

## **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO -**

### **Le finalità del sistema di valutazione**

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali può rappresentare un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione. Dietro questa impostazione vi è evidentemente, la convinzione che l'introduzione di una metodologia strutturata di valutazione delle prestazioni dei dirigenti della Provincia non debba essere concepita quale semplice adempimento normativo e contrattuale, ma si ponga piuttosto quale importante occasione di crescita dell'organizzazione e dei ruoli dirigenziali. La valutazione delle prestazioni dei dirigenti deve quindi assumere natura di strumento finalizzato:

- al riorientamento dei ruoli direzionali (ovvero ad esempio alla creazione di una maggiore consapevolezza del nuovo ruolo dirigenziale, l'interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, l'accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ...) e della cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati).
- alla crescita professionale dei dirigenti, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- ad una definita responsabilizzazione dei dirigenti in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati, tali da facilitare, tra l'altro, la relazione con il vertice dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico-organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

Non appartiene a questo approccio l'idea dei sistemi di valutazione delle prestazioni dirigenziali a prevalente caratterizzazione negativa e punitiva.

Nella concezione sopra delineata, infatti, l'interesse maggiore all'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni dovrebbe essere ricercato proprio nel dirigente, il quale potrebbe trovare in questo ambito un'importante occasione di valorizzazione del proprio ruolo, oltre che di riconoscimento dei meriti effettivi.

Sul piano tecnico il nodo di fondo è allora rappresentato dalla necessità di impostare un sistema di valutazione che al tempo stesso:

- sia in grado di esplicitare chiaramente a inizio periodo l'attesa dell'organizzazione verso il dirigente (quali risultati fondamentali devono essere perseguiti);
- consenta l'attivazione di un processo di valutazione "snello", ovvero tale da non ingenerare pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti in gioco;
- garantisca requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alle prestazioni effettivamente rese e non a fattori di ordine personale, pur non inseguendo il "mito" di un'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente soggettiva esercitata in forma collegiale di qualunque sistema di valutazione delle performance (in tal senso è importante la definizione del metodo, del processo e delle responsabilità di valutazione, più che un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori fisico-tecnici).

Semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza divengono, quindi, valori guida ai quali ispirare la progettazione del metodo, in contrapposizione ai rischi di sofisticazione tecnica fine a sé stessa

(e non in linea con le caratteristiche dell'organizzazione), di burocratizzazione, di eccessivo determinismo e ambiguità di responsabilità. E' implicita, in questa concezione, anche l'idea di un progressivo adattamento del metodo di valutazione, sia quale conseguenza dell'esperienza accumulata, che a seguito della maturazione e trasformazione del contesto applicativo.

### L'evoluzione del ruolo dirigenziale

Una corretta valutazione delle prestazioni dirigenziali presuppone il chiarimento del profilo di dirigente ritenuto più rispondente da un lato all'evoluzione del quadro normativo generale e dall'altro alle prospettive di cambiamento dell'organizzazione.

Appare chiaro, all'interno del quadro normativo, il pieno riconoscimento di autonomia sul piano gestionale alle figure dirigenziali. A ciò corrisponde una più diretta e precisa responsabilizzazione in merito alla realizzazione di programmi e al perseguimento di risultati, nonché una richiesta di contributi di natura propositiva e di supporto all'elaborazione degli indirizzi politici.

Se si combinano le indicazioni di carattere normativo con la trasformazione dei ruoli dirigenziali all'interno del settore pubblico, è allora possibile individuare alcune dimensioni qualificanti della funzione dirigenziale che il sistema di valutazione delle prestazioni dovrebbe, in buona misura, contribuire a promuovere e valorizzare:

- la **capacità propositiva**, intesa non solo nel senso, sopra richiamato, di sostegno attivo alla formulazione degli indirizzi, ma più in generale riconducibile ad un orientamento attivo alla ricerca di nuove soluzioni rispetto ai problemi da gestire (parametro 3)
- la **capacità di programmare** e controllare la gestione, intesa quale competenza essenziale per favorire la fattibilità delle finalità di medio periodo e degli obiettivi di breve periodo definiti dall'amministrazione (parametro 1)
- la **capacità gestionale**, intesa nella ricerca di sempre migliori combinazioni tra risorse e risultati, finalizzata al perseguimento degli indirizzi elaborati dal vertice politico (parametro 1 e 7)
- la **capacità di creare condizioni idonee allo sviluppo dell'organizzazione ed all'equilibrio di medio-lungo periodo**, intesa nella continua ricerca di un bilanciamento tra le istanze di breve termine, la necessità di garantire risultati nell'immediato e la propensione all'investimento in risorse, sistemi di gestione, miglioramento delle professionalità tali da assicurare un'evoluzione dell'organizzazione in linea con le attese del contesto di riferimento (parametro 4 e 5)
- la **tensione all'innovazione**, intesa sia sul piano del superamento delle prassi consolidate di funzionamento, che del rinnovamento del "portafoglio" di funzioni e prestazioni, che dell'attivazione di nuovi sistemi di relazioni con gli interlocutori esterni, che del sostegno ai processi di cambiamento e di riorganizzazione dell'Amministrazione (parametro 3)
- il contributo al superamento di logiche settoriali ed **all'affermazione di una logica unitaria nella gestione della Provincia**, inteso in chiave di orientamento all'integrazione tra i diversi livelli di responsabilità, apporto all'affermazione di uno "spirito di squadra" tra i dirigenti, sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione nell'insieme (parametro 2)
- il **contributo all'orientamento dell'organizzazione verso i risultati ed i destinatari** (interni o esterni) delle prestazioni, inteso in chiave di superamento della focalizzazione prevalente sugli aspetti procedurali e procedimentali, sostegno all'introduzione di meccanismi di responsabilizzazione sui risultati finali, riorientamento della cultura organizzativa consolidata, valorizzazione del ruolo dei destinatari (parametro 2 e 3)
- la **capacità valutativa dei collaboratori, nell'ottica della loro valorizzazione** rifuggendo da ogni finalità ispettivo-repressiva o sanzionatoria (parametro 6)

## Gli aspetti tecnici della valutazione

La performance sulla quale si basa la valutazione per la retribuzione di risultato dei dirigenti si compone di due parti:

1. **performance organizzativa “di Ente”**
2. **performance “individuale”**

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi, innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dirigenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;
- il collegamento tra esito della valutazione e accesso agli incentivi è diretto e automatico, tenuto conto che un certo grado di discrezionalità viene già impiegato e manifestato nella fase valutativa.

