

XI LEGISLATURA

**ALLEGATO E**  
AL PROCESSO VERBALE DELL'UFFICIO DI PRESIDENZA

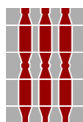
**DELIBERAZIONE N. 103 DEL 28 DICEMBRE 2022**

**OGGETTO N. 08**      **Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Assemblea legislativa della Regione Umbria: aggiornamento.**

<b>Marco Squarta</b>	<i>Presidente</i>	<table border="1"><tr><td>Pres.</td></tr><tr><td>X</td></tr></table>	Pres.	X	<table border="1"><tr><td>Ass.</td></tr><tr><td></td></tr></table>	Ass.	
Pres.							
X							
Ass.							
<b>Paola Fioroni</b>	<i>Vice Presidente</i>	<table border="1"><tr><td>X</td></tr></table>	X	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>			
X							
<b>Michele Bettarelli</b>	<i>Vice Presidente</i>	<table border="1"><tr><td>X</td></tr></table>	X	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>			
X							

*PRESIDENTE:* Marco Squarta

*SEGRETARIO VERBALIZZANTE:* Juri Rosi



## L'UFFICIO DI PRESIDENZA

**Vista** la legge regionale 12 giugno 2007, n. 21 (Struttura organizzativa e dirigenza del Consiglio regionale);

**Vista** la deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 156 dell'11 settembre 2007 (Approvazione del 'Regolamento di organizzazione della struttura organizzativa e della dirigenza del Consiglio regionale', ai sensi dell'art. 2 della legge regionale 12 giugno 2007, n. 21), come modificata con deliberazioni n. 243 del 13 marzo 2008, n. 102 del 30 dicembre 2010, n. 391 del 19 novembre 2018, n. 1 dell'11 gennaio 2019 e n. 101 del 20 dicembre 2019;

**Vista** la deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 358 del 18 giugno 2018 (Regolamento di disciplina del funzionamento dell'Ufficio di Presidenza, della formazione e della adozione degli atti amministrativi di competenza del Presidente dell'Assemblea legislativa, dell'Ufficio di presidenza, del Segretario generale e dei dirigenti della Segreteria generale dell'Assemblea legislativa), come modificata con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 61 del 7 giugno 2021 e, in particolare, l'articolo 10;

**Esaminata** la proposta di deliberazione ordinaria trasmessa dal Segretario generale, ai sensi del citato articolo 10 del Regolamento, allegata al presente atto;

**Preso atto** del parere di regolarità amministrativa e dell'attestazione di irrilevanza del parere di regolarità contabile;

**Ritenuto** di accogliere la proposta di deliberazione in argomento per le motivazioni in fatto e diritto nella stessa riportate;

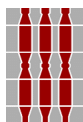
**con voti unanimi espressi nei modi di legge**

### **D E L I B E R A**

1. di approvare il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Assemblea legislativa della Regione Umbria, di cui all'allegato "A" della proposta di deliberazione che costituisce parte integrante e sostanziale del presente atto, ai fini dell'aggiornamento del Sistema approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 136 del 2020;
2. di stabilire che il Sistema di cui al punto 1 si applica a partire dalla fase di programmazione del ciclo della performance 2023-2025;
3. di pubblicare la presente deliberazione e l'allegato Sistema di cui al punto 1 nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale, in "Personale - Performance", a cura del Servizio Risorse e Sistema informativo (POP Ciclo della performance e Relazioni sindacali) e a mezzo link alla prima pubblicazione in "Provvedimenti - Provvedimenti organi di indirizzo-politico", a cura della responsabile della Sezione Segreteria di direzione, Cerimoniale ed Educazione alla cittadinanza;
4. di trasmettere copia della presente deliberazione all'OIV dell'Assemblea legislativa (a cura del Servizio Risorse e Sistema informativo), al Segretario generale e ai Dirigenti dell'Assemblea legislativa.

Il Segretario Verbalizzante  
Segretario generale  
f.to *Juri Rosi*

Il Presidente  
f.to *Marco Squarta*



## **PROPOSTA DI DELIBERAZIONE DELL'UFFICIO DI PRESIDENZA**

**Vista** la legge regionale 16 aprile 2005, n. 21 (Nuovo Statuto della Regione Umbria);

**Vista** la legge regionale 12 giugno 2007, n. 21 (Struttura organizzativa e dirigenza del Consiglio regionale);

**Vista** la legge regionale 25 ottobre 2011, n. 9 (Norme in materia di ottimizzazione della produttività e di efficienza del personale e della dirigenza del Consiglio regionale);

**Visto** il Regolamento interno dell'Assemblea legislativa, approvato con deliberazione dell'Assemblea legislativa 8 maggio 2007, n. 141 e modificato con deliberazioni n. 315 del 14 luglio 2009, n. 3 del 10 giugno 2010, n. 200 dell'11 dicembre 2012, n. 416 del 26 marzo 2015, n. 139 del 28 dicembre 2016, n. 209 del 14 novembre 2017, n. 71 del 27 ottobre 2020 e n. 115 del 23 febbraio 2021;

**Visto** il Regolamento di organizzazione della struttura organizzativa e della dirigenza dell'Assemblea legislativa dell'Umbria, approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 156 dell'11 settembre 2007 e modificato con deliberazioni n. 243 del 13 marzo 2008, n. 102 del 30 dicembre 2010, n. 391 del 19 novembre 2018, n. 1 dell'11 gennaio 2019 e n. 101 del 20 dicembre 2019;

**Visto** il Regolamento di disciplina del funzionamento dell'Ufficio di Presidenza, della formazione e della adozione degli atti amministrativi di competenza del Presidente dell'Assemblea legislativa, dell'Ufficio di presidenza, del Segretario generale e dei dirigenti della Segreteria generale dell'Assemblea legislativa, approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 358 del 18 giugno 2018, come modificato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 61 del 7 giugno 2021 e, in particolare, l'articolo 10;

**Visto** il Regolamento interno di contabilità dell'Assemblea legislativa, approvato con deliberazione dell'Assemblea legislativa n. 284 del 27 novembre 2018, come modificato con deliberazione dell'Assemblea legislativa n. 114 del 23 febbraio 2021;

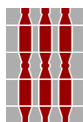
**Visto** il Regolamento di disciplina dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) dell'Assemblea legislativa della Regione Umbria, approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 97 del 18 ottobre 2021;

**Visto** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), come modificato, in particolare, dal decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 (Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124);

**Richiamato** il decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021 (Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia), convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n.113;

**Richiamati** il CCNL del personale del comparto Funzioni locali sottoscritto in data 21 maggio 2018 e il CCNL del personale del comparto Funzioni locali sottoscritto in data 16 novembre 2022;

**Richiamato** il CCNL della dirigenza dell'area delle Funzioni locali sottoscritto il 17 dicembre 2020;



**Visto**, in particolare, l'articolo 7, comma 1 del sopra citato decreto legislativo n. 150 del 2009, che dispone che le amministrazioni pubbliche adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

**Richiamata** la deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 2 del 1° febbraio 2022 (Nomina del componente unico dell'Organismo indipendente di valutazione della performance dell'Assemblea legislativa della Regione Umbria);

**Richiamata** la nota circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 9 gennaio 2019 (Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance);

**Richiamate**, altresì, le Linee guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di performance, in particolare le Linee guida n. 2 del 2017, n. 4 del 2019 e n. 5 del 2019;

**Vista** la deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 136 del 30 dicembre 2020 (Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Assemblea legislativa della Regione Umbria: aggiornamento), con il quale è stato approvato l'ultimo aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Assemblea legislativa della Regione Umbria;

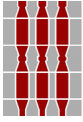
**Ritenuto** di procedere alla revisione annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Assemblea legislativa approvato con la sopra citata deliberazione n. 136 del 2020, tenuto conto, in particolare, della concreta applicazione del medesimo e dell'evoluzione del quadro normativo e contrattuale;

**Preso atto** che, con nota protocollo n. 20220006269 del 17 ottobre 2022, la proposta di aggiornamento del Sistema, a cura del competente Servizio, è stata illustrata alle organizzazioni sindacali, ai sensi degli articoli 4, 5 e 44 del CCNL dell'area delle Funzioni locali del 17 dicembre 2020 e degli articoli 4 e 5 del CCNL del personale del comparto Funzioni locali del 21 maggio 2018, e che non è pervenuta alcuna formale richiesta di confronto relativa ai criteri di valutazione ivi contenuti;

**Preso atto** che, con nota protocollo 20220006271 del 17 ottobre 2022, i principali contenuti della proposta di aggiornamento del Sistema, ai sensi della direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, sono stati resi noti al CUG dell'Assemblea legislativa e, nel corso della seduta dell'11 novembre, il medesimo Comitato ha espresso, in merito, parere favorevole, come risulta da verbale depositato al protocollo n. 20220007579 del 12 dicembre 2022;

**Preso atto** che, con nota protocollo n. 20220007422 del 2 dicembre 2022 del Dirigente ad interim del Servizio Risorse e Sistema informativo, la proposta di aggiornamento del Sistema è stata trasmessa all'Organismo indipendente di valutazione della performance dell'Assemblea legislativa, ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e dell'articolo 9 del Regolamento approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 97 del 2021, per il parere di competenza;

**Considerato** che l'OIV dell'Assemblea legislativa, con nota acquisita al protocollo n. 20220007545 del 9 dicembre 2022, "*tenuto conto del contesto di riferimento – con particolare riguardo alla funzione istituzionale dell'Assemblea, alla disciplina normativa alla stessa applicabile, ai suoi previsti strumenti di programmazione – e le risorse a disposizione della medesima Assemblea*" e "*ravvisata la coerenza della proposta rispetto al quadro normativo vigente ed allo specifico contesto interno ed esterno dell'Assemblea*", ha espresso parere favorevole alla proposta in argomento;



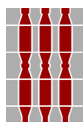
**Precisato** che l'aggiornamento di che trattasi si applica a partire dalla fase di programmazione del ciclo della performance 2023-2025;

**SI PROPONE DI DELIBERARE**

1. di approvare il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Assemblea legislativa della Regione Umbria, allegato alla lettera "A", che costituisce parte integrante e sostanziale del presente atto, ai fini dell'aggiornamento del Sistema approvato con deliberazione dell'ufficio di presidenza n. 136 del 2020;
2. di stabilire che il Sistema di cui al punto 1 si applica a partire dalla fase di programmazione del ciclo della performance 2023-2025;
3. di pubblicare la deliberazione e l'allegato Sistema di cui al punto 1 nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale, in "Personale - Performance", a cura del Servizio Risorse e Sistema informativo (POP Ciclo della performance e Relazioni sindacali) e a mezzo link alla prima pubblicazione in "Provvedimenti - Provvedimenti organi di indirizzo-politico", a cura della responsabile della Sezione Segreteria di direzione, Cerimoniale ed Educazione alla cittadinanza;
4. di trasmettere copia della deliberazione all'OIV dell'Assemblea legislativa (a cura del Servizio Risorse e Sistema informativo), al Segretario generale e ai Dirigenti dell'Assemblea legislativa.

L'istruttore  
f.to *Silvia Lillacci*

Il Segretario generale  
f.to *Juri Rosi*



**PARERE DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA**

Ai sensi e per gli effetti dell'articolo 10 e 27 del Regolamento approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 358/2018 e modificato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 61/2021 si attesta la regolarità amministrativa del presente atto.

Perugia, 28 dicembre 2022

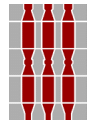
Il Responsabile ad interim del Servizio  
Risorse e Sistema informativo  
*f.to Juri Rosi*

**ATTESTAZIONE DI IRRILEVANZA DEL PARERE DI REGOLARITÀ CONTABILE**

Ai sensi e per gli effetti dell'articolo 31 bis, comma 2, del Regolamento approvato con deliberazione dell'Assemblea legislativa n. 284/2018, come modificato con deliberazione n. 114/2021, verificato che il presente atto non comporta spese o riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'Assemblea legislativa, si dichiara l'irrilevanza del parere di regolarità contabile

Perugia, 28 dicembre 2022

Il Responsabile ad interim del Servizio  
Risorse e Sistema informativo  
*f.to Juri Rosi*



**Regione Umbria**

Assemblea legislativa

***Sistema di misurazione e valutazione della performance  
dell'Assemblea legislativa della Regione Umbria***

## Indice generale

1. Quadro di riferimento.....	3
2. Finalità del Sistema.....	4
3. Oggetto della misurazione e della valutazione.....	4
4. Natura della performance organizzativa e individuale.....	5
5. Definizione e assegnazione degli obiettivi.....	7
6. Monitoraggio.....	8
7. Valutazione finale.....	10
8. Metodo di valutazione del Segretario generale.....	12
9. Metodo di valutazione dei dirigenti.....	13
10. Metodo di valutazione dei responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale...14	
11. Metodo di valutazione delle categorie professionali.....	16
12. Metodo di valutazione dell'Amministrazione nel suo complesso.....	16
13. Retribuzione di risultato e produttività.....	18
14. Fasce di giudizio.....	19
15. Corrispondenza tra valutazione della performance e retribuzione di risultato del Segretario generale, dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa.....	20
16. Corrispondenza tra valutazione della performance ed erogazione della produttività del personale delle categorie professionali.....	21
17. Contraddittorio.....	22
18. Procedura di conciliazione e tutela giurisdizionale.....	22
Allegati.....	24
Allegato 1) Programmazione obiettivi – Schema esemplificativo di riferimento.....	25
Allegato 2) Modelli schede di valutazione finale.....	31
Allegato 3) Indicatori per la valutazione degli obiettivi/risultati - Schema di riferimento.....	49
Allegato 4) Glossario di valutazione dei comportamenti organizzativi.....	52
Allegato 5) Fac-simile scheda per relazione di monitoraggio.....	62
Allegato 6) Fac-simile scheda per relazione valutazione finale.....	64
Allegato 7) Modelli schede di autovalutazione.....	66



## 1. Quadro di riferimento

Il Sistema è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, predisposto ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni.

