



PROVINCIA DI VICENZA

SISTEMA DI
MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE

INDICE GENERALE

Capo I - Disposizioni generali

- Art. 1 Oggetto e finalità
- Art. 2 Principi generali

Capo II - Soggetti del processo di misurazione e valutazioni della performance

- Art. 3 Soggetti
- Art. 4 Organismo indipendente di valutazione della performance
- Art. 5 Requisiti e durata dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione
- Art. 6 Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo

Capo III - Il ciclo di gestione della performance

- Art. 7 Ciclo di gestione della performance
- Art. 8 Obiettivi e indicatori
- Art. 9 Coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi
- Art. 10 Piano della performance e Relazione sulla performance
- Art. 11 Misurazione e valutazione della performance organizzativa
- Art. 12 Valutazione della performance dei responsabili dei Servizi
- Art. 13 Valutazione della performance del personale non dirigente
- Art. 14 Valutazione della performance del Segretario provinciale
- Art. 15 Valutazione della performance dei dirigenti
- Art. 16 Norme comuni sulla valutazione della performance
- Art. 17 Misurazione della *customer satisfaction*
- Art. 18 Valutazione dei valutatori: *feedback* dal basso
- Art. 19 Procedura di conciliazione e pagamento dei premi correlati alla performance
- Art. 20 Monitoraggio della performance organizzativa
- Art. 21 Monitoraggio della performance individuale
- Art. 22 Trasparenza
- Art. 23 Formazione per la gestione della performance

Capo IV - Merito e premi

- Art. 24 Oggetto e finalità
- Art. 25 Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance
- Art. 26 Strumenti
- Art. 27 Progressioni economiche
- Art. 28 Attribuzione di incarichi e responsabilità

Capo V - Norme finali, transitorie e abrogazioni

- Art. 29 Abrogazioni, norma transitoria e di rinvio

Capo I

Disposizioni generali

Art. 1

Oggetto e finalità

1. In attuazione del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le disposizioni del presente sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) hanno per oggetto la valutazione delle strutture e del personale della Provincia di Vicenza e la valorizzazione del merito.
2. Le disposizioni del presente sistema di misurazione e valutazione assicurano una migliore organizzazione del lavoro, elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, nonché la trasparenza dell'operato dell'Amministrazione anche a garanzia della legalità.
3. Le disposizioni contenute nel Capo III disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e del personale della Provincia, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Art. 2

Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. La performance è misurata e valutata con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel Capo III.
3. Il rispetto delle disposizioni del Capo III è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Capo II

Soggetti del processo di misurazione e valutazioni della performance

Art. 3

Soggetti

1. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Amministrazione intervengono:
 - a) l'Organismo indipendente di valutazione della performance di cui all'articolo 4;
 - b) il Presidente della Provincia;
 - c) il Segretario provinciale/Direttore Generale;
 - d) i Dirigenti;
 - e) i Responsabili dei Servizi.

Art. 4

Organismo indipendente di valutazione della performance

1. L'Organismo indipendente di valutazione della performance può essere costituito in forma collegiale, con tre componenti, o in forma monocratica.
2. L'Organismo indipendente di valutazione:
 - a) misura e valuta la performance dell'Amministrazione nel suo complesso;
 - b) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni al Segretario provinciale/Direttore Generale e ai dirigenti;
 - c) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
 - d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Capo IV, secondo quanto previsto dal presente sistema di misurazione e valutazione, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'Amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - e) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica;
 - f) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente sistema di misurazione e valutazione;
 - g) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
3. Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 2, l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'Amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'Amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'Amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'Amministrazione.

Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo indipendente di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

Art. 5

Requisiti e durata dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione

1. La nomina dell'Organismo indipendente di valutazione è effettuata dal Presidente della Provincia, tra gli iscritti all'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione tenuto e aggiornato dal Dipartimento della funzione pubblica, previa procedura selettiva pubblica avvalendosi del Portale del reclutamento di cui all'articolo 3, comma 7, della legge 19 giugno 2019, n. 56.
2. I componenti dell'Organismo indipendente di valutazione non possono essere nominati tra i dipendenti dell'Amministrazione interessata o tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.
3. La procedura selettiva è strutturata nella pubblicazione di un avviso finalizzato ad acquisire le manifestazioni di interesse da parte dei soggetti interessati a ricoprire l'incarico e la nomina avviene previa valutazione comparativa dei curricula ed eventuale colloquio individuale.
4. La durata dell'incarico di componente dell'Organismo indipendente di valutazione è di tre anni, rinnovabile una sola volta, previa procedura selettiva pubblica.
5. Il compenso spettante è stabilito dal Presidente della Provincia con l'atto di nomina.