Ad ogni performance sono attribuiti i seguenti punteggi massimi:

<b>Performance organizzativa di Ente - art. 8 Dlgs 150/2009</b>	<b>Performance individuale – art 9 c. 1 Dlgs 150/2009</b>		
Indicatori di valore pubblico, stato di salute dell'Ente, trasparenza e anticorruzione, qualità	Performance organizzativa di struttura: Indicatori di performance relativi all'ambito org.vo di diretta responsabilità del dirigente (ricavati dagli obiettivi/fasi di Peg di miglioramento)	Azioni strategiche premianti individuali	Competenze professionali e comportamenti organizzativi dimostrati
10 punti	35 punti	30 punti	25 punti

### 1. Performance organizzativa di Ente

La performance di Ente complessiva prende in considerazione gli indicatori: di valore pubblico che misurano gli impatti delle politiche sul territorio provinciale, i più significativi dello stato di salute dell'Ente (comprensivi degli indicatori inerenti la situazione finanziaria con particolare riferimento al rispetto dei tempi di pagamento) <sup>1</sup>, di trasparenza e anticorruzione e di qualità dei servizi erogati.

Si evidenzia che tra gli indicatori di valore pubblico, vengono riportati anche indicatori relativi agli esiti di *customer satisfaction* somministrate nel corso dell'anno, i cui risultati sono pubblicati annualmente sul sito dell'Ente (ai sensi dell'art 19-bis, comma 4, del Dlgs n. 150/2009 modificato

<sup>1</sup> indicatore previsto dal DL 13/2023 art 4 bis comma 2, elaborato mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del DL 35/2013, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64

dalla L Madia di cui al Dlgs. n. 74/2017 e in coerenza con quanto ripreso dalle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 5/2019).

Il punteggio massimo attribuibile alla performance di organizzativa di Ente è di 10 punti suddivisi nelle seguenti fasce che evidenziano il grado di conseguimento degli obiettivi di Ente:

<b>% di raggiungimento dei risultati di Ente</b>	<b>Punteggio</b>
90 -100 %	10
80 – 89 %	8
70 – 79 %	7
60– 69 %	6
40 –59%	3
0 – 39 %	0

Questi indicatori sono contenuti nel Piano della Performance quale allegato A del PIAO.

In quegli indicatori per cui sono sopravvenuti scostamenti negativi rispetto ai valori attesi sono necessarie, nella rendicontazione, note esplicative delle problematiche intervenute. Se il mancato raggiungimento non è ascrivibile al Servizio/Dirigente, il risultato è, comunque, rilevabile come positivo, viceversa si valuteranno le motivazioni endogene ed esogene che hanno prodotto lo scostamento ed, in caso, si provvederà ad attribuire un eventuale minor punteggio al dirigente coerentemente con la tabella sopra riportata.

## **2. Performance individuale**

La valutazione della performance individuale dei dirigenti riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse.

I dirigenti, in quanto responsabili di un'unità organizzativa in posizione di autonomia, devono essere valutati, ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, in relazione ai seguenti ambiti:

### **2.1 Performance organizzativa di struttura**

### **2.2 Raggiungimento specifici obiettivi individuali**

### **2.3 Comportamenti organizzativi**

Pertanto, si valuta la performance in termini di risultati raggiunti e di come sono stati conseguiti in termini di qualità della prestazione, utilizzando, in combinazione, una logica di definizione degli obiettivi con una logica di individuazione delle capacità ed abilità del dirigente.

### **2.1 Performance organizzativa di struttura**

La performance di struttura viene misurata attraverso il raggiungimento dei valori attesi negli indicatori associati:

- ad obiettivi di miglioramento riportati nel Peg in corso, relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità,
- all'assolvimento degli obblighi di trasparenza,
- all'attuazione delle misure di anticorruzione (legge n. 190/2012 - art 8 bis), nonché
- al rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture.

In tale ambito sono ricompresi anche gli obiettivi definiti *ex lege* ed attribuiti espressamente ai dirigenti, a prescindere da eventuali autonome previsioni dell'ente in quanto obbligatori. Tali obiettivi sono, comunque, assunti nell'ambito del Peg, corredati dei relativi parametri di misurazione nell'ambito del Piano della performance.

Nel Peg vengono evidenziati gli obiettivi/fasi di miglioramento da raggiungere. Nel Piano della performance, quale allegato A del PIAO, tali obiettivi vengono ripresi con l'esplicito riferimento alla loro collocazione nel Peg e misurati attraverso indicatori e target da raggiungere.

Il punteggio massimo attribuibile a questa tipologia di indicatori è di 35 punti.

I punteggi attribuibili, sulla base della percentuale di raggiungimento dei valori programmati e del conseguente miglioramento generato, seguono la sequenza di seguito riportata:

<b>% di raggiungimento dei risultati di Struttura</b>	<b>Punteggio</b>
90 -100 %	35
80 – 89 %	30
70 – 79 %	25
60– 69 %	21
40 – 59%	14
0 – 39 %	0

In quegli indicatori per cui sono sopravvenuti scostamenti negativi rispetto ai valori attesi sono necessarie note esplicative delle problematiche intervenute. Se il mancato raggiungimento non è ascrivibile al Servizio/Dirigente, il risultato è, comunque, rilevabile come positivo, viceversa si valuteranno le motivazioni endogene ed esogene che hanno prodotto lo scostamento e, nel caso, si provvederà ad attribuire un eventuale minor punteggio al dirigente coerentemente con la tabella sopra riportata.

## **2.2 Raggiungimento specifici obiettivi individuali**

Vengono assegnate due azioni premianti individuate dal Presidente e dal Segretario generale.