Il Sistema, tenuto conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione pubblica, individua i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi del ciclo della performance, ovvero programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

In conformità alle novità legislative introdotte dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, il Sistema deve essere aggiornato con cadenza annuale.

Il ciclo della performance prevede:

- la definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo e il collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse;
- il monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- la misurazione e valutazione delle performance del ciclo precedente;
- l'utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- la rendicontazione dei risultati.

Nella prima fase del ciclo (programmazione), l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa.

La fase di misurazione consente di quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle sue articolazioni organizzative (performance organizzativa) e i contributi individuali (performance individuali). Sono previste misurazioni intermedie in corso di esercizio (monitoraggio) ed una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento.

Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance dell'anno precedente, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

## **2. Finalità del Sistema**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Assemblea legislativa intende:

- conferire rilevanza alle logiche di gestione per apprendimento e per obiettivi;
- accrescere il livello di responsabilizzazione dei dirigenti, quali gestori di processo, rafforzandone le capacità di analisi, valutazione e controllo;
- responsabilizzare tutti i soggetti chiamati a realizzare le prestazioni, rafforzandone le capacità di analisi e autocontrollo;
- potenziare l'oggettività e la trasparenza della valutazione delle prestazioni ricorrendo a una base dati integrata con quella utilizzata per i processi di pianificazione e controllo;
- favorire il confronto tra valutatore e valutato, nelle diverse fasi del ciclo della performance, anche mediante l'autovalutazione;
- promuovere la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni in relazione alle attività e ai servizi erogati;
- promuovere le pari opportunità;
- promuovere l'innovazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione.

## **3. Oggetto della misurazione e della valutazione**

Il Sistema di misurazione e valutazione dell'Assemblea legislativa fa rimando all'esistenza concettuale di più livelli, considerati anche in sede di programmazione e monitoraggio: strategico, direzionale e operativo.

La programmazione degli obiettivi, realizzata in coerenza allo schema allegato al presente Sistema, implica la definizione delle risorse da assegnare e la scelta di indicatori attraverso i quali monitorarne il livello di raggiungimento, in relazione al valore atteso di performance individuato (target)<sup>1</sup>.

La misurazione e la valutazione della performance dell'Assemblea legislativa tiene conto delle prestazioni riguardanti:

- l'amministrazione nel suo complesso;
- le unità organizzative in cui si articola;
- i singoli dipendenti.

La valutazione si attua con riferimento alle seguenti figure professionali dell'Assemblea legislativa:

---

1 Si veda l'allegato relativo (all. 1).

- Segretario generale;
- dirigenti;
- responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale<sup>2</sup>;
- personale delle categorie professionali<sup>3</sup>.

La performance si distingue in:

- performance organizzativa;
- performance individuale.

#### **4. Natura della performance organizzativa e individuale**

La performance organizzativa è determinata dal contributo che le strutture organizzative apportano al raggiungimento degli obiettivi perseguiti dall'Assemblea legislativa.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa si articola in una logica multilivello (amministrazione nel suo complesso e delle unità organizzative di cui si compone), è multidimensionale (di prodotto e processo, con riguardo all'efficienza operativa, di gestione, con riguardo all'efficacia gestionale, e di *outcome*, con riguardo all'efficacia sociale) ed ha lo scopo di supportare il processo decisionale, a livello strategico ed operativo, e di rendere possibile la rendicontazione interna ed esterna.

Gli obiettivi specifici perseguiti dall'Assemblea legislativa sono individuati, con cadenza annuale, nel Piano triennale della performance e programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, determinati mediante apposite linee guida adottate su base triennale, anche in relazione al comparto

---

2 Si fa presente che il CCNL Funzioni locali 2019-2021, siglato il 16 novembre 2022, introduce al titolo III un nuovo sistema di classificazione, che entra in vigore il 1° giorno del quinto mese successivo alla sottoscrizione definitiva del medesimo CCNL. L'articolo 16 del CCNL Funzioni locali 2019-2021 definisce le posizioni organizzative di livello non dirigenziale "posizioni di lavoro di elevata responsabilità", oggetto di "incarichi di EQ". L'articolo 13 del medesimo CCNL precisa che gli incarichi di posizione organizzativa in essere alla data di entrata in vigore del titolo III sono, in prima applicazione, automaticamente ricondotti alla nuova tipologia di incarichi di EQ.

In particolare, ai fini del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, nell'ambito del CCNL 2019-2021, le posizioni organizzative di livello non dirigenziale attualmente denominate "Sezioni" sono da ricondurre alla tipologia di posizioni di lavoro cui all'articolo 16, comma 2, lettera a), mentre le posizioni organizzative di livello non dirigenziale attualmente denominate "Posizioni organizzative professionali" sono da ricondurre alla tipologia di posizioni di lavoro cui all'articolo 16, comma 2, lettera b).

3 Si precisa che, nell'ambito del nuovo sistema di classificazione di cui al CCNL Funzioni locali 2019-2021, descritto nella nota 2, le "categorie" sono sostituite dalle cosiddette "aree" (cfr. articolo 12). Le predette aree corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali e sono denominate, rispettivamente: • Area degli Operatori; • Area degli Operatori esperti; • Area degli Istruttori; • Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione. Il personale in servizio alla data di entrata in vigore del titolo III del citato CCNL è inquadrato nel nuovo sistema di classificazione con effetto automatico dalla stessa data, secondo la tabella di trasposizione (cfr. articolo 13).

di appartenenza, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, previa intesa in sede di Conferenza unificata.<sup>4</sup>

Gli obiettivi specifici possono essere:

- obiettivi strategici, di particolare importanza rispetto alle priorità politiche individuate, in riferimento ad orizzonti di medio-lungo periodo;
- obiettivi strutturali, finalizzati al perseguimento dell'attività ordinaria, con carattere permanente, ricorrente o continuativo, in un'ottica di miglioramento continuo.

Gli obiettivi specifici strategici e strutturali dell'Amministrazione, a loro volta, sono declinati con cadenza annuale in obiettivi operativi individuali delle figure professionali dell'Assemblea legislativa, rispettivamente di sviluppo o di mantenimento.

Gli obiettivi operativi rappresentano, dunque, gli obiettivi da conseguire ogni anno per raggiungere, nel medio e nel lungo periodo, gli obiettivi strategici e strutturali<sup>5</sup>.

Al perseguimento dei “traguardi” che la struttura, con le sue articolazioni, deve raggiungere nel complesso, infatti, è chiamato a contribuire tutto il personale: performance organizzativa e performance individuale, dunque, sono fortemente interconnesse.

La performance individuale è determinata dal contributo fornito dal personale dell'Assemblea legislativa al buon andamento dell'azione amministrativa ed è composta da:

- performance operativa, in termini di conseguimento dei risultati in ragione degli obiettivi assegnati;
- comportamenti organizzativi dei soggetti assegnatari degli obiettivi.

Gli obiettivi operativi individuali, assegnati ad ogni unità di personale, possono:

- essere collegati agli obiettivi della struttura, andando ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo per il loro perseguimento (obiettivi organizzativi);
- non essere strettamente collegati agli obiettivi della struttura, ma fare riferimento ad attività rimesse alla responsabilità del dirigente/dipendente (obiettivi non organizzativi).

---

4 Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni Amministrazione è comunque tenuta a definire i propri obiettivi specifici, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento.

5 A fini della dell'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, si precisa che gli obiettivi strategici e strutturali si traducono in obiettivi “di piano”, mentre quelli operativi si traducono in obiettivi “di budget”.

La performance operativa dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale attiene sia al contributo dato al conseguimento degli obiettivi organizzativi, riconducibili all'unità organizzativa di responsabilità trasversali a più strutture, sia al conseguimento di obiettivi non organizzativi, nell'accezione sopra evidenziata.

La performance operativa del personale delle categorie attiene sia ad obiettivi individuali, riconducibili o meno a quelli organizzativi attribuiti al superiore gerarchico, sia ad obiettivi di gruppo, che possono essere anche trasversali a più strutture.

## **5. Definizione e assegnazione degli obiettivi<sup>6</sup>**

L'Ufficio di presidenza, in coerenza con le linee programmatiche definite in concomitanza con l'approvazione del bilancio di previsione e con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione pubblica, tenuto conto delle risultanze del Comitato di direzione, sentito l'OIV per gli aspetti metodologici, e con il supporto degli uffici competenti, adotta con propria deliberazione, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Nella sottosezione Valore del PIAO sono definiti, tra l'altro, gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa e i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati dall'Amministrazione; nella sottosezione Performance del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009, sono altresì individuati, nell'ambito delle linee programmatiche triennali, gli obiettivi specifici perseguiti dall'Assemblea legislativa nel medio-lungo periodo. Nell'ambito della stessa sezione del Piano, inoltre, in coerenza con i predetti obiettivi, sono definiti gli obiettivi annuali del Segretario generale<sup>7</sup> e, sulla base delle proposte formulate dallo stesso Segretario generale, all'esito del sopra citato Comitato di direzione, gli obiettivi annuali dei dirigenti.

L'individuazione degli obiettivi tiene conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, tratti dalla Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo n. 150 del 2009, approvata dall'Ufficio di presidenza e validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno.

Nel Piano sono indicate le risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi individuati, nonché gli indicatori necessari per monitorarne e valutarne il raggiungimento<sup>8</sup>.

---

6 Cfr. allegato 1 del Sistema.

7 Gli obiettivi annuali del Segretario generale, dunque, sono formalmente conferiti dall'Ufficio di presidenza con l'adozione del PIAO.

8 Si rammenta che, ai sensi del Regolamento di contabilità, l'Ufficio di Presidenza, nella prima seduta successiva

Il Segretario generale, con proprio atto, assegna formalmente ai dirigenti gli obiettivi operativi annuali già enucleati nel Piano della performance, unitamente alla definizione delle risorse da assegnare alle strutture dirigenziali per il loro conseguimento<sup>9</sup>.

I dirigenti, in considerazione degli obiettivi annuali loro assegnati, nonché lo stesso Segretario generale per le posizioni di livello non dirigenziale ad esso afferenti, previo confronto con i responsabili di posizione organizzativa della propria struttura, conferiscono loro e al personale delle categorie professionali, con proprio atto, gli obiettivi operativi annuali da conseguire<sup>10</sup>.

Al fine di assicurare una maggiore chiarezza e omogeneità percepita del Sistema, i dirigenti - e lo stesso Segretario generale per il relativo personale - possono concordare specifici momenti di condivisione metodologica, preordinati all'assegnazione degli obiettivi al rispettivo personale. Nel caso di obiettivi di gruppo trasversali a più strutture dirigenziali, i dirigenti coinvolti si consultano previamente per definirne, di comune accordo, il contenuto.

Gli obiettivi specifici individuati nella sezione Performance del PIAO, in caso di eventi straordinari ed imprevisti, possono essere aggiornati in corso di esercizio, sentito l'OIV, con conseguente modifica degli obiettivi direzionali ed operativi ad essi connessi.

A prescindere dalla ridefinizione degli obiettivi specifici dell'ente, in caso di eventi straordinari ed imprevisti, gli obiettivi del Segretario generale e dei dirigenti possono essere ridefiniti in corso di esercizio, sentito l'OIV.

Le variazioni verificatesi in corso di esercizio sono inserite nella Relazione sulla performance e vengono trasmesse all'OIV ai fini della validazione.

## **6. Monitoraggio**

Il periodo da sottoporre a valutazione coincide con l'anno solare, in riferimento al quale sono assegnati gli obiettivi.

La valutazione, intesa quale procedura in itinere, viene modulata nell'arco dell'intero anno, mediante

---

all'approvazione del Bilancio da parte dell'Assemblea legislativa, approva il bilancio finanziario gestionale.

9 In conformità al Regolamento di contabilità, il Segretario generale, con proprio atto, assegna ai dirigenti le risorse finanziarie necessarie all'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, e al raggiungimento degli obiettivi individuati nel Piano delle performance (ormai confluito nel PIAO), nei successivi dieci giorni all'approvazione del bilancio di gestione ovvero all'assegnazione al medesimo della relativa responsabilità.

