativa sia pari a 94, il punteggio ottenuto sarà pari al valore di 95%.

PO = 95 %

3. Performance individuale

3.1 Calcolo risultato obiettivi gestionali

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali influisce nella valutazione della performance individuale, sulla base del rapporto fra la somma del prodotto tra gli obiettivi individuali e rispettivo peso e il numero degli obiettivi stessi.

$$Ro = \frac{(R1 \times P1) + (R2 \times P2) + (R3 \times P3) + (R...n \times P...n)}{N (...n)}$$

Dove:

- Ro = Risultato obiettivi;
- R = Risultato grado raggiungimento obiettivo;
- P = Peso dell'obiettivo definito in sede di attribuzione;
- N = numero totale degli obiettivi attribuiti.

Esempio:

Obiettivi individuali	Pesatura	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato degli obiettivi
Obiettivo 1	1	100	$100 \times 1 = 100$
Obiettivo 2	0,9	100	$100 \times 0,9 = 90$
Obiettivo 3	0,8	92	$92 \times 0,8 = 73,6$
Obiettivo 4	1	97	$97 \times 1 = 97$
Totale			360,6

$$Ro = \frac{(100 \times 1) + (100 \times 0,9) + (92 \times 0,8) + (97 \times 1)}{4} = 90,15$$

3.2 Calcolo risultato comportamenti professionali e organizzativi

La valutazione della performance del personale di comparto non titolare di AS e EQ tiene conto anche del grado di esercizio dei comportamenti professionali e organizzativi, quali in particolare:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione
Affidabilità orientamento risultato e al	Determinazione, impegno e proattività nel raggiungere gli obiettivi	<i>Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni della dirigenza e l'attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle scadenze prefissate.</i>
Orientamento all'efficienza e all'economicità di gestione e di	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo sull'attuazione degli obiettivi e delle attività assegnate e di ottimizzazione del rapporto costi-risultati	<i>Riguarda la propensione a introdurre innovazione e semplificazione nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure che riguardano la mansione, supportando con il proprio contributo processi di efficienza ed ottimizzazione</i>
Capacità di relazione	Capacità di interagire in modo efficace e positivo con gli altri,	<i>Riguarda la capacità dimostrata di stabilire e mantenere rapporti professionali con i membri del gruppo di lavoro, con altri gruppi o altre strutture.</i>

	comprendendo e gestendo le proprie emozioni e quelle altrui, comunicando in modo chiaro ed empatico, e collaborando per raggiungere obiettivi comuni.	<i>Predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di ascolto, empatia, con tutti i soggetti istituzionali con cui interagisce.</i>
Competenze tecniche	Dimostrazione delle conoscenze e delle abilità necessarie per svolgere un compito specifico in modo efficace e preciso	<i>Riguarda l'ampiezza e la profondità delle conoscenze che la persona attiva ed esplica per risolvere i problemi del proprio lavoro. Descrive anche l'orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza.</i>

Ad ognuno dei comportamenti attesi di cui sopra, viene attribuito in sede di definizione degli obiettivi, un peso, in termini percentuali, che va da 0 a 100. La somma complessiva dei pesi deve essere pari a 100.

Per ognuna delle capacità di cui sopra, anche nella declinazione dei comportamenti attesi, a consuntivo viene attribuito al personale non titolare di AS e di EQ un punteggio che va da 0 a 100.

Il risultato finale relativo all'esercizio dei comportamenti professionali e organizzativi è dato dalla somma del prodotto tra i singoli parametri e rispettivo peso:

$$\text{CPO} = (C1 \times P1) + (C2 \times P2) + (C3 \times P3) + (C4 \times P4)$$

Dove:

- CPO = comportamenti professionali e organizzativi;
- C= Risultato singolo comportamento atteso;
- P = Peso di ogni singolo comportamento atteso in sede di attribuzione degli obiettivi.

Esempio:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Peso (%)	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato delle competenze
Affidabilità e orientamento al risultato	Determinazione, impegno e proattività nel raggiungere gli obiettivi	<i>Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni della dirigenza e l'attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle scadenze prefissate.</i>	25	100	0,25 x 100 = 25
Orientamento all'efficienza e	Capacità di riorientamento delle strategie e della	<i>Riguarda la propensione a introdurre innovazione e semplificazione</i>	20	100	0,12 x 100 = 20

all'economicità di gestione	gestione in base alle risultanze del controllo sull'attuazione degli obiettivi e delle attività assegnate e di ottimizzazione del rapporto costi-risultati	<i>nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure che riguardano la mansione, supportando con il proprio contributo processi di efficienza ed ottimizzazione</i>			
Capacità di relazione	Capacità di interagire in modo efficace e positivo con gli altri, comprendendo e gestendo le proprie emozioni e quelle altrui, comunicando in modo chiaro ed empatico, e collaborando per raggiungere obiettivi comuni.	<i>Riguarda la capacità dimostrata di stabilire e mantenere rapporti professionali con i membri del gruppo di lavoro, con altri gruppi o altre strutture. Predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di ascolto, empatia, con tutti i soggetti istituzionali con cui interagisce.</i>	25	95	$0,25 \times 95 = 23,75$
Competenze tecniche	Dimostrazione delle conoscenze e delle abilità necessarie per svolgere un compito specifico in modo efficace e preciso	<i>Riguarda l'ampiezza e la profondità delle conoscenze che la persona attiva ed esplica per risolvere i problemi del proprio lavoro. Descrive anche l'orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza.</i>	30	100	$0,30 \times 100 = 30$

$$\text{CPO} = 25 + 20 + 23,75 + 30 = 98,75$$

Il risultato finale della valutazione della performance individuale sarà dato dalla media aritmetica tra il valore finale degli obiettivi individuali (punto 3.1) e quello dei comportamenti professionali e organizzativi (punto 3.2):

$$\text{PI} = \frac{\text{Ro} + \text{Cpo}}{2}$$

Dove:

- PI = Performance individuale;
- Ro = Risultato obiettivi individuali;
- Cpo = Comportamenti Professionali e Organizzativi;

Esempio:

$$\text{PI} = \frac{90,15 + 98,75}{2} = 94,45$$

4. Risultato finale

La valutazione finale del personale di comparto non titolare di EQ tiene conto dei parametri presi in considerazione secondo il seguente schema di riproporzionamento, sulla base della ripartizione della performance tra organizzativa e individuale stabilita in sede di contrattazione.

A titolo solo esemplificativo e limitatamente alla funzionalità dell'esempio di cui sotto, si pone che la suddivisione della performance generale sia relativa ad una quota del 40% destinata alla performance organizzativa e una quota del 60% a quella individuale:

Fattori di valutazione	Peso
A) Performance organizzativa – (Raggiungimento degli obiettivi)	Max 40 punti
B) Performance individuale – (Obiettivi gestionali individuali e comportamenti professionali e organizzativi)	Max 60 punti
Punteggio totale	100 punti

Il risultato finale della performance è dato dalla somma del prodotto tra il risultato della performance organizzativa e relativo peso e di quello della performance individuale e relativo peso.

$$\mathbf{Rfp = (PO \times 0,40) + (PI \times 0,60)}$$

Dove:

- Rfp = Risultato finale della performance;
- PO = Risultato performance organizzativa;
- PI = Risultato performance individuale.

Esempio:

$$\mathbf{Rfp = (95 \times 0,40) + (94,45 \times 0,6) = 94,67}$$