

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

Indice generale

<i>1. Quadro di riferimento</i>	3
<i>2. Finalità del Sistema</i>	4
<i>3. Oggetto della misurazione e della valutazione</i>	4
<i>4. Natura della performance organizzativa e individuale</i>	5
<i>5. Definizione e assegnazione degli obiettivi</i>	7
<i>6. Monitoraggio</i>	8
<i>7. Valutazione finale</i>	10
<i>8. Metodo di valutazione del Segretario generale</i>	11
<i>9. Metodo di valutazione dei dirigenti</i>	12
<i>10. Metodo di valutazione dei responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale</i>	13
<i>11. Metodo di valutazione delle categorie professionali</i>	15
<i>12. Metodo di valutazione dell'Amministrazione nel suo complesso</i>	16
<i>13. Retribuzione di risultato e produttività</i>	17
<i>14. Fasce di giudizio</i>	18
<i>15. Corrispondenza tra valutazione della performance e retribuzione di risultato del Segretario generale, dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa</i>	19
<i>16. Corrispondenza tra valutazione della performance ed erogazione della produttività del personale delle categorie professionali</i>	20
<i>17. Contraddittorio</i>	21
<i>18. Procedura di conciliazione e tutela giurisdizionale</i>	21
<i>19. Norme transitorie e finali</i>	22
<i>Allegati</i>	23

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)¹.

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:

- Segretario generale;

1 Si veda l'allegato relativo.

- dirigenti;
- responsabili di posizione organizzativa di livello non dirigenziale;
- personale delle categorie professionali.

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 di appartenenza, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, previa intesa in sede di Conferenza unificata.²

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.

² 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.

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 strutturali³.

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 di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente (obiettivi non organizzativi).

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 responsabilità⁴ ovvero trasversali a più strutture, sia al conseguimento di obiettivi non organizzativi, nell'accezione sopra evidenziata⁵.

La performance operativa del personale delle categorie attiene sia ad obiettivi individuali, sia ad obiettivi di gruppo.⁶

3 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”.

4 Gli obiettivi organizzativi possono avere anche natura trasversale a più strutture di livello dirigenziale.

5 Si precisa che anche gli obiettivi “non organizzativi” dei dirigenti o dei responsabili delle posizioni organizzative denominate Sezioni, seppur rimessi alla loro “esclusiva” responsabilità, possono essere declinati in obiettivi operativi del personale assegnato.

6 Gli obiettivi “individuali” del personale delle categorie sono quelli assegnati in via esclusiva all'unità di personale considerata, collegati ad obiettivi dei superiori gerarchici, sia organizzativi sia non organizzativi; gli obiettivi di gruppo sono, invece, obiettivi assegnati a più unità di personale, anche trasversali a diverse strutture e, in questo caso, necessariamente collegati ad obiettivi organizzativi dei superiori gerarchici.

5. Definizione e assegnazione degli obiettivi

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 triennale della performance dell'Assemblea legislativa⁷.

Nel Piano della performance sono individuati, nell'ambito delle linee programmatiche triennali, gli obiettivi specifici perseguiti dall'Assemblea legislativa nel medio-lungo periodo, declinati, nell'ambito dello stesso Piano, in obiettivi annuali del Segretario generale⁸ e, sulla base delle proposte formulate dallo stesso Segretario generale, all'esito del sopra citato Comitato di direzione, in 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,

Per quanto attiene agli obiettivi del personale delle categorie non responsabile di posizione organizzativa si precisa quanto segue:

a) le attività connesse ad incarichi di specifiche responsabilità assegnate ai sensi dell'articolo 70-quinquies CCNL del 21 maggio 2018 e dell'articolo 11 del CCID sottoscritto il 30 dicembre 2019 non si traducono, di norma, in obiettivi oggetto di valutazione secondo la disciplina di cui al presente Sistema, in quanto, sulla base delle risorse annualmente disponibili definite in sede di contrattazione decentrata, sono retribuite per la durata e con le modalità previste nell'atto di attribuzione da parte del Segretario generale, su proposta del dirigente responsabile, salvo il permanere delle condizioni che danno ad esse diritto;

