



Regione Umbria

Assemblea legislativa

Allegato "A"

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

Indice generale

1. Quadro di riferimento.....	3
2. Finalità del Sistema.....	4
3. Oggetto della misurazione e della valutazione.....	4
4. Natura della performance organizzativa e individuale.....	5
5. Definizione e assegnazione degli obiettivi.....	7
6. Monitoraggio.....	8
7. Valutazione finale.....	10
8. Metodo di valutazione del Segretario generale.....	12
9. Metodo di valutazione dei dirigenti.....	13
10. Metodo di valutazione dei responsabili di posizione di livello non dirigenziale.....	14
11. Metodo di valutazione del personale delle aree.....	16
12. Metodo di valutazione dell'Amministrazione nel suo complesso.....	16
13. Retribuzione di risultato e produttività.....	18
14. Fasce di giudizio.....	19
15. Corrispondenza tra valutazione della performance e retribuzione di risultato del Segretario generale, dei dirigenti e dei responsabili di posizione di livello non dirigenziale.....	20
16. Corrispondenza tra valutazione della performance ed erogazione della produttività del personale delle aree.....	21
17. Procedura di conciliazione.....	22
18. Disposizioni relative al rispetto dei tempi medi di pagamento.....	23
19. Raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo.....	24
Allegati.....	25
Allegato 1 -Programmazione obiettivi - Schema esemplificativo di riferimento.....	26
Allegato 2 - Modelli schede di valutazione finale.....	32
Allegato 3 - Indicatori per la valutazione degli obiettivi/risultati - Schema di riferimento.....	50
Allegato 4 - Glossario di valutazione dei comportamenti organizzativi.....	53
Allegato 5 - Fac-simile scheda per relazione di monitoraggio.....	63
Allegato 6 - Fac-simile scheda per relazione valutazione finale.....	65

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:

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

- Segretario generale;
- dirigenti;
- responsabili di posizione di livello non dirigenziale²;
- personale delle aree³.

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 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, nella sottosezione "Performance" del PIAO, nella quale è confluito il Piano triennale della performance.⁴

2 Ai sensi dell'articolo 10 del vigente Regolamento di organizzazione, possono essere istituite nell'ambito della struttura dell'Assemblea legislativa posizioni di livello non dirigenziale denominate Sezioni e Posizioni organizzative professionali.

3 Trattasi delle ex categorie professionali del vecchio sistema di classificazione; il nuovo sistema di classificazione di cui al CCNL Funzioni locali 2019-2021 è in vigore dal 1° aprile 2023.

Per quanto riguarda il personale delle strutture speciali dell'Assemblea legislativa, si precisa che la disciplina sulle modalità e procedure per la costituzione degli uffici di supporto agli organi di direzione politica e per l'assegnazione del relativo personale è rimessa al Regolamento adottato ai sensi dell'articolo 4-bis della legge regionale 12 giugno 2007, n. 21. Il personale a tempo indeterminato dell'Assemblea legislativa utilizzato dalle strutture speciali è valutato, in conformità al SMVP, dal Segretario generale, sentito il responsabile dell'organo, conferendo obiettivi relativi allo svolgimento delle attività di collegamento con le strutture regionali, ai sensi della specifica regolamentazione poc'anzi richiamata. Per le modalità di valutazione del personale comandato da altre amministrazioni o assunto a tempo determinato si fa rinvio a specifica regolamentazione.

4 Gli obiettivi specifici sono programmati in coerenza con gli obiettivi generali, laddove determinati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, previa intesa in sede di Conferenza unificata. 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 possono essere:

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

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

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

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 assegnati ad ogni unità di personale, possono:

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

La performance operativa dei dirigenti e dei responsabili di posizione di livello non dirigenziale attiene sia al contributo dato al conseguimento degli obiettivi organizzativi, riconducibili all'unità organizzativa di responsabilità o trasversali a più strutture, sia al conseguimento di obiettivi non organizzativi, nell'accezione sopra evidenziata. Agli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità deve essere attribuito, in ogni caso, il peso maggiore.