10 Il processo di assegnazione degli obiettivi a tutte le figure professionali si conclude, di norma, nel mese di febbraio.

il suo collegamento al sistema di monitoraggio delle prestazioni, del comportamento organizzativo e delle fasi critiche di attuazione degli obiettivi. Tale impostazione consente non solo una costante verifica in merito all'adeguatezza e alla realizzabilità degli obiettivi attesi, ma anche un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, i quali sono stimolati a valutare periodicamente la propria attività, venendosi pertanto a realizzare, grazie al nesso fra valutazione e monitoraggio, un deciso intervento di *training on the job*.

La tempistica del processo di valutazione, è correlata alla programmazione finanziaria dell'Assemblea legislativa.

Entro il 30 giugno di ogni anno è effettuato il I monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi per l'anno in corso (in considerazione del termine di assestamento di bilancio ).

Entro il 30 settembre di ogni anno è effettuato il II monitoraggio per l'anno in corso (in considerazione del termine previsto per le variazioni di bilancio e per la proposta di bilancio di previsione).

Nel caso in cui gli obiettivi siano assegnati in ritardo rispetto ai termini indicati nel presente Sistema o laddove se ne ravvisi la motivata necessità è possibile effettuare un unico monitoraggio annuale, concordandone la tempistica con l'OIV.

La valutazione finale delle figure professionali dell'Assemblea legislativa è effettuata entro il 31 maggio di ogni anno per l'anno precedente (in considerazione del termine del rendiconto di gestione).

In considerazione della tempistica prevista per i monitoraggi, i responsabili di posizione organizzativa predispongono, in tempo utile, una relazione sugli stati di avanzamento relativi agli obiettivi loro assegnati<sup>11</sup>.

I dirigenti predispongono, tenuto anche conto delle relazioni dei responsabili di posizione e del lavoro svolto dal resto del personale, una relazione sugli stati di avanzamento dei propri obiettivi.

Il Segretario generale effettua una relazione sugli stati di avanzamento dei propri obiettivi, tenuto anche conto dell'avanzamento degli obiettivi dirigenziali, nonché dell'avanzamento di quelli delle posizioni organizzative direttamente assegnate.

---

11 I responsabili di Sezione, se ritenuto opportuno, potranno a loro volta richiedere relazioni intermedie ai dipendenti assegnati; parimenti, i dirigenti e il Segretario generale potranno richiedere dette relazioni anche al personale loro direttamente assegnato, seppur non titolare di incarichi. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

L'OIV, tenuto conto delle relazioni dei dirigenti e del Segretario generale, con il supporto degli uffici, redige un report di monitoraggio relativo alla struttura organizzativa nel suo complesso, e lo trasmette all'Ufficio di presidenza, al Segretario generale e ai dirigenti della struttura.

Nelle relazioni di monitoraggio<sup>12</sup> dovrà essere illustrato l'andamento dell'attività, con particolare riferimento, in considerazione degli indicatori individuati nell'atto di assegnazione degli obiettivi, al rapporto tra risorse impiegate e risultati conseguiti, e dovranno essere evidenziati gli eventuali scostamenti rilevati rispetto alle previsioni e le relative cause nonché, laddove riscontrate, le criticità che potrebbero mettere a rischio il conseguimento degli obiettivi fissati. Criticità particolarmente rilevanti, dovute ad eventi straordinari ed imprevisti, possono comportare la revisione degli obiettivi in corso di esercizio, in conformità a quanto sopra esposto.

I monitoraggi intermedi devono essere occasione di confronto tra valutati e valutatori, utili anche ad apportare correttivi alla programmazione delle attività da svolgere ai fini del raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti organizzativi tenuti.

## **7. Valutazione finale**

I dirigenti (anche sulla base delle relazioni dei responsabili di posizione della struttura di competenza<sup>13</sup>) e il Segretario generale (anche sulla base delle relazioni dei dirigenti), rispettivamente entro il 20 e il 28 febbraio di ogni anno, procedono alla redazione di relazioni finali sul raggiungimento degli obiettivi dell'anno precedente<sup>14</sup>.

Nelle relazioni deve essere illustrato l'andamento dell'attività, evidenziando gli eventuali scostamenti rilevati rispetto alle previsioni ed analizzando le relative cause, esogene ed endogene.

La fase di valutazione è fondamentale anche per verificare se gli scostamenti sono dovuti a criticità del Sistema, da considerare in sede di revisione annuale<sup>15</sup>.

Ai fini della valutazione finale del personale responsabile di posizione organizzativa di livello non dirigenziale e del personale delle categorie della struttura di competenza, ciascun dirigente

---

12 Ai fini della redazione della relazione di monitoraggio, si rimanda al fac-simile allegato al Sistema (allegato 5).

13 I responsabili di Sezione, se ritenuto necessario, potranno a loro volta avvalersi di relazioni finali richieste ai dipendenti assegnati; parimenti, i dirigenti e il Segretario generale potranno richiedere dette relazioni anche al personale loro direttamente assegnato, seppur non titolare di incarichi. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

14 Qualora si verificassero cessazioni anticipate dell'incarico, la rendicontazione deve essere trasmessa al rispettivo valutatore entro 30 giorni dal termine dell'incarico stesso.

15 Ai fini della redazione della relazione di valutazione, si rimanda al fac-simile allegato al Sistema (allegato 6).



compilerà apposite schede<sup>16</sup>, secondo il modello allegato al Sistema.

Al fine di garantire l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione individuati nel presente Sistema nell'ambito delle differenti strutture dell'Amministrazione, sono previsti specifici incontri di calibrazione.<sup>17</sup>

Parimenti, per la valutazione dei dirigenti, verrà utilizzato il modello di scheda allegato, compilato dal Segretario generale.

È facoltà del valutato esprimere un giudizio sul proprio operato, attraverso la compilazione di una scheda di autovalutazione<sup>18</sup>, che potrà essere mostrata al rispettivo valutatore durante il colloquio di consegna della scheda, al fine di pervenire ad una valutazione finale il più possibile condivisa: detto colloquio non costituisce soltanto un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche di dialogo, volta al miglioramento futuro della prestazione resa.

Al termine del colloquio, il valutato sottoscrive la scheda compilata dal valutatore per presa visione, potendo annotare a margine delle osservazioni.<sup>19</sup>

Per la valutazione del Segretario generale, l'Ufficio di presidenza valuterà la proposta formulata dall'OIV, con relazione scritta, secondo le indicazioni di seguito specificate nella descrizione del metodo di valutazione, in base alla quale verrà redatto il modello di scheda allegato<sup>20</sup>.

L'OIV procederà, come di seguito meglio specificato, alla valutazione della performance dell'Assemblea legislativa nel suo complesso.

---

16 Si precisa che tutti i modelli delle schede di valutazione allegati al presente Sistema possono essere modificati, in sede di revisione annuale, a seguito di modifiche normative, organizzative o concernenti gli indicatori della performance.

17 La compilazione delle schede è preceduta da un Comitato di direzione, volto a mitigare il rischio di valutazioni fondate su applicazioni disomogenee della metodologia e a stimolare la differenziazione dei giudizi (si veda, al riguardo, il paragrafo 9). L'OIV viene sentito per gli aspetti metodologici. Le valutazioni potranno essere sottoposte al vaglio del medesimo Comitato, per il tramite dei suoi componenti, al fine di verificare se esse risultano omogenee e coerenti tra loro e rispettose del principio di differenziazione.

18 Si rinvia al modello allegato al Sistema (allegato 7).

19 La sottoscrizione della scheda non equivale a condivisione della valutazione: al riguardo, si richiama quanto previsto nei paragrafi 17 e 18.

20 La sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del Segretario generale, dunque, potrà avvenire solo in seguito alla valutazione effettuata con deliberazione dall'Ufficio di presidenza. Si precisa che, poiché il Regolamento di organizzazione vigente prevede la possibilità che il Segretario generale ricopra anche incarichi dirigenziali ad interim, la valutazione del Segretario generale in qualità di dirigente, sarà proposta dall'OIV, per quanto attiene agli obiettivi assegnati, in base agli elementi acquisiti, ed effettuata con deliberazione dall'Ufficio di presidenza, che esprimerà contestualmente un giudizio sintetico complessivo per quanto riguarda i comportamenti.

Il processo di valutazione del personale per l'anno precedente dovrà concludersi entro il 31 maggio di ogni anno<sup>21</sup>, in tempo utile per l'approvazione della Relazione sulla performance da parte dell'Ufficio di presidenza, che lo stesso organismo deve validare, entro il 30 giugno di ogni anno in riferimento all'anno precedente.

La validazione costituisce condizione imprescindibile per l'erogazione di premi correlati al merito di cui ai paragrafi 15 e 16.

## **8. Metodo di valutazione del Segretario generale**

L'Ufficio di Presidenza, con propria deliberazione, procede alla valutazione annuale del Segretario generale, su proposta dell'OIV.

La proposta, redatta mediante relazione scritta e compilazione di apposita scheda, si basa sulle relazioni intermedie di monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi del Segretario generale, sui dati raccolti nel corso dell'anno dall'OIV e sulle risultanze relative alla gestione complessiva della struttura organizzativa dell'Assemblea legislativa.

La scheda di valutazione degli obiettivi del Segretario generale, il cui modello è allegato al presente Sistema<sup>22</sup>, prevede la descrizione degli obiettivi assegnati e l'indicazione del relativo peso ad essi attribuito. La somma dei pesi degli obiettivi è pari a 100. I risultati vengono quantificati indicando il livello di raggiungimento degli obiettivi, espresso in valori percentuali. Il punteggio totale massimo, dato dalla somma delle percentuali ponderate di raggiungimento degli obiettivi, è pari a 100%<sup>23</sup>.

L'Ufficio di presidenza, oltre alla valutazione del perseguimento degli obiettivi assegnati, effettuata in considerazione della proposta dell'OIV, esprimerà anche un giudizio complessivo sui comportamenti tenuti dal Segretario generale, tenendo conto in particolare:

- delle capacità mostrate del medesimo nello svolgere il ruolo di garante della *vision*, ovvero del perseguimento delle priorità strategiche dell'Assemblea legislativa;
- del presidio della *mission* della struttura, in termini di efficacia ed efficienza del ruolo istituzionale;

---

21 Al fine di individuare correttamente il soggetto valutatore per ciascun soggetto valutato, si seguirà la regola generale secondo cui si tiene conto, per la compilazione della schede e per l'adozione del conseguente atto, della struttura organizzativa in essere al momento di effettuazione della valutazione. Resta ferma la necessità, nel caso di modifiche intercorse nella struttura organizzativa rispetto all'anno oggetto di valutazione, di acquisire e prendere atto delle proposte di valutazione dei responsabili/valutatori, individuati come sopra specificato, nell'anno solare di riferimento. A tal riguardo, se il titolare di una struttura è cambiato nel corso dell'anno considerato, si fa riferimento all'ultimo incaricato (che può consultare il precedente, se ritenuto opportuno); analogamente, se un dipendente viene assegnato a differenti strutture nel corso dell'anno considerato, si fa riferimento al titolare dell'ultima struttura di assegnazione (che può consultare il precedente, se ritenuto opportuno, in particolare per quanto attiene alla valutazione degli obiettivi assegnati al dipendente).

22 Cfr. allegato 2.

23 Si precisa che il livello di raggiungimento degli obiettivi direzionali impatta direttamente sulla valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso, come di seguito indicato (paragrafo 12).

- della capacità di raccordarsi con l'organo di indirizzo politico, in riferimento agli indirizzi impartiti.

Per il Segretario generale, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati, il giudizio espresso sui comportamenti tenuti e la performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso influiscono sulla erogazione della retribuzione di risultato in base a quanto indicato nel successivo paragrafo 15.

## **9. Metodo di valutazione dei dirigenti**

Il Segretario generale, previa definizione delle rispettive schede di valutazione<sup>24</sup>, procede con proprio atto alla valutazione annuale dei dirigenti.

La valutazione complessiva della performance dei dirigenti è data dalla somma di due componenti: la valutazione dei risultati (performance operativa relativa agli obiettivi e performance organizzativa) e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione complessiva è data dalla somma delle due valutazioni ottenute, per un punteggio totale massimo pari a 100/100.

Il punteggio relativo alla valutazione dei risultati inciderà sulla valutazione complessiva per un valore massimo pari a 70/100 (50 per gli obiettivi e 20 per la performance organizzativa). Il punteggio relativo ai comportamenti inciderà sulla valutazione complessiva per un valore massimo pari a 30/100.

Pertanto, la valutazione complessiva, come da scheda allegata, è determinata dalla somma delle valutazioni dei diversi fattori di valutazione (obiettivi, performance organizzativa, comportamenti organizzativi), ponderate con il rispettivo peso (50,20,30).

In relazione alla performance operativa, la scheda di valutazione, allegata al presente Sistema, prevede la descrizione degli obiettivi assegnati e l'indicazione del relativo peso ad essi attribuito. Agli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità deve essere attribuito, in ogni caso, il peso maggiore. La somma dei pesi degli obiettivi è pari a 100.

I risultati vengono quantificati indicando il livello di raggiungimento degli obiettivi, espresso in valori percentuali. La somma dei risultati ottenuti in relazione a ciascun obiettivo, in considerazione del rispettivo peso, determina la valutazione dei risultati riferita agli obiettivi.