b) gli obiettivi assegnati nell'ambito di progetti-obiettivo non sono valutati secondo la disciplina di cui al presente Sistema, ma secondo le modalità previste nel progetto; la valutazione e relazione dei risultati conseguiti, effettuata dal dirigente responsabile del progetto, dà luogo ai compensi stabiliti. Annualmente, sulla base delle risorse disponibili, in sede di contrattazione decentrata viene definita la ripartizione delle risorse complessivamente destinate all'incentivazione del personale (nello specifico, i progetti possono essere remunerati con parte delle risorse destinate alla "performance organizzativa"). I risultati di progetto, pur seguendo una disciplina a sé, possono comunque rilevare nella valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso, potendo incidere sul fattore "innovatività".

7 Al fine di garantire l'integrazione tra i contenuti dei documenti programmatici dell'ente, il Piano della performance tiene conto dei contenuti del Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC). Nel Piano della performance possono confluire il Piano organizzativo per il lavoro agile (POLA) di cui alla legge n. 124 del 2015, così come modificata dalla legge di conversione del D.L. n. 34 del 2020, e il Piano delle Azioni positive (PAP), come previsto dalla direttiva della Funzione pubblica n. 2 del 2019. In considerazione del fatto che il lavoro agile è sostanzialmente un lavoro per obiettivi, ferma restando la possibilità che al lavoratore agile siano assegnati, dal rispettivo responsabile, obiettivi anche ulteriori rispetto a quelli annuali valutati ai sensi del presente Sistema (ad esempio task di produzione quantitativa routinaria o obiettivi di progetto), da monitorare e raggiungere con la periodicità concordata nella programmazione delle attività o nel contratto individuale di smart working, negli atti di assegnazione degli obiettivi annuali al personale, potranno essere specificate, laddove possibile e ritenuto opportuno, le modalità di raggiungimento degli stessi (in presenza o a distanza), in coerenza con i contenuti del POLA. Resta inteso che lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile, in ogni caso, non dovrà in alcun modo comportare penalizzazioni del dipendente per quanto attiene la valutazione delle prestazioni, in conformità a quanto disposto dalle vigenti disposizioni normative e contrattuali.

8 Gli obiettivi annuali del Segretario generale, dunque, sono formalmente conferiti dall'Ufficio di presidenza con l'adozione del Piano della performance.

nonché gli indicatori necessari per monitorarne e valutarne il raggiungimento⁹.

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 conseguimento¹⁰.

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 conseguire¹¹.

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 nel Piano della performance, 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 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

9 Si rammenta che, ai sensi del Regolamento di contabilità, l'Ufficio di Presidenza, nella prima seduta successiva all'approvazione del Bilancio da parte dell'Assemblea legislativa, approva il bilancio finanziario gestionale.

10 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, nei successivi dieci giorni all'approvazione del bilancio di gestione ovvero all'assegnazione al medesimo della relativa responsabilità.

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

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 formulazione della proposta di bilancio di previsione).

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.

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.

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 monitoraggio¹² 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

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

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) 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.

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 annuale¹³.

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 compilerà apposite schede¹⁴, secondo il modello allegato al Sistema.

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

È prevista la possibilità che ciascun valutato dia un giudizio sul proprio operato, attraverso la compilazione di una scheda di autovalutazione, redatta in conformità al rispettivo modello, che potrà essere presa in considerazione dal rispettivo valutatore nel corso del colloquio con il valutato, durante il quale il valutatore consegna la scheda al valutato, al fine di pervenire ad una valutazione finale il più possibile condivisa. Il valutato sottoscrive la scheda per presa visione, potendo annotare

¹³ Ai fini della redazione della relazione di valutazione, si rimanda al fac-simile allegato.

¹⁴ 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.

a margine delle osservazioni.¹⁵

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 allegato¹⁶.

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

Il processo di valutazione del personale per l'anno precedente dovrà concludersi entro il 31 maggio di ogni anno¹⁷, 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

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

16 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, in base agli elementi acquisiti, ed effettuata con deliberazione dall'Ufficio di presidenza.

17 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).