In tale ambito sono ricompresi anche gli obiettivi definiti *ex lege* ed attribuiti espressamente ai dirigenti, a prescindere da eventuali autonome previsioni dell'ente in quanto obbligatori. Tali obiettivi sono, comunque, assunti nell'ambito del Peg e corredati dei relativi parametri di misurazione riportati nel Piano della Performance.

Il punteggio massimo attribuibile al raggiungimento delle 2 azioni premianti è di 30 punti, ovvero per ciascuna azione premiante raggiunta è attribuito il punteggio massimo di 15 punti.

Il raggiungimento delle azioni premianti è collegato a specifici indicatori di risultato e target di valori attesi.

Nel caso in cui l'azione premiante sia attuata parzialmente e lo scostamento derivi da responsabilità dirette del Dirigente, si procederà ad assegnare un punteggio proporzionale al numero di fasi effettivamente completate (senza decimali con arrotondamento per difetto), a condizione che siano state realizzate almeno il 60 % delle fasi programmate e che, comunque, lo stadio di realizzazione dell'obiettivo abbia prodotto utilità per l'amministrazione.

Viceversa, se il mancato raggiungimento non dipende da responsabilità attribuibili al dirigente, il risultato è comunque rilevabile come positivo, purché quest'ultimo qualora ravvisi degli impedimenti non a lui imputabili rispetto al raggiungimento dell'obiettivo, ne dia tempestiva comunicazione al Nucleo di Valutazione e al Presidente/Segretario generale per consentire di apportare i correttivi necessari, ovvero una riprogrammazione o la sostituzione dei suoi obiettivi sfidanti.

Qualora durante il corso dell'anno il Presidente/Segretario generale affidasse ulteriori azioni premianti ad un dirigente, queste saranno oggetto di separata valutazione rispetto al punteggio massimo indicato e andranno a costituire elemento significativo ai fini dell'attribuzione dell'eventuale bonus premiale di cui all'art. 30 del CCNL 17/12/2020.

Le due azioni premianti individuate dal Presidente e dal Segretario generale sono obiettivi definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio e tengono conto del dettato normativo del D.Lgs n. 150/2009 art. 5 c.2. Tali obiettivi sfidanti e strategici per l'Ente sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto agli indirizzi strategici, alle priorità politiche e ai bisogni della collettività;

- misurabili, concreti e riferibili ad un arco temporale di solito corrispondente ad un anno che determinano un significativo miglioramento qualitativo e/o quantitativo sia all'interno della struttura che all'esterno.

Sono generalmente progetti innovativi, caratterizzati da nuove attività da realizzare mai svolte prima, pertanto obiettivi che comportano, già di per sé, un miglioramento implicito (in re ipsa) il cui raggiungimento entro l'anno apporterà valore aggiunto all'Ente, sebbene l'impatto potrebbe ricadere sugli anni successivi. Il miglioramento verrà misurato entro l'anno con indicatori di risultato.

L'impatto sulla collettività, sebbene di più difficile valorizzazione sarà, laddove possibile, misurato negli anni seguenti attraverso indicatori che diano contezza del benessere generato e dell'utilità prodotta.

Viceversa, se l'impatto ricade sul Servizio gestito, gli indicatori per gli anni successivi, laddove possibile, verranno inseriti nella performance organizzativa di struttura.

Nella compilazione della scheda dell'azione premiante si dovranno riportare, come elementi imprescindibili:

- il collegamento con i documenti di pianificazione e programmazione;
- il correlato valore pubblico generato dall'attuazione dell'obiettivo;
- la descrizione sintetica dell'obiettivo esplicitando le finalità;
- l'impatto atteso;
- il punto di partenza;
- i destinatari intermedi e finali;
- il risultato da raggiungere con annesso indicatore e target di valore atteso a preventivo e valore raggiunto a consuntivo;
- il budget;
- il team di progetto;
- le fasi e i tempi per l'attuazione dell'azione premiante;
- In sede di rendicontazione, i risultati raggiunti, in termini di miglioramento prodotto, e le eventuali criticità intercorse.

### 2.3 Comportamenti organizzativi

Vengono declinati diversi parametri che indicano le competenze professionali e manageriali dimostrate dal dirigente.

L'ulteriore elemento che caratterizza il sistema di valutazione è rappresentato da un'apposita scheda di rilevazione che si incentra su sette parametri di valutazione, in particolare:

#### Scheda dei comportamenti organizzativi (competenze professionali e manageriali)

N.	PARAMETRO	Giudizio parametro	Punteggio parametro
1	Capacità di programmazione e controllo (capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità. Dette capacità devono trovare riscontro in una tempestiva, coerente ed effettiva redazione dei documenti programmatori e di rendicontazione)		
2	Orientamento all'utenza esterna e/o interna (capacità di mantenere relazioni interne/esterne positive, promuovendo l'immagine dell'Ente)		
3	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, associati alla capacità di promuovere il cambiamento, innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi		

4	Capacità di leadership (azioni attivate per motivare, indirizzare ed impiegare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati, attraverso la responsabilizzazione, l'attenzione alle relazioni personali anche con un uso efficace della comunicazione interna)		
5	Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi e di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza, anticorruzione e semplificazione		
6	Capacità di differenziare la valutazione della performance del personale assegnato e capacità di gestire la valutazione dei collaboratori in termini di crescita ed arricchimento del sistema, nell'ottica della valorizzazione delle risorse umane e non in funzione indirettamente sanzionatoria e afflittiva		
7	Capacità di relazionarsi con l'Organo di indirizzo e, con approccio problem solving, di tradurre in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta, le direttive ricevute		

Si specifica che i primi sei parametri sono di competenza esclusiva del Nucleo di Valutazione verificati mediante colloquio strutturato, il settimo parametro è di competenza del Nucleo di Valutazione ma viene recepita l'indicazione/giudizio del Presidente).

Si specifica che l'attuazione delle misure di anticorruzione e trasparenza, così come previsto dall'art. 8-bis della L. n. 190/2012, verrà verificata in corso di colloquio col singolo dirigente e valutata attraverso l'attribuzione di un punteggio al parametro 5 della scheda delle competenze di cui sopra, così come gli altri obiettivi individuati direttamente dalla legge.