Art. 6

Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo

1. Il Presidente della Provincia promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.
2. Il Presidente della Provincia:
 - a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
 - b) definisce in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione il Piano e la Relazione sulla performance;
 - c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.

Capo III

Il ciclo di gestione della performance

Art. 7

Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 2, la Provincia sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi, raggiungibili e misurabili, che si intendono conseguire, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f) rendicontazione dei risultati all'organo di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'Amministrazione, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 8

Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi sono individuati nel Piano della performance, secondo i tempi stabiliti per l'adozione del suddetto Piano, salvo il loro aggiornamento a seguito di monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di interventi correttivi.
2. Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dal Presidente della Provincia, sentito il Segretario provinciale/Direttore Generale che a sua volta consulta i dirigenti o i responsabili dei Servizi. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici (Documento Unico di Programmazione e Piano Esecutivo di Gestione) e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.
3. Gli obiettivi sono:
 - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 9

Coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi

1. Al fine di promuovere il senso di responsabilità, l'*engagement* e la partecipazione attiva del personale al processo di gestione della performance, l'Amministrazione favorisce il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi.
2. La definizione degli obiettivi avviene, di norma, attraverso un processo di confronto e condivisione tra il dirigente, il responsabile del Servizio e il dipendente, in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi definiti nel Piano della Performance.
3. Durante tale confronto sono:
 - analizzate congiuntamente le priorità del Servizio;
 - identificati gli obiettivi che il Servizio è chiamato a raggiungere;
 - concordati gli indicatori di risultato che permetteranno di misurare il raggiungimento degli obiettivi;
 - discusse le risorse necessarie e i possibili ostacoli, identificando eventuali supporti formativi o professionali.

Art. 10

Piano della performance e Relazione sulla performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Amministrazione redige e pubblica sul sito istituzionale ogni anno:
 - a) entro il 31 gennaio, all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (Sezione "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione" - sottosezione "Performance"), il Piano della performance, documento programmatico triennale, che è definito dal Presidente della Provincia in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
 - b) entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dal Presidente della Provincia e validata dall'Organismo indipendente di valutazione e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.
2. La Relazione sulla performance può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.
3. La validazione della Relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Capo IV.

4. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'Amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati. Nei casi in cui la mancata adozione del Piano o della Relazione sulla performance dipenda da omissione o inerzia del Presidente della Provincia, l'erogazione dei trattamenti e delle premialità di cui al Capo IV è fonte di responsabilità amministrativa del titolare dell'organo che ne ha dato disposizione e che ha concorso alla mancata adozione del Piano, ai sensi del periodo precedente. In caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'Amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica.

Art. 11

Misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. La performance organizzativa concerne:
 - a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
 - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
2. Al fine di garantire un criterio di valutazione uniforme e oggettivo per tutti i soggetti coinvolti, rafforzando il legame tra i risultati individuali e il successo complessivo dell'Amministrazione, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa si basano sul livello di raggiungimento degli obiettivi individuati nel Piano della performance, la cui valutazione è attestata in sede di validazione della Relazione sulla performance.
3. In applicazione del comma 2, il punteggio attribuito alla componente di performance organizzativa, previsto nelle schede di valutazione del personale, è determinato in modo proporzionale al raggiungimento degli obiettivi del Servizio di appartenenza. La validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione che certifica il raggiungimento degli obiettivi al 100% comporta l'attribuzione del punteggio massimo previsto per la componente di performance organizzativa nella scheda di valutazione. Analogamente, un

raggiungimento parziale degli obiettivi, da motivare espressamente, si rifletterà in un punteggio proporzionale e ridotto.

Art. 12

Valutazione della performance dei responsabili dei Servizi

1. La misurazione e la valutazione della performance dei responsabili dei Servizi, coerentemente con i criteri di graduazione approvati con decreto del Presidente della Provincia, è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche, ove possibile, tramite una significativa differenziazione dei giudizi, a parità di punteggio finale.
2. La valutazione della performance dei responsabili dei Servizi si basa su due componenti principali, come previsto dalla scheda di valutazione: la performance organizzativa (pesata al 40%) e la performance individuale (pesata al 60%):
 - a) Performance organizzativa (max 40 punti): questa componente valuta il contributo del responsabile del Servizio al raggiungimento degli obiettivi del Servizio di appartenenza. Il punteggio è attribuito in modo proporzionale al grado di raggiungimento di tali obiettivi, come attestato e validato dall'Organismo indipendente di valutazione nella Relazione sulla Performance, secondo quanto previsto dall'articolo 11;
 - b) Performance individuale (max 60 punti): questa componente valuta le capacità, le competenze e i comportamenti individuali del responsabile del Servizio, con particolare riferimento alle sue responsabilità di gestione operativa e di coordinamento del personale. La valutazione si suddivide nei seguenti fattori, a ciascuno dei quali è riconosciuto un suo peso:
 - Gestione operativa e pianificazione (max 18 punti):
 - Efficacia nella pianificazione e nell'organizzazione delle attività del Servizio (max 6 punti);
 - Efficienza nella gestione delle risorse assegnate (umane, finanziarie, strumentali) (max 6 punti);
 - Capacità di rispettare scadenze e garantire l'erogazione dei servizi (max 6 punti);
 - Coordinamento del team e relazioni interne (max 17 punti):
 - Abilità nel coordinare il personale, assegnare compiti e monitorare l'avanzamento dei lavori (max 6 punti);
 - Efficacia nella comunicazione e nella collaborazione con i colleghi e con gli altri Servizi (max 6 punti);
 - Capacità di creare un ambiente di lavoro sereno e produttivo (max 5 punti);
 - Orientamento al risultato e qualità del Servizio (max 13 punti):
 - Proattività nel proporre soluzioni e miglioramenti operativi (max 5 punti);

- Attenzione alla qualità dei servizi erogati, misurata in termini di tempestività e adeguatezza (max 4 punti);
 - Abilità nel gestire le richieste e le problematiche complesse che emergono dal Servizio (max 4 punti);
 - Etica e autonomia (max 12 punti):
 - integrità, trasparenza e rispetto delle normative nella gestione del Servizio (max 4 punti);
 - Autonomia e responsabilità nel prendere decisioni e risolvere problemi entro i limiti delle proprie competenze (max 4 punti);
 - Capacità di riferire in modo chiaro e tempestivo al proprio dirigente (max 4 punti).
3. Nel caso in cui il valutato, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna consistenti nel trasferimento da un'Area ad un'altra, la valutazione è effettuata dal dirigente presso la cui Area il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo, sentito l'altro dirigente. Qualora il dipendente abbia prestato servizio per un periodo di almeno tre mesi presso l'Area precedente, la valutazione della performance è frutto di un processo di valutazione condivisa e congiunta tra i due dirigenti, con riguardo al rispettivo periodo di competenza.

Art. 13

Valutazione della performance del personale non dirigente

1. La misurazione e la valutazione della performance del personale non dirigente sono collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
2. La valutazione della performance del personale non dirigente si basa su due componenti principali, come previsto dalla scheda di valutazione: la performance organizzativa (pesata al 40%) e la performance individuale (pesata al 60%), da riproporzionare sulla base dell'eventuale rapporto a tempo parziale:
 - a) Performance organizzativa (max 40 punti): questa componente valuta il contributo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi del Servizio di appartenenza. Il punteggio è attribuito in modo proporzionale al grado di raggiungimento di tali obiettivi, come attestato e validato dall'Organismo indipendente di valutazione nella Relazione sulla Performance, secondo quanto previsto dall'articolo 11;
 - b) Performance individuale (max 60 punti): questa componente valuta le capacità, le competenze e i comportamenti individuali del dipendente, suddivisa nei seguenti fattori, a ciascuno dei quali è riconosciuto un suo peso:
 - Orientamento al risultato e proattività (max 18 punti):

- Capacità di iniziativa nell'individuare soluzioni e nel proporre miglioramenti operativi (max 6 punti);
 - Autonomia e responsabilità nella gestione delle attività assegnate, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi (max 6 punti);
 - Efficienza nell'esecuzione dei compiti e capacità di rispettare scadenze e priorità (max 6 punti);
 - Competenze trasversali e collaborazione (max 17 punti):
 - Capacità di lavorare in team, di collaborare attivamente con i colleghi e di contribuire a creare un ambiente di lavoro positivo (max 6 punti);
 - Abilità nella comunicazione efficace (interna ed esterna) e nella condivisione di informazioni e conoscenze per il miglioramento delle attività (max 6 punti);
 - Flessibilità e adattabilità ai cambiamenti organizzativi e alle diverse esigenze di servizio (max 5 punti);
 - Sviluppo professionale e innovazione (max 13 punti):
 - Disponibilità all'apprendimento continuo e all'aggiornamento delle proprie competenze professionali (max 5 punti);
 - Capacità di contribuire all'innovazione e alla semplificazione dei processi e delle procedure amministrative (max 4 punti);
 - Apertura al *feedback* e proattività nel cercare opportunità di crescita (max 4 punti);
 - Etica e integrità (max 12 punti):
 - Rispetto dei principi etici, delle norme di condotta e dei codici di comportamento dell'Amministrazione (max 4 punti);
 - Trasparenza e correttezza nell'agire, garantendo l'imparzialità e l'onestà nello svolgimento delle proprie funzioni (max 4 punti);
 - Riservatezza nella gestione delle informazioni sensibili e affidabilità nel mantenere gli impegni assunti (max 4 punti).
3. Nel caso in cui il valutato, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna, la valutazione è effettuata dal responsabile del Servizio presso cui il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo, sentito l'altro responsabile. Qualora il dipendente abbia prestato servizio per un periodo di almeno tre mesi presso uno dei Servizi, la valutazione della performance è frutto di un processo di valutazione condivisa e congiunta tra i responsabili dei Servizi, con riguardo al rispettivo periodo di competenza.
4. Nel corso dell'anno di riferimento, l'eventuale modifica dell'area di inquadramento contrattuale o del profilo professionale, che non comporti mobilità interna, non ha effetti ai fini della valutazione.

Art. 14

Valutazione della performance del Segretario provinciale

1. Il presente sistema di misurazione e valutazione tiene conto del peculiare ruolo e delle funzioni assegnate al Segretario provinciale dalla legge, dai regolamenti, dalla

contrattazione collettiva e dall'Amministrazione, con particolare riguardo alla valutazione della performance individuale e del suo effetto sullo specifico contesto organizzativo.

2. La valutazione della performance del Segretario provinciale si basa su due componenti principali: la performance organizzativa (pesata al 70%) e la performance individuale (pesata al 30%):
 - a) Performance organizzativa (max 70 punti): questa componente valuta il contributo del Segretario provinciale al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione. Il punteggio è attribuito in modo proporzionale al grado di raggiungimento di tali obiettivi, come attestato e validato dall'Organismo indipendente di valutazione nella Relazione sulla Performance, secondo quanto previsto dall'articolo 11;
 - b) Performance individuale (max 30 punti): questa componente valuta le capacità, le competenze e i comportamenti individuali del Segretario provinciale in relazione alle sue funzioni di guida della struttura dirigenziale e di raccordo con l'organo politico. La valutazione si suddivide nei seguenti fattori, a ciascuno dei quali è riconosciuto un suo peso:
 - Supporto istituzionale, legale e gestionale (max 15 punti):
 - Efficacia nella guida e nel coordinamento dell'intera struttura organizzativa (max 8 punti);
 - Abilità nel tradurre l'indirizzo politico in obiettivi e piani operativi coerenti (max 7 punti);
 - Leadership e governance (max 15 punti):
 - Capacità di esercitare una leadership autorevole e di motivare la dirigenza verso obiettivi comuni (max 8 punti);
 - Competenza nel garantire l'imparzialità, la legalità e la trasparenza dell'azione amministrativa, agendo da garante etico dell'Ente (max 7 punti).

Art. 15

Valutazione della performance dei dirigenti

1. La misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti, coerentemente con i criteri di graduazione approvati con decreto del Presidente della Provincia, è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
2. La valutazione della performance dei dirigenti si basa su due componenti principali: la performance organizzativa (pesata al 60%) e la performance individuale (pesata al 40%):
 - a) Performance organizzativa (max 60 punti): questa componente valuta il contributo del dirigente al raggiungimento degli obiettivi dell'Area di competenza. Il punteggio è attribuito in modo proporzionale al grado di raggiungimento di tali obiettivi, come attestato e validato dall'Organismo indipendente di valutazione nella Relazione sulla Performance, secondo quanto previsto dall'articolo 11;

- b) Performance individuale (max 40 punti): questa componente valuta le capacità, le competenze e i comportamenti individuali del dirigente, con particolare riferimento alle sue responsabilità di direzione, gestione e sviluppo delle risorse. La valutazione si suddivide nei seguenti fattori, a ciascuno dei quali è riconosciuto un suo peso:
- Leadership e sviluppo del team (max 10 punti):
 - Capacità di guidare e motivare il proprio personale verso il raggiungimento degli obiettivi (max 4 punti);
 - Abilità nel delegare e nel valorizzare le competenze dei collaboratori, promuovendo la loro crescita professionale (max 3 punti);
 - Efficacia nel creare un clima di lavoro collaborativo e positivo (max 3 punti);
 - Gestione strategica e operativa (max 10 punti):
 - Capacità di tradurre gli obiettivi strategici in piani operativi efficaci (max 4 punti);
 - Efficienza nella gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali (max 3 punti);
 - Abilità nel monitorare l'andamento delle attività, intervenire con azioni correttive e rispettare i tempi assegnati (max 3 punti);
 - Innovazione e *problem solving* (max 10 punti):
 - Capacità di promuovere e gestire l'innovazione nei processi e nei servizi offerti (max 4 punti);
 - Abilità nell'analizzare problemi complessi, prendere decisioni efficaci e gestire il cambiamento (max 3 punti);
 - Proattività nel proporre soluzioni e miglioramenti per l'Ente (max 3 punti);
 - Etica e relazioni istituzionali (max 10 punti):
 - Integrità, trasparenza e rispetto delle normative nella gestione della propria funzione (max 4 punti);
 - Abilità nel gestire le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni all'Amministrazione (max 3 punti);
 - Capacità di rappresentare l'Ente in modo autorevole e costruttivo (max 3 punti).

Art. 16

Norme comuni sulla valutazione della performance

1. Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione, la quale deve contenere i seguenti elementi:
 - ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, restituendo per ogni ambito un punteggio in centesimi;
 - valutazione complessiva;
 - eventuali note del valutatore;
 - data di consegna al valutato (che, di regola, deve avvenire *brevi manu*);
 - firma del valutatore e del valutato per presa visione.
2. La scheda di valutazione dev'essere compilata:
 - dal Presidente della Provincia, per il Segretario provinciale (Allegato A);
 - dal Direttore Generale, sentito il Presidente della Provincia, per il personale dirigente (Allegato B);
 - dai dirigenti, per i responsabili dei Servizi (Allegato C);
 - dai responsabili dei Servizi, per il personale non dirigente (Allegato D).

3. La scheda di valutazione del personale non dirigente è sottoposta alla presa visione del dirigente di riferimento. Tale atto si concretizza con l'apposizione di un "visto" del dirigente sulla scheda stessa, in qualità di garante della coerenza e uniformità dei giudizi a livello di Area. In sede di presa visione, il dirigente si confronta con il responsabile del Servizio per discutere le valutazioni proposte. Qualora si ravvisino discrepanze o la necessità di modifiche, il dirigente e il responsabile del Servizio concordano congiuntamente la valutazione finale.
4. In caso di attribuzione di un punteggio pari a zero in un sottofattore di valutazione, il valutatore ha l'obbligo di motivare in modo specifico tale punteggio nel campo "note del valutatore" della scheda di valutazione, indicando le ragioni del mancato raggiungimento degli standard minimi attesi e le azioni correttive necessarie. Questa motivazione è essenziale per garantire la trasparenza del processo valutativo e per fornire al valutato un *feedback* utile al suo sviluppo professionale.
5. La valutazione della performance si intende:
 - negativa, nel caso in cui il punteggio attribuito alla componente di performance individuale sia:
 - inferiore a 15/30, per il Segretario provinciale;
 - inferiore a 20/40, per i dirigenti;
 - inferiore a 30/60, per i responsabili dei Servizi;
 - inferiore a 30/60, per il personale non dirigente;
 - positiva, nel caso in cui il punteggio attribuito alla componente di performance individuale sia pari o superiore ai predetti punteggi;
 - pienamente favorevole, nel caso in cui il punteggio complessivo sia pari o superiore a 97/100.
6. Il valutatore, al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati e di esprimere un giudizio obiettivo e realistico sulla componente di performance individuale, può decidere di ridurre il relativo punteggio, anche tenendo conto dei seguenti elementi:
 - partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali alla misurazione della performance organizzativa (come previsto dal successivo articolo 17);
 - report scaturenti dai controlli interni e dal controllo di gestione;
 - mancato rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti;
 - sanzioni disciplinari irrogate;
 - ogni altro elemento utile.In tal caso, il valutatore ha l'obbligo di motivare la decurtazione, indicandone le ragioni, nel campo "note del valutatore" della scheda di valutazione.

Art. 17

Misurazione della *customer satisfaction*

1. La valutazione della performance include la misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi, attraverso la somministrazione di questionari di *customer satisfaction*. Questo strumento rileva la qualità percepita dei servizi, l'efficienza dei processi e l'efficacia delle interazioni con il personale.
2. Qualora dall'analisi dei questionari emergano giudizi prevalentemente negativi o siano rilevate significative criticità a carico di un Servizio o di singoli dipendenti, il valutatore ha

l'obbligo di avviare, entro 30 giorni dalla ricezione dei risultati, un confronto costruttivo con i soggetti interessati.

3. Tale confronto è finalizzato a:
 - analizzare le cause delle criticità emerse, distinguendo tra quelle di natura organizzativa, procedurale o comportamentale;
 - identificare congiuntamente le azioni correttive e di miglioramento necessarie a risolvere le problematiche segnalate;
 - elaborare un piano di azione specifico e misurabile, con obiettivi definiti, risorse assegnate e un cronoprogramma di attuazione;
 - supportare il dipendente o il Servizio attraverso un percorso di *coaching* o di formazione mirata al miglioramento delle competenze professionali e relazionali.
4. Le risultanze di tale confronto e l'attuazione del piano d'azione sono monitorate in sede di valutazione intermedia della performance e possono rilevare ai fini della valutazione annuale finale ai sensi dell'articolo 16, comma 6.

Art. 18

Valutazione dei valutatori: *feedback* dal basso

1. La valutazione della performance individuale di ogni soggetto che riveste funzioni di valutazione del personale si integra con un sistema di *feedback* dal basso. Questo strumento non ha valore vincolante ai fini del punteggio finale, ma costituisce un elemento qualificante del processo valutativo, orientato alla crescita professionale e al miglioramento continuo.
2. Il *feedback* dal basso si basa sulla somministrazione, in forma anonima e con cadenza annuale, di un questionario strutturato al personale diretto e coordinato dal valutatore. Il questionario è volto a misurare i seguenti indicatori:
 - leadership e capacità relazionali: capacità di motivare, comunicare in modo efficace e creare un clima di lavoro collaborativo;
 - gestione del team: abilità nell'assegnazione dei compiti, nella valorizzazione delle competenze e nel supporto allo sviluppo professionale dei collaboratori;
 - trasparenza e correttezza: rispetto delle normative, gestione equa e imparziale delle relazioni interne e coerenza tra comportamenti e obiettivi.
3. I risultati del questionario sono raccolti e analizzati in forma aggregata e anonima, garantendo la totale riservatezza delle risposte individuali. I risultati sono poi discussi in un colloquio di *feedback* tra il valutatore e il suo diretto superiore.
4. Il colloquio di *feedback* non ha una natura punitiva, ma è finalizzato a:
 - fornire al valutatore una visione completa del proprio operato e della sua percezione all'interno del team;
 - individuare aree di forza e di debolezza, elaborando un piano di sviluppo professionale mirato al miglioramento delle competenze relazionali e manageriali;
 - rafforzare la cultura del *feedback* e del confronto all'interno dell'organizzazione, migliorando il clima lavorativo e la produttività complessiva.
5. Il mancato o insufficiente sviluppo delle competenze emerse dal *feedback* dal basso può essere preso in considerazione in sede di valutazione finale del valutatore ai sensi

dell'articolo 16, comma 6, al fine di promuovere l'evoluzione delle sue capacità di gestione del personale.

Art. 19

Procedura di conciliazione e pagamento dei premi correlati alla performance

1. Entro dieci giorni lavorativi dalla consegna della scheda di valutazione, il valutato può presentare al valutatore una richiesta di riesame, in forma scritta e motivata, a fronte della quale il valutatore deve rispondere entro cinque giorni lavorativi. In caso di mancato accoglimento della richiesta, il valutato può presentare, sempre in forma scritta e motivata, richiesta di attivazione di una procedura di conciliazione in merito alla valutazione ricevuta, con coinvolgimento dell'Organismo indipendente di valutazione della performance.
2. La procedura di conciliazione si svolge con la partecipazione del valutatore, del valutato e con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione o di un suo membro, che agisce in qualità di mediatore. Il processo ha natura informale e non vincolante ed è finalizzato a favorire un confronto costruttivo tra le parti, a chiarire i punti di disaccordo e a ricercare una soluzione condivisa, volta a superare la controversia sulla valutazione ricevuta, senza che ciò incida sulla legittimità della stessa. Il verbale della conciliazione, che documenta l'esito del confronto (accordo o mancato accordo), viene redatto in forma sintetica e sottoscritto dalle parti ed in ogni caso non può comportare una valutazione inferiore a quella contestata.
3. Di norma, entro il mese successivo a quello di approvazione della Relazione sulla performance e sulla base di quest'ultima:
 - il Presidente della Provincia predispone per il Segretario provinciale la scheda di valutazione;
 - il Direttore Generale predispone per i dirigenti la scheda di valutazione;
 - i dirigenti di ciascuna Area predispongono per i responsabili dei Servizi della propria Area la scheda di valutazione;
 - i responsabili di ciascun Servizio predispongono per i dipendenti del proprio Servizio la relativa scheda di valutazione.
4. Il pagamento della retribuzione di risultato del Segretario provinciale è preceduto da apposito atto del dirigente del personale o delle risorse finanziarie di determinazione e attribuzione della stessa, sulla base della scheda di valutazione.
5. Il pagamento della retribuzione di risultato dei dirigenti è preceduto da apposito atto del Direttore Generale di determinazione e attribuzione della stessa, sulla base delle schede di valutazione.
6. Sulla base delle schede di valutazione si provvede, con apposito atto di liquidazione, al pagamento della retribuzione di risultato dei responsabili dei Servizi.
7. Sulla base delle schede di valutazione si provvede, con apposito atto di liquidazione, al pagamento dei premi correlati alla performance del personale non dirigente.

Art. 20

Monitoraggio della performance organizzativa

1. L'Organismo indipendente di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'Amministrazione, verifica, con cadenza semestrale, l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento.
2. I dirigenti comunicano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati dell'Area di propria responsabilità al Segretario provinciale/Direttore Generale, il quale provvede alla redazione di una relazione da sottoporre all'Organismo indipendente di valutazione.
3. L'Organismo indipendente di valutazione, sulla base della relazione sull'andamento delle performance, può segnalare con apposita relazione al Presidente della Provincia e al Segretario provinciale/Direttore Generale la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione.
4. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'Organismo indipendente di valutazione ai fini della validazione della stessa.
5. Il monitoraggio intermedio è oggetto di validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione e di successiva approvazione con decreto del Presidente della Provincia.

Art. 21

Monitoraggio della performance individuale

1. Al fine di garantire il costante allineamento tra gli obiettivi individuali assegnati e le attività svolte, nonché di supportare il dipendente nel raggiungimento dei risultati attesi, l'Ente può effettuare un monitoraggio intermedio della performance individuale. Tale monitoraggio ha carattere di regolarità e viene svolto, di norma, con cadenza semestrale, o comunque ogniqualvolta il valutatore o il valutato lo ritengano opportuno per specifiche esigenze connesse all'andamento delle attività.
2. Il monitoraggio intermedio si concretizza attraverso un colloquio individuale tra il valutatore e il valutato. Questo colloquio non ha natura valutativa definitiva, bensì di strumento di *feedback* e confronto costruttivo.
3. Durante il colloquio, il valutatore e il valutato analizzano congiuntamente:
 - lo stato di avanzamento rispetto agli obiettivi individuali precedentemente assegnati, verificandone il grado di raggiungimento parziale;
 - eventuali criticità relative a uno o più sottofattori di valutazione previsti dalla scheda di valutazione che, ove presenti, devono essere segnalate dal valutatore al valutato in maniera esplicita;
 - la necessità di supporto, risorse o formazione aggiuntiva, che possa facilitare il raggiungimento degli obiettivi;

- l'identificazione di punti di forza e aree di miglioramento nella performance del valutato;
 - la possibilità di riprogrammazione o ridefinizione degli obiettivi, qualora sopraggiungano mutate esigenze organizzative o ambientali che rendano inattuale l'originaria assegnazione.
4. Il *feedback* fornito durante il colloquio intermedio è orientato al miglioramento continuo. Il valutatore si impegna a fornire un *feedback* chiaro, specifico e costruttivo, valorizzando i successi e indicando con precisione le aree in cui è necessario intervenire. Il valutato è incoraggiato a esprimere il proprio punto di vista, a porre domande e a proporre soluzioni. Le eventuali segnalazioni da parte del valutatore devono essere formulate per iscritto e sono funzionali a fornire un'opportunità di correzione o miglioramento prima della valutazione finale, al fine di assicurare la piena consapevolezza da parte del valutato del proprio andamento e di prevenire l'attribuzione di valutazioni inattese in sede di consegna della scheda finale.
 5. Il monitoraggio intermedio della performance tramite il colloquio individuale, contribuisce a:
 - migliorare la comunicazione tra valutatore e valutato;
 - prevenire o risolvere tempestivamente eventuali disallineamenti o problemi;
 - incrementare la motivazione e il coinvolgimento del personale; assicurare un percorso di crescita professionale per il valutato;
 - rendere il processo di valutazione finale più trasparente e oggettivo, basandolo su un percorso di accompagnamento e supporto continuo.

Art. 22

Trasparenza

1. L'Amministrazione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.
2. L'Amministrazione pubblica i dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti.
3. L'Amministrazione pubblica i criteri definiti nel sistema di misurazione e valutazione per l'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

Art. 23

Formazione per la gestione della performance

1. L'Amministrazione si impegna a garantire la corretta e uniforme applicazione del presente sistema di misurazione e valutazione attraverso programmi mirati di formazione.
2. Sono destinatari dei programmi di formazione:

- i dirigenti e i responsabili dei Servizi, al fine di sviluppare e consolidare le competenze necessarie per la definizione degli obiettivi, il monitoraggio della performance individuale e organizzativa, l'erogazione di *feedback* costruttivi e la conduzione dei colloqui di valutazione;
 - il personale non dirigente, per assicurare la piena comprensione delle finalità, delle metodologie e degli strumenti del sistema di misurazione e valutazione, promuovendo la cultura della performance e del merito.
3. I percorsi formativi potranno includere moduli su:
- la definizione di obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e Temporizzati, cioè con scadenza definita);
 - le tecniche di *feedback* e *coaching* per il miglioramento continuo;
 - la gestione dei colloqui di valutazione e monitoraggio;
 - l'utilizzo degli strumenti informatici a supporto del sistema di misurazione e valutazione;
 - la promozione di un clima organizzativo favorevole e la valorizzazione delle competenze.
4. L'Amministrazione avrà cura di definire annualmente il piano delle attività formative, monitorandone l'efficacia e l'aggiornamento in base alle esigenze emerse.

Capo IV Merito e premi

Art. 24 Oggetto e finalità

1. Le disposizioni del presente Capo recano strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.

Art. 25 Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance

1. L'Amministrazione promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
2. È vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente regolamento.

Art. 26

Strumenti

1. Gli strumenti per valorizzare il merito e le professionalità sono:
 - il bonus annuale delle eccellenze, disciplinato in sede di contrattazione collettiva integrativa;
 - le progressioni economiche, di cui all'articolo 27;
 - l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'articolo 28.

Art. 27

Progressioni economiche

1. L'Amministrazione riconosce selettivamente le progressioni economiche di cui all'articolo 52, comma 1-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.
2. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione.
3. Ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche, nel caso in cui la media delle ultime tre valutazioni individuali annuali corrisponda a una valutazione pienamente favorevole, ciò comporta l'attribuzione del punteggio massimo previsto per il suddetto criterio.

Art. 28

Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. L'Amministrazione favorisce la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti pubblici ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.

Capo V

Norme finali, transitorie e abrogazioni

Art. 29

Abrogazioni, norma transitoria e di rinvio

1. Sono abrogati il Sistema di valutazione, approvato con deliberazione della Giunta Provinciale n. 150 del 09/04/2009 e il Regolamento del Sistema di programmazione degli obiettivi e di valutazione della performance, approvato con deliberazione della Giunta Provinciale n. 47 del 10/11/2010.
2. Al fine di garantire l'efficacia del nuovo assetto valutativo, i cicli di gestione della performance già avviati prima della data di entrata in vigore del presente sistema di misurazione e valutazione saranno regolati dalle nuove disposizioni, in quanto applicabili.

3. Per quanto non espressamente previsto dal presente sistema di misurazione e valutazione, si rinvia alla legge, ai contratti collettivi nazionali e integrativi e ai regolamenti interni all'Amministrazione.