Sistema, 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%¹⁸.

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;
- 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, 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).

¹⁸ 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).

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.

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

- pianificazione e controllo;
- organizzazione del Servizio;
- sviluppo e motivazione dei collaboratori;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi¹⁹;
- integrazione e interfunzionalità;
- governo dei processi di 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 pentenaria (1= comportamento inadeguato; 2= comportamento parzialmente adeguato; 3= comportamento adeguato; 4= comportamento buono; 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

I dirigenti, previa definizione delle rispettive schede di valutazione, 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.

¹⁹ 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.

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 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:

- programmazione e controllo delle attività;
- gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori;
- interazione con altre unità organizzative interne ed esterne;
- disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione.

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

- programmazione della propria attività;
- formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale;
- interazione con altre unità organizzative interne ed esterne;
- 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 pentenaria (1= comportamento inadeguato; 2= comportamento parzialmente adeguato; 3= comportamento adeguato; 4= comportamento buono; 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

I dirigenti, previa definizione delle rispettive schede di valutazione, 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:

- gestione della propria attività, nel rispetto dei vincoli e nell'ottica di analisi e soluzione dei problemi;
- contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni tra la propria attività e quella dei colleghi, e al benessere organizzativo, in un'ottica di collaborazione e trasparenza;
- formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale;
- 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 pentenaria (1= comportamento inadeguato; 2= comportamento parzialmente adeguato; 3= comportamento adeguato; 4= comportamento buono; 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.

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 esterni (in base alle analisi di volta in volta svolte);
- 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. della capacità di innovazione e miglioramento organizzativo, desumibile anche dai contenuti degli atti adottati o dal buon esito di eventuali progetti-obiettivo realizzati;
- d. del grado di attuazione delle misure previste in materia di trasparenza, desumibili anche dal documento di attestazione dell'OIV;
- e. del grado di attuazione delle misure contenute nel PTPC, desumibili anche dalla Relazione annuale del RPTC;
- f. del benessere organizzativo, desumibile anche da indagini effettuate;
- g. del grado di attuazione lavoro agile, con riferimento anche all'adozione e all'attuazione del POLA;
- h. 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), f) - il sistema è integrato da un modello di valutazione partecipativa che ha effetto diretto sulla valutazione della performance organizzativa dell'Assemblea.

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 una presenza effettiva in servizio di

almeno 60 giorni nell'anno solare di riferimento²⁰.

Per i responsabili di posizione organizzativa e i dirigenti la retribuzione è commisurata 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 viene interamente erogato in base alla valutazione; nel caso di periodi di servizio inferiori, l'incentivo viene erogato in maniera proporzionale al periodo.

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 presenza 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.

²⁰ Il numero dei giorni di presenza minimo è riproporzionato in caso di part-time verticale.

15. Corrispondenza tra valutazione della performance e retribuzione di risultato del Segretario generale, dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa

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 attesi²¹, 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 seguente²²:

- 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;

21 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. A seguito dell'entrata in vigore del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, si procederà alla modifica del contratto di incarico in essere del Segretario generale, laddove non conforme a quanto disposto nel paragrafo 15, anche per gli aspetti relativi all'impatto della valutazione dei comportamenti e della performance organizzativa dell'Amministrazione sulla retribuzione di risultato da erogare.

22 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 annuale.

- 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

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 seguente²³:

- 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 organizzativa²⁴, 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'O.I.V., in conformità al vigente Sistema.

Le risorse destinate alla retribuzione della performance organizzativa sono erogate, pertanto, in aggiunta a quelle destinate alla performance individuale del personale delle categorie professionali,

23 La contrattazione collettiva stabilisce i criteri per erogare, in aggiunta al premio di che trattasi, la maggiorazione del premio individuale di cui all'articolo 69 del CCNL del 21 maggio 2018 per una quota limitata di dipendenti.

24 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.

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, l'art. 7, comma 3, lettera *b*, del decreto legislativo n. 150 del 2009 incardina la conciliazione 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.