Il valore della valutazione dei risultati riferito alla performance organizzativa è dedotto dalla valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso, come di seguito indicato, al paragrafo 12.

---

<sup>24</sup> Cfr. allegato 2 del Sistema.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti organizzativi, in riferimento ai dirigenti responsabili di struttura, essi devono essere riconducibili alle tipiche capacità dirigenziali in materia di:

1. pianificazione e controllo;
2. organizzazione della struttura dirigenziale;
3. capacità di sviluppo, motivazione e valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi<sup>25</sup>;
4. integrazione e interfunzionalità;
5. governo dei processi di innovazione.

In riferimento ai dirigenti professionali, sono oggetto di valutazione soltanto i comportamenti riconducibili ai precedenti punti 1, 4 e 5.

Per ciascun comportamento atteso è necessario specificare il peso attribuito. La somma dei pesi dei comportamenti è pari a 100. Il giudizio sul livello di adempimento del comportamento viene espresso su scala graduata di punteggi da 0 a 5, ad intervalli di 0,5 (fino ad 1= comportamento inadeguato; da 1,5 a 2= comportamento parzialmente adeguato; da 2,5 a 3= comportamento adeguato; da 3,5 a 4= comportamento più che adeguato; da 4, 5 a 5= comportamento ottimo). La somma dei risultati ottenuti determina la valutazione dei comportamenti.

## **10. Metodo di valutazione dei responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale<sup>26</sup>**

I dirigenti, previa definizione delle rispettive schede di valutazione<sup>27</sup>, procedono con proprio atto, per la struttura di competenza, alla valutazione annuale dei responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale.

La valutazione dei responsabili di posizione organizzativa, analogamente a quella dei dirigenti, è data dalla somma di due componenti: la valutazione dei risultati (performance operativa relativa agli obiettivi e performance organizzativa) e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione complessiva è data dalla somma delle due valutazioni ottenute, per un punteggio totale massimo pari a 100/100.

Il punteggio relativo alla valutazione dei risultati inciderà sulla valutazione complessiva per un valore massimo pari a 70/100 (60 per gli obiettivi e 10 per la performance organizzativa). Il

<sup>25</sup> Al fine di poter valutare adeguatamente tale fattore, la valutazione annuale dei dipendenti delle categorie professionali e dei titolari di posizione organizzativa di livello non dirigenziale da parte dei rispettivi dirigenti dovrà precedere la valutazione dei dirigenti da parte del Segretario generale. Gli incontri di calibrazione di cui al paragrafo 7 possono essere utili per rendere più "accettabile" ai valutati l'esito della valutazione e la presenza di differenziazioni di giudizi anche significative, in quanto frutto di una valutazione più confrontabile e meno legata alla "soggettività" del singolo valutatore.

<sup>26</sup> Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

<sup>27</sup> Cfr. allegato 2 del Sistema.

punteggio relativo ai comportamenti inciderà sulla valutazione complessiva per un valore massimo pari a 30/100.

Pertanto, la valutazione complessiva, come da scheda allegata, è determinata dalla somma delle valutazioni dei diversi fattori di valutazione (obiettivi, performance organizzativa, comportamenti organizzativi), ponderate con il rispettivo peso (60,10,30).

In relazione alla performance operativa, la scheda di valutazione, in allegato, prevede la descrizione degli obiettivi assegnati e l'indicazione del relativo peso ad essi attribuito. La somma dei pesi degli obiettivi è pari a 100.

I risultati vengono quantificati indicando il livello di raggiungimento degli obiettivi, espresso in valori percentuali. La somma dei risultati ottenuti in relazione a ciascun obiettivo, in considerazione del rispettivo peso, determina la valutazione dei risultati riferita agli obiettivi.

Il valore della valutazione dei risultati riferito alla performance organizzativa è dedotto dalla valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso, come di seguito indicato, al paragrafo 12.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti, la performance dei responsabili di Sezione è da riferire alle tipiche capacità in materia di:

1. programmazione e controllo delle attività;
2. gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori;
3. interazione con altre unità organizzative e con l'ambiente esterno;
4. disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione.

La performance dei responsabili di Posizione organizzativa professionale, invece, è da riferire, oltre ai comportamenti riconducibili ai precedenti punti 1, 3 e 4, alle capacità di "attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze e alla qualità del proprio lavoro".

Per ciascun comportamento atteso è necessario specificare il peso attribuito. La somma dei pesi dei comportamenti è pari a 100. Il giudizio sul livello di adempimento del comportamento viene espresso su scala graduata di punteggi da 0 a 5 ad intervalli di 0,5 (fino ad 1= comportamento inadeguato; da 1,5 a 2= comportamento parzialmente adeguato; da 2,5 a 3= comportamento adeguato; da 3,5 a 4= comportamento più che adeguato; da 4, 5 a 5= comportamento ottimo). La somma dei risultati ottenuti determina la valutazione dei comportamenti.

La valutazione complessiva è data dalla somma delle due valutazioni ottenute, per un punteggio totale massimo pari a 100/100. Il punteggio relativo alla valutazione della performance operativa inciderà sulla valutazione complessiva per un valore massimo pari a 70/100. Il punteggio relativo ai comportamenti inciderà sulla valutazione complessiva per un valore massimo pari a 30/100.

## **11. Metodo di valutazione delle categorie professionali<sup>28</sup>**

I dirigenti, previa definizione delle rispettive schede di valutazione<sup>29</sup>, procedono con proprio atto, per la struttura di competenza, alla valutazione annuale del personale delle categorie professionali.

La scheda di valutazione del personale delle categorie professionali contiene la valutazione della performance operativa riferita agli obiettivi e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione complessiva è data dalla somma delle due valutazioni ottenute, per un punteggio totale massimo pari a 100/100. Il punteggio relativo alla valutazione dei risultati inciderà sulla valutazione complessiva per un valore massimo pari a 70/100. Il punteggio relativo ai comportamenti inciderà sulla valutazione complessiva per un valore massimo pari a 30/100.

Per la valutazione dei risultati conseguiti, la scheda di valutazione contiene la descrizione degli obiettivi assegnati e il relativo peso. La somma dei pesi degli obiettivi è pari a 100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento del risultato, espresso in valori percentuali. La somma dei risultati ottenuti in relazione a ciascun obiettivo, in considerazione del rispettivo peso, determina la valutazione della performance operativa.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti, la performance dei dipendenti delle categorie professionali è da riferire alle tipiche capacità in materia di:

- affidabilità nella gestione della propria attività, rispetto dei vincoli e soluzione dei problemi;
- contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni con i soggetti interni ed esterni;
- attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze;
- disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione.

Per ciascun comportamento atteso è necessario specificare il peso attribuito. La somma dei pesi dei comportamenti è pari a 100.

Il giudizio sul livello di adempimento del comportamento viene espresso su scala graduata di punteggi da 0 a 5, ad intervalli di 0,5 (fino ad 1= comportamento inadeguato; da 1,5 a 2= comportamento parzialmente adeguato; da 2,5 a 3= comportamento adeguato; da 3,5 a 4= comportamento più che adeguato; da 4,5 a 5= comportamento ottimo). La somma dei risultati ottenuti determina la valutazione dei comportamenti.

## **12. Metodo di valutazione dell'Amministrazione nel suo complesso**

L'OIV misura e valuta la performance organizzativa dell'Assemblea legislativa nel suo complesso, connessa a quella delle strutture organizzative in cui essa si articola.

---

<sup>28</sup> Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 3.

<sup>29</sup> Cfr. allegato 2 del Sistema.

La valutazione della performance organizzativa dell'Assemblea legislativa viene trasmessa all'Ufficio di presidenza e ai competenti uffici di supporto, ed integra il contenuto della Relazione sulla performance, sottoposta alla validazione dello stesso OIV entro il 30 giugno di ogni anno.

La valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso da parte dell'OIV, espressa in centesimi, è determinata da tre componenti:

- 1) valutazione del raggiungimento degli obiettivi specifici dell'Amministrazione nel suo complesso (incidenza 40% sul totale).

L'OIV può, a tal fine, avvalersi di un report riepilogativo di tutte le attività svolte dalle differenti strutture, riconducibili a tali obiettivi, elaborato dal Segretario generale con il supporto degli uffici e corredato dalla documentazione utile alla valutazione.

- 2) media aritmetica ponderata del raggiungimento degli obiettivi di livello direzionale assegnati al Segretario generale, riconducibili agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso (incidenza del 30% sul totale).

Tale valutazione è desunta dalla media aritmetica ponderata del raggiungimento degli obiettivi assegnati al Segretario generale, connessi agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo la proposta formulata dall'OIV nella scheda di valutazione.

- 3) valutazione della “salute organizzativa dell'Amministrazione” (incidenza del 30% sul totale).

A tal fine l'OIV tiene conto in particolare:

- a. del grado di soddisfazione degli stakeholder (in base alle analisi di volta in volta svolte o ad eventuali comunicazioni pervenute all'organismo medesimo)<sup>30</sup>;
- b. del raggiungimento delle politiche di pari opportunità, desumibile anche dai contenuti della relazione annuale dell'Amministrazione e della relazione del CUG sull'attuazione delle azioni positive programmate e sul perseguimento delle politiche di pari opportunità, previste dalla direttiva n. 2 del 2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- c. del grado di attuazione delle misure previste in materia di trasparenza, desumibili anche dal documento di attestazione dell'OIV;
- d. del grado di attuazione delle misure anticorruzione contenute nell'apposita sezione del PIAO, desumibili anche dalla Relazione annuale del RPTC;
- e. del benessere organizzativo, desumibile anche da indagini effettuate;

---

30 L'articolo 19-bis del decreto legislativo n. 150/2009 individua l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) quale possibile interlocutore dei cittadini e degli utenti al quale può essere direttamente comunicato “il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati”; l'Amministrazione, a tale scopo, attiva una casella di posta dedicata.

- f. del rispetto del pareggio di bilancio, dei vincoli di spesa in materia di personale e dei tempi medi di pagamento dell'Amministrazione.

Con la considerazione degli elementi di cui sopra - ed in particolare di quelli di cui alle lettere a) ed e) - il sistema è integrato da un modello di valutazione partecipativa che ha effetto diretto sulla valutazione della performance organizzativa dell'Assemblea.

A ciascuno degli elementi di cui sopra, se valutabili per l'anno considerato, è attribuito un giudizio sintetico, espresso su una scala pentenaria (1= inadeguato; 2= parzialmente adeguato; 3= adeguato; 4= più che adeguato; 5= ottimo).

Se non diversamente stabilito dall'OIV, a ciascuno degli elementi è attribuito lo stesso peso; la somma dei pesi è pari a 100.

Il punteggio attribuito a ciascun elemento valutabile per l'anno considerato sarà dato dalla seguente formula: peso\*giudizio sintetico espresso.

Il giudizio sulla performance dell'ente nel suo complesso può dirsi positivo a fronte di una valutazione pari ad almeno 70/100.

### ***13. Retribuzione di risultato e produttività***

Esperita la fase della valutazione finale, le schede (unitamente agli atti di valutazione) vengono rimesse alla struttura dirigenziale competente che, entro la data del 10 giugno, verifica l'esattezza formale e la conformità applicativa della procedura e provvede agli adempimenti conseguenti ai fini dell'attribuzione, rispettivamente:

1. della retribuzione di risultato al Segretario generale, ai dirigenti e ai responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale;
2. della produttività (determinata dalla somma dell'incentivo previsto per la performance individuale e dall'incentivo previsto per la performance organizzativa) alle categorie professionali.

La retribuzione di risultato del Segretario generale, dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa e la produttività delle categorie professionali vengono erogate entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione.

Resta inteso che la validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV è condizione imprescindibile per l'erogazione dei premi legato al merito.

La valutazione del personale, per essere espressa, necessita di almeno 60 giorni di servizio effettivo prestato nell'anno solare di riferimento<sup>31</sup>.

Per i responsabili di posizione organizzativa e i dirigenti, la retribuzione è, di norma, commisurata

<sup>31</sup> Il numero dei giorni effettivi di servizio minimo è riproporzionato in caso di part-time verticale.



all'effettivo periodo dell'incarico. Per il personale delle categorie, nel caso di un periodo di servizio, anche non continuativo, reso durante l'anno solare di riferimento, pari a sei mesi, l'incentivo, di norma, viene interamente erogato in base alla valutazione; nel caso di periodi di servizio inferiori, l'incentivo viene erogato in maniera proporzionale al periodo.<sup>32</sup>

Nel caso in cui il rapporto di lavoro inizi o finisca all'interno dell'anno solare di riferimento, la produttività va comunque rapportata all'effettiva durata del rapporto di lavoro.

Ai fini della determinazione del periodo di servizio da considerare per l'erogazione della produttività, e ferma restando la necessità che sia rispettato il requisito della prestazione effettiva minima, vanno computate come presenze: le assenze per maternità obbligatoria, malattia derivante da infortunio sul lavoro o da causa di servizio, ricovero ospedaliero o day hospital, terapie salvavita, convalescenza conseguente a ricovero ospedaliero, in presenza di certificazione rilasciata da struttura pubblica o da medico convenzionato con il S.S.N., dalla quale si evidenzia la sussistenza di un nesso eziologico e di continuità tra il ricovero e la convalescenza, interdizione anticipata e fruizione di istituti tutelati da disposizioni normative e contrattuali nazionali.

#### **14. Fasce di giudizio**

Per i dirigenti, i responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale e il personale delle categorie professionali, il punteggio della valutazione complessiva, ottenuto come sopra descritto, viene tradotto in fasce, come di seguito indicato:

1. punteggio fino al valore di 67      I fascia
2. punteggio maggiore di 67 fino a 80      II fascia
3. punteggio maggiore di 80 fino a 92      III fascia
4. punteggio maggiore di 92 fino a 100      IV fascia

I giudizi corrispondenti sono i seguenti:

1. I fascia Prestazioni e risultati inadeguati;
2. II fascia Prestazioni e risultati sufficienti, ma migliorabili;
3. III fascia Prestazioni e risultati pienamente adeguati;
4. IV fascia Prestazioni e risultati ottimi.

---

<sup>32</sup> Si precisa che, nel caso di attribuzione in corso d'anno di incarichi di posizione organizzativa al personale della categoria D, il dipendente è valutato con una doppia scheda, in relazione alle frazioni di anno per le quali ha svolto attività differenti, purché sussistano i presupposti di valutazione per entrambi i periodi considerati; lo stesso dicasi nel caso di diversi incarichi ricoperti nel corso dell'anno o situazioni analoghe. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alle note 2 e 3. Si precisa che, nel predetto CCNL, la categoria D è riconducibile all'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

## **15. Corrispondenza tra valutazione della performance e retribuzione di risultato del Segretario generale, dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa<sup>33</sup>**

La retribuzione di risultato del Segretario generale, dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa implica, in virtù delle responsabilità rispettivamente spettanti, una stretta correlazione tra performance organizzativa e performance individuale.

Ciò premesso:

- Per il Segretario generale, la retribuzione di risultato viene erogata nella misura massima, prevista dal relativo contratto di incarico, a fronte di una valutazione che attesti il raggiungimento dell'80% dei risultati attesi<sup>34</sup>, nonché di un giudizio sostanzialmente positivo espresso dall'Ufficio di presidenza sui comportamenti tenuti. Al di sotto di tale soglia, non viene erogato alcun compenso.

In presenza di un giudizio sostanzialmente negativo sui comportamenti il premio sarà corrisposto nella misura del 60% di quello massimo previsto.

Fermo restando quanto sopra indicato, in presenza di un giudizio sulla performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso inferiore a 70/100, il premio, ove spettante, sarà ridotto nella misura del 30% di quello massimo previsto.

Nel caso in cui la performance organizzativa risulti:

- con giudizio da 70 a 84/100, la riduzione sarà pari al 10% del premio massimo;
- con giudizio da 85/100 ed oltre, non verrà applicata alcuna riduzione.

- Per i dirigenti, il giudizio finale, ai fini dell'erogazione del compenso previsto, è graduato secondo lo schema seguente<sup>35</sup>:

- I fascia Non viene erogato alcun compenso;
- II fascia Viene erogato un compenso pari al 50% di quello previsto;
- III fascia Viene erogato un compenso pari all' 80% di quello previsto;

---

33 Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

34 Il contratto di incarico stabilisce l'ammontare di tale retribuzione. Il contratto, inoltre, può disciplinare le conseguenze ulteriori per il mancato raggiungimento degli obiettivi e l'inosservanza delle direttive generali impartite dall'organo politico.

35 I provvedimenti sanzionatori correlati alla valutazione negativa rispondono ai principi di gradualità, proporzionalità ed adeguatezza. Il mancato raggiungimento degli obiettivi, l'inosservanza delle direttive generali impartite dall'organo politico e dal Segretario generale possono comportare per il dirigente, in relazione alla gravità della fattispecie, l'applicazione di uno dei provvedimenti sanzionatori previsti dall'ordinamento, con particolare riferimento alle misure di cui all'articolo 21 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (Cfr. articolo 22 del vigente Regolamento di organizzazione).

- IV fascia Viene erogato un compenso pari al 100% di quello previsto.

La determinazione del compenso previsto a titolo di retribuzione di risultato dei dirigenti, parametrato alla rispettiva retribuzione di posizione, è rimessa alla contrattazione decentrata.

- Per i responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale, il giudizio finale, ai fini dell'erogazione del compenso previsto, è graduato secondo lo schema seguente:

- I fascia Non viene erogato alcun compenso;
- II fascia Viene erogato un compenso pari al 10% di quello previsto per la retribuzione di posizione;
- III fascia Viene erogato un compenso pari al 20% di quello previsto per la retribuzione di posizione;
- IV fascia Viene erogato un compenso pari al 25% di quello previsto per la retribuzione di posizione.

## **16. Corrispondenza tra valutazione della performance ed erogazione della produttività del personale delle categorie professionali<sup>36</sup>**

Per il personale delle categorie professionali, il giudizio finale, ai fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione della performance individuale, è graduato secondo lo schema seguente<sup>37</sup>:

- I fascia Non viene erogato alcun compenso;
- II fascia Viene erogato un compenso pari al 50% di quello previsto massimo previsto per la categoria di riferimento;
- III fascia Viene erogato un compenso pari all' 80% di quello massimo previsto per la categoria di riferimento;
- IV fascia Viene erogato un compenso pari al 100% di quello massimo previsto per la categoria di riferimento.

Le risorse stanziare alla retribuzione della performance organizzativa<sup>38</sup>, nell'ambito delle disponibilità annuali, sono distribuite ai dipendenti in aggiunta a quelle destinate alla retribuzione della performance individuale, in parti uguali, previa valutazione positiva dell'Amministrazione nel suo complesso effettuata dall'OIV, in conformità al vigente Sistema.

---

36 Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 3.

37 La contrattazione collettiva stabilisce i criteri per erogare, in aggiunta al premio di che trattasi, la maggiorazione del premio individuale per una quota limitata di dipendenti (Cfr. articolo 69 del CCNL del 21 maggio 2018, disapplicato e sostituito dall'articolo 81 del CCNL del 16 novembre 2022).

38 Trattasi delle risorse del fondo destinate all'incentivazione del personale, al netto di quelle destinate alla performance individuale, alla maggiorazione del premio individuale secondo i criteri definiti in sede di contrattazione collettiva e di quelle eventualmente destinate alla remunerazione di progetti-obiettivo.

Le risorse destinate alla retribuzione della performance organizzativa sono erogate, pertanto, in aggiunta a quelle destinate alla performance individuale del personale delle categorie professionali, a fronte di una valutazione della performance dell'Amministrazione nel suo complesso non inferiore a 70/100, secondo la seguente gradualità:

- votazione da 70 a 84/100: erogazione del 90 per cento delle risorse stanziare;
- votazione da 85/100 in su: erogazione del 100 per cento delle risorse stanziare.

## **17. Contraddittorio**

Il Sistema di valutazione prevede specifiche modalità di regolamentazione del contraddittorio, instaurato dal dipendente che non condivide l'esito della valutazione.

La normativa di riferimento configura il contraddittorio nei termini di una peculiare procedura di conciliazione, volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e tesa a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. In tal senso, la conciliazione è incardinata all'interno del processo valutativo, del quale costituisce un'eventuale fase endoprocedimentale, nella quale il dipendente muove deduzioni avverso la valutazione ricevuta, allo scopo di ottenerne una revisione.

Ai sensi della vigente normativa, ai dirigenti spetta la competenza ad adottare le misure gestionali del rapporto di lavoro in via esclusiva. Poiché ciò comporta l'esclusione di ogni altro soggetto dal potere di intervento nella gestione e, dunque, anche nella conciliazione, ne deriva che non vi è necessità di un organo di conciliazione endoprocedimentale al processo valutativo da considerare "terzo" rispetto a valutatore e valutato.

## **18. Procedura di conciliazione e tutela giurisdizionale**

Sulla base delle considerazioni sopra esposte, la procedura da adottare, per regolamentare la conciliazione, si articola secondo le fasi seguenti:

- 1) notifica al dipendente della valutazione, da parte del valutatore;
- 2) presentazione entro cinque giorni, da parte del valutato, di una contestazione motivata della valutazione ricevuta al valutatore;
- 3) disamina, entro dieci giorni, della contestazione da parte del valutatore, il quale convoca il valutato per un colloquio e chiude il procedimento, con la conferma della valutazione espressa ovvero con la modifica della medesima.

Il valutato, in occasione del colloquio, può farsi assistere da un legale di propria fiducia o da un

rappresentante sindacale.

Il dipendente può, conclusa la procedura conciliativa, ricorrere avverso la valutazione al giudice del lavoro.

## **Allegati**

*Allegato 1) Programmazione obiettivi – Schema esemplificativo di riferimento*

*Allegato 2) Modelli schede di valutazione finale*

*Allegato 3) Indicatori per la valutazione degli obiettivi/risultati – Schema di riferimento*

*Allegato 4) Glossario di valutazione dei comportamenti organizzativi*

*Allegato 5) Fac-simile scheda per relazione di monitoraggio*

*Allegato 6) Fac-simile scheda per relazione finale*

*Allegato 7) Modelli schede di autovalutazione*

## **Programmazione obiettivi – Schema esemplificativo di riferimento**<sup>39</sup>

### **Sottosezione Performance del PIAO**

Vanno indicati:

- gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio ("obiettivi specifici"), i risultati attesi per il triennio di riferimento, espressi con una serie di indicatori e relativi target (eventualmente riportando il valore di partenza degli indicatori), le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi, il raccordo degli obiettivi specifici con il bilancio, per le risorse in input
- gli obiettivi annuali di livello direzionale attribuiti al Segretario generale, declinati a partire dagli obiettivi triennali individuati nell'apposita sottosezione del PIAO, e il relativo peso attribuito, i risultati attesi per l'anno di riferimento, espressi con una serie di indicatori e relativi target (eventualmente riportando il valore di partenza degli indicatori), desumibili da quelli triennali del Piano, le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi (eventualmente specificando i contributi parziali al perseguimento di obiettivi trasversali) e il raccordo degli obiettivi con il bilancio, per le risorse in input, per l'anno di riferimento
- gli obiettivi operativi annuali dei Dirigenti, declinati da quelli di livello direzionale attribuiti al Segretario generale (anche di natura trasversale a più strutture) o individuali

### **Atto del Segretario generale di assegnazione degli obiettivi annuali individuati nel Piano ai Dirigenti**

Vanno indicati:

- gli obiettivi operativi annuali, declinati da quelli di livello direzionale attribuiti al Segretario generale (anche di natura trasversale a più strutture) o individuali, già individuati nella sottosezione performance del PIAO, e il relativo peso attribuito, i risultati attesi per l'anno di riferimento, espressi con una serie di indicatori e relativi target (eventualmente riportando il valore di partenza degli indicatori), le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi (eventualmente specificando i contributi parziali al perseguimento di obiettivi trasversali), le risorse assegnate

### **Atto dirigenziale di assegnazione degli obiettivi annuali ai Responsabili di PO**<sup>40</sup>

Vanno indicati:

- gli obiettivi operativi annuali, declinati da quelli attribuiti ai Dirigenti o individuali, e il relativo peso attribuito, i risultati attesi per l'anno di riferimento, espressi con una serie di indicatori e relativi target (eventualmente riportando il valore di partenza degli indicatori)

### **Atto dirigenziale di assegnazione degli obiettivi annuali alle categorie professionali**<sup>41</sup>

Vanno indicati:

- gli obiettivi operativi annuali, declinati da quelli attribuiti ai responsabili di Sezione o al Dirigente (o a più Dirigenti in caso di obiettivi trasversali a più strutture), di gruppo o individuali, e il relativo peso attribuito, i risultati attesi per l'anno di riferimento, espressi con una serie di indicatori e relativi target (eventualmente riportando il valore di partenza degli indicatori)

39 Si precisa che i fac-simile riportati nell'allegato possono essere riadattati in sede di assegnazione degli obiettivi, anche in considerazione delle risultanze di eventuali incontri di calibrazione ex ante.

40 Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

41 Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 3.

## Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi specifici dell'Assemblea legislativa

Obiettivo				
Descrizione				
Indicatori associati				
Tipologia	Descrizione	Valore atteso/ target anno ____ <sup>42</sup>	Valore atteso/ target anno ____	Valore atteso/ target anno ____
Fasi di realizzazione				
Descrizione attività finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo		Anno ____ <sup>43</sup>	Anno ____	Anno ____
Unità organizzative coinvolte				
Denominazione		Responsabile		
Risorse finanziarie				
Capitolo			Importo	

<sup>42</sup> Si può specificare, se opportuno, anche il valore di partenza dell'indicatore.

<sup>43</sup> Indicare con una X in quale anno sono previste le singole azioni descritte.



**Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi del S.G.**

Obiettivo		
Descrizione	Obiettivo collegato <sup>44</sup>	Peso
Indicatori associati		
Tipologia	Descrizione	Valore atteso/ target
Fasi di realizzazione		
Descrizione attività	Risultati intermedi <sup>45</sup>	Risultati finali
Unità organizzative coinvolte		
Denominazione	Responsabile	Contributo percentuale al raggiungimento dell'obiettivo
Risorse finanziarie		
Capitolo	Importo	

44 Specificare l'obiettivo di livello superiore collegato.

45 Indicare i risultati attesi per ciascun periodo in relazione alle attività descritte.

## Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi dei Dirigenti

Obiettivo		
Descrizione	Obiettivo collegato <sup>46</sup>	Peso
Indicatori associati		
Tipologia	Descrizione	Valore atteso/ target <sup>47</sup>
Fasi di realizzazione		
Descrizione attività	Risultati intermedi <sup>48</sup>	Risultati finali
Unità organizzative coinvolte		
Denominazione	Responsabile	
Risorse finanziarie		
Capitolo	Importo	

46 Specificare l'obiettivo/gli obiettivi di livello superiore collegato/i, se esistente/i.

47 Si può specificare, se opportuno, anche il valore di partenza dell'indicatore.

48 Indicare entro quale periodo è prevista la realizzazione della attività.

**Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi dei Responsabili di P.O.<sup>49</sup>**

Obiettivo		
Descrizione	Obiettivo collegato <sup>50</sup>	Peso
Indicatori associati		
Tipologia	Descrizione	Valore atteso/ target <sup>51</sup>
Fasi di realizzazione		
Descrizione attività	Risultati intermedi <sup>52</sup>	Risultati finali
Risorse umane coinvolte		
Nominativo		Categoria

49 Il modello di che trattasi può essere riadattato per attribuire contestualmente lo stesso obiettivo a più responsabili di p.o. e all'eventuale personale assegnato. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

50 Specificare l'obiettivo/gli obiettivi di livello superiore collegato/i, se esistente/i.

51 Si può specificare, se opportuno, anche il valore di partenza dell'indicatore.

52 Indicare entro quale periodo è prevista la realizzazione della attività.

## Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi del personale delle categorie

Obiettivo		
Descrizione <sup>53</sup>	Obiettivo collegato <sup>54</sup>	Peso
Indicatori associati		
Tipologia	Descrizione	Valore atteso/ target <sup>55</sup>
Fasi di realizzazione		
Descrizione attività	Risultati intermedi <sup>56</sup>	Risultati finali
Altre risorse umane coinvolte <sup>57</sup>		
Nominativo e categoria	Contributo stimato sul raggiungimento dell'obiettivo	

53 Da indicare nel caso in cui l'obiettivo sia collegato a un obiettivo del proprio responsabile o direttamente del dirigente di riferimento. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 3.

54 Specificare l'obiettivo/gli obiettivi di livello superiore collegato/i, se esistente/i.

55 Si può specificare, se opportuno, anche il valore di partenza dell'indicatore.

56 Indicare entro quale periodo è prevista la realizzazione della attività.

57 Da compilare solo per gli obiettivi di gruppo; non compilare in caso di obiettivi assegnati esclusivamente all'unità di personale.

**Modelli schede di valutazione finale**

<b>Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati</b>	<b>Segretario generale</b>
	Anno _____

<b>Cognome e Nome</b>	<b>Provvedimento di incarico</b>
_____	_____

Riferimento: obiettivi assegnati con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

A seguito della verifica sul raggiungimento degli obiettivi si esprime la seguente valutazione:

N.	Obiettivi assegnati	Peso (il totale dei pesi deve fare 100)	Livello di raggiungimento
			(in %)
		<b>(a)</b>	<b>(b)</b>
<b>Obiettivo</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Totale</b>		<b>100</b>	<b>%</b>

Data \_\_\_\_\_

L'OIV \_\_\_\_\_

\*\*\*

Valutazione effettuata con DUP n. \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_<sup>58</sup>

Il valutato \_\_\_\_\_

(per presa visione)

<sup>58</sup> Spazio da compilare a seguito della valutazione del SG da parte dell'Ufficio di presidenza.

<b>Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati</b>	<b>Dirigenza</b>
	Anno

**Valutato**

Matricola	Cognome e Nome
Struttura dirigenziale/Posizione dirigenziale professionale	
In posizione di comando <i>(si/no)</i>	Provvedimento di incarico

**Valutatore**

Cognome e Nome	
Incarico	

## Sezione A - Valutazione area risultati

Riferimento: obiettivi assegnati con provvedimento del Segretario Generale

N. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

A seguito della verifica sul raggiungimento degli obiettivi, effettuata previo colloquio con il Sig./Sig.ra ,

si esprime la seguente valutazione:

N.	Obiettivi assegnati	Peso (il totale dei pesi deve fare 100)	Livello di raggiungimento	
			(in %)	(in valore assoluto)
		(a)	(b)	(a*b)
<b>Obiettivo</b>				
1				
2				
3				
4				
<b>Totale obiettivi</b>		<b>100</b>		
<b>Performance organizzativa</b>				



### Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione		Peso	Valutazione	Punteggio
			Da 0 a 5	
		(a)	(b)	$(a \cdot b / \max b)$
1	Pianificazione e controllo			0 *
2	Organizzazione della struttura dirigenziale			0 *
3	Capacità di sviluppo, motivazione e valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi			0 *
4	Integrazione e interfunzionalità			0 *
5	Governo dei processi di innovazione			0 *
<b>Totale fattori</b>		<b>100</b>		<b>0</b>

### Sezione C - Valutazione complessiva

Fattori di valutazione		Valutazione per area	Peso	Valutazione ponderata
		(a)	(b)	$(a \cdot b / 100)$
A	Valutazione area risultati (obiettivi)		50	
A	<b>Valutazione area risultati (performance organizzativa)</b>		20	
B	Valutazione area comportamenti		30	
<b>Valutazione complessiva</b>			<b>100</b>	

NB: per i dirigenti professionali sono oggetto di valutazione solo i comportamenti 1, 4 e 5: pertanto nelle schede si riporteranno esclusivamente i predetti comportamenti

## Espressione della valutazione complessiva in fasce

Esaminati gli aspetti qualitativi della prestazione, in relazione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi, come assunti nello svolgimento delle attività di competenza, si esprime il seguente giudizio complessivo:

<b>Fascia I</b> (fino a 67)	prestazioni e risultati inadeguati
<b>Fascia II</b> (maggiore di 67 e fino a 80)	prestazioni e risultati sufficienti, ma migliorabili
<b>Fascia III</b> (maggiore di 80 e fino a 92)	prestazioni e risultati pienamente adeguati
<b>Fascia IV</b> (maggiore di 92 e fino a 100)	prestazioni e risultati ottimi

Data \_\_\_\_\_

Il Valutatore \_\_\_\_\_

Il Valutato  
(per presa visione) \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato:

Il Valutato \_\_\_\_\_

<b>Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati</b>	<b>Responsabile Sezione</b>
	Anno

**Valutato**

Matricola	Cognome e Nome
Denominazione Sezione	
Struttura dirigenziale	
Provvedimento di incarico	

**Valutatore**

Cognome e Nome	
Incarico	

N. B. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

## Sezione A - Valutazione area dei risultati

Riferimento: obiettivi assegnati con provvedimento dirigenziale

N. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

A seguito della verifica sul raggiungimento degli obiettivi, effettuata previo colloquio con il Sig./Sig.ra ,

si esprime la seguente valutazione:

N.	Obiettivi assegnati	Peso (il totale dei pesi deve fare 100)	Livello di raggiungimento	
			(in %)	(in valore assoluto)
		(a)	(b)	(a*b)
<b>Obiettivi</b>				
1				
2				
3				
4				
<b>Totale obiettivi</b>		<b>100</b>		
<b>Performance organizzativa</b>				

## Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione	Peso	Valutazione	Punteggio
		Da 0 a 5	
	(a)	(b)	$(a*b / \max b)$
1 Programmazione e controllo delle attività			0 *
2 Gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori			0 *
3 Interazione con altre unità organizzative e con l'ambiente estemo			0 *
4 Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione			0 *
<b>Totale fattori</b>	<b>100</b>		<b>0</b>

## Sezione C - Valutazione complessiva

Fattori di valutazione	Valutazione per area	Peso	Valutazione ponderata
	(a)	(b)	$(a*b / 100)$
A Valutazione area risultati (obiettivi)		60	
A Valutazione area risultati (performance organizzativa)		10	
B Valutazione area comportamenti		30	
<b>Valutazione complessiva</b>		<b>100</b>	

## Espressione della valutazione complessiva in fasce

Esaminati gli aspetti qualitativi della prestazione, in relazione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi, come assunti nello svolgimento delle attività di competenza, si esprime il seguente giudizio complessivo:

<b>Fascia I</b> (fino a 67)	prestazioni e risultati inadeguati
<b>Fascia II</b> (maggiore di 67 e fino a 80)	prestazioni e risultati sufficienti, ma migliorabili
<b>Fascia III</b> (maggiore di 80 e fino a 92)	prestazioni e risultati pienamente adeguati
<b>Fascia IV</b> (maggiore di 92 e fino a 100)	prestazioni e risultati ottimi

Data \_\_\_\_\_

Il Valutatore \_\_\_\_\_

Il Valutato  
(per presa visione) \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato:

Il Valutato \_\_\_\_\_

<b>Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati</b>	<b>Posizione organizzativa professionale</b>
	Anno

**Valutato**

Matricola	Cognome e Nome
Denominazione P.O.	
Struttura dirigenziale	
Prowedimento di incarico	

**Valutatore**

Cognome e Nome	
Incarico	

N. B. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

## Sezione A - Valutazione area risultati

Riferimento: obiettivi assegnati con provvedimento dirigenziale

N. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

A seguito della verifica sul raggiungimento degli obiettivi, effettuata previo colloquio con il Sig./Sig.ra ,

si esprime la seguente valutazione:

N.	Obiettivi assegnati	Peso (il totale dei pesi deve fare 100)	Livello di raggiungimento	
			(in %)	(in valore assoluto)
		(a)	(b)	(a*b)
<b>Obiettivi</b>				
1				
2				
3				
4				
<b>Totale obiettivi</b>		100		
<b>Performance organizzativa</b>				



## Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione		Peso	Valutazione	Punteggio
			Da 0 a 5	
		(a)	(b)	$(a*b / \max b)$
1	Programmazione e controllo della propria attività			0 *
2	Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze e alla qualità del proprio lavoro			0 *
3	Interazione con altre unità organizzative e con l'ambiente esterno			0 *
4	Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione			0 *
<b>Totale fattori</b>		<b>100</b>		<b>0</b>

## Sezione C - Valutazione complessiva

Fattori di valutazione		Valutazione per area	Peso	Valutazione ponderata
		(a)	(b)	$(a*b / 100)$
A	Valutazione area risultati (obiettivi)		60	
A	Valutazione area risultati (performance organizzativa)		10	
B	Valutazione area comportamenti		30	
<b>Valutazione complessiva</b>			<b>100</b>	

## Espressione della valutazione complessiva in fasce

Esaminati gli aspetti qualitativi della prestazione, in relazione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi, come assunti nello svolgimento delle attività di competenza, si esprime il seguente giudizio complessivo:

<b>Fascia I</b> (fino a 67)	prestazioni e risultati inadeguati
<b>Fascia II</b> (maggiore di 67 e fino a 80)	prestazioni e risultati sufficienti, ma migliorabili
<b>Fascia III</b> (maggiore di 80 e fino a 92)	prestazioni e risultati pienamente adeguati
<b>Fascia IV</b> (maggiore di 92 e fino a 100)	prestazioni e risultati ottimi

Data \_\_\_\_\_

Il Valutatore \_\_\_\_\_

Il Valutato  
(per presa visione) \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato:

Il Valutato \_\_\_\_\_

<b>Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati</b>	<b>Categoria</b>
	Anno

**Valutato**

Matricola	Cognome e Nome
Livello economico	Profilo professionale
Struttura dirigenziale	

**Valutatore**

Cognome e Nome
Incarico

N. B. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 3.

## Sezione A - Valutazione area degli obiettivi / risultati

Riferimento: obiettivi assegnati con provvedimento dirigenziale

N. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

A seguito della verifica sul raggiungimento degli obiettivi, effettuata previo colloquio

con il Sig./Sig.ra ,

si esprime la seguente valutazione:

N.	Obiettivi assegnati	Peso (il totale dei pesi deve fare 100)	Livello di raggiungimento	
			(in %)	(in valore assoluto)
		(a)	(b)	(a*b)
<b>Obiettivi</b>				
1				
2				
3				
4				
5				
<b>Totale obiettivi</b>		<b>100</b>		

## Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione	Peso	Valutazione	Punteggio
		Da 0 a 5	
	(a)	(b)	$(a \cdot b / \max b)$
1 Affidabilità nella gestione della propria attività, rispetto dei vincoli e soluzione dei problemi			0 *
2 Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni con i soggetti interni ed esterni			0 *
3 Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze			0 *
4 Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione			0 *
<b>Totale fattori</b>	<b>100</b>		<b>0</b>

## Sezione C - Valutazione complessiva

Fattori di valutazione	Valutazione per area	Peso	Valutazione ponderata
	(a)	(b)	$(a \cdot b / 100)$
A Valutazione area risultati		70	
B Valutazione area comportamenti		30	
<b>Valutazione complessiva</b>		<b>100</b>	

## Espressione della valutazione complessiva in fasce

Esaminati gli aspetti qualitativi della prestazione, in relazione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi, come assunti nello svolgimento delle attività di competenza, si esprime il seguente giudizio complessivo:

<b>Fascia I</b> (fino a 67)	prestazioni e risultati inadeguati
<b>Fascia II</b> (maggiore di 67 e fino a 80)	prestazioni e risultati sufficienti, ma migliorabili
<b>Fascia III</b> (maggiore di 80 e fino a 92)	prestazioni e risultati pienamente adeguati
<b>Fascia IV</b> (maggiore di 92 e fino a 100)	prestazioni e risultati ottimi

Data \_\_\_\_\_

Il Valutatore \_\_\_\_\_

Il Valutato  
(per presa visione) \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato:

Il Valutato \_\_\_\_\_

## **Indicatori per la valutazione degli obiettivi/risultati - Schema di riferimento**

L'indicatore è lo strumento utilizzato per analizzare l'attività svolta e per monitorare i progressi fatti nel perseguimento di un obiettivo, tenendo conto del target, ovvero del valore atteso di performance, individuato attribuendo all'indicatore scelto un determinato valore o modalità.