Ad ogni parametro è attribuibile un giudizio abbinato ad una fascia di punteggio, come da tabella sottostante e finalizzato esclusivamente alla premialità:

<b>Giudizio</b>	<b>Fascia di punteggio</b>
Valutazione elevata oltre le attese	24-25
Valutazione buona in linea con le attese	21-23
Valutazione discreta in linea con le attese, pur con qualche elemento di criticità	18-20
Valutazione sufficiente non pienamente in linea con le attese, ma, comunque, sostanzialmente positiva	15-17
Valutazione insufficiente prestazione inadeguata rispetto al ruolo dirigenziale rivestito	0-14

Il punteggio attribuito ad ogni parametro deve essere espresso in numeri interi.

Il punteggio della sezione "comportamenti organizzativi" sarà determinato dalla media dei punteggi attribuiti ai parametri in esso ricompresi, senza decimali con arrotondamento matematico.

## **Gli attori della valutazione**

Nell'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali è necessario assicurare un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere "parte attiva" dello stesso (attraverso la relazione sui risultati, i colloqui di valutazione, ecc...).

Tra i soggetti interessati al processo di valutazione vi sono:

- il Nucleo di Valutazione, attore tecnico della valutazione;
- il Segretario generale in qualità di Presidente del Nucleo, con ruolo di raccordo, garanzia e trasparenza;
- i dirigenti di area e di servizio, soggetti coinvolti nella valutazione;
- il Presidente, coinvolto nel processo di valutazione e organo istituzionale che approva la valutazione, vista la proposta del Nucleo.

## **Il processo di valutazione**

Il processo di valutazione è l'ultimo step del ciclo della performance. Per addivenire alla valutazione delle prestazioni dirigenziali l'iter prevede le fasi di seguito descritte:

### Programmazione

A fine anno:

1. Il Presidente e il Segretario Generale si confrontano con i dirigenti in ordine alle azioni premianti da realizzare nell'anno successivo
2. nello stesso incontro di cui al punto precedente, il Presidente, assegna anche gli obiettivi particolarmente rilevanti compresi nel Peg, valevoli ai fini dell'accertamento dell'eventuale responsabilità dirigenziale (vedasi l'ultimo paragrafo di questa metodologia e il regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi);

Il processo per i dirigenti prosegue nel seguente modo:

1. Compilazione delle schede delle azioni premianti individuate a seguito del confronto di cui al punto precedente, su apposito format e trasmissione all'ufficio competente per la redazione del Piano della Performance;
2. compilazione dei valori attesi (target) per gli indicatori di performance organizzativa di ente (di valore pubblico, di trasparenza e anticorruzione, di qualità), ivi compresi quelli sullo stato di salute dell'Amministrazione;
3. compilazione dei valori attesi (target) per gli indicatori di performance organizzativa di struttura.

Dopo l'approvazione del Peg ad opera del Presidente, viene approvato il PIAO di cui il Piano della performance comprensivo delle azioni premianti affidate ai dirigenti e degli obiettivi di miglioramento inclusi nel Peg ne costituisce allegato.

I documenti di programmazione dell'Ente seguono le tempistiche di approvazione, i contenuti dettati dalle norme e sono strettamente collegati tra loro.

Il Peg della Provincia di Modena è contenitore di tutti gli obiettivi, delle risorse finanziarie, umane e strumentali per raggiungerli.

Il PIAO è contenitore della sezione sulla performance che include obiettivi premianti per i dirigenti e i relativi indicatori, compresi quelli di performance organizzativa di struttura e di performance di Ente, nonché i target da conseguire.

Laddove, nella presente metodologia si richiamano tali documenti in quanto comprensivi di elementi oggetto di valutazione, si specifica che i punti attribuiti al singolo parametro oggetto di valutazione,

sono perfettamente quantificabili e correlati agli specifici e distinguibili documenti programmatori di provenienza.

### Monitoraggio

A metà anno, contestualmente alla redazione dello stato di attuazione dei programmi (SAP), viene effettuata una verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi di Peg, con particolare attenzione a quelli di miglioramento, delle azioni premianti e dell'attuazione delle misure di anticorruzione e obblighi sulla trasparenza, assumendo, come riferimento, i target declinati, in via programmatica, all'inizio del periodo annuale di riferimento.

A questo stadio, in rapporto alle variazioni di DUP e Peg intervenute, è possibile modificare gli obiettivi premianti e gli indicatori correlati alla valutazione, come anche i relativi target, per effetto di una diversa programmazione, oppure per condizioni sopravvenute non preventivabili a priori che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.

Dette modifiche comporteranno una variazione al PIAO, in relazione all'aggiornamento dovuto per la sezione performance di cui il Piano della Performance è allegato che dovrà essere validata dal Nucleo di Valutazione come stabilito dall'art 6 comma 1 del Dlgs 150/2009.

### Rendicontazione

Ad inizio anno il dirigente:

1. rendiconta le azioni premianti relative all'esercizio appena concluso sulla apposita scheda sopra citata,
2. rendiconta l'attuazione delle misure di anticorruzione con riferimento ai target programmati;
3. rendiconta, attraverso il SAP al 31/12, tutta l'attività svolta;
4. rendiconta, attraverso la Relazione del Presidente, l'efficacia dell'azione complessiva svolta dall'Area/Servizio per gli Indirizzi Strategici di riferimento, sulla base dei risultati conseguiti da tutti i Servizi di appartenenza;
5. compila la tabella del raggiungimento degli obiettivi di gestione assegnati col PEG, valida sia ai fini della responsabilità dirigenziale con riferimento al raggiungimento degli standard quantitativi/qualitativi, che per la valutazione dei dipendenti;
6. compila la tabella del raggiungimento degli obiettivi particolarmente rilevanti per il conseguimento dei fini istituzionali validi per la responsabilità dirigenziale, sempre con riferimento ai target programmati.