19. Norme transitorie e finali

L'adozione del nuovo Sistema di valutazione e monitoraggio delle performance richiede l'introduzione di strumenti e di procedure innovative, la cui piena attuazione comporterà un periodo di transizione, anche in considerazione delle disposizioni normative di prossima adozione.

Nelle more di implementazione del Sistema e, comunque, non oltre la sua completa entrata a regime, le disposizioni in esso contenute verranno attuate con gradualità e flessibilità e, se necessario, saranno introdotte opportune modifiche di adeguamento alla normativa in itinere.

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

Piano della performance

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 nel Piano della performance, 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, e il relativo peso attribuito, le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi e il raccordo degli obiettivi con il bilancio, per le risorse in input

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 nel Piano della performance, 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

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

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)

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

Obiettivo				
Descrizione				
Indicatori associati				
Tipologia	Descrizione	Valore atteso/ target anno____ ²⁵	Valore atteso/ target anno____	Valore atteso/ target anno____
Fasi di realizzazione				
Descrizione attività finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo		Anno ____ ²⁶	Anno ____	Anno ____
Unità organizzative coinvolte				
Denominazione		Responsabile		
Risorse finanziarie				
Capitolo			Importo	

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

26 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 specifico collegato		Peso
Indicatori associati			
Tipologia	Descrizione		Valore atteso/ target
Fasi di realizzazione			
Descrizione attività	Risultati attesi I monitoraggio ²⁷	Risultati attesi II monitoraggio	Risultati finali
Unità organizzative coinvolte			
Denominazione	Responsabile		Contributo percentuale al raggiungimento dell'obiettivo
Risorse finanziarie			
Capitolo		Importo	

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

Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi dei Dirigenti

Obiettivo			
Descrizione	Obiettivo del S.G. collegato ²⁸		Peso
Indicatori associati			
Tipologia	Descrizione	Valore atteso/ target ²⁹	
Fasi di realizzazione			
Descrizione attività	Risultati attesi I monitoraggio ³⁰	Risultati attesi II monitoraggio	Risultati finali
Unità organizzative coinvolte			
Denominazione		Responsabile	
Risorse finanziarie			
Capitolo		Importo	

28 Da indicare nel caso di obiettivo organizzativo, anche di natura trasversale; altrimenti specificare che si tratta di un obiettivo non organizzativo/individuale.

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

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

Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi dei Responsabili di P.O.

Obiettivo			
Descrizione	Obiettivo del Dirigente di riferimento collegato ³¹		Peso
Indicatori associati			
Tipologia	Descrizione		Valore atteso/target ³²
Fasi di realizzazione			
Descrizione attività	Risultati attesi I monitoraggio ³³	Risultati attesi II monitoraggio	Risultati finali
Risorse umane coinvolte			
Nominativo		Categoria	

31 Da indicare nel caso di obiettivo organizzativo, anche di natura trasversale; altrimenti specificare che si tratta di un obiettivo non organizzativo/individuale.

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

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

Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi del personale delle categorie

Obiettivo			
Descrizione ³⁴	Obiettivo del Responsabile collegato		Peso
Indicatori associati			
Tipologia	Descrizione	Valore atteso/ target ³⁵	
Fasi di realizzazione			
Descrizione attività	Risultati attesi I monitoraggio ³⁶	Risultati attesi II monitoraggio	Risultati finali
Altre risorse umane coinvolte ³⁷			
Nominativo e categoria		Contributo stimato sul raggiungimento dell'obiettivo	

34 Da indicare nel caso in cui l'obiettivo sia collegato a un obiettivo del proprio responsabile o direttamente del dirigente di riferimento.

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

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

37 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 - Allegato 2

Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati	Segretario generale
	Anno _____

Cognome e Nome _____	Provvedimento di incarico _____

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 %)
		<i>(a)</i>	<i>(b)</i>
<i>Obiettivo</i>			
1			
2			
3			
4			
5			
Totale		100	%

Data _____

Il valutatore _____

Il valutato _____

Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati	Dirigenza
	Anno

Valutato

Matricola	Cognome e Nome
Struttura dirigenziale	
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)
<i>Obiettivo</i>				
1				
2				
3				
4				
Totale obiettivi		100		
Performance organizzativa				

Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

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

Sezione C - Valutazione complessiva

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

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:

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

Data _____

Il Valutatore _____

Il Valutato
(per presa visione) _____

Osservazioni del Valutato:

Il Valutato _____

Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati	Responsabile Sezione
	Anno

Valutato

Matricola	Cognome e Nome
Denominazione Sezione	
Struttura dirigenziale	
Provvedimento di incarico	

Valutatore

Cognome e Nome	
Incarico	

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)
<i>Obiettivi</i>				
1				
2				
3				
4				
Totale obiettivi		100		
Performance organizzativa				

Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione		Peso	Valutazione					Punteggio
			1	2	3	4	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 interne ed esterne							0
4	Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione							0
Totale fattori		100						0

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	
Valutazione complessiva			100	

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:

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

Data _____

Il Valutatore _____

Il Valutato
(per presa visione) _____

Osservazioni del Valutato:

Il Valutato _____

Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati	Posizione organizzativa professionale
	Anno

Valutato

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

Valutatore

Cognome e Nome	
Incarico	

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)
<i>Obiettivi</i>				
1				
2				
3				
4				
Totale obiettivi		100		
Performance organizzativa				

Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione		Peso	Valutazione					Punteggio
			1	2	3	4	5	
		(a)	(b)					$(a*b / \max b)$
1	Programmazione della propria attività							0
2	Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento o lo scambio professionale							0
3	Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne							0
4	Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione							0
Totale fattori		100						0

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	
Valutazione complessiva			100	

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:

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

Data _____

Il Valutatore _____

Il Valutato
(per presa visione) _____

Osservazioni del Valutato:

Il Valutato _____

Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati	Categoria
	Anno

Valutato

Matricola	Cognome e Nome
Livello economico	Profilo professionale
Struttura dirigenziale	

Valutatore

Cognome e Nome	
Incarico	

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)
<i>Obiettivi</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Totale obiettivi		100		

Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione		Peso	Valutazione					Punteggio
			1	2	3	4	5	
		(a)	(b)					$(a*b / \max b)$
1	Gestione della propria attività, nel rispetto dei vincoli e nell'ottica di analisi e soluzione dei problemi							0
2	Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni tra la propria attività e quella dei colleghi, e al benessere organizzativo in un'ottica di collaborazione e trasparenza							0
3	Formazione e aggiornamento professionale, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale							0
5	Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione							0
Totale fattori		100						0

Sezione C - Valutazione complessiva

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

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:

Fascia I (fino a 67)	prestazioni e risultati inadeguati
Fascia II (maggiore di 67 e fino a 80)	prestazioni e risultati sufficienti, ma migliorabili
Fascia III (maggiore di 80 e fino a 92)	prestazioni e risultati pienamente adeguati
Fascia IV (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:

Tipi di indicatore	Cosa misurano	Efficacia/efficienza	A quali tipi di obiettivi si possono applicare	Esempi
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 finanziarie impiegate per raggiungerlo	Efficienza	Solo agli obiettivi operativi	N° pratiche/impiegato
Indicatori di impatto	L'impatto in termini socio-economici	Efficacia complessiva e sociale	Solo agli obiettivi specifici	Riduzione % del disservizi lamentati dagli

	dell'obiettivo sui destinatari finali (Outcome)			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 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 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

- **Pianificazione e controllo**
- **Organizzazione del Servizio**
- **Sviluppo e motivazione dei collaboratori**
- **Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi**
- **Integrazione e interfunzionalità**
- **Governo dei processi di innovazione.**

1) Pianificazione e controllo

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la struttura di propria responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, legislativi ecc.);
- 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.

2) Organizzazione del Servizio

Tale parametro misura in particolare:

- l'entità del contributo che il Dirigente riesce a dare al funzionamento complessivo della struttura di cui è responsabile;
- l'esercizio appropriato del proprio ruolo di responsabilità nel perseguimento degli obiettivi, nel controllo dei tempi, nella distribuzione dei compiti, nella gestione dei conflitti, nell'uso corretto delle regole per la gestione del personale assegnato;
- 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.