Le caratteristiche che un indicatore deve possedere sono in particolare:

1. **Comprensibilità:** l'indicatore deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
2. **Rilevanza:** l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e associabile ad attività chiave fra quelle svolte dall'amministrazione;
3. **Confrontabilità:** l'indicatore deve consentire un'attività di benchmarking ovvero comparazioni diacroniche (che presuppongono il possesso di dati storici sullo stesso indicatore) e/o comparazioni sincroniche (che presuppongono la conoscenza o la acquisizione di dati sullo stesso indicatore di realtà organizzative simili a quella dell'assemblea legislativa);
4. **Fattibilità:** la raccolta dei dati per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie nonché di sistemi informativi;
5. **Affidabilità:** l'indicatore deve misurare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

Esiste un'ampia casistica di indicatori possibili.

Le due macrocategorie in cui gli indicatori possono essere raggruppati sono le seguenti:

- 1) Indicatori quantitativi: esprimibili con un numero in valore assoluto o con un rapporto;
- 2) Indicatori qualitativi: esprimibili con un giudizio su scala binaria o con indicazioni qualitative a variabile discreta.

Gli indicatori quantitativi, in base alla dimensione che vanno a misurare, possono anche essere categorizzati in:

- 1) Indicatori di efficienza: misurano il rapporto tra risorse impiegate (input) e prodotti (output);
- 2) Indicatori di efficacia: sono indicatori di prodotto o risultato, si riferiscono alla

modalità di trasformazione dell'input in output o all'impatto di un'attività sui destinatari finali.

Si riporta, di seguito, uno schema esemplificativo:

<b>Tipi di indicatore</b>	<b>Cosa misurano</b>	<b>Efficacia/efficienza</b>	<b>A quali tipi di obiettivi si possono applicare</b>	<b>Esempi</b>
1) Indicatori quantitativi: si possono applicare se all'obiettivo sono associabili con chiarezza dati monetari o fisici				
Indicatori di realizzazione finanziaria	L'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo (% input "finanziari")	Efficacia finanziaria	Sia agli obiettivi operativi, sia agli obiettivi specifici	% di avanzamento della spesa prevista
Indicatori di realizzazione fisica	Il grado di avanzamento dell'obiettivo o dell'intervento rispetto alle risorse impiegate, ai servizi prodotti o ai risultati ottenuti (% Input, % Output e % Outcome)	Efficacia fisica	Sia agli obiettivi operativi, sia agli obiettivi specifici	% di avanzamento dell'obiettivo rispetto ai risultati finali attesi espressi in termini di mezzi impiegati, beni e servizi prodotti o risultati ottenuti
Indicatori di risultato	Il risultato raggiunto in termini fisici (Output)	Efficacia fisica	In prevalenza agli obiettivi operativi, ma anche agli obiettivi specifici	N° di pratiche licenziate
Indicatori di risultato unitario	Il risultato raggiunto in termini fisici (Output) rapportato alle risorse umane o strumentali (Input) o	Efficienza	Solo agli obiettivi operativi	N° pratiche/impiegato



	finanziarie impiegate per raggiungerlo			
Indicatori di impatto	L'impatto in termini socio-economici dell'obiettivo sui destinatari finali (Outcome)	Efficacia complessiva e sociale	Solo agli obiettivi specifici	Riduzione % del disservizi lamentati dagli utenti finali
2) Indicatori qualitativi: sono utili quando alla realizzazione dell'obiettivo non sono in genere associabili valori fisici o monetari				
Indicatori binari (si/no)	Il raggiungimento o o meno di certi risultati non esattamente misurabili in forma quantitativa		Sia agli obiettivi operativi, sia agli obiettivi specifici	Consegna dell'istruttoria entro i tempi fissati (si/no)
Indicatori qualitativi (alto/medio/basso)	Il raggiungimento o di certi risultati non misurabili in forma quantitativa ma su cui si può esprimere un generico giudizio qualitativo		Sia agli obiettivi operativi, sia agli obiettivi specifici	Grado di soddisfazione degli utenti finali (alto/medio/basso)

Si precisa che, a seconda dei diversi ambiti cui si riferiscono, gli indicatori possono essere “di attività” o “di processo”.

Possono essere utilizzati indicatori di “stato di avanzamento” ovvero “di fase” solo se associati a indicatori finali; in questo caso devono essere esplicitati entrambi i tipi di indicatore con i relativi target.

## **Glossario di valutazione dei comportamenti organizzativi**

### **Valutazione dei comportamenti dei Dirigenti <sup>59</sup>**

- 1) Pianificazione e controllo**
- 2) Organizzazione della struttura dirigenziale**
- 3) Capacità di sviluppo, motivazione e valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi**
- 4) Integrazione e interfunzionalità**
- 5) Governo dei processi di innovazione.**

#### **1) Pianificazione e controllo**

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di pianificare, gestire e controllare le attività di propria responsabilità, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, normativi, contrattuali ecc.);
- la capacità di verificare in itinere relazioni e attività svolte, al fine di garantire rispondenza tra attese e risultati conseguiti;
- la capacità di decidere, scegliendo tra alternative diverse, con ponderatezza e tempestività, in condizioni di incertezza e complessità;
- la propensione alla ricerca e all'individuazione di strategie e soluzioni adatte ed efficaci per risolvere problemi e rispondere a situazioni complesse.

#### **2) Organizzazione della struttura dirigenziale**

Tale parametro misura in particolare:

- l'entità del contributo che il Dirigente riesce a dare al funzionamento complessivo della struttura di cui è responsabile;
- la capacità di organizzare in modo ottimale le attività inerenti la struttura di propria responsabilità, impiegando efficacemente le risorse umane, economiche

---

<sup>59</sup> Per i dirigenti professionali sono oggetto di valutazione soltanto i comportamenti riconducibili ai punti 1,4 e 5.

e strumentali assegnate, per perseguire gli obiettivi assegnati e garantire al contempo la continuità, la regolarità e il buon andamento dell'attività amministrativa;

- l'esercizio appropriato del proprio ruolo di responsabilità, nella gestione dei conflitti e nell'uso corretto delle regole per la gestione del personale assegnato;
- la capacità di prevenire picchi di carico operativo, valutando il grado di priorità degli obiettivi e distribuendo adeguatamente i carichi individuali di lavoro, in funzione dell'attribuzione dei compiti, al personale assegnato.

### **3) Capacità di sviluppo, motivazione e valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi**

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di individuare i bisogni di apprendimento e di sviluppare le potenzialità del personale, in termini di crescita professionale sostanziale;
- la capacità di comprendere le percezioni e i bisogni dei propri collaboratori, interagendovi in modo costruttivo, e di orientare, coinvolgere e valorizzare il personale assegnato;
- la capacità di creare consenso e ottenere la collaborazione del personale per il raggiungimento degli obiettivi della struttura;
- la capacità di restituire risultati valutativi in linea con la naturale "diversità" delle prestazioni rese;
- la capacità di incidere, con la valutazione, sul livello di motivazione dei dipendenti, sull'equità percepita e sulla credibilità stessa del Sistema di misurazione e valutazione;
- la capacità di utilizzare la valutazione come stimolo per il miglioramento, come strumento per individuare i punti di forza ed analizzare i punti di debolezza sui quali poter intervenire, nell'ottica di ottimizzare la gestione delle risorse umane.

### **4) Integrazione e interfunzionalità**

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di prestare attenzione ai bisogni espressi dagli utenti interni ed

esterni, di individuare i bisogni inespressi o potenziali e di soddisfare gli stessi attraverso iniziative concrete ed adeguate;

- la capacità di ascolto e di individuazione delle risorse e degli strumenti per rispondere adeguatamente alle richieste dell'utenza interna ed esterna, sia da un punto di vista qualitativo che da un punto di vista quantitativo;
- la capacità di creare consenso e ottenere la collaborazione degli altri Dirigenti in modo efficace e credibile rispetto al raggiungimento degli obiettivi, anche di natura trasversale;
- la collaborazione interorganizzativa con gli altri Dirigenti e lo sviluppo di sinergie, per accrescere l'efficienza dell'Amministrazione nel suo complesso;
- l'orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione con altre persone o gruppi;
- la capacità e la disponibilità a rendere conoscibile, anche all'esterno, le attività di propria responsabilità e dell'Amministrazione nel suo complesso.

### **5) Governo dei processi di innovazione**

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di sviluppare e promuovere programmi di cambiamento dell'organizzazione, a partire dalla struttura o dalla posizione professionale di competenza, per adeguare cultura, competenze, processi e organizzazione ai compiti istituzionali attribuiti all'Assemblea legislativa nel contesto operativo di riferimento;
- la capacità di sostenere il cambiamento, attraverso l'individuazione e l'utilizzo di adeguati strumenti di informazione, formazione e comunicazione, e di acquisire, al contempo, nuove competenze.

## **Valutazione dei comportamenti dei responsabili di Sezione<sup>60</sup>**

- 1) Programmazione e controllo delle attività;**
- 2) Gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori;**
- 3) Interazione con altre unità organizzative e con l'ambiente esterno;**
- 4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione.**

### **1) Programmazione e controllo delle attività**

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di programmare, gestire e controllare le attività attribuite alla posizione, nell'ambito delle direttive impartite dal Dirigente di riferimento<sup>61</sup>, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, normativi ecc.);
- l'esercizio appropriato del proprio ruolo di responsabilità e il proprio contributo personale nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza;
- la capacità di individuare, affrontare e risolvere tempestivamente le situazioni problematiche (ricorrenti o improvvise) nello svolgimento delle proprie attività, attribuendo ad esse un ordine di priorità.

### **2) Gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori**

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di orientare il personale assegnato, distribuire correttamente i compiti, creare consenso e risolvere eventuali conflitti, al fine di conseguire il raggiungimento degli obiettivi della posizione;
- la capacità di valorizzare le risorse, motivandole nello svolgimento dell'attività lavorativa;
- la capacità di apprezzare correttamente le attività svolte dal personale assegnato, sviluppare le potenzialità di ognuno e stimolarne il miglioramento.

---

<sup>60</sup> Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

<sup>61</sup> Ovvero dal Segretario generale per le posizioni direttamente assegnate.

### **3) Interazione con altre unità organizzative e con l'ambiente esterno**

Tale parametro misura in particolare:

- la disponibilità a collaborare con gli altri responsabili di posizione organizzativa della struttura dirigenziale di riferimento o di altre strutture;
- lo sviluppo di sinergie con gli altri responsabili di posizione organizzativa per il perseguimento di obiettivi comuni e per rispondere adeguatamente alle richieste degli utenti, interni ed esterni.
- la capacità di comprendere i bisogni e di interpretare i comportamenti degli utenti, interni ed esterni, interagendo con essi in modo costruttivo.

### **4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione**

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di accettare positivamente le trasformazioni e i cambiamenti in atto nel contesto lavorativo, adeguando il proprio comportamento e cogliendone le opportunità, anche in termini di acquisizione di nuove competenze;
- l'attitudine a ricercare e proporre soluzioni innovative ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati.

## **Valutazione dei comportamenti dei responsabili di posizione organizzativa professionale<sup>62</sup>**

- 1) Programmazione della propria attività**
- 2) Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze e alla qualità del proprio lavoro**
- 3) Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne**
- 4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione**

Per i parametri 1, 3 e 4, si rinvia alla “Valutazione dei comportamenti dei responsabili di Sezione”.

### **2) Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze e alla qualità del proprio lavoro**

Tale parametro misura in particolare:

- l'interesse per il contenuto del proprio lavoro e per le esigenze di approfondimento e di aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze professionali, finalizzato al miglioramento qualitativo della propria attività;
- la capacità di valorizzare le conoscenze e competenze acquisite, nonché lo scambio professionale con superiori e colleghi.