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

5. Definizione e assegnazione degli obiettivi⁵

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

Nella sottosezione Valore del PIAO sono definiti, tra l'altro, gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa e i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati dall'Amministrazione; nella sottosezione Performance del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009, sono altresì individuati, nell'ambito delle linee strategiche, gli obiettivi specifici perseguiti dall'Assemblea legislativa nel medio-lungo periodo. Nell'ambito della stessa sezione del Piano, inoltre, in coerenza con i predetti obiettivi, sono definiti gli obiettivi annuali del Segretario generale⁶ e, sulla base delle proposte formulate dallo stesso Segretario generale, all'esito del sopra citato Comitato di direzione, gli obiettivi annuali dei dirigenti.

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

Nel Piano sono indicate le risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi individuati, nonché gli indicatori necessari per monitorarne e valutarne il raggiungimento⁷.

Il Segretario generale, con proprio atto, conferisce formalmente ai dirigenti gli obiettivi operativi annuali già enucleati nel PIAO in coerenza con le risorse assegnate per il loro conseguimento⁸.

5 Cfr. allegato 1 del Sistema.

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

7 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.

8 Il vigente Regolamento di contabilità dispone che 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

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 della propria struttura, conferiscono loro e al personale delle aree, con proprio atto, gli obiettivi operativi annuali da conseguire⁹.

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

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

A prescindere dalla ridefinizione degli obiettivi specifici dell'ente, in caso di eventi straordinari ed imprevisti, gli obiettivi del Segretario generale e dei dirigenti possono essere ridefiniti in corso di esercizio, sentito l'OIV, entro il 15 ottobre; anche i dirigenti, se ritenuto opportuno, possono rimodulare in corso d'anno gli obiettivi assegnati al personale.

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 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

performance (ormai confluito nel PIAO), nei successivi dieci giorni all'approvazione del bilancio di gestione ovvero all'assegnazione al medesimo della relativa responsabilità.

9 Il processo di assegnazione degli obiettivi a tutte le figure professionali si conclude, di norma, nel mese di febbraio. Gli obiettivi organizzativi assegnati al personale possono essere descritti anche in termini di contributo alla realizzazione dell'obiettivo assegnato al superiore gerarchico, utilizzando i modelli allegati al SMVP.

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.

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

Sentito l'OIV, se ritenuto opportuno, alla data del 30 settembre di ogni anno può essere effettuato un ulteriore monitoraggio per l'anno in corso (in considerazione anche del termine per le variazioni di bilancio e per la proposta di bilancio di previsione), anche con riferimento a soltanto alcuni degli obiettivi assegnati.

Nel caso in cui gli obiettivi siano assegnati in ritardo rispetto ai termini indicati nel presente Sistema o laddove se ne ravvisi la motivata necessità è possibile concordare una diversa tempistica del monitoraggio con l'OIV rispetto a quella ordinaria.

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

In considerazione della tempistica prevista per i monitoraggi, i responsabili di posizione predispongono, in tempo utile, una relazione sugli stati di avanzamento relativi agli obiettivi loro assegnati¹⁰.

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 di livello non dirigenziale 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.

10 I responsabili di Sezione, se ritenuto opportuno, possono a loro volta richiedere relazioni intermedie ai dipendenti assegnati; parimenti, i dirigenti e il Segretario generale possono richiedere dette relazioni anche al personale loro direttamente assegnato, seppur non titolare di incarichi, ovvero al personale assegnato alle Sezioni della propria struttura, con riferimento ad obiettivi specificamente conferiti.