3) Sviluppo e motivazione dei collaboratori

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 e di sviluppo cognitivo ed emotivo;
- la capacità 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;

4) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Tale parametro misura in particolare:

- 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.

5) 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 complessiva della propria struttura e dell'Amministrazione nel suo complesso;
- la capacità e la disponibilità a rendere conoscibile, anche all'esterno, l'attività della propria struttura.

6) 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 organizzativa di propria 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 adeguati strumenti di informazione, formazione e comunicazione, acquisendo al contempo nuove competenze.

Valutazione dei comportamenti dei responsabili di Sezione

- 1) Programmazione e controllo delle attività;**
- 2) Gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori;**
- 3) Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne;**
- 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 Sezione, nell'ambito delle direttive impartite dal Dirigente di riferimento, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, legislativi 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 Sezione;
- 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.

3) Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne

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.

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

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di cogliere e di accettare positivamente le trasformazioni e i cambiamenti nel contesto lavorativo, adeguando il proprio comportamento e acquisendo, al contempo, nuove competenze;
- l'attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati;
- la capacità di comprendere i bisogni e di interpretare i comportamenti degli utenti, interni ed esterni, interagendo con essi in modo costruttivo.

Valutazione dei comportamenti dei responsabili di posizione organizzativa professionale

1) Programmazione della propria attività

2) Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale

3) Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne

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

1) Programmazione della propria attività

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di programmare e gestire le attività inerenti la propria posizione organizzativa, nell'ambito delle direttive impartite dal Dirigente di riferimento, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, legislativi 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) Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale

Tale parametro misura in particolare:

- l'interesse per il contenuto del proprio lavoro e la sensibilità per le esigenze di approfondimento e di aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze professionali, finalizzato al miglioramento qualitativo della propria attività;
- il grado di corrispondenza tra le competenze professionali richieste dal proprio ruolo di responsabilità e le competenze messe concretamente in campo nell'espletamento delle attività;
- le competenze digitali acquisite, anche in relazione a nuove modalità organizzative del lavoro;

- le competenze distintive maturate, anche in relazione ad attività complesse o innovative;
- il livello delle competenze interdisciplinari possedute e maturate ed il conseguente grado di flessibilità operativa.

3) Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne

Tale parametro misura in particolare:

- la collaborazione con gli altri responsabili di posizione organizzativa della struttura dirigenziale di riferimento o di altre strutture e lo sviluppo di sinergie per il perseguimento di comuni obiettivi e per soddisfare adeguatamente i bisogni degli utenti, interni ed esterni.

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

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di cogliere e di accettare positivamente le trasformazioni e i cambiamenti nel contesto lavorativo, adeguando il proprio comportamento e acquisendo, al contempo, nuove competenze;
- l'attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati;
- la capacità di comprendere i bisogni e di interpretare i comportamenti degli utenti, interni ed esterni, interagendo con essi in modo costruttivo.

Valutazione dei comportamenti delle categorie professionali

- 1) Gestione della propria attività, nel rispetto dei vincoli e nell'ottica di analisi e soluzione dei problemi;**
- 2) Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni tra la propria attività e quella dei colleghi, e al benessere organizzativo in un'ottica di collaborazione e trasparenza;**
- 3) Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale;**
- 4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione.**

1) Gestione della propria attività, nel rispetto dei vincoli e nell'ottica di analisi e soluzione dei problemi

Tale parametro misura in particolare:

- l'attenzione posta alla qualità e all'accuratezza del proprio lavoro;
- la capacità di strutturare efficacemente le attività per il raggiungimento dei risultati, osservando i vincoli posti;
- la capacità di gestire e razionalizzare i tempi di lavoro, nell'ambito delle direttive ricevute, in un'ottica di progressivo miglioramento;
- la capacità di attivarsi in modo autonomo ed efficace nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti;
- la capacità di analizzare le problematiche e di individuare le possibili soluzioni.

2) Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni tra la propria attività e quella dei colleghi, e al benessere organizzativo in un'ottica di collaborazione e trasparenza

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, flessibile e senza generare conflitti di competenza con i colleghi;

- la capacità di fornire suggerimenti operativi;
- la capacità di gestire le relazioni di lavoro con superiori e colleghi in un'ottica di comprensione, collaborazione, rispetto, correttezza e trasparenza.
- la capacità di condizionare positivamente, con il proprio comportamento, i comportamenti dei colleghi o dei propri responsabili.

3) Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale

Tale parametro misura in particolare:

- l'interesse per il contenuto del proprio lavoro e la sensibilità per le esigenze di approfondimento e di aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze professionali, finalizzato al miglioramento qualitativo della propria attività;
- il grado di corrispondenza tra le competenze professionali richieste dal ruolo (categoria e profilo) e le competenze messe in campo nell'espletamento delle attività;
- le competenze distintive maturate, anche in relazione ad attività complesse o innovative;
- le competenze digitali acquisite, anche in relazione a nuove modalità organizzative del lavoro;
- il livello delle competenze interdisciplinari possedute e maturate ed il conseguente grado di flessibilità operativa.

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

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di cogliere e di accettare positivamente le trasformazioni e i cambiamenti nel contesto lavorativo, adeguando il proprio comportamento e acquisendo, al contempo, nuove competenze;
- la capacità di comprendere i bisogni e di interpretare i comportamenti degli utenti, interni ed esterni, interagendo con essi in modo costruttivo.

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.

1= comportamento inadeguato:

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

2= comportamento parzialmente adeguato:

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

3= comportamento adeguato:

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

4= comportamento buono:

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

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; 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.

Fac-simile scheda per relazione di monitoraggio**Obiettivi assegnati³⁸**

Obiettivi	Descrizione	Peso (il totale dei pesi deve essere 100)	Indicatore³⁹	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

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

³⁸ Estremi atto di riferimento e descrizione.

³⁹ 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.

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 assegnati⁴⁰**

Obiettivi	Descrizione	Peso (il totale dei pesi deve essere 100)	Indicatore ⁴¹	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

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

40 Estremi atto di riferimento e descrizione.

41 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.

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)
<i>Obiettivo</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Totale obiettivi		100		

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

B. Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione	Peso*	Valutazione					Punteggio
		1	2	3	4	5	
	(a)	(b)					$(a*b / \max b)$
1	Pianificazione e controllo						
2	Organizzazione del Servizio						
3	Sviluppo e motivazione dei collaboratori						
4	Integrazione e interfunzionalità						
5	Governo dei processi di innovazione						
Totale fattori		100					

* il peso è comunicato dal valutatore, secondo i criteri individuati.

C. Valutazione complessiva

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

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)
<i>Obiettivo</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Totale obiettivi		100		

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

B. Valutazione area dei comportamenti organizzativi

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

* il peso è comunicato dal valutatore, secondo i criteri individuati.

C. Valutazione complessiva

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

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)
		<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(a*b)</i>
<i>Obiettivi</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Totale obiettivi		100		

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

B. Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione		Peso *	Valutazione					Punteggio
			1	2	3	4	5	
		(a)	(b)					(a*b / max b)
1	Programmazione della propria attività							
2	Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento o lo scambio professionale							
3	Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne							
4	Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione							
Totale fattori		100						

* il peso è comunicato dal valutatore, secondo i criteri individuati.

C. Valutazione complessiva

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

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)
		<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(a*b)</i>
<i>Obiettivi</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Totale obiettivi		100		

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

B. Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione	Peso*	Valutazione					Punteggio
		1	2	3	4	5	
	(a)	(b)					$(a*b / \max b)$
1	Gestione della propria attività, nel rispetto dei vincoli e nell'ottica di analisi e soluzione dei problemi						
2	Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni tra la propria attività e quella dei colleghi						
3	Formazione e aggiornamento professionale, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale						
4	Contributo al benessere organizzativo in un'ottica di collaborazione e trasparenza						
5	Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione						
Totale fattori		100					

* il peso è comunicato dal valutatore, secondo i criteri individuati

C. Valutazione complessiva

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

Data _____

Il valutato _____

Per presa visione

Il valutatore _____

Eventuali osservazioni derivanti dal confronto tra valutato e valutatore:

Il valutato _____

Il valutatore _____