---

<sup>62</sup> Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

## **Valutazione dei comportamenti delle categorie professionali<sup>63</sup>**

**1) Affidabilità nella gestione della propria attività, rispetto dei vincoli e soluzione dei problemi**

**2) Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni con i soggetti interni ed esterni**

**3) Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze**

**4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione.**

**1) Affidabilità nella gestione della propria attività, rispetto dei vincoli e soluzione dei problemi**

Tale parametro misura in particolare:

- l'attenzione posta alla qualità e all'accuratezza della prestazione resa, anche in relazione ai carichi di lavoro;
- la capacità di organizzare efficacemente le proprie attività e di razionalizzare i tempi di lavoro, in considerazione della natura dei compiti assegnati e dei risultati da conseguire nel rispetto delle direttive ricevute, di impegni e scadenze;
- la capacità di attivarsi in modo autonomo ed efficace nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, affrontare imprevisti, analizzare problematiche e individuare possibili soluzioni.

**2) Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni con i soggetti interni ed esterni**

Tale parametro misura in particolare:

- il contributo fornito dal dipendente, in termini qualitativi e/o quantitativi, al conseguimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e/o agli obiettivi di gruppo, anche di natura trasversale a più strutture;
- la disponibilità a collaborare in maniera trasversale, senza generare conflitti di competenza con i colleghi;
- la capacità di gestire le relazioni di lavoro con superiori e colleghi in un'ottica

---

<sup>63</sup> Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 3.



di comprensione, collaborazione, rispetto, correttezza e trasparenza.

- la capacità di condizionare positivamente i comportamenti dei colleghi o dei propri responsabili, contribuendo a determinare la percezione di un clima positivo di lavoro;
- la capacità di comprendere i bisogni e di interpretare i comportamenti degli utenti, interni ed esterni, interagendo con essi in modo costruttivo.

### **3) Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze**

Tale parametro misura in particolare:

- l'interesse per il contenuto del proprio lavoro e per l'approfondimento e aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze professionali, finalizzato al miglioramento qualitativo della propria attività;
- la capacità di valorizzare le opportunità formative ricevute e lo scambio professionale con superiori e colleghi.

### **4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione**

Tale parametro misura in particolare:

- la flessibilità e la disponibilità ad adeguarsi alle esigenze del ruolo ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi,
- la capacità di vivere positivamente le trasformazioni e i cambiamenti in atto nel contesto lavorativo e di coglierne le opportunità, anche in termini di acquisizione di nuove competenze, in un'ottica di miglioramento continuo;
- la versatilità cognitiva e la capacità di apportare un contributo originale e innovativo nello svolgimento della propria attività.

## **Scala di valutazione dei comportamenti agiti**

Il giudizio sul livello di adempimento del comportamento viene espresso su scala pentenaria, secondo le seguenti indicazioni, tenendo conto sia della misura sia della frequenza con la quale il valutato ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento della propria attività, di possedere determinate caratteristiche.

Fino a 1= comportamento inadeguato:

corrisponde ad un modesto livello agito dei comportamenti rispetto alle attese.

Da 1,5 a 2= comportamento parzialmente adeguato:

corrisponde ad un livello agito dei comportamenti non sempre adeguatamente rispondente alle attese, o al limite della sufficienza.

Da 2,5 a 3= comportamento adeguato:

corrisponde ad un livello agito dei comportamenti pienamente sufficiente, nel complesso, rispetto alle attese.

Da 3,5 a 4= comportamento più che adeguato:

corrisponde ad un livello agito pieno, consolidato e durevole dei comportamenti, che si identifica quale elemento qualificante rispetto alle attese.

Da 4,5 a 5= comportamento ottimo:

corrisponde ad un ottimo livello agito dei comportamenti, che si identifica in una piena soddisfazione delle attese o è, talvolta, superiore alle attese.

Il peso attribuito a ciascuna dimensione valutata deve tener conto della mappatura dei ruoli organizzativi e della posizione del soggetto all'interno della struttura organizzativa.

Tuttavia, il Sistema non predefinisce i pesi, al fine di renderne l'attribuzione quanto più possibile contestualizzata, rispondente a criteri di specificità e coerente con la strategia dell'Amministrazione.

In sede di Comitato di direzione, annualmente, possono essere definiti indirizzi comuni per l'attribuzione dei pesi, al fine di garantire l'omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati all'interno delle diverse strutture dell'Amministrazione<sup>64</sup>; in mancanza di una definizione specifica, a tutti i comportamenti è attribuito lo stesso peso.

Potranno essere progressivamente introdotti, in sede di revisione/aggiornamento del Sistema, indicatori/target con le stesse caratteristiche di quelli utilizzati per la valutazione degli obiettivi, al fine di rendere sempre più oggettivo il giudizio espresso.

---

<sup>64</sup> Nella stessa sede, anche il Segretario generale può annualmente definire pesi differenti per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti.

## Fac-simile scheda per relazione di monitoraggio

### Obiettivi assegnati<sup>65</sup>

---



---

Obiettivi	Descrizione	Peso (il totale dei pesi deve essere 100)	Indicatore <sup>66</sup>	Target atteso (finale)	Risultato parziale (alla data di monitoraggio)	Stato di avanzamento (target atteso/risultato parziale) in valore %
Obiettivo 1						
Obiettivo 2						
Obiettivo 3						
...						
Totale obiettivi		100		/		Tot. %

### Analisi dei risultati conseguiti in rapporto alle risorse impiegate, in considerazione degli indicatori individuati

---



---



---



---

### Descrizione dell'attività svolta rispetto all'attività programmata nel periodo di riferimento

---



---



---



---

<sup>65</sup> Estremi atto di riferimento e descrizione.

<sup>66</sup> Nel caso di più indicatori per un unico obiettivo, bisognerà riportare anche i target attesi e i risultati conseguiti per ciascuno di essi, nonché fare poi una media dei risultati parziali ottenuti al fine di calcolare (nel caso di indicatori della stessa tipologia) o stimare (nel caso di indicatori di diversa tipologia) la % di attuazione dell'obiettivo.

**Scostamenti rilevati rispetto alle previsioni e analisi delle cause, esogene e/o endogene**

---

---

---

---

**Eventuali criticità che potrebbero mettere a rischio il raggiungimento degli obiettivi programmati**

---

---

---

---

**Comportamenti rilevanti, ai fini valutativi, delle risorse coinvolte**

---

---

---

---

## Fac-simile scheda per relazione valutazione finale

### Obiettivi assegnati<sup>67</sup>

Obiettivi	Descrizione	Peso (il totale dei pesi deve essere 100)	Indicatore <sup>68</sup>	Target atteso	Risultati	% attuazione (target atteso/risultati)	Attuazione in valore assoluto (peso* %attuazione)
Obiettivo 1							
Obiettivo 2							
Obiettivo 3							
...							
Totale obiettivi		100	/			Tot. % *	Tot. in valore assoluto *

### Analisi dei risultati conseguiti in rapporto alle risorse impiegate, in considerazione degli indicatori individuati

---



---



---



---

### Descrizione dell'attività svolta

---



---



---



---

<sup>67</sup> Estremi atto di riferimento e descrizione.

<sup>68</sup> Nel caso di più indicatori per un unico obiettivo, bisognerà riportare anche i target attesi e i risultati conseguiti per ciascuno di essi, nonché fare poi una media dei risultati parziali ottenuti al fine di calcolare (nel caso di indicatori della stessa tipologia) o stimare (nel caso di indicatori di diversa tipologia) la % di attuazione dell'obiettivo.

**Scostamenti rilevati rispetto alle previsioni e analisi delle cause, esogene e/o endogene**

---

---

---

---

**Comportamenti rilevanti, ai fini valutativi, delle risorse coinvolte**

---

---

---

**Modelli schede di autovalutazione**



## Scheda di autovalutazione delle prestazioni e dei risultati dei Dirigenti

Valutato \_\_\_\_\_

### A. Valutazione area degli obiettivi/risultati

N.	Obiettivi assegnati	Peso (il totale dei pesi deve fare 100)*	Livello di raggiungimento	
			(in %)	(in valore assoluto)
		(a)	(b)	(a*b)
<b>Obiettivo</b>				
1				
2				
3				
4				
5				
<b>Totale obiettivi</b>		<b>100</b>		

\* il peso è tratto dall'atto di assegnazione degli obiettivi.

## B. Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione	Peso	Valutazione	Punteggio
		Da 0 a 5	
	(a)	(b)	$(a*b / \max b)$
1 Pianificazione e controllo			0 *
2 <b>Organizzazione della struttura dirigenziale</b>			0 *
3 Capacità di sviluppo, motivazione e valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi			0 *
4 Integrazione e interfunzionalità			0 *
5 Governo dei processi di innovazione			0 *
<b>Totale fattori</b>	<b>100</b>		<b>0</b>

\* il peso, ai fini dell'autovalutazione, non potendo essere conosciuto dal valutato è convenzionalmente distribuito in misura paritaria

N.B. Per i dirigenti professionali sono oggetto di valutazione soltanto i comportamenti 1, 4 e 5: pertanto, andranno riportati nella scheda di autovalutazione solo i predetti comportamenti.

Data \_\_\_\_\_

Il valutato \_\_\_\_\_

Per presa visione

Il valutatore \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni derivanti dal confronto tra valutato e valutatore:

---

---

---

Il valutato \_\_\_\_\_

Il valutatore \_\_\_\_\_

**Scheda di autovalutazione delle prestazioni e dei risultati dei  
Responsabili di Sezione**

Valutato \_\_\_\_\_

**A. Valutazione area degli obiettivi/risultati**

N.	Obiettivi assegnati	Peso (il totale dei pesi deve fare 100)*	Livello di raggiungimento	
			(in %)	(in valore assoluto)
		(a)	(b)	(a*b)
<b>Obiettivo</b>				
1				
2				
3				
4				
5				
<b>Totale obiettivi</b>		<b>100</b>		

N.B. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

\* il peso è tratto dall'atto di assegnazione degli obiettivi.

## B. Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione	Peso*	Valutazione	Punteggio
		Da 0 a 5	
	(a)	(b)	$(a \cdot b / \max b)$
1 Programmazione e controllo delle attività			0 *
2 Gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori			0 *
3 Interazione con altre unità organizzative e con l'ambiente esterno			0 *
4 Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione			0 *

\* il peso, ai fini dell'autovalutazione, non potendo essere conosciuto dal valutato è convenzionalmente distribuito in misura paritaria.

Data \_\_\_\_\_

Il valutato \_\_\_\_\_

Per presa visione

Il valutatore \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni derivanti dal confronto tra valutato e valutatore:

---



---



---

Il valutato \_\_\_\_\_

Il valutatore \_\_\_\_\_

**Scheda di autovalutazione delle prestazioni e dei risultati dei  
Responsabili di Posizione organizzativa professionale**

Valutato \_\_\_\_\_

**A. Valutazione area degli obiettivi/risultati**

N.	Obiettivi assegnati	Peso (il totale dei pesi deve fare 100)*	Livello di raggiungimento	
			(in %)	(in valore assoluto)
		(a)	(b)	(a*b)
<b>Obiettivi</b>				
1				
2				
3				
4				
5				
<b>Totale obiettivi</b>		<b>100</b>		

N.B.: Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 2.

\* il peso è tratto dall'atto di assegnazione degli obiettivi.

## B. Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione		Peso *	Valutazione	Punteggio
			Da 0 a 5	
		(a)	(b)	$(a*b / \max b)$
1	Programmazione e controllo della propria attività			0 *
2	Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze e alla qualità del proprio lavoro			0 *
3	Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne			0 *
4	Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione			0 *

\* il peso, ai fini dell'autovalutazione, non potendo essere conosciuto dal valutato è convenzionalmente distribuito in misura paritaria.

Data \_\_\_\_\_

Il valutato \_\_\_\_\_

Per presa visione

Il valutatore \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni derivanti dal confronto tra valutato e valutatore:

---



---



---

Il valutato \_\_\_\_\_

Il valutatore \_\_\_\_\_

**Scheda di autovalutazione delle prestazioni e dei risultati  
delle categorie professionali**

Valutato \_\_\_\_\_

**A. Valutazione area degli obiettivi/risultati**

N.	Obiettivi assegnati	Peso (il totale dei pesi deve fare 100)*	Livello di raggiungimento	
			(in %)	(in valore assoluto)
		(a)	(b)	(a*b)
<i>Obiettivi</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Totale obiettivi		100		

N. B. Per quanto previsto dal CCNL Funzioni locali 2019-2021, si rinvia alla nota 3.

\* il peso è tratto dall'atto di assegnazione degli obiettivi.



## B. Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione	Peso*	Valutazione	Punteggio
		Da 0 a 5	
	(a)	(b)	$(a \cdot b / \max b)$
1 Gestione della propria attività, rispetto dei vincoli e soluzione dei problemi			0 *
2 Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni con i soggetti interni ed esterni			0 *
3 <b>Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze</b>			0 *
4 Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione			0 *
<b>Totale fattori</b>	<b>100</b>		<b>0</b>

\* il peso, ai fini dell'autovalutazione, non potendo essere conosciuto dal valutato è convenzionalmente distribuito in misura paritaria.

Data \_\_\_\_\_

Il valutato \_\_\_\_\_

Per presa visione

Il valutatore \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni derivanti dal confronto tra valutato e valutatore:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Il valutato \_\_\_\_\_

Il valutatore \_\_\_\_\_