Il dirigente invia il tutto all'ufficio competente che:

-in merito ai documenti di cui ai punti 1 e 2 li fa confluire nella Relazione sulla performance che viene trasmessa al Nucleo di Valutazione e successivamente approvata dal Presidente;

- in merito ai documenti di cui ai punti 3 e 4 assembla le rendicontazioni che verranno approvate in sede di Rendiconto di gestione dal Presidente e le trasmette al Nucleo di Valutazione a supporto della valutazione dei dirigenti.

- in merito ai documenti di cui ai punti 5 e 6 provvede a trasmetterli al Nucleo di Valutazione per le verifiche di competenza, anche in materia di responsabilità dirigenziale in applicazione del vigente regolamento che disciplina la materia.

### Valutazione

1. Il direttore d'area compila la scheda di valutazione dei propri dirigenti e la consegna al Nucleo durante il colloquio;
2. Il Nucleo di valutazione, dopo aver esaminato i documenti di rendicontazione citati sopra, incontra ciascun direttore d'area, ai fini di esperire un confronto sul grado di raggiungimento dei propri risultati e dei comportamenti organizzativi attuati e di esprimere la valutazione dei direttori. Nella stessa sede raccoglie le schede di valutazione redatte per i dirigenti di servizio, unitamente ad un commento sulle stesse;

3. Il Nucleo di valutazione incontra individualmente i dirigenti di servizio per un confronto sul grado di raggiungimento dei risultati e dei comportamenti organizzativi attuati;
4. il Nucleo di valutazione formula la propria proposta e per mezzo del Segretario generale in qualità di Presidente dello stesso, lo trasmette al Presidente della Provincia, il quale potrà richiedere chiarimenti, formulare rilievi e proporre approfondimenti su alcuni aspetti dell'istruttoria;
5. il Presidente acquisita la proposta di valutazione finale approva con proprio atto la Relazione sulla performance che determina l'accesso al sistema di incentivazione.
6. Il Nucleo di valutazione in sede di colloquio con i dirigenti acquisisce la documentazione di cui ai precedenti punti 5 e 6 della sezione "rendicontazione" Spetta al Nucleo l'eventuale segnalazione da fare al Presidente rispetto al mancato raggiungimento degli obiettivi valevoli ai fini della responsabilità dirigenziale.  
Per una definizione esaustiva del concetto di responsabilità dirigenziale si rinvia alla lettura dell'ultimo paragrafo di questa metodologia.

### **Metodologia di calcolo della retribuzione di risultato**

Come specificato all'art. 2, comma 2, CCDI area dirigenza del 22/12/2021 confermato col CCDI del 5/12/2024, con cadenza annuale possono essere rinegoziati i criteri di ripartizione del fondo tra quota destinata alla retribuzione di posizione e quota destinata alla retribuzione di risultato.

L'art. 7 comma 2, dei contratti sopra citati, evidenzia che, alla retribuzione di risultato, è destinata, dall'anno 2021, una quota pari al 25% del fondo.

I presupposti per il calcolo della retribuzione di risultato da attribuire a ciascun dirigente sono:

- l'adeguata disponibilità economico-finanziaria del fondo di finanziamento del salario accessorio della dirigenza;
- la valutazione dei dirigenti con attribuzione di specifico punteggio ad ognuno di essi.

Data la disponibilità economico-finanziaria del fondo occorre per prima cosa procedere con la determinazione del bonus premiale, secondo il metodo di seguito rappresentato:

#### Calcolo del bonus premiale:

Dato il 25% del fondo destinato al risultato secondo il contratto integrativo, lo si divide per il numero dei dirigenti in servizio<sup>2</sup> e lo si moltiplica per il 25%<sup>3</sup>.

L'importo così determinato costituisce il bonus attribuibile al dirigente più meritevole o ai dirigenti più meritevoli, secondo la percentuale di destinatari indicata nel contratto collettivo integrativo di lavoro dell'area dirigenziale

Il fondo per la retribuzione di risultato viene decurtato della parte relativa al bonus premiale di cui all'art. 30 CCNL area dirigenza, 17/12/2020 come recepito nel Contratto decentrato e di altre eventuali onnicomprensività ai sensi dell'art. 60 del CCNL sopramenzionato.

Il numero di dirigenti a cui può essere attribuito il bonus premiale, stante il vigente CCDI, è pari ad una unità.

Il criterio per la relativa attribuzione è stabilito nel Contratto collettivo integrativo vigente, per cui nel caso che nell'anno interessato alla valutazione siano oggetto della stessa più di cinque dirigenti, a colui che abbia conseguito la valutazione più elevata, viene attribuita una retribuzione di risultato con importo più elevato del 25% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse destinate alla

---

<sup>2</sup> compresi nel computo anche i direttori, i dirigenti vengono considerati aventi tutti lo stesso peso e vengono proporzionati ai ratei di tempo di effettivo servizio, qualora vi fossero dei dirigenti che eventualmente non avessero prestato l'attività per l'intero anno di riferimento.

<sup>3</sup> % passata da 30 a 25 per effetto del CCDI dirigenza siglato il 5/12/2024.

retribuzione stessa di risultato. In caso di parità, l'attribuzione di quanto previsto avviene, come stabilito dall'art. 9, comma 5, del CCDI vigente, nel rispetto del seguente ordine di priorità <sup>4</sup>:

- non essere mai stato destinatario della maggiorazione;
- migliore media valutativa degli ultimi 3 anni;
- maggiore anzianità di servizio;
- maggiore anzianità anagrafica

#### Valutazione minima

Si precisa che, ai sensi degli art. 3 comma 5-bis e 55-quater del Dlgs n. 150/2009, così come meglio esplicitato dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 5/2019, la presente metodologia individua una soglia di punteggio minima al di sotto della quale la valutazione deve intendersi non utile ai fini della premialità. Tale soglia viene definita in 60 punti.