Nelle relazioni di monitoraggio¹¹ dovrà essere illustrato l'andamento dell'attività, con particolare riferimento, in considerazione degli indicatori individuati nell'atto di assegnazione degli obiettivi, al rapporto tra risorse impiegate e risultati conseguiti, e dovranno essere evidenziati gli eventuali scostamenti rilevati rispetto alle previsioni e le relative cause nonché, laddove riscontrate, le criticità che potrebbero mettere a rischio il conseguimento degli obiettivi fissati. Criticità particolarmente rilevanti, dovute ad eventi straordinari ed imprevisti, possono comportare la revisione degli obiettivi in corso di esercizio, in conformità a quanto sopra esposto.

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

7. Valutazione finale

I dirigenti (anche sulla base delle relazioni dei responsabili di posizione della struttura di competenza, redatte entro il 15 gennaio di ogni anno¹²) 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 precedente¹³.

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 annuale¹⁴.

Ai fini della valutazione finale del personale responsabile di posizione di livello non dirigenziale e del personale delle aree della struttura di competenza, ciascun dirigente compilerà apposite schede¹⁵, secondo il modello allegato al Sistema.

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

12 I responsabili di Sezione, se ritenuto necessario, potranno a loro volta avvalersi di relazioni finali richieste ai dipendenti assegnati; parimenti, i dirigenti e il Segretario generale potranno richiedere dette relazioni anche al personale loro direttamente assegnato, seppur non titolare di incarichi, ovvero al personale assegnato alle Sezioni della propria struttura, con riferimento ad obiettivi specificamente conferiti. Nel caso in cui se ne ravvisi la motivata necessità, è possibile individuare, sentito l'OIV, una tempistica diversa rispetto a quella ordinaria.

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

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

15 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.

Al fine di garantire l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione individuati nel presente Sistema nell'ambito delle differenti strutture dell'Amministrazione, sono previsti specifici incontri di calibrazione.¹⁶

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

È facoltà del valutato esprimere un giudizio sul proprio operato, attraverso la compilazione di una scheda di autovalutazione¹⁷, che potrà essere mostrata al rispettivo valutatore durante il colloquio di consegna della scheda, al fine di pervenire ad una valutazione finale il più possibile condivisa: detto colloquio non costituisce soltanto un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche di dialogo, volta al miglioramento futuro della prestazione resa.

Al termine del colloquio, il valutato sottoscrive la scheda compilata dal valutatore per presa visione, potendo annotare a margine delle osservazioni.¹⁸

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 allegato¹⁹.

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

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

17 Il modello da utilizzare è lo stesso della scheda di valutazione utilizzata dal valutatore, con riferimento alla percentuale stimata di raggiungimento degli obiettivi assegnati e ai giudizi ritenuti congrui relativamente agli items del comportamento organizzativo.

18 La sottoscrizione della scheda non equivale a condivisione della valutazione: al riguardo, si richiama quanto previsto nel paragrafo 17.

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

di ogni anno²⁰, 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 Sistema²¹, 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%²².

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

20 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).

21 Cfr. allegato 2.

22 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).

impartiti.

Il giudizio potrà essere espresso nei seguenti termini: ottimo, adeguato, non pienamente adeguato.

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 valutazione²³, procede con proprio atto alla valutazione annuale dei dirigenti.

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

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

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

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

In relazione alla performance operativa, la scheda di valutazione, allegata al presente Sistema, prevede la descrizione degli obiettivi assegnati e l'indicazione del relativo peso ad essi attribuito. 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, in riferimento ai dirigenti responsabili

²³ Cfr. allegato 2 del Sistema.

di struttura, essi devono essere riconducibili alle tipiche capacità dirigenziali in materia di:

1. pianificazione e controllo;
2. organizzazione della struttura dirigenziale;
3. capacità di sviluppo, motivazione e valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi²⁴;
4. integrazione e interfunzionalità;
5. governo dei processi di innovazione.

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

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

10. Metodo di valutazione dei responsabili di posizione di livello non dirigenziale

I dirigenti, previa definizione delle rispettive schede di valutazione²⁵, procedono con proprio atto, per la struttura di competenza, alla valutazione annuale dei responsabili di posizione di livello non dirigenziale.

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

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

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

24 Al fine di poter valutare adeguatamente tale fattore, la valutazione annuale dei dipendenti delle aree e dei titolari di posizione di livello non dirigenziale da parte dei rispettivi dirigenti dovrà precedere la valutazione dei dirigenti da parte del Segretario generale. Gli incontri di calibrazione di cui al paragrafo 7 possono essere utili per rendere più “accettabile” ai valutati l’esito della valutazione e la presenza di differenziazioni di giudizi anche significative, in quanto frutto di una valutazione più confrontabile e meno legata alla “soggettività” del singolo valutatore. Ai fini della valutazione di questo item, si terrà conto anche dell’esito di eventuali indagini sul benessere organizzativo o similari, dalle quali sia deducibile un giudizio in merito da parte del rispettivo personale.

25 Cfr. allegato 2 del Sistema.

pari a 30/100.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Metodo di valutazione del personale delle aree

I dirigenti, previa definizione delle rispettive schede di valutazione²⁶, procedono con proprio atto, per la struttura di competenza, alla valutazione annuale del personale delle aree.

La scheda di valutazione del personale delle aree 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 aree è da riferire alle tipiche capacità in materia di:

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

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

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

12. Metodo di valutazione dell'Amministrazione nel suo complesso

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

²⁶ Cfr. allegato 2 del Sistema.

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

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

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

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

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

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

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

A tal fine l'OIV tiene conto in particolare:

- a. del grado di soddisfazione degli stakeholder (in base alle analisi di volta in volta svolte e alle eventuali comunicazioni pervenute all'organismo medesimo)²⁷;
- b. del raggiungimento delle politiche di pari opportunità e delle misure organizzative adottate ai fini della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, desumibile anche dai contenuti della relazione annuale dell'Amministrazione e della relazione del CUG sull'attuazione delle azioni positive programmate e sul perseguimento delle politiche di pari opportunità, previste dalla direttiva n. 2 del 2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- c. del grado di attuazione delle misure previste in materia di trasparenza, desumibile anche dal documento di attestazione dell'OIV;
- d. del grado di attuazione delle misure anticorruzione contenute nell'apposita sezione del PIAO, desumibile anche dalla Relazione annuale del RPTC;

²⁷ L'articolo 19-bis del decreto legislativo n. 150/2009 individua l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) quale possibile interlocutore dei cittadini e degli utenti al quale può essere direttamente comunicato “il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati”; l'Amministrazione, a tale scopo, ha attivato una casella di posta dedicata.

- e. del benessere organizzativo, desumibile da specifiche indagini effettuate;
- f. del rispetto del pareggio di bilancio, dei vincoli di spesa in materia di personale e dei tempi medi di pagamento dell'Amministrazione;
- g. delle risultanze del sistema dei controlli interni.

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

A ciascuno degli elementi di cui sopra, se valutabili per l'anno considerato, è attribuito un giudizio sintetico, utile alla definizione del giudizio complessivo del parametro.

Il giudizio complessivo del parametro è tradotto in un valore numerico, in coerenza con i seguenti riferimenti:

- Ottimo: $\geq 90/100$;
- Buono: $\geq 80/100$ e $< 90/100$;
- Adeguato: $\geq 70/100$ e $< 80/100$;
- Non adeguato: $< 70/100$.

Il giudizio sulla performance dell'ente nel suo complesso, definita dalla valutazione dei tre parametri sopra riportati e tenuto conto dei rispettivi pesi, può dirsi positivo a fronte di una valutazione generale 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 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) al personale delle aree.

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

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

La valutazione del personale, per essere espressa, necessita di almeno 60 giorni di servizio effettivo complessivamente prestato nell'anno solare di riferimento²⁸.

Per i responsabili di posizione di livello non dirigenziale e i dirigenti, la retribuzione è, di norma, commisurata all'effettivo periodo dell'incarico. Per il personale delle aree, nel caso di un periodo di servizio, anche non continuativo, reso durante l'anno solare di riferimento, pari a sei mesi, l'incentivo, di norma, viene interamente erogato in base alla valutazione; nel caso di periodi di servizio inferiori, l'incentivo viene erogato in maniera proporzionale al periodo.²⁹

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

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

14. Fasce di giudizio

Per i dirigenti, i responsabili di posizione di livello non dirigenziale e il personale delle aree 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

²⁸ Il numero dei giorni effettivi di servizio minimo è riproporzionato in caso di part-time verticale.

²⁹ Si precisa che, nel caso di attribuzione in corso d'anno di incarichi di posizione di livello non dirigenziale al personale dell'area dei Funzionari e dell'EQ, il dipendente è valutato con distinte schede, in relazione alle frazioni di anno per le quali ha svolto attività differenti, purché sussistano i presupposti di valutazione dei diversi periodi considerati; lo stesso dicasi nel caso in cui cambi l'inquadramento giuridico del dipendente, ovvero di diversi incarichi ricoperti nel corso dell'anno o situazioni analoghe. I risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi assegnati saranno valutati dal rispettivo valutatore stimando le prestazioni conseguibili ed attese per ciascun periodo distintamente considerato. L'apprezzamento della sussistenza o meno dei presupposti della distinta valutabilità dei differenti periodi è rimesso al valutatore, che motiva la scelta fatta, avendo cura di assicurarne la coerenza in termini di erogazione dei premi correlati alla valutazione. Nel corso degli incontri di calibrazione di cui al paragrafo 7 potranno essere concordate modalità per uniformare la valutazione a fronte di situazioni analoghe.

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.

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

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

Ciò premesso, fermo restando quanto previsto nel paragrafo 18 del presente Sistema :

- Per il Segretario generale, la retribuzione di risultato viene erogata nella misura massima, prevista dal relativo contratto di incarico³⁰, a fronte di una valutazione che attesti il raggiungimento di almeno l'80% dei risultati attesi.

Nel caso in cui il raggiungimento degli obiettivi sia compreso tra il 70% e l'80% ($\geq 70/100$ e $< 80/100$), la retribuzione è calcolata proporzionalmente alla misura massima prevista.

Al di sotto della soglia del 70% non viene erogato alcun compenso.

Fermo restando quanto sopra, nel caso in cui il giudizio complessivo sui comportamenti tenuti espresso dall'Ufficio di presidenza sia "non pienamente adeguato", il premio, ove spettante, sarà ridotto nella misura del 30% di quello massimo previsto.

Nel caso in cui il giudizio espresso sia "adeguato" la retribuzione è ridotta del 10% del premio massimo.

Con giudizio "ottimo" sui comportamenti non verrà applicata alcuna riduzione.

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:

³⁰ 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.

- con giudizio compreso tra 70/100 e 80/100 ($\geq 70/100$ e $< 80/100$) la riduzione sarà pari al 10% del premio massimo;
- con giudizio uguale o superiore a 80/100, non verrà applicata alcuna riduzione.

- Per i dirigenti, il giudizio finale, ai fini dell'erogazione del compenso previsto, è graduato secondo lo schema seguente³¹:

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

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

- Per i responsabili di posizione 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 aree³²

Per il personale delle aree, il giudizio finale, ai fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione della performance individuale, è graduato secondo lo schema seguente³³:

31 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).

32 I criteri per la ripartizione dei premi correlati alla performance sono rimessi dal CCNL Funzioni locali del 16.11.2022 alla contrattazione collettiva; pertanto, nelle more dell'aggiornamento del SMVP, i contenuti del presente paragrafo devono intendersi modificati per effetto di eventuali sopravvenute disposizioni del contratto collettivo decentrato integrativo con essi incompatibili.

33 Il CCDI siglato il 28 dicembre 2023 rimette al SMVP le modalità di distribuzione delle risorse annualmente

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

Le risorse stanziare alla retribuzione della performance organizzativa³⁴, nell'ambito delle disponibilità annuