



PROVINCIA DI LECCE

“La valutazione delle prestazioni”

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

INDICE

Premessa

1. La fase della programmazione

1.1 Dalla pianificazione strategica alla programmazione operativa e gestionale

1.2 Il Piano della performance

1.3 La performance organizzativa

1.4 La performance individuale

1.5 La struttura organizzativa della Provincia di Lecce

2. La fase della misurazione e valutazione

2.1 Il processo

2.2 Personale dirigente

2.3 Titolari di elevata qualificazione e Personale non dirigente

2.4 Segretario Generale / Direttore Generale

3. La Relazione sulla performance

4. Processo di misurazione e valutazione della performance: tempi e responsabilità

5. Procedure di conciliazione

6. Performance e Trasparenza

7. Modalità di coinvolgimento e condivisione del sistema

Allegati:

Allegato 1 Sistema di valutazione dirigenti

Allegato 2 Questionario di valutazione della performance individuale dei dirigenti

Allegato 3 Questionario di autovalutazione

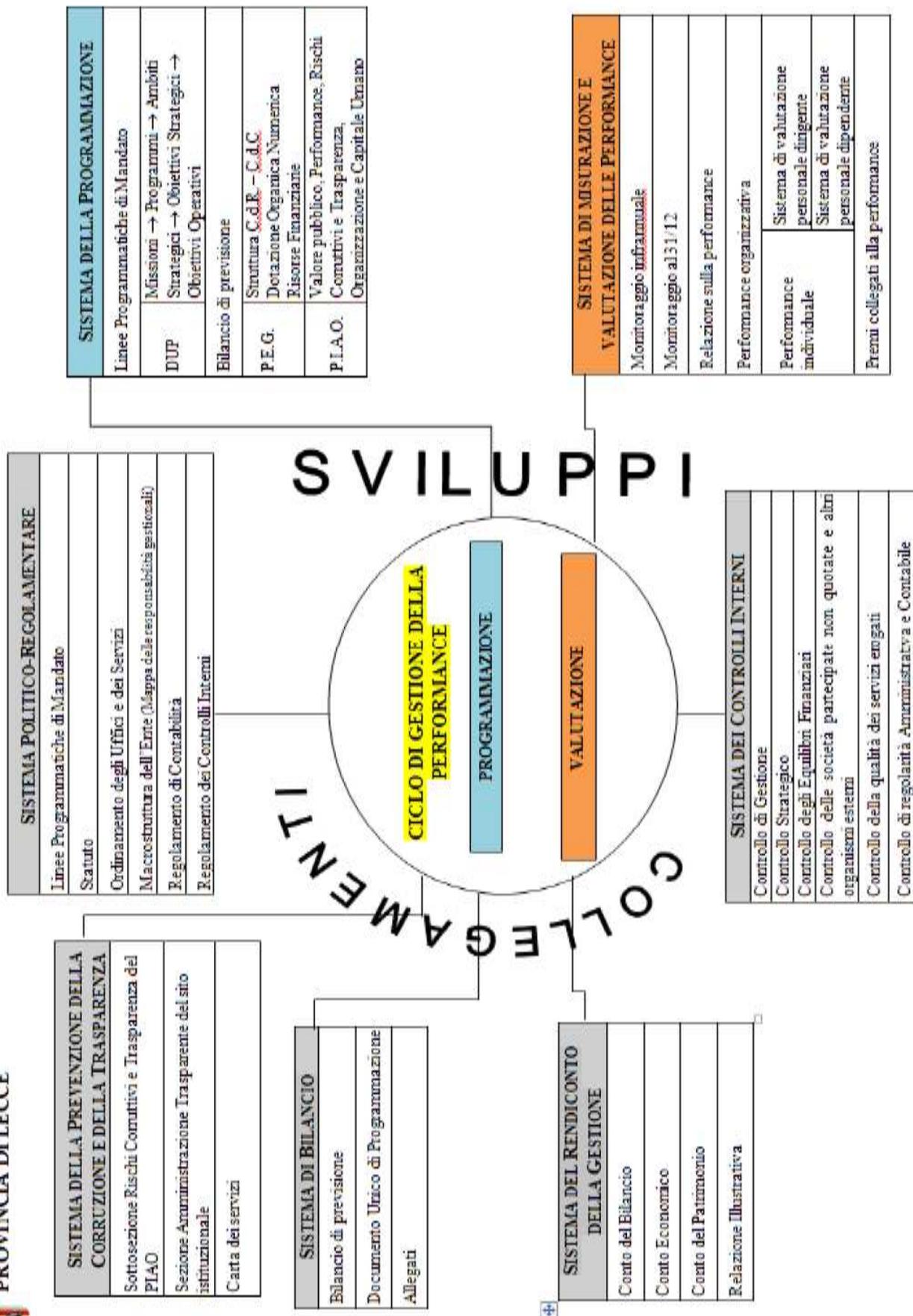
Allegato 4 Scheda di giudizio del personale dirigente

Allegato 5 Sistema di valutazione della performance del personale non dirigente

Allegato 6 Sistema di valutazione del Segretario Generale / Direttore Generale

Premessa

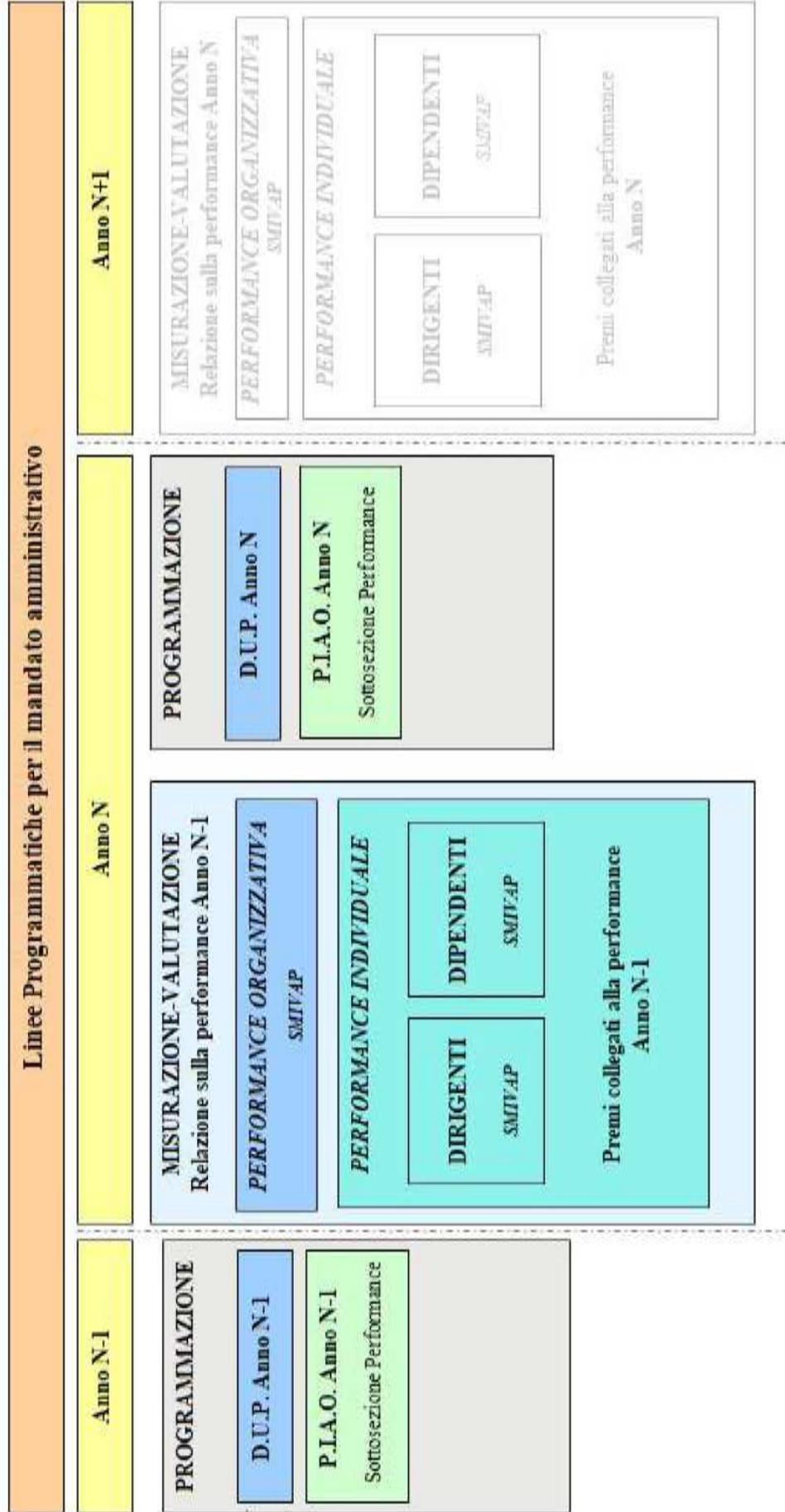
Il Ciclo della Performance, come definito dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., sostanzialmente individua le fasi secondo cui ciascuna Amministrazione Pubblica definisce, misura e valuta la performance conseguita, tanto a livello organizzativo che a livello individuale. Le tavole seguenti descrivono graficamente, da un lato, i collegamenti con gli altri sistemi dell'ente locale e, dall'altro, gli sviluppi nelle fasi della programmazione e della misurazione/valutazione (Tavola 1), ed il loro susseguirsi (Tavola 2).



Ciclo della Performance

Tavola 2

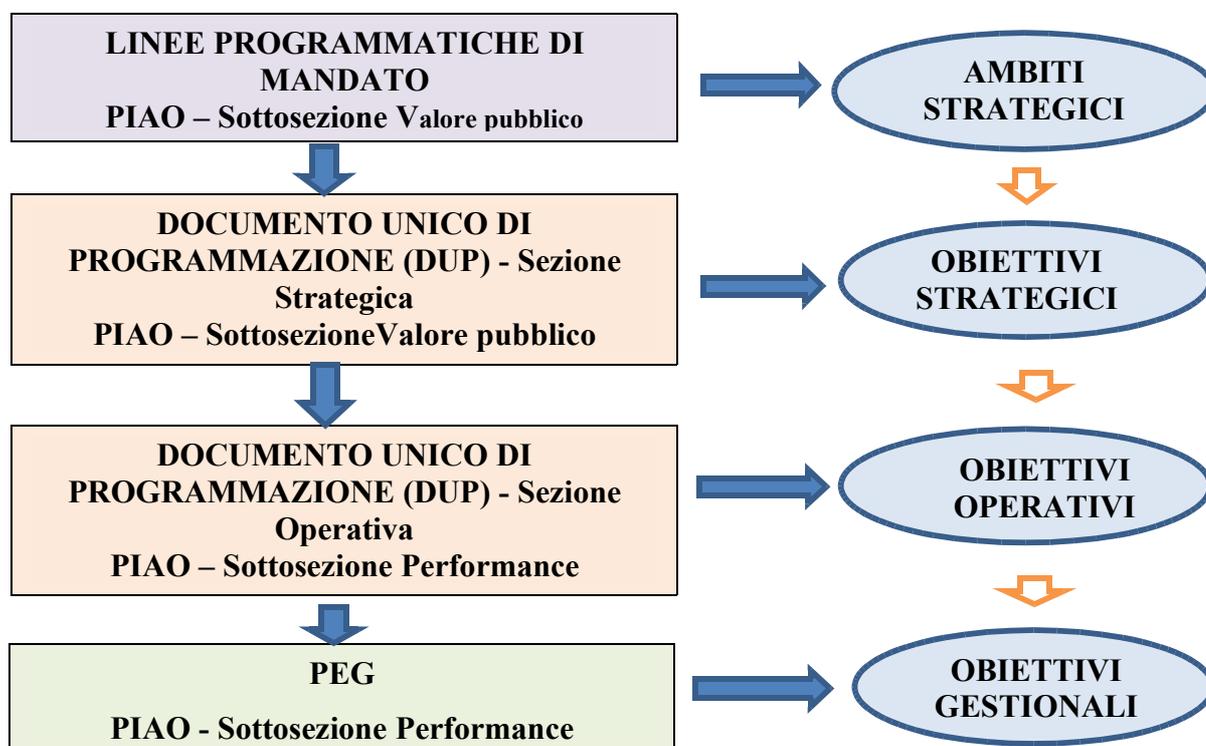
D. Lgs. 150/09 e ss.mm.ii.



1. La fase della programmazione

1.1 Dalla pianificazione strategica alla programmazione operativa e gestionale

La programmazione della performance è sviluppata secondo lo schema indicato, che rappresenta la mappa logica dei legami che intercorrono tra la pianificazione strategica, la programmazione operativa e la programmazione gestionale.



1. Linee Programmatiche di mandato: contengono la programmazione di lungo periodo (quadriennale) in termini di indirizzi generali di governo e al cui interno sono individuati gli Ambiti strategici (le priorità) di intervento;
2. Obiettivi strategici: sono definiti all'interno degli Ambiti suddetti e descrivono le scelte strategiche dell'Ente sulla base delle linee programmatiche di mandato (programmazione triennale di medio periodo). Gli Ambiti strategici e gli obiettivi strategici sono trasversali sia rispetto alle Missioni/Programmi del DUP, sia rispetto ai Centri di Responsabilità e costituiscono gli obiettivi generali dell'Ente da riportare nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), *Sezione 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE – Sottosezione 2.1 Valore pubblico*.
3. Obiettivi operativi: sono individuati nell'ambito degli Obiettivi strategici e associati alle Missioni/Programmi del DUP, da un lato, ed ai rispettivi Centri di Costo, dall'altro;
4. Obiettivi gestionali: sono gli obiettivi individuati all'interno dei Centri di Costo/Centri di Imputazione contabile assegnati ai vari Centri di Responsabilità, così come definiti sulla base

della Macrostruttura in vigore (Servizi), a cui viene associato un dirigente secondo gli incarichi conferiti con decreto del Presidente della Provincia.

Tutto ciò segna il passaggio dalla pianificazione strategica alla programmazione gestionale e l'integrazione delle Linee programmatiche con gli strumenti della programmazione dell'Ente.

1.2 Il PIAO - Sottosezione Performance

Con l'adozione del Piano esecutivo di gestione (PEG) e del PIAO - Sottosezione Performance si conclude il ciclo della programmazione.

La Sottosezione 2.2 Performance della Sezione 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE del PIAO è un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi gestionali, gli indicatori ed i target. Definisce, dunque, gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

L'individuazione degli obiettivi gestionali avviene attraverso un processo di negoziazione che vede coinvolti, per la pianificazione strategica e operativa, l'Organo politico (Presidente della Provincia, Consiglieri delegati) e il Direttore Generale; per la pianificazione gestionale, il Direttore Generale e i Dirigenti dei Servizi. Nell'ambito degli obiettivi gestionali sono individuati obiettivi di rilevanza strategica, secondo la rilevanza che essi assumono rispetto agli impatti desiderati. Una volta esplicitati in termini di azioni, indicatori e risorse umane gli obiettivi gestionali costituiscono la Sottosezione Performance del PIAO ed insieme al PEG - che contiene le risorse finanziarie ulteriormente dettagliate rispetto al Bilancio in Centri di Responsabilità (CdR), Centri di Costo (CC) e Capitoli/Articoli - completano la pianificazione gestionale.

Gli obiettivi gestionali sono individuati all'interno dei Centri di Costo/Centri di Imputazione contabile assegnati, unitamente alle risorse finanziarie del PEG, ai vari Centri di Responsabilità, così come definiti sulla base della Macrostruttura in vigore (Servizi), a cui viene associato un dirigente secondo gli incarichi conferiti con decreto del Presidente della Provincia

A questo livello vengono definite anche le attività ordinarie di tipo ripetitivo. A ciascun obiettivo/attività ordinaria sono associate le risorse umane individuate da ciascun Dirigente di Servizio, a cui sono state assegnate sulla base della Microstruttura.

La Sottosezione Performance del PIAO è funzionale alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

1.3 La Performance organizzativa

Con la pianificazione strategica viene programmata la performance dell'Ente, inteso come organizzazione nel suo complesso (performance organizzativa dell'Ente).

La misurazione e la valutazione della Performance Organizzativa avviene a livello di Obiettivo Strategico. Per ciascun Obiettivo Strategico sono individuati indicatori riferiti agli obiettivi gestionali, in primis agli obiettivi gestionali di rilevanza strategica.

La Performance Organizzativa dell'Ente si ottiene come media del grado di raggiungimento degli indicatori individuati. Ciò è finalizzato alla verifica:

- dell'efficacia delle politiche e delle scelte contenute negli atti e nei documenti di indirizzo politico-amministrativo (Linee programmatiche di mandato, DUP, PIAO-Valore pubblico);
 - dello stato di attuazione dei Programmi attraverso la rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate.

Gli obiettivi gestionali di rilevanza strategica sono maggiormente collegati alla performance organizzativa dell'Ente e possono consistere in:

- Obiettivi di salute finanziaria;
- Obiettivi di salute organizzativa;
- Obiettivi di qualità dei servizi erogati;
- Obiettivi gestionali di rilevanza strategica specifici di ogni Centro di responsabilità.

Obiettivi di salute finanziaria (coordinamento Risorse Finanziarie)

- pareggio di bilancio ai fini del conseguimento dei saldi di finanza pubblica;
- equilibri di bilancio;
- riduzione del tempo medio di pagamento;
 - modalità di utilizzo delle risorse finanziarie (gestione dei residui attivi e passivi in termini di smaltimento e di incidenza nella formazione di nuovi residui); la valutazione avviene anche attraverso una Variabile specifica della Dimensione Risultati organizzativi nell'ambito della valutazione della performance dei dirigenti.

Obiettivi di salute organizzativa

- obiettivi in materia di prevenzione della corruzione (coordinamento Segreteria Generale);
- obiettivi in materia di trasparenza e tutela privacy (coordinamento Sistemi Informatici);
- obiettivi di semplificazione e digitalizzazione dei servizi erogati (coordinamento Sistemi Informatici);

- obiettivi di attuazione CCNL e CCDI e Piano triennale del fabbisogno di personale (coordinamento Risorse Umane);
- obiettivi relativi all'attuazione di misure organizzative finalizzate all'attivazione di modalità flessibili di prestazione dell'attività lavorativa (coordinamento Risorse Umane).
- obiettivi per il benessere lavorativo (Sicurezza sui luoghi di lavoro);
- obiettivi di riorganizzazione logistica (coordinamento Patrimonio);
- altri obiettivi (integrazione Linee Programmatiche – D.U.P. - PIAO, definizione Macrostruttura, Microstruttura e conseguente riallineamento Schema CdR/CdC, ecc. – coordinamento Direzione Generale).

Obiettivi di qualità dei servizi erogati

Favorire il rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini/utenti avviando un percorso di valutazione partecipativa dei servizi erogati attraverso:

- Piano strategico della Provincia di Lecce (coordinamento Governance);
- Mappatura degli stakeholder, definizione obiettivi e/o azioni, target e indicatori (coordinamento Controlli Interni);
- Collegamento con gli obiettivi in materia di digitalizzazione dei processi e dei servizi, accesso ai servizi e fruizione delle informazioni on line, trasparenza e tutela privacy (coordinamento Sistemi Informatici);
- Collegamento con gli obiettivi e/o azioni gestionali, e relativi target e indicatori (coordinamento Controlli Interni);
- qualità percepita: rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari interni ed esterni dei servizi erogati (coordinamento Ufficio Statistica).

In relazione alla valutazione partecipativa dei servizi erogati, anche alla luce della sopravvenuta situazione di emergenza sanitaria, che impone una riorganizzazione sia del lavoro degli uffici, sia delle modalità di relazione con i cittadini/utenti, nell'anno 2020 è stato avviato il percorso con la mappatura degli stakeholder finalizzata alla definizione di un Piano dei servizi erogati e con l'individuazione, in ogni Servizio dell'Ente, di almeno un servizio erogato con definizione delle modalità di partecipazione degli stakeholder sia nella fase di programmazione/progettazione, sia nella fase della valutazione finale. Nel corso dell'anno 2021 sono stati individuati i servizi sui quali avviare la fase iniziale di sperimentazione dell'intero percorso e nel corso del 2022 saranno poste le basi per la definizione di un modello su misura delle esigenze dell'amministrazione e delle caratteristiche dell'oggetto di valutazione. Nell'anno 2023 sono state avviate procedure di consultazione pubblica e di consultazione degli stakeholder di riferimento, insieme all'approvazione

dello schema della nuova Carta dei Servizi della Provincia di Lecce e all'avvio dell'aggiornamento dei servizi erogati funzionalmente alla semplificazione e digitalizzazione degli stessi.

Obiettivi gestionali di rilevanza strategica specifici di ogni Centro di responsabilità

Ulteriori obiettivi gestionali di particolare rilevanza ai fini del raggiungimento degli Obiettivi Strategici del D.U.P. individuati per ogni Centro di Responsabilità.

1.4 La Performance individuale

La misurazione della performance individuale è finalizzata alla valutazione di dirigenti, personale titolare di E.Q., personale non dirigente, segretario generale e direttore generale.

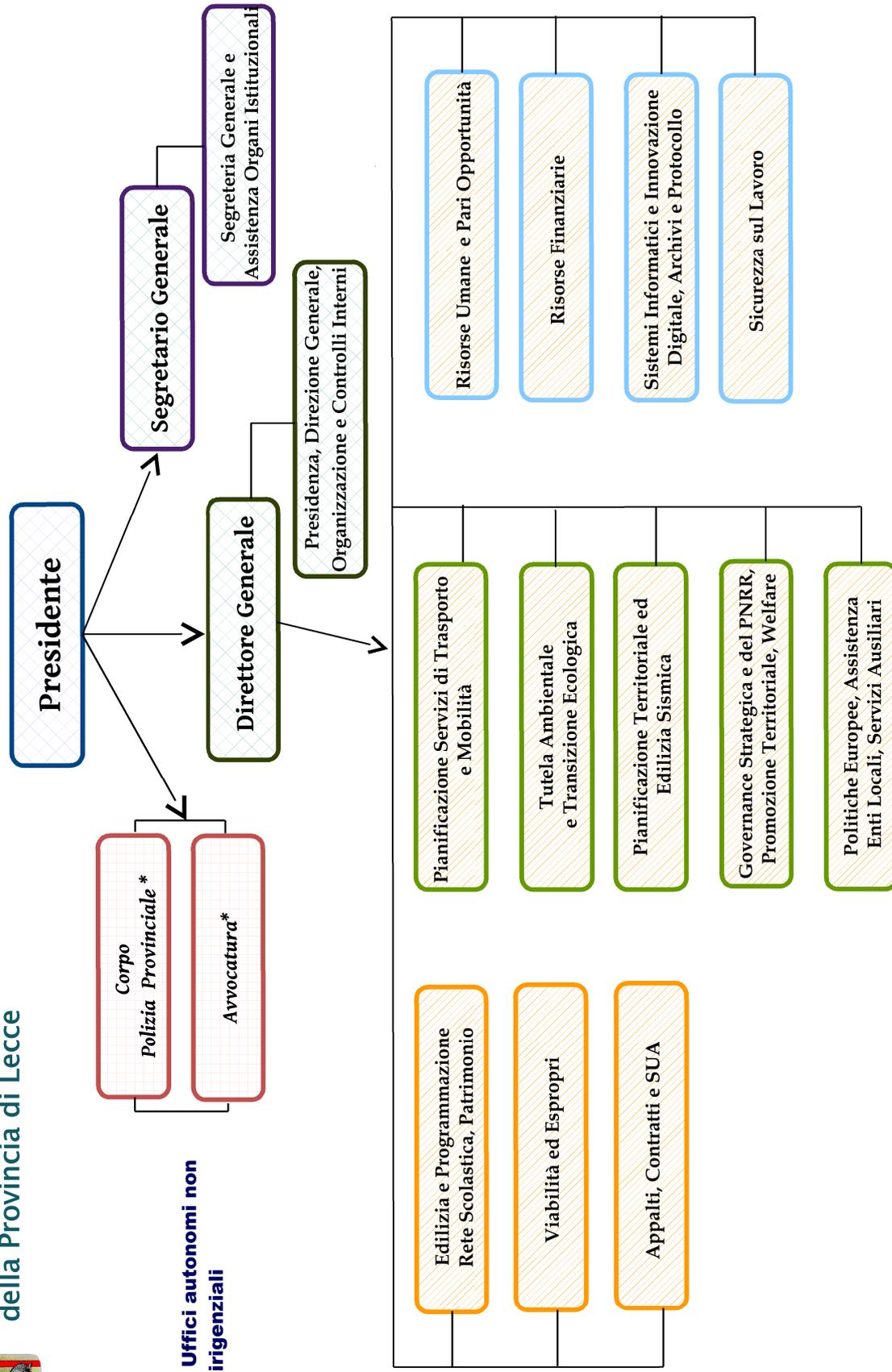
La misurazione e valutazione della performance individuale è basata sull'utilizzo di una metodologia 'tarata' sulle caratteristiche della posizione di riferimento. Questa scelta deriva dal fatto che ogni posizione (dirigenti, titolari di P.O. e A.P. e personale non dirigente) ha delle peculiarità non solo in termini di compiti e mansioni, ma anche in termini di KSAO (Knowledge, Skills, Attitudes, Others), ovvero quei requisiti in termini di conoscenze e competenze necessarie per ricoprire al meglio una determinata posizione.

1.5 La struttura organizzativa della Provincia di Lecce

La nuova Macrostruttura dei Servizi Provinciali è stata approvata con Provvedimento del Presidente della Provincia n. 42 del 21/04/2023, a cui ha fatto seguito l'emanazione dei decreti presidenziali per il conferimento degli incarichi dirigenziali.



Macrostruttura della Provincia di Lecce



2. La fase della misurazione e valutazione

2.1 Il processo

La misurazione della performance avviene attraverso le fasi in cui si articola il controllo di gestione:

1. predisposizione del **P.E.G.**, e del **P.D.O. - Piano della Performance (P.P.)** nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (**PIAO**);
2. rilevazione dei risultati raggiunti in riferimento ai Servizi/Uffici autonomi (Centri di Responsabilità) e agli obiettivi gestionali, con particolare attenzione agli obiettivi gestionali di rilevanza strategica individuati nel Piano della Performance, al fine di verificarne lo stato di attuazione e le attività svolte;
3. elaborazione di indici e parametri finanziari, economici e di attività finalizzati alla predisposizione di report riferiti all'attività complessiva dell'Ente, degli Ambiti Strategici e relativi Obiettivi strategici (performance organizzativa), alla gestione dei singoli Servizi e ai singoli centri di costo/obiettivi gestionali.

I report finali confluiscono nella Relazione sulla Performance (referto del controllo di gestione e del controllo strategico ai sensi degli artt. 4 e 5 del Regolamento dei Controlli Interni).

Il NdV/OIV assicura la correttezza dei processi di valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

Il NdV definisce annualmente:

1. i pesi delle Dimensioni, dei Fattori e delle Variabili per i dirigenti e il personale non dirigente;
2. i pesi attribuiti a ciascun obiettivo gestionale di rilevanza strategica, a ciascun obiettivo gestionale e a ciascuna attività ordinaria, valevoli per la valutazione della performance individuale dei dirigenti;
3. l'intervallo di scostamento tra la media dei punteggi del questionario dei collaboratori e il punteggio del questionario di autovalutazione, valevole per la valutazione della performance individuale dei dirigenti;
4. stabilisce annualmente la proporzione tra obiettivi e attività ordinarie, ai fini della valutazione della performance individuale valevole per la valutazione della performance individuale dei dirigenti.

2.2 *Personale dirigente*

Nella valutazione della performance individuale del personale dirigente vengono prese in considerazione quattro principali aree di osservazione, scomposte in una serie di fattori misurati per mezzo di scale di giudizio:

A Risultati gestionali: il grado di conseguimento degli obiettivi concordati tra Ente e Dirigente;

B Comportamenti organizzativi: l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali del Dirigente nella direzione della struttura;

C Competenze maturate: le conoscenze, le esperienze e le capacità professionali possedute dal Dirigente.

D Rispetto della conformità legale, formale e sostanziale delle procedure: il *modus operandi* con cui gli obiettivi gestionali vengono raggiunti.

Il comportamento organizzativo e la performance dirigenziale vengono valutati utilizzando una pluralità di strumenti al fine di ottenere una valutazione a 360 gradi della performance.

La valutazione si realizza nell'espressione di tre distinte dimensioni: i Risultati organizzativi, i Risultati individuali ed i Comportamenti (Allegato 1).

➤ **Dimensione 1. Risultati organizzativi:** questa dimensione rappresenta il collegamento con la performance organizzativa dell'Ente e si basa su due distinti fattori:

- **Fattore 1.a:** *Raggiungimento obiettivi dell'Ente*. Questo fattore è misurato attraverso la **Variabile 1.a.1 Media di raggiungimento degli Obiettivi strategici/Ambiti strategici dell'Ente, definiti sulla base delle Linee programmatiche di mandato;**
- **Fattore 1.b:** *Modalità di utilizzo risorse finanziarie*, misurato attraverso la **Variabile 1.b.1 Gestione dei residui (smaltimento, incidenza)**. Risulta fondamentale valutare anche le capacità del Dirigente nella gestione delle risorse finanziarie assegnate con riferimento alla gestione dei residui, in particolare riguardo la velocità smaltimento degli stessi e la riduzione dell'incidenza, allo scopo di evitare la formazione di nuovi.

➤ **Dimensione 2. Risultati individuali:** questa dimensione è relativa al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati e allo svolgimento delle attività ordinarie e si basa su due distinti fattori:

- **Fattore 2.a** *Raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività ordinarie*, misurato attraverso la **Variabile 2.a.1 Media ponderata di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività ordinarie**. Il calcolo di questa variabile viene fatto facendo riferimento agli obiettivi gestionali e alle attività ordinarie del Piano delle Performance, secondo una proporzione tra obiettivi e attività stabilita annualmente dal NdV/OIV.

La scelta di tener conto anche dell'espletamento delle attività ordinarie si basa su due motivazioni fondamentali. La prima è che esse costituiscono attività essenziali per garantire un funzionamento del Servizio pienamente rispondente ai principi del buon andamento dell'amministrazione, ed in tal senso un loro corretto espletamento contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Inoltre, la loro misurazione e valutazione consente la creazione di una banca dati delle attività ordinarie, e il relativo aggiornamento, che rappresenta un riferimento imprescindibile per fissare obiettivi di miglioramento futuri.

- **Fattore 2.b** *Raggiungimento obiettivo velocità dei pagamenti, misurato attraverso la Variabile 2.b.1* *Riduzione del numero medio di giorni per i pagamenti agli operatori economici*, di cui all'art. 4 bis della Legge n. 41 del 21/04/2023.

Nella valutazione della suddetta variabile 2.a.1 si considerano i seguenti parametri:

- Livello di complessità operativa che concerne il grado di innovazione ed il miglioramento dei processi;
- Elevato impiego di risorse finanziarie;
- Impiego di risorse umane ad alta professionalità;
- Coinvolgimento di più soggetti interni/esterni (ampiezza dell'obiettivo).

Il raggiungimento degli obiettivi e delle attività viene misurato attraverso il monitoraggio del P.D.O./ Piano delle Performance.

➤ **Dimensione 3. Comportamenti:** questa dimensione si basa su due distinti fattori:

- **Fattore 3.a** *Comportamento organizzativo e prestazione dirigenziale*. Esso è espresso da diverse personalità regolarmente a contatto con il Dirigente, nell'ottica della valutazione a 360 gradi, ed è articolato in 6 variabili:
 - **3.a.1** *Relazione del Segretario Provinciale;*
 - **3.a.2** *Relazione del Direttore Generale;*
 - **3.a.3** *Questionario somministrato ai più stretti collaboratori (funzionari di categoria D);*
 - **3.a.4** *Report di autovalutazione;*
 - **3.a.5** *Relazione del Presidente.*
 - **3.a.6** *Rispetto di ulteriori previsioni normative*
- **Fattore 3.b** *Capacità di differenziazione delle valutazioni dipendenti*, che rappresenta la capacità del dirigente di valutare attraverso una significativa differenziazione delle valutazioni in modo da valorizzare i dipendenti più meritevoli. Tale fattore sarà misurato tramite la **Variabile 3.b.1** *Differenziazione nella valutazione dei dipendenti*.
Tale differenziazione dovrà riguardare i fattori di valutazione relativi alla **Dimensione 2 – Qualità del contributo individuale** e alla **Dimensione 3 – Comportamenti professionali e**

organizzativi, competenze dimostrate di cui all'Allegato 5- Scheda di valutazione del personale dipendente.

La diversità delle persone coinvolte nel processo non può che riflettersi in una diversità degli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati.

Il **Segretario Provinciale** esprime un giudizio in merito all'adeguatezza e alla correttezza normativa degli atti amministrativi prodotti dal dirigente ed in generale sulla correttezza *ope legis* dell'operato del dirigente. All'uopo il Segretario Provinciale si avvale delle risultanze del controllo di regolarità amministrativa effettuato mensilmente sugli atti di ciascun dirigente attraverso un campionamento casuale degli stessi.

Il **Direttore Generale**, invece, come responsabile gerarchico dei dirigenti delle unità organizzative, è chiamato a esprimere un giudizio in forma scritta relativo alla valutazione del rispetto dei principi di buona amministrazione nell'attività gestionale. Nello specifico, si tiene conto di criteri quali: la reperibilità, l'osservanza delle direttive, la capacità di reperire fondi e realizzare economie di spesa e la semplificazione delle procedure, la differenziazione delle valutazioni.

I **collaboratori**, funzionari di Categoria D (se assenti o in numero pari o inferiore a 3, dipendenti di Cat. C), sono coinvolti nel processo attraverso la somministrazione di un questionario, finalizzato a valutare la frequenza temporale di determinati comportamenti caratterizzanti la performance dirigenziale, quali ad esempio, la capacità di risolvere problemi o di collaborare.

Il questionario di valutazione del personale dirigente

Il **questionario** (Allegato 2), somministrato ai collaboratori, è articolato in 39 domande chiuse, raggruppate in 3 macro – aree relative ai diversi ambiti di performance che vengono valutati:

1 **Pianificazione e controllo**. Le aree valutate sono:

- Capacità di analisi e problem-solving (3 – 5 – 8 – 11);
- Programmazione e gestione delle risorse assegnate (1 – 6 – 7 – 9);
- Capacità di monitoraggio e valutazione (2 – 4);
- Cambiamento e innovazione (10).

2 **Gestione, valorizzazione e sviluppo delle Risorse Umane**. Comprende:

- Condivisione – coinvolgimento – circolazione delle informazioni (14–17–18–27);
- Empowerment – sviluppo – valorizzazione (19–21–23–24–25);
- Equità – carico di lavoro (20–22–26);
- Supporto – benessere – clima organizzativo (12–13–15);
- Stile comunicativo – relazionale (16).

3. **Ksao (Conoscenze, competenze, abilità, altro)**. Comprende:

- Conoscenze tecniche – specialistiche (28);
- Grado di aggiornamento e innovazione (30–31);
- Impegno nel lavoro – Attenzione al cliente/utente e alla performance dei dipendenti (32–34–35–37);
- Capacità relazionali – tolleranza allo stress (29–33–39);
- Trasparenza – attenzione alla legalità (36–38).

La scala di risposta è una scala Likert a 7 punti, relativa alla frequenza della messa in atto dei comportamenti considerati negli item del questionario, con presenza dell'elemento neutro 'non so/non ho elementi sufficienti per rispondere'.

Di seguito un esempio di scala di risposta:

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so/non ho elementi sufficienti per rispondere

Il **Report di autovalutazione** (Allegato 3). Al Dirigente è richiesto di compilare un questionario articolato in 2 parti distinte:

- **Parte 1:** vengono proposte le stesse domande del questionario compilato dai dipendenti, ma espresse in forma personale. Questo consente il confronto tra valutazione e autovalutazione, calcolando i cosiddetti margini di scostamento tra le due. La scala di risposta è una Likert a 7 punti, relativa alla frequenza dei comportamenti messi in atto ('mai' – 'sempre' con la presenza dell'elemento neutro 'non so');
- **Parte 2:** uno spazio lasciato ai valutati in cui viene data loro l'opportunità di riportare ogni altra informazione ritenuta utile ai fini di valutazione e non trattata precedentemente, approfondendo con eventuali esempi le aree valutate. Ma anche problemi/ostacoli incontrati nello svolgimento del lavoro (raggiungimento obiettivi e svolgimento dell'attività ordinaria) e soluzioni adottate. Quest'ultima sezione, in particolare, offre un'ulteriore opportunità fornita al valutato per evidenziare i successi e le difficoltà incontrate nello svolgimento del lavoro.

Questa variabile influisce sulla valutazione attraverso il margine di scostamento, il cui calcolo si basa sul confronto tra punteggio medio ottenuto dal questionario di valutazione della performance dei propri collaboratori e il punteggio ottenuto nell'autovalutazione.

Lo scostamento viene espresso in percentuale, come **tasso di scostamento** ed è dato da:

$$100 * (M (\text{questionari collaboratori}) - \text{punteggio autovalutazione} / \text{autovalutazione})$$

Ad esempio, se nel questionario compilato dai dipendenti il Dirigente ha totalizzato il massimo punteggio (234), ma nel Report di autovalutazione ha totalizzato punti = 230, si avrà:

$$100 (234 - 230) / 230 = 100 * 0,002 = 2\%$$

valore di scostamento che al fine della valutazione si deve considerare basso e quindi positivo perché indica un allineamento tra condotta del Dirigente e percezione di tale condotta da parte dei propri dipendenti.

Il Ndv/OIV, in sede di approvazione del P.D.O. fissa l'intervallo di scostamento definito 'normale', fisiologico, tra le valutazioni dei collaboratori e l'autovalutazione. Inoltre, stabilirà l'eventuale penalizzazione da attribuire nel caso il margine di scostamento si collochi al di fuori di tale intervallo.

Il **Presidente** valuta la capacità di interagire con la struttura di vertice nell'attuazione delle Linee programmatiche.

La capacità di valutare attraverso una **significativa differenziazione delle valutazioni** consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti in modo da valorizzare i più meritevoli. La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di valutazione (NdV), tenuto conto dello schema seguente:

1. Valutazione in modo adeguatamente differenziato dei dipendenti: premialità crescente secondo scaglioni differenti stabiliti dal NdV in sede di aggiornamento annuale dello SMIVAP;
2. Valutazione differenziata dei dipendenti in modo insufficiente: penalità crescente secondo scaglioni differenti stabiliti dal NdV in sede di aggiornamento annuale dello SMIVAP;
3. Mancata differenziazione (cioè assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti): penalità massima, anche in questo caso stabilita dal NdV in sede di aggiornamento annuale dello SMIVAP.

Il **rispetto di ulteriori previsioni normative rilevanti ai fini della valutazione** sarà verificato dal NdV secondo i seguenti passaggi:

1. Definizione di un modello di dichiarazione di avvenuto adempimento da parte dei dirigenti (da aggiornare annualmente da parte del NdV in sede di aggiornamento annuale dello SMIVAP), quando non dimostrabile da documentazione certa e verificabile da parte del NdV;
2. Valutazione in base a scaglioni a penalità crescente differenti stabiliti dal NdV in sede di aggiornamento annuale dello SMIVAP secondo i parametri seguenti:
 - non applicabile. La non applicabilità va verificata dal NdV, tenendo conto della normativa interna se presente, degli eventuali atti di indirizzo o dell'assenza del fenomeno;
 - comportamento conforme alla normativa meramente dichiarato dal valutato nella dichiarazione di cui al punto 1 o dimostrato al NdV con documentazione certa e verificabile dal NdV stesso;

- comportamento difforme ma in presenza di iniziative significative, certe e documentate o, in mancanza, dichiarate dal valutato nella dichiarazione di cui al punto 1 e adottate nell'anno di riferimento, che conducono in modo inequivocabile all'adempimento, anche se tardivo;
- comportamento completamente difforme in assenza di esplicita dichiarazione di avvenuto adempimento o non dimostrato da documentazione certa e verificabile dal NdV.

L'allegato 1 rappresenta in sintesi il sistema di misurazione e valutazione del personale dirigente.

Report finale di valutazione: la scheda di sintesi dei risultati e la scheda di giudizio

Il Nucleo di Valutazione (NdV)/Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) propone al Presidente la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione dei premi nel rispetto dei principi di merito e di miglioramento della performance definiti nel Titolo III del D. lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

Al valutato viene restituita una **scheda di sintesi dei risultati** (Allegato 1), in cui vengono specificati:

- Le dimensioni e i relativi pesi;
- A ogni dimensione, i relativi fattori e il loro peso;
- A ogni fattore, le relative variabili e i loro pesi.

La performance dirigenziale viene valutata esprimendo un voto per ognuna delle variabili. Ogni voto viene pesato e contribuisce con gli altri alla definizione del voto della dimensione, le quali sommate a loro volta esprimono il voto finale.

All'interno della scheda, inoltre, vengono anche specificati i metodi di calcolo delle variabili quantitative relative al raggiungimento degli obiettivi.

La soglia minima di punteggio al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa e non dà diritto a bonus individuale è di 5/10.

La scheda riporta la data e la firma del valutatore e del valutato (per presa visione e accettazione).

La **scheda di giudizio** (Allegato 4) si compone di 3 parti: 2 valutative e 1 in cui vengono riportati i criteri di riferimento per la compilazione.

In particolare, la prima è finalizzata a fornire un feedback basato su un giudizio qualitativo sulla prestazione del valutato ed è basata sul metodo dell'Analisi SWOT.

La matrice Swot è ripartita nelle seguenti aree:

- Punti di forza: le risorse personali emerse in sede di valutazione, in particolare per quanto riguarda il giudizio di valore.

- Aree di miglioramento: fanno riferimento a quelle che la Swot Analysis definisce come 'debolezze', ovvero tutti quegli aspetti su cui la persona è risultata carente rispetto alle aspettative e/o agli standard predeterminati.
- Opportunità: fanno riferimento a tutti gli aspetti che possono aiutare il valutato a raggiungere gli obiettivi assegnati e a migliorare la propria performance. Nella definizione di opportunità si fa riferimento a elementi presenti all'interno dell'Ente, del Settore/Servizio/Ufficio di appartenenza, al gruppo di lavoro e/o ad altri Enti.
- Ostacoli: fanno riferimento alle 'minacce' che possono inficiare la qualità della performance, impedendo il pieno raggiungimento dei risultati programmati.

La seconda parte contiene i criteri utilizzati in modo da assicurare la trasparenza e l'equità nella valutazione.

Infine, la terza parte, rappresenta un giudizio più articolato, formulato tenendo conto delle valutazioni ricevute, della 'storia' del valutato nell'Ente (*trend* della performance), del gruppo di lavoro, degli obiettivi assegnati e conseguiti, del contesto socio – economico di riferimento. Inoltre, in questo caso vengono esplicitate specifiche linee – guida operative di supporto per migliorare la propria attività. A questo scopo, si presentano due finestre distinte tra:

- Raggiungimento degli obiettivi ed espletamento delle attività ordinarie: con due sotto – sezioni distinte tra obiettivi e attività ordinarie;
- Comportamento organizzativo e prestazione.

Richiamando in questo modo la struttura della scheda di voto.

La scheda riporta la data e la firma del valutatore e del valutato (per presa visione e accettazione).

I Report finali di valutazione di ciascuno sono controfirmati dal Direttore Generale, dal Segretario Generale e trasmessi al Presidente della Provincia per la verifica di efficacia delle assegnazioni degli incarichi dirigenziali ai rispettivi Servizi finalizzata alla realizzazione nei tempi previsti delle Linee programmatiche di mandato.

2.3 Titolari di elevate qualificazioni e Personale non dirigente

I dirigenti di Servizio sono responsabili della valutazione della performance dei propri dipendenti.

La valutazione della performance individuale del personale non dirigente si articola su tre distinte dimensioni, con differente ponderazione a seconda del peso che si vuole attribuire alla dimensione stessa. In particolare:

Dimensione 1: *Risultati individuali*

Dimensione 2: *Qualità del contributo individuale*

Dimensione 3: *Comportamenti professionali e organizzativi, competenze dimostrate*

Dimensione 1: Risultati individuali – Questa dimensione considera il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, secondo risultati individuali o di gruppo. Il dirigente, nel processo di assegnazione degli obiettivi, dovrà tenere conto dell'area di appartenenza del dipendente, considerato che ogni area è definita da compiti e KSAO (knowledge, skills, attributes and other characteristics) differenti a complessità crescente. E' misurata da:

Fattore 1a - *% di raggiungimento obiettivi individuali.*

Dimensione 2: Qualità del contributo individuale - Questa dimensione tiene conto di come è stato svolto il lavoro in termini qualitativi. La qualità della prestazione erogata viene misurata attraverso quattro fattori con differente ponderazione a seconda del peso che si vuole attribuire a ciascuno di essi:

Fattore 2a – *Problem solving*

Fattore 2b – *Soluzioni migliorative proposte*

Fattore 2c – *Partecipazione all'attuazione di soluzioni migliorative dei servizi erogati*

Fattore 2d – *Puntualità e precisione*

Anche in questa dimensione il dirigente, nel processo di valutazione dovrà tenere conto delle diverse aree di appartenenza del personale, definite da compiti e KSAO differenti a complessità crescente

Dimensione 3: Comportamenti professionali e organizzativi, competenze dimostrate – Questa dimensione è rivolta alla valutazione di fattori comportamentali professionali, innanzitutto in termini di orientamento al cittadino e al cliente interno e alla disponibilità e adattabilità alle esigenze del Servizio, e organizzativi (organizzazione del lavoro efficiente); inoltre anche in termini di aggiornamento e sviluppo delle competenze. E', pertanto, misurata attraverso quattro fattori:

Fattore 3a - *Organizzazione efficiente del proprio lavoro*

Fattore 3b - *Aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze*

Fattore 3c - Orientamento al cittadino e al cliente interno

Fattore 3d - Disponibilità e adattabilità alle esigenze del Servizio

Fattore 3e - Tasso di presenza in servizio

Anche in questa dimensione il dirigente, nel processo di valutazione dovrà tenere conto delle diverse aree di appartenenza.

La scheda di sintesi (Allegato 5) racchiude il sistema di ponderazione delle diverse dimensioni e dei relativi fattori. La ponderazione delle dimensioni e dei fattori può essere modificata dal NdV/OIV per esigenze intervenute.

La soglia minima di punteggio al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa e non dà diritto a partecipazione alle procedure selettive: 6/10 (art. 7, co. 6, CCDI del 19/12/2019).

Per le procedure di progressione orizzontale dei dipendenti in posizione di comando o distacco il dirigente acquisisce dall'Ente di utilizzazione le informazioni e le valutazioni relative al comportamento ed alla prestazione individuale dei dipendenti stessi che gli consentano di procedere alla valutazione mediante la redazione della scheda di cui all'allegato 5.

Erogazione del bonus – La retribuzione di risultato ai titolari di elevata qualificazione ed il bonus della performance al personale dipendente saranno ripartiti tra performance organizzativa e performance individuale, distintamente per le elevate qualificazioni e tra le diverse aree del personale, secondo le modalità ed i criteri generali stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

La retribuzione di risultato ai titolari di elevata qualificazione ed il bonus della performance al personale dipendente collegati alla performance organizzativa saranno calcolati sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività ordinarie della Struttura in cui hanno prestato servizio (si farà riferimento al sistema di valutazione di dirigenti – Fattore 2.a – considerando la proporzione tra obiettivi gestionali ed attività ordinarie stabilita in tale sede dal NdV, senza considerare la pesatura degli stessi valevole ai soli fini della valutazione del dirigente).

Nei casi di mobilità interna infrannuale si farà riferimento alla Struttura in cui hanno prestato servizio per il periodo maggiore e, in caso di ugual periodo, alla Struttura in cui il dipendente era presente al 31/12 dell'anno della valutazione.

Ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai titolari di incarichi di elevata qualificazione, il risultato individuale di ciascun incaricato sarà determinato per il 50% sulla base del risultato della Struttura come sopra calcolato e per il 50% sulla base della scheda di valutazione di cui all'allegato 5, percentuali che potranno essere annualmente modificate dal Nucleo di Valutazione.

Il bonus performance sarà erogato proporzionalmente al periodo di servizio (part time, convenzione/comando, pensionamenti e assunzioni in corso d'anno).

In tali casi di mobilità interna, inoltre, il dirigente del Servizio di destinazione aggiungerà i nuovi obiettivi assegnati nella scheda di valutazione individuale di cui all'allegato 5 e, nella valutazione della **Dimensione 1 - Risultati individuali**, terrà conto delle indicazioni del dirigente del Servizio precedente. In merito alle altre dimensioni la valutazione sarà effettuata dal dirigente del Servizio di destinazione sentito il dirigente del Servizio precedente.

Nell'erogazione del bonus sarà corrisposta una maggiorazione pari al 30% della retribuzione media della categoria al 20% dei dipendenti con voto più elevato, in proporzione al periodo di servizio (part time, convenzione/comando, pensionamenti e assunzioni in corso d'anno, ecc.). A parità di voto la maggiorazione sarà corrisposta al dipendente che ha assicurato complessivamente una maggiore presenza in servizio. In caso di ulteriore parità al dipendente la cui Struttura ha conseguito un grado di raggiungimento degli obiettivi/attività, calcolato nel modo su indicato, più elevato.

2.4 Segretario Generale / Direttore Generale

Anche la valutazione del segretario e del direttore generale, quale strumento tecnico di supporto alla valutazione da parte del Presidente della Provincia, si realizza nell'espressione di tre distinte dimensioni: i Risultati organizzativi, i Risultati individuali ed i Comportamenti (Allegato 12).

➤ **Dimensione 1. Risultati organizzativi:** questa dimensione rappresenta il collegamento con la performance organizzativa dell'Ente e si basa sul seguente fattore:

➤ **Fattore 1.a: Raggiungimento obiettivi dell'Ente.** Questo fattore è misurato attraverso la **Variabile 1.a.1 Media di raggiungimento degli obiettivi strategici/Ambiti strategici dell'Ente**, definiti sulla base delle Linee programmatiche di mandato;

➤ **Dimensione 2. Risultati individuali:** questa dimensione è relativa al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati e allo svolgimento delle attività ordinarie e, per la sola misurazione della performance del Direttore generale, anche sul raggiungimento dell'obiettivo specifico relativo alla velocità dei pagamenti. Si basa sui seguenti fattori:

➤ **Fattore 2.a Raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività ordinarie individuali**, misurato attraverso la **Variabile 2.a.1 Media ponderata di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività ordinarie specifici**. Il calcolo di questa variabile viene fatto facendo riferimento agli obiettivi gestionali e alle attività ordinarie del Piano delle Performance, secondo una proporzione tra obiettivi e attività stabilita annualmente dal NdV/OIV.

La scelta di tener conto anche dell'espletamento delle attività ordinarie si basa su due motivazioni fondamentali. La prima è che esse costituiscono attività essenziali per garantire un funzionamento del Servizio pienamente rispondente ai principi del buon andamento

dell'amministrazione, ed in tal senso un loro corretto espletamento contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Inoltre, la loro misurazione e valutazione consente la creazione di una banca dati delle attività ordinarie, e il relativo aggiornamento, che rappresenta un riferimento imprescindibile per fissare obiettivi di miglioramento futuri.

Il raggiungimento degli obiettivi e delle attività viene misurato attraverso il monitoraggio del P.D.O., con il Piano delle Performance.

- **Fattore 2.b** *Raggiungimento obiettivo velocità dei pagamenti (solo per la misurazione della performance del Direttore generale), misurato attraverso la Variabile 2.b.1 Riduzione del numero medio di giorni per i pagamenti agli operatori economici, di cui all'art. 4 bis della Legge n. 41 del 21/04/2023.*
- **Dimensione 3. Comportamenti:** questa dimensione si basa sul **Fattore 3.a** *Comportamento organizzativo e professionale.* Esso è espresso dal Presidente della Provincia attraverso la **Variabile 3.a.1** *Relazione del Presidente della Provincia.*

L'importo della retribuzione di risultato da attribuire sarà determinato in funzione del voto finale secondo le seguenti fasce:

- da 8,1 a 10 100% della misura massima prevista;
- da 6,1 a 8 80% della misura massima prevista;
- da 5,1 a 6 50% della misura massima prevista;
- pari o inferiore a 5 nessuna retribuzione.

3. La Relazione sulla performance

La misurazione della performance viene esplicitata nella Relazione sulla Performance, a cui è assegnato il compito di rendicontare i risultati realizzati alla fine di ogni anno, in termini assoluti e percentuali, anche attraverso report grafici.

La Relazione sulla Performance viene sottoposta alla validazione del Nucleo di Valutazione, secondo quanto disposto dalla vigente normativa, previa approvazione con provvedimento del Presidente della Provincia, e, successivamente, inviata al Consiglio Provinciale per la presa d'atto. La stessa viene pubblicata sul sito internet dell'Ente nella sezione "Amministrazione Trasparente".

La validazione da parte del Nucleo di Valutazione costituisce presupposto per l'erogazione dei premi di risultato in favore di dipendenti e dirigenti, sulla base della valutazione ottenuta da ciascuno ed effettuata secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale.

4. Processo di misurazione e valutazione della performance: tempi e responsabilità

Il sistema delle performance come riportato nella tavola 2 descrive sinteticamente i tempi in cui si articola il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. La fase di programmazione relativa all'anno N precede la fase di misurazione e valutazione che ha inizio l'anno successivo con riferimento, quindi, all'anno $N-1$ e con il monitoraggio degli obiettivi e delle attività riportati all'interno del Piano della performance al 31/12. Il processo di valutazione si conclude con la validazione, l'approvazione e la pubblicazione della Relazione sulla Performance per l'anno $N-1$ entro il 30 giugno dell'anno N .

Il responsabile del processo di misurazione e valutazione della performance è il Nucleo di Valutazione (NdV) / Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che annualmente aggiorna il sistema stesso approvando eventuali variazioni alle percentuali assegnate alla pesatura di dimensioni, fattori, variabili relative alle diverse tipologie di valutazione (segretario generale, direttore generale, dirigenti, personale non dirigente), in aderenza alla logica di un sistema *a geometria variabile*.

5. Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono concepite come strumento per garantire un confronto tra valutatore e valutato, al fine di chiarire ogni eventuale dubbio nei confronti del giudizio espresso sulla performance e garantire una chiusura del processo di restituzione dei risultati che garantisca un'adeguata percezione di giustizia distributiva e procedurale ed equità.

Inoltre, la conciliazione permette di prevenire eventuali contenziosi giurisdizionali.

Nello specifico, entro dieci giorni dal termine del processo di valutazione, il valutato ha la possibilità di presentare una formale richiesta di revisione della valutazione a proprio carico. Sulla richiesta è chiamato a pronunciarsi un conciliatore nominato dal Direttore Generale. Egli entro 15 giorni dalla presentazione dell'istanza, dopo essersi confrontato con le persone coinvolte, è chiamato a confermare la valutazione o modificarla.

In caso di incompatibilità con il Direttore Generale è competente della nomina il NdV/OIV.

Il ricorso alle procedure di conciliazione deve ritenersi eccezionale e ammissibile solo nei casi in cui si ravvisino:

- Errori materiali nel processo di valutazione (chi valuta, nell'utilizzo dei parametri, etc.);
- Elementi di carattere generale in grado di inficiare la qualità e l'efficacia del processo di valutazione, come ad esempio, comportamenti palesemente difforni del valutatore nei confronti dei propri valutati.

6. Performance e Trasparenza

In osservanza dell'art. 20 del D. Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii., la Provincia di Lecce si impegna a pubblicare sul sito istituzionale alla sezione 'Amministrazione trasparente', il presente documento, accompagnato dal Piano della performance e dalla Relazione sulle performance, e da ogni altro documento previsto dalla normativa e che il Presidente e il NdV/OIV ritengano necessari. La consultazione di tali documenti è libera e avviene secondo i principi di pubblicazione stabiliti dall'art. 1 del D. Lgs. 33/2013. L'obiettivo è quello di consentire la piena conoscibilità delle attività dell'Ente e del suo sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale a cittadini e stakeholders.

7. Modalità di coinvolgimento e condivisione del sistema

Con il D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. è stata impressa una ulteriore spinta al processo di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza delle AA.PP.. Da questo punto di vista, la normativa prevede:

- Il perseguimento di un elevato, ma realistico livello di ambizione degli obiettivi;
- L'incentivazione della qualità della performance lavorativa da premiare con gli opportuni sistemi incentivanti, anche di natura economica secondo gli artt. 17 e segg. Del D. Lgs. 150/2009 e nei termini puntualizzati in sede di contrattazione collettiva;
- La valorizzazione delle capacità e dei risultati in termini di merito e di raggiungimento degli obiettivi secondo i principi di efficacia, efficienza ed economicità, nell'ambito di una valutazione comparativa, rispettosa delle pari opportunità, ai fini dell'affidamento di incarichi e di progressione professionale;
- Il rafforzamento della responsabilità dirigenziale, correlata all'autonomia e ai poteri riconosciuti alla dirigenza stessa;
- Il contrasto alla scarsa produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al dipendente affinché migliori la propria performance.

Rispetto a ciò, il NdV/OIV fisserà di anno in anno un calendario di incontri con i dipendenti della Provincia finalizzati a raccogliere suggerimenti per migliorare il sistema in uso e chiarire eventuali dubbi sul sistema stesso. Gli incontri saranno presieduti dal Presidente del NdV/OIV. Questa iniziativa deve essere considerata non come un obbligo, bensì come un'opportunità per partecipare al miglioramento dei processi interni. Pertanto, la partecipazione sarà libera, previa richiesta da parte del dipendente.

Allegati:

Allegato 1 – Sistema di valutazione dirigenti

Allegato 2 – Questionario di valutazione della performance individuale dei dirigenti

Allegato 3 – Questionario di autovalutazione

Allegato 4 – Scheda di giudizio del personale dirigente

Allegato 5 – Scheda di valutazione personale non dirigente

Allegato 6 – Sistema di valutazione Segretario Generale / Direttore Generale

ALLEGATO 1 - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE								
PROPOSTA DI VALUTAZIONE ANNO								
SERVIZIO:					DIRIGENTE:			
DIMENSIONI	Peso Dimensione	FATTORI	Peso Fattore	Variabili di cui ai Fattori	Peso Variabile	Voto	Punteggio finale (peso Dimensione*peso fattore*peso variabile*voto)	Voto Dimensione
1. Risultati organizzativi (Collegamento con la performance organizzativa dell'Ente)	40%	1.a Raggiungimento Obiettivi dell'Ente	60%	1.a.1 Media di raggiungimento degli Obiettivi Strategici /Ambiti Strategici	100%			
		1.b Modalità di utilizzo risorse finanziarie	40%	1.b.1 Gestione dei residui (smaltimento, incidenza)	100%			
2. Risultati individuali	30%	2.a Raggiungimento obiettivi gestionali e attività ordinarie individuali	70%	2.a.1 Media ponderata di raggiungimento degli obiettivi gestionali e attività ordinarie specifici	100%			
		2.b Raggiungimento obiettivo velocità dei pagamenti	30%	2.b.1 Raggiungimento obiettivo riduzione del numero medio di giorni necessari per i pagamenti	100%			
3. Comportamenti	30%	3.a. Comportamento organizzativo e prestazione dirigenziale	85%	3.a.1 Relazione Segretario Generale	20%			
				3.a.2 Relazione Direttore Generale	20%			
				3.a.3 Questionario collaboratori	10%			
				3.a.4 Report di autovalutazione	(3)			
				3.a.5 Relazione Presidente	50%			
				3.a.6 Rispetto di ulteriori previsioni normative	(4)			
		3.b Capacità di differenziazione delle valutazioni dipendenti	15%	3.b.1 Differenziazione nella valutazione dei dipendenti	(5)			
Voto finale								

NOTE:

(1) **Variabili 2. a.1** – La ponderazione avviene tenendo conto del peso attribuito all'obiettivo dal NdV/OIV e determinato secondo i seguenti parametri:

- .Livello di complessità operativa che concerne il grado di innovazione ed il miglioramento dei processi;
- .l'elevato impiego di risorse finanziarie;
- .l'elevato impiego di risorse umane ad alta professionalità;
- .Coinvolgimento di più soggetti interni/esterni (ampiezza dell'obiettivo).

Il voto si ottiene esprimendo in decimi la Media ponderata di raggiungimento dell'insieme degli obiettivi e dell'insieme delle attività ordinarie, secondo la proporzione definita annualmente dal NdV/OIV.

(2) **Variabile 2.b.1** – Obiettivo della riduzione del numero medio di giorni necessari per i pagamenti agli operatori economici, di cui all'art. 4 bis della Legge n. 41 del 21/04/2023.

(3) **Variabile 3.a.4** - Il Nucleo di valutazione fissa l'intervallo di scostamento tra le valutazioni dei collaboratori e l'autovalutazione definito "Normale" (fisiologico) e stabilisce la penalizzazione da applicare al voto finale nel caso che lo scostamento si collochi al di fuori di tale intervallo secondo la tabella definita annualmente dal NdV/OIV.

(4) **Variabile 3.a.6** Il rispetto di ulteriori previsioni normative rilevanti ai fini della valutazione sarà verificato dal NdV secondo quanto previsto nello SMIVAP.

(5) **Variabile 3.b.1** – La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione delle valutazioni, in modo da valorizzare i dipendenti più meritevoli, sarà effettuata dal NdV secondo quanto previsto nello SMIVAP.

Soglia minima di punteggio al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa e non dà diritto a bonus individuale: 5/10

.ALLEGATO 2 – QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE

Macro- area 1: Pianificazione e controllo

Rifletta sul comportamento tenuto dal Suo Dirigente nell'ultimo anno e indichi per favore la frequenza con cui ritiene che abbia adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

Il Dirigente del Servizio per cui lavoro							
Definisce e organizza le attività del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si preoccupa che il comportamento dei dipendenti nello svolgimento delle attività e nel rapporto con il pubblico risponda ai principi di buona condotta	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
In situazioni di incertezza si mobilita per prevenire eventuali problemi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si impegna e dedica il tempo necessario alla valutazione dei propri collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Nella risoluzione dei problemi tiene conto delle esigenze manifestate dai propri collaboratori e dagli utenti esterni, vagliando tutte le possibili alternative di soluzione	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Riesce a ri-programmare le attività tenendo conto delle difficoltà sopravvenute	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
I collaboratori sono liberi di organizzare autonomamente il proprio lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ricerca, sviluppa e propone ai collaboratori soluzioni innovative circa le metodologie di lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizza e gestisce con efficacia le risorse (umane e finanziarie) per lo svolgimento delle attività	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accoglie positivamente e incoraggia l'innovazione nelle procedure del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Delega ai collaboratori le decisioni per risolvere i problemi inerenti il loro lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Macro – area 2: Gestione delle Risorse Umane

Rifletta sul comportamento tenuto dal Suo Dirigente nell'ultimo anno e indichi per favore la frequenza con cui ritiene che abbia adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere
Il Dirigente del Servizio per cui lavoro						
Prende iniziative per promuovere e favorire il benessere tra i dipendenti del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Aiuta i dipendenti a individuare le strategie più efficaci per raggiungere gli obiettivi	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Quando discute si preoccupa che tutte le parti interessate esprimano la propria opinione	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Si preoccupa che tra i dipendenti del Servizio ci sia un clima di fiducia	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Davanti a critiche non risponde in maniera aggressiva	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Si preoccupa che tutti abbiano le informazioni necessarie per svolgere al meglio il proprio lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Prima di fissare gli obiettivi operativi e le procedure si preoccupa che essi siano condivisi da tutto il gruppo di lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Riconosce apertamente il contributo e l'aiuto fornito dai suoi collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Adotta lo stesso comportamento nei confronti di tutti i dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Davanti agli altri (esterni e/o interni al Servizio) riconosce il lavoro ben fatto	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Il carico di lavoro viene assegnato tenendo conto delle possibilità operative, le conoscenze e le competenze di ognuno	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Incoraggia i dipendenti a obiettivi più sfidanti	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Accoglie e valorizza il contributo di tutti nelle attività, considerando la diversità un valore aggiunto	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Stimola la crescita professionale dei propri dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
Valuta i propri dipendenti con equità e senza pregiudizi	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
In caso di conflitto all'interno del Servizio agisce in prima persona per risolverlo cercando una soluzione con le parti coinvolte	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦

Macro – area 3: Conoscenze e competenze

Rifletta sul comportamento tenuto dal Suo Dirigente nell'ultimo anno e indichi per favore la frequenza con cui ritiene che abbia adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

Il Dirigente del Servizio per cui lavoro							
Le conoscenze tecniche – specialistiche del Dirigente sono funzionali allo svolgimento delle attività del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Promuove attività di collaborazione con altre Amministrazioni/altri Servizi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si confronta con le prassi migliori di altre Amministrazioni	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si preoccupa di aggiornare periodicamente le proprie conoscenze	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Verifica personalmente la soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) per il servizio offerto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
In situazioni di incertezza riesce a mantenere il controllo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si ritiene responsabile per la qualità della performance dei suoi dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si impegna a favore della qualità del lavoro e del servizio offerto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
A livello comportamentale rappresenta un esempio da seguire per noi collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Considera i suoi collaboratori una risorsa per la qualità della performance complessiva del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Incoraggia la trasparenza delle procedure all'interno del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Promuove l'instaurarsi di rapporti di fiducia reciproca tra lui/lei e i dipendenti del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

.ALLEGATO 3 – SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE

Informazioni socio – anagrafiche del/la valutato/a

Nome e Cognome: _____

Servizio: _____

Periodo di valutazione: _____

Macro – Area 1: Pianificazione e controllo delle attività svolte dal Servizio

Rifletta sul comportamento tenuto nell'ultimo anno e indichi per favore la frequenza con cui ritiene di aver adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

1. Definisco e organizzo le attività del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Mi preoccupo che il comportamento dei dipendenti nello svolgimento delle attività e nel rapporto con il pubblico risponda ai principi di buona condotta	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. In situazioni di incertezza mi mobilito per prevenire eventuali problemi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Mi impegno e dedico il tempo necessario alla valutazione dei miei collaboratori e dei dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Nella risoluzione dei problemi tengo conto delle esigenze manifestate dai miei collaboratori e dagli utenti esterni, vagliando tutte le possibili alternative di soluzione	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Riesco a ri-programmare le attività tenendo conto delle difficoltà sopravvenute	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. I collaboratori sono liberi di organizzare autonomamente il proprio lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Ricerca, sviluppo e propongo ai collaboratori soluzioni innovative circa le metodologie di lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Organizzo e gestisco con efficacia le risorse (umane e finanziarie) per lo svolgimento delle attività	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. Accolgo positivamente e incoraggio l'innovazione nelle procedure del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Delego ai collaboratori le decisioni per risolvere i problemi inerenti il loro lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Macro – area 2: Gestione delle Risorse Umane

*Rifletta sul comportamento tenuto nell'ultimo anno e indichi per favore **la frequenza** con cui ritiene di aver adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:*

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

12. Prendo iniziative per promuovere e favorire il benessere tra i dipendenti del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Aiuto i dipendenti a individuare le strategie più efficaci per raggiungere gli obiettivi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Quando discuto mi preoccupa che tutte le parti interessate esprimano la propria opinione	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. Mi preoccupa che tra i dipendenti del Servizio ci sia un clima di fiducia	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. Davanti a critiche non rispondo in maniera aggressiva	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. Mi preoccupa che tutti abbiano le informazioni necessarie per svolgere al meglio il proprio lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. Prima di fissare gli obiettivi operativi e le procedure mi preoccupa che essi siano condivisi da tutto il gruppo di lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. Riconosco apertamente il contributo e l'aiuto fornito dai suoi collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. Adotto lo stesso comportamento nei confronti di tutti i dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21. Davanti agli altri (esterni e/o interni al Servizio) riconosco il lavoro ben fatto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22. Il carico di lavoro viene assegnato tenendo conto delle possibilità operative, le conoscenze e le competenze di ognuno	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23. Incoraggio i dipendenti a obiettivi più sfidanti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24. Accolgo e valorizzo il contributo di tutti nelle attività, considerando la diversità un valore aggiunto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25. Stimolo la crescita professionale dei miei dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26. Valuto i dipendenti con equità e senza pregiudizi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27. In caso di conflitto all'interno del Servizio agisco in prima persona per risolverlo cercando una soluzione con le parti coinvolte	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Macro – area 3: Conoscenze e competenze

*Rifletta sul comportamento tenuto nell'ultimo anno e indichi per favore **la frequenza** con cui ritiene di aver adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:*

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

28. Le conoscenze tecniche – specialistiche da me possedute sono funzionali allo svolgimento delle attività del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
29. Promuovo attività di collaborazione con altre Amministrazioni/altri Servizi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
30. Mi confronto con le prassi migliori di altre Amministrazioni	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
31. Mi preoccupo di aggiornare periodicamente le mie conoscenze	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
32. Verifico personalmente la soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) per il servizio offerto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
33. In situazioni di incertezza riesco a mantenere il controllo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
34. Mi ritengo responsabile per la qualità della performance dei miei dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
35. Mi impegno a favore della qualità del lavoro e del servizio offerto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
36. A livello comportamentale rappresento un esempio da seguire per i collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
37. Considero i miei collaboratori una risorsa per la qualità della performance complessiva del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
38. Incoraggio la trasparenza delle procedure all'interno del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
39. Promuovo l'instaurarsi di rapporti di fiducia reciproca tra me e i dipendenti del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

.ALLEGATO 4 – SCHEDA DI GIUDIZIO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DEL DIRIGENTE

Nome e cognome _____

Servizio di appartenenza: _____

Data: _____



PUNTI DI FORZA



AREE DI MIGLIORAMENTO



OPPORTUNITÀ



OSTACOLI

CRITERI DI RIFERIMENTO

PUNTI DI FORZA

I punti di forza rappresentano le risorse della persona emerse in sede di valutazione, in particolare per quanto riguarda la parte inerente al giudizio di valore.

Nell'attribuire i punti di forza si fa riferimento a:

- Capacità, competenze, conoscenze, altre caratteristiche personali, certificazioni, formazione, partnership che distinguono la/il valutata/o;
- Elementi particolarmente positivi emersi dalla valutazione (giudizio di fatto – giudizio di valore) ;
- Trend della performance;
- Risorse personali di cui la persona è in possesso e/o emerse in passato;
- Risorse in relazione ai risultati particolarmente positivi emersi in questa sede di valutazione o nel passato;

AREE DI MIGLIORAMENTO

Le aree di miglioramento fanno riferimento a quelle che la SWOT Analysis definisce 'debolezze', ovvero tutti gli aspetti in cui in sede di valutazione la persona è risultata carente rispetto alle aspettative e/o standard predeterminati .

Nella definizione di tali aree si fa particolare riferimento a:

- Aspetti emersi dalla valutazione dei propri collaboratori e del proprio dirigente;
- Eventuali *mismatch* di tali valutazioni con l'autovalutazione;
- Comportamenti interferenti con il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- Altre caratteristiche che potrebbero interferire con la propria attività.

OPPORTUNITÀ

Le opportunità fanno riferimento a tutti quegli aspetti 'esterni' al/la valutato/a che potrebbero aiutarlo/a a raggiungere gli obiettivi assegnati e migliorare la propria performance.

Nella definizione delle opportunità si fa riferimento a elementi presenti all'interno dell'Ente, del settore/servizio di appartenenza, al gruppo di lavoro e/o ad altri Enti. In particolare:

- Nuove tecnologie di supporto alla performance;
- Supporto di gruppi di lavoro /altri dirigenti e/o responsabili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- Partnership presenti e/o potenziali;
- Attività di benchmarking / benchlearning interno e/o esterno all'Ente;
- Eventuali trend presenti – futuri e come sfruttarli a favore della performance;
- Best Practices altri Enti/Worst Practices;
- Customer/Stakeholders satisfaction ed eventuali soluzioni;
- Collegamento con le risorse.

OSTACOLI

Gli ostacoli fanno riferimento alle minacce che possono inficiare la qualità della performance, impedendo il raggiungimento dei risultati programmati. In particolare, nella loro definizione vengono considerati:

- Ostacoli inerenti all'attività lavorativa;
- Clima di gruppo;
- Cambiamenti nel lavoro/contexto operativo/tecnologie;
- Aggiornamento;
- Collegamento con le aree di miglioramento;
- Criticità emerse dalle valutazioni dei propri collaboratori e dirigente;

Adesso.....Cosa fare?

(Giudizio articolato, tenendo conto delle valutazioni, della 'storia' del/la valutato/a nell'Ente, del gruppo in cui opera, degli obiettivi, del contesto socio – economico in cui si trova a operare. Esplicitare eventuali linee d'azione per migliorare la performance e i risultati, con eventuali suggerimenti operativi da attuare)

Fattore 1: Raggiungimento degli obiettivi ed espletamento attività ordinarie

Obiettivi	Attività

Fattore 2: Comportamento organizzativo e prestazione

--

Lecce, _____

Firma valutatore _____

ALLEGATO 5 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE
Provincia di Lecce

Anno di valutazione	---
Dipendente	---
Categoria e profilo	---
Dirigente Valutante	---

<i>Dimensione 1: Risultati individuali</i>						
<i>Peso Dimensione: 50</i>						
	Fattori di valutazione	Peso	Peso specifico	Punti		Valutazione
1a	% Raggiungimento obiettivi individuali	100	50	Da 0% a 100%	---	---
					<i>Totale Dimensione 1</i>	---
<i>Dimensione 2: Qualità del contributo individuale</i>						
<i>Peso Dimensione: 25</i>						
	Fattori di valutazione	Peso	Peso specifico	Punti		Valutazione
2a	Soluzioni migliorative proposte	25	6.25	Da 0 a 5 punti	---	---
2b	Partecipazione all'attuazione di soluzioni migliorative dei servizi erogati	25	6.25	Da 0 a 5 punti	---	---
2c	Puntualità e precisione	25	6.25	Da 0 a 5 punti	---	---
2d	Problem solving	25	6.25	Da 0 a 5 punti	---	---
					<i>Totale Dimensione 2</i>	---
<i>Dimensione 3: Comportamenti professionali e organizzativi e competenze dimostrate</i>						
<i>Peso Dimensione: 25</i>						
	Fattori di valutazione	Peso	Peso specifico	Punti		Valutazione
3a	Organizzazione efficiente del proprio lavoro (anche con riferimento alla programmazione delle ferie e alla relativa necessaria fruizione)	20	5	Da 0 a 5 punti	---	---
3b	Aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze	20	5	Da 0 a 5 punti	---	---
3c	Orientamento al cittadino e al cliente interno	20	5	Da 0 a 5 punti	---	---
3d	Disponibilità e adattabilità alle esigenze del Servizio	20	5	Da 0 a 5 punti	---	---
3e	Tasso di presenza in servizio	20	5	Da 0% a 100%	---	---
					<i>Totale Dimensione 3</i>	
					<i>Totale Finale</i>	

Aree di miglioramento e/o di eccellenza della prestazione (indicare gli aspetti della prestazione nei quali il dipendente può migliorare e/o le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte)

Eventuali considerazioni del valutato:

IL DIRIGENTE

IL DIPENDENTE

Data ---

SPIEGAZIONE:

1. Per ogni obiettivo o fattore di valutazione, il punteggio viene assegnato in proporzione al grado di raggiungimento: il 100% quando completamente raggiunto.
2. Per la dimensione 2 il grado di valutazione può essere un valore da 1 a 5 corrispondente a:
 - Valore 1= prestazione individuale INADEGUATA, non rispondente alle attese
 - Valore 2= prestazione individuale MIGLIORABILE, solo parzialmente rispondente alle attese
 - Valore 3= prestazione individuale ADEGUATA, mediamente in linea con le attese
 - Valore 4= prestazione individuale BUONA, mediamente superiore alle attese
 - Valore 5= prestazione individuale ECCELLENTE, ampiamente superiore alle attese
3. Per la dimensione 3:
 - Il grado di valutazione dei fattori a), b), c), d) può essere un valore da 1 a 5 corrispondente a:
 - Valore 1= prestazione individuale INADEGUATA, non rispondente alle attese
 - Valore 2= prestazione individuale MIGLIORABILE, solo parzialmente rispondente alle attese
 - Valore 3= prestazione individuale ADEGUATA, mediamente in linea con le attese
 - Valore 4= prestazione individuale BUONA, mediamente superiore alle attese
 - Valore 5= prestazione individuale ECCELLENTE, ampiamente superiore alle attese
 - Il grado di valutazione del fattore e) è calcolato sulla base dei giorni di presenza in servizio durante il periodo di espletamento dello stesso (part time, convenzione/comando, pensionamenti e assunzioni in corso d'anno) e graduato ai fini dell'attribuzione del punteggio. Sono considerati giorni di presenza in servizio i periodi usufruiti a titolo di ferie, festività soppresse, riposo compensativo (ROS), congedo obbligatorio di maternità ed i giorni di permesso mensile per i dipendenti portatori di handicap in situazione di gravità ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge 104/1992..

Per giorno di presenza in servizio s'intende la presenza per almeno tre ore.

Viene stabilita una franchigia di 12 giorni di assenza per anno a qualunque titolo, oltre la quale decorrono i giorni di assenza da conteggiare ai fini del calcolo del Fattore di valutazione *Tasso di presenza in servizio*.

PASSAGGI:

- 1 DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI A SEGUITO DELL'APPROVAZIONE DEL PIANO PERFORMANCE:
 - Il dirigente invita i dipendenti a formulare proposte di coinvolgimento individuale nella realizzazione degli obiettivi approvati, utilizzando la scheda della performance individuale;
 - Fissa un termine per la conclusione del percorso finalizzato alla assegnazione degli obiettivi individuali ai dipendenti;
 - Consegna la scheda della performance individuale compilata nei campi “descrizione dell’obiettivo” e parametro di valutazione”;
- 2 LA FORMULAZIONE DELLE PROPOSTE E LA CONSEGUENTE DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI AVVIENE NELL'AMBITO DEGLI OBIETTIVI MAGGIORMENTE SIGNIFICATIVI DEL SERVIZIO (TENUTO CONTO DEL PESO ATTIBUITO DAL NdV ALL'OBIETTIVO DEL DIRIGENTE). Per il raggiungimento di tali obiettivi è rilevante anche l'espletamento delle attività ordinarie di tipo ripetitivo, in quanto necessarie al funzionamento del Servizio stesso.

ALLEGATO 6 - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE SEGRETARIO GENERALE/DIRETTORE GENERALE								
PROPOSTA DI VALUTAZIONE ANNO _____								
DIMENSIONI	Peso dimensione	FATTORI	Peso fattore	Variabili di cui ai fattori	Peso variabile	Voto	Punteggio finale (peso dimensione*peso fattore*peso variabile*voto)	Voto dimensione
1. Risultati organizzativi (Collegamento con la performance organizzativa dell'Ente)	40%	1.a Raggiungimento Obiettivi dell'Ente	100%	1.a.1 Media di raggiungimento degli Obiettivi Strategici /Ambiti Strategici	100%			
2. Risultati individuali	25%	2.a Raggiungimento obiettivi gestionali e attività ordinarie	70%	2.a.1 Media ponderata di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività ordinarie	100%			
		2.b Raggiungimento obiettivo velocità dei pagamenti e la relativa	30%	2.b.1 Raggiungimento obiettivo riduzione del numero medio di giorni necessari per i pagamenti agli operatori economici ,di cui all'art. 4 bis della Legge n. 41 del 21/04/2023	100%			
3. Comportamento	35%	3.a Comportamento organizzativo e professionale	100%	3.a.1 Relazione del Presidente della Provincia	100%			
Voto finale								

NOTE:

1. **Variabile 2.a.1** – La ponderazione avviene tenendo conto del peso attribuito all'obiettivo dal NdV/OIV e determinato secondo i seguenti parametri:

1. Livello di complessità operativa che concerne il grado di innovazione ed il miglioramento dei processi;
2. l'elevato impiego di risorse finanziarie;
3. l'impiego di risorse umane ad alta professionalità;
4. Coinvolgimento di più soggetti interni/esterni (ampiezza dell'obiettivo).

Il voto si ottiene esprimendo in decimi la Media ponderata di raggiungimento dell'insieme degli obiettivi e dell'insieme delle attività del Servizio, secondo la proporzione definita annualmente dal NdV/OIV.

2. **Dimensione 2. Risultati individuali** – La misurazione del **fattore 2.b Raggiungimento obiettivo velocità dei pagamenti** e la relativa **Variabile 2.b.1 Raggiungimento obiettivo riduzione del numero medio di giorni necessari per i pagamenti agli operatori economici, di cui all'art. 4 bis della Legge n. 41 del 21/04/2023**, riguardano la valutazione del solo Direttore generale con riferimento al dato dell'intero Ente. Riguardo la valutazione del Segretario generale la misurazione dei risultati individuali avviene attraverso il solo fattore 2.a (peso 100%) e la relativa variabile 2.a.1 (peso 100%)

3. L'importo della retribuzione di risultato da attribuire sarà determinato in funzione del voto finale secondo le seguenti fasce:

- | | | | | |
|--------------------|-----|---|----|-------------------------------------|
| da | 8,1 | a | 10 | 100% della misura massima prevista; |
| da | 6,1 | a | 8 | 80% della misura massima prevista; |
| da | 5,1 | a | 6 | 50% della misura massima prevista; |
| pari o inferiore a | | | 5 | nessuna retribuzione. |