#### Calcolo retribuzione di risultato

Posto che il peso dei dirigenti di servizio e intermedi ha un coefficiente di 0,8 e i direttori di 1,2 (rapportato agli eventuali ratei mensili), partendo dal fondo per la retribuzione di risultato (già decurtato dal bonus premiale) si procede nel seguente modo:

- Numero dirigenti x 0,8 = numero dirigenti parametrato;
- Numero direttori x 1,2 = numero direttori parametrato;
- il fondo distribuibile si divide per la somma del numero dirigenti/direttori parametrati;
- Il quoziente di cui sopra va moltiplicato rispettivamente per il numero dirigenti parametrato e numero direttori parametrato, ottenendo pertanto le due quote da destinare rispettivamente ai dirigenti (quota A) e direttori (quota B)
- Per sapere la **quota massima** di retribuzione spettante a ciascun dirigente/direttore si procede come segue:
  - Quota A/numero reale dirigenti
  - Quota B/numero reale direttori

Per calcolare **la retribuzione di risultato** spettante a ciascun dirigente/direttore, occorre seguire i seguenti passaggi:

- Il punteggio finale attribuibile al dirigente è determinato dalla sommatoria dei punteggi assegnati ad ogni singola performance (performance organizzativa di Ente e performance individuale. Quest'ultima ulteriormente declinata in performance organizzativa di struttura, azioni premianti e comportamenti organizzativi).
- La quota massima è moltiplicata per il coefficiente di tempo (rapportato agli eventuali ratei mensili) e il punteggio conseguito diviso per il punteggio massimo.

Pertanto, i premi verranno attribuiti in modo differenziato in base al punteggio finale.

Al dirigente/direttore che ha conseguito la miglior valutazione, oltre alla retribuzione di risultato verrà riconosciuto il bonus premiale calcolato come detto sopra.

Nel caso in cui con Atto del Presidente vengano fissati dei limiti alla retribuzione di risultato, la presente metodologia prevede la coerente applicazione degli stessi.

#### Incarichi ad interim

---

<sup>4</sup> ordine di priorità cambiato col CCDI del 5/12/2024

Come definito all'art. 10 del CCDI sopra menzionato, per lo svolgimento di incarichi con cui è affidata la copertura di altra posizione dirigenziale temporaneamente priva di titolare, i quali siano stati formalmente affidati in conformità all'ordinamento dell'Amministrazione, è attribuito a titolo di retribuzione di risultato, limitatamente al periodo di sostituzione, un importo di valore pari al 30% (minimo 15% max 30%) del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale su cui è affidato l'incarico.

L'erogazione di quanto previsto avviene a seguito di valutazione annuale della performance sulla posizione coperta ad interim, tenendo conto, in sede valutativa, della maggiore gravosità del doppio incarico.

Per i direttori d'area non si considerano gli incarichi ad interim essendo in una posizione sovraordinata rispetto ai dirigenti ed è implicito nel loro ruolo l'eventuale assunzione ad interim di servizi appartenenti all'area che coordinano. (principio della assorbenza ancora operante per incarichi dirigenziali del proprio settore).

Si evidenzia che per "posizione dirigenziale temporaneamente priva di titolare" si intende la posizione dirigenziale vacante a seguito di dimissioni volontarie o cessazione a qualsiasi altro titolo.

#### Compensi per specifiche disposizioni di legge aggiunti alla retribuzione di risultato e correlazione.

Come previsto dall'art. 11 del CCDI area dirigenza del 22/12/2021 che recepisce l'art. 60 e 45 c.1 lett. e) ed h) del CCNL Area dirigenziale del 17.12.2020, in aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, ai dirigenti possono essere erogati direttamente, a titolo di retribuzione di risultato, solo i compensi previsti da specifiche disposizioni di legge.

Fatte salve esplicite disposizioni di legge che ne consentono il pieno cumulo o l'esplicita decurtazione, la corresponsione di compensi aggiuntivi o professionali effettivamente percepiti dai Dirigenti destinatari di leggi speciali non assorbe integralmente la retribuzione di risultato loro spettante, tenuto conto dei gradi di interazione che caratterizzano l'attività dell'Ente, in relazione ai principi derivanti dal D. Lgs. n. 150/2009 in materia di performance di ente e di struttura.

Le somme risultanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività del trattamento economico dei dirigenti, riferite anche ai compensi per incarichi aggiuntivi non connessi direttamente alla posizione dirigenziale attribuita, integrano le risorse destinate al finanziamento del fondo di alimentazione della retribuzione di posizione e di risultato, garantendo, comunque, una quota a titolo di retribuzione di risultato al dirigente che ha svolto la funzione secondo la seguente tabella di correlazione:

Indici di correlazione	Retribuzione di risultato
Compensi aggiuntivi o professionali oltre il 100% della retribuzione di risultato	20% del valore della retribuzione di risultato
Compensi aggiuntivi o professionali tra l'80 e il 100% della retribuzione di risultato	40% del valore della retribuzione di risultato
Compensi aggiuntivi o professionali tra il 50% e il 79% della retribuzione di risultato	60% del valore della retribuzione di risultato
Compensi aggiuntivi o professionali tra il 25% e il 49% della retribuzione di risultato	75% del valore della retribuzione di risultato
Compensi aggiuntivi o professionali inferiori al 25% della retribuzione di risultato	100% del valore della retribuzione di risultato

Tali percentuali possono trovare differenziazione, in aumento, per specifici incarichi caratterizzati da specifica gravosità, complessità e/o durata.

#### **Integrazioni alla retribuzione di risultato<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> novità introdotta con il CCDI siglato il 5/12/2024

Ai sensi dell'art 11, comma 6 del CCDI vigente, è previsto che, nel caso di affidamento degli specifici incarichi previsti dall'art. 35 comma 1 lett. c) del CCNL 16/07/2024, la retribuzione di risultato è integrata come segue:

- a) Per l'incarico di responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) è riconosciuto un compenso ulteriore nella misura del 6%.
- b) Per l'incarico di responsabile della transizione digitale (RTD) è riconosciuto un compenso ulteriore nella misura del 3%.
- c) Per l'incarico di data protection officer (DPO) è riconosciuto un compenso ulteriore nella misura del 3%.

#### Personale dirigenziale in distacco sindacale

Come previsto dall'art. 13 del CCDI area dirigenza del 22/12/2021, al dirigente in distacco sindacale sono riconosciuti: a) la retribuzione tabellare, gli assegni ad personam e la retribuzione individuale di anzianità; b) un elemento di garanzia della retribuzione, in una percentuale pari al 80% (non meno del 60% e non più del 90%) delle voci retributive conseguite dall'interessato nell'ultimo anno solare di servizio che precede l'attivazione del distacco, corrisposte a carico del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato, con esclusione dei compensi correlati ad incarichi ad interim e aggiuntivi e di quelli previsti da disposizioni di legge

#### Personale utilizzato in convenzione – Convenzioni con Enti con personale in entrata e implicazioni sul Fondo.

L'art. 36 comma 4 del CCNL 16.7.2024 relativo al personale dell'area Funzioni Locali prevede che l'ente utilizzatore corrisponde, in aggiunta a quanto previsto al comma 3, anche in deroga al valore massimo di cui all'art. 37 comma 6, un importo a titolo di retribuzione di posizione pari al 30% del valore economico della posizione su cui è conferito l'incarico presso tale ente. In base alla valutazione di performance conseguita, corrisponde inoltre, previa valutazione positiva, un importo a titolo di retribuzione di risultato, fino ad un massimo del 10% del valore economico della suddetta posizione.

(Il contratto non dice nulla per le convenzioni/comandi di personale in uscita)

#### Eventuali economie

Ai sensi dell'art. 57, comma 3, del CCNL 17/12/2020 e fermo restando quanto disposto dall'art. 7, comma 4, del vigente Contratto Collettivo Integrativo, le eventuali risorse finalizzate alla retribuzione di posizione che, in un determinato anno non sia stato possibile utilizzare integralmente per tale finalità, sono destinate all'attuazione della clausola di salvaguardia e in subordine ad incrementare la retribuzione di risultato dei dirigenti nell'anno stesso in cui si è determinato il mancato utilizzo, in relazione alla valutazione conseguita, al periodo di servizio e alla fascia economica di risultato di riferimento.

Qualora l'integrale destinazione delle risorse in un determinato anno non sia stata oggettivamente possibile, gli importi residui incrementano *una tantum* le risorse destinate a retribuzione di risultato del Fondo dell'anno successivo.

Le economie derivanti dal mancato conseguimento del punteggio massimo in sede di valutazione delle performance costituiscono economia di bilancio. Detta economia si calcola sull'importo spettante qualora fosse inferiore al limite massimo, diversamente si considera l'importo massimo stabilito con apposito atto del Presidente. Queste economie, nel caso di procedure conciliative in atto, potrebbero essere utilizzate a tal fine, prima di divenire effettive economie di bilancio.

Si precisa, inoltre, che le ulteriori economie derivanti dall'assenza per malattia nei primi dieci giorni, ex art 71 del D.L. n. 112/2008, costituiscono economie di bilancio e, in quanto tali, non sono distribuibili ai fini della liquidazione della retribuzione di risultato.

Le altre economie che si possano produrre, quali, ad esempio, la decurtazione per correlazione e superamento dei limiti stabiliti dal Presidente, costituiscono elementi di finanziamento del fondo dell'anno successivo.

### **Nota per il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali**

Ai sensi dell'art 4 bis del DL 13/2023, comma 2, inerente il rispetto dei tempi di pagamento delle PA, in sede di valutazione di ogni singolo dirigente, la quota di retribuzione di risultato spettante verrà decurtata del 30% della stessa, qualora non siano stati rispettati i tempi medi di pagamento previsti per le fatture commerciali, così come meglio esplicitato nel regolamento di contabilità dell'Ente in relazione ai tempi di pagamento delle fatture.

Pertanto, in sede programmatica è associata alla performance di struttura di ciascun dirigente un apposito indicatore inerente i tempi medi di ritardo e associata alla performance di ente un ulteriore indicatore che individua il miglioramento del rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

### **Procedure di revisione e conciliazione**

Ai sensi del D.Lgs 150/2009 art. 7 comma 2 bis, così come richiamato nelle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 5/2019, la procedura di conciliazione è successiva alla procedura di revisione ed è attivata laddove il valutato non concordi con gli esiti della valutazione, attribuita al dirigente dalla Amministrazione e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale da parte del valutato.

**Revisione.** In prima istanza il valutato (dirigente di servizio e direttore d'area), entro sette giorni dal ricevimento della propria valutazione, può comunque chiedere, tramite istanza di revisione rivolta al Presidente un colloquio al Nucleo di Valutazione della Provincia di Modena per chiarimenti e presentare eventuali proposte di modifica della propria valutazione (procedura di revisione).

Il Ndv, valutate le richieste del dirigente istante, entro quindici giorni trasmette la proposta di valutazione effettuata a seguito dell'istanza del dirigente, al Presidente della Provincia, il quale la trasmette al dirigente, ovvero ancora riformula la valutazione ancorché non nei termini richiesti dal dirigente.

**Conciliazione.** Qualora l'esito della procedura di Revisione consista in una conferma della valutazione originaria il valutato può procedere con istanza di parte ad avviare la procedura prevista per la conciliazione ai sensi di quanto stabilito nel Regolamento Uffici e Servizi.

Nel caso di conferma del giudizio da parte del Presidente della Provincia, lo stesso identifica quale soggetto terzo chiamato ad esprimersi in merito, un esperto scelto sulla base di procedure comparative affidandogli specifico incarico per l'analisi dei fatti e la formulazione di una proposta di conciliazione tenendo conto delle posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti nonché della documentazione sottoposta al suo esame. Le parti sono libere di accettare o meno la proposta, pertanto, il parere reso non è vincolante per il valutatore.

L'Amministrazione, anche in caso di procedimento di conciliazione avviato, nell'attesa della formulazione della proposta da parte del soggetto esterno, procede comunque, alla liquidazione del premio riconosciuto al valutato, sulla base della scheda di valutazione finale redatta dal Nucleo di Valutazione.

A conclusione della procedura di conciliazione, qualora il Nucleo di Valutazione volesse tener conto del parere espresso dal soggetto esterno, si procederà con il versamento a conguaglio della premialità aggiuntiva riconosciuta al valutato.

In nessun caso, esperita la procedura di conciliazione, la valutazione potrà essere modificata in pejus. (peggiorativa).

### **Percorso operativo per la conciliazione**

Il valutato può attivare, tramite apposita istanza, la procedura di conciliazione entro il termine di dieci giorni lavorativi dalla comunicazione della valutazione finale scaturita al termine della procedura di revisione. Il valutato può farsi eventualmente assistere da un esponente dell'organizzazione sindacale alla quale lo stesso aderisce o conferire mandato ad una persona di fiducia.

L'istanza di conciliazione presentata dal valutato dovrà essere corredata da adeguate motivazioni ed eventuali integrazioni. Qualora lo ritenesse necessario, il soggetto terzo, acquisita la documentazione, può chiedere ulteriori chiarimenti.

Il soggetto terzo può convocare le parti coinvolte per dirimere i motivi di disaccordo. In detto incontro, il valutato può partecipare con un esponente dell'organizzazione sindacale alla quale lo stesso aderisce o con una persona di fiducia.

Il soggetto terzo, entro quarantacinque giorni trasmette la sua proposta di conciliazione al Presidente della Provincia, al valutato e al Nucleo di valutazione che entro quindici giorni lavorativi può modificare la scheda di valutazione finale, recependo gli esiti della conciliazione e trasmetterla al valutato e al Presidente della Provincia per l'atto di recepimento e rettifica della valutazione, nonché disporre al Servizio Personale il versamento a conguaglio della premialità aggiuntiva riconosciuta.

Tutta la documentazione viene conservata agli atti presso l'Ufficio Programmazione, monitoraggi e qualità. In caso di non soluzione delle ragioni di disaccordo, il valutato, può adire agli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale

Per l'individuazione del soggetto terzo si rimanda a quanto previsto dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi.

### **Concetto di “responsabilità dirigenziale”**

Ai sensi dell'art. 21 del D.Lgs n. 165/2001 costituisce responsabilità dirigenziale, secondo il comma 1, il mancato raggiungimento degli obiettivi, accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, nonché, in base al disposto del comma 1-bis, la violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione.

La responsabilità dirigenziale comprende l'azione complessiva dell'ufficio e trascende dai limiti del comportamento personale. E' una responsabilità che implica un giudizio non tanto di colpevolezza quanto di accertata inidoneità all'esercizio di determinate funzioni o di insussistenza di un rapporto fiduciario le cui conseguenze possono dar luogo a diversi provvedimenti: dalla rimozione dalle funzioni con destinazione a funzioni diverse, al recesso dal rapporto di lavoro per grave inadempimento.

Ai fini di una responsabilità di risultato non rileva tanto che il dirigente abbia, o meno, assolto ai propri doveri, ma che i risultati complessivi non siano corrispondenti, quantitativamente e/o qualitativamente, alle ragionevoli attese dell'organo di governo dell'amministrazione.

**Mancato raggiungimento degli obiettivi (comma 1):** tale responsabilità attiene esclusivamente al mancato raggiungimento di quegli obiettivi particolarmente rilevanti per il conseguimento dei fini istituzionali dell'ente che il Presidente ha individuato quali obiettivi strategici e sensibili validi ai fini della sussistenza e dell'accertamento della responsabilità dirigenziale.

Organo segnalante: NDV

Strumento di verifica: tabella di verifica del raggiungimento degli obiettivi validi ai fini della responsabilità dirigenziale e specifica sezione nello Stato di attuazione dei programmi (SAP) di rendicontazione degli stessi

Organo competente: Presidente, che avvia il procedimento di contestazione

Si ritiene che gli obiettivi il cui mancato raggiungimento costituisca presupposto di accertamento della responsabilità dirigenziale possano essere al massimo 2 obiettivi per ciascun dirigente: possono essere interi obiettivi di gestione o singole fasi e vengono individuati ed assegnati formalmente con l'approvazione del Peg per l'anno successivo e possono non coincidere necessariamente con le azioni premianti o con gli obiettivi di miglioramento che, viceversa, rilevano ai fini del riconoscimento della premialità.

**Le direttive del Presidente (comma 1 bis),** sono espresse nelle linee di indirizzo emanate durante il corso dell'anno, sono direttive generali per l'attività amministrativa e la gestione e dovranno esplicitamente evidenziare, nel relativo contesto, che la loro inosservanza costituirà presupposto per

l'accertamento della responsabilità dirigenziale ed essere formalmente e preventivamente comunicate ai dirigenti interessati.

Organo competente coincidente con organo segnalante: Presidente, che avvia il procedimento di contestazione

Strumento di verifica: Feedback del Presidente o del Segretario generale durante il corso dell'anno ed eventuali segnalazioni dei direttori d'Area.

**Violazione del dovere di vigilanza (omessa o insufficiente) sul rispetto degli standard quantitativi e qualitativi (*culpa in vigilando*)**

Per rispetto degli standard quantitativi e qualitativi nell'Ente, si intende il raggiungimento dei risultati programmati nel Peg attraverso gli obiettivi di gestione in una misura non inferiore ad una percentuale fissata nel 85% del totale degli obiettivi programmati affidati al singolo dirigente.

Organo segnalante: NDV

Strumento di verifica: tabella raggiungimento dei risultati di Peg e rendicontazione Stato di attuazione dei programmi (SAP)

Organo competente: Presidente che avvia il procedimento di contestazione

Si specifica che gli obiettivi di Peg assegnati si intendono raggiunti quando la maggioranza delle fasi che compongono ogni obiettivo di gestione sia stata attuata. Ai fini del calcolo i dirigenti compilano un'apposita tabella.

Per i dettagli operativi relativi alle tre casistiche sopra riportate, si rinvia a quanto disciplinato, al riguardo, nell'apposita sezione del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e Servizi.

**La valutazione del Segretario Generale**

Posto che il Segretario Generale è utilizzato in convenzione con il Comune di Modena dove svolge un'attività preponderante, il Nucleo di Valutazione competente alla sua valutazione e la metodologia da applicare sono quelle del Comune di Modena.

In sede di programmazione, il Presidente della Provincia assegna, con apposita comunicazione scritta, gli obiettivi specifici al Segretario generale.

La valutazione del Segretario avviene sulla base della rendicontazione dallo stesso presentata a consuntivo tramite relazione dell'attività svolta ed appositi indicatori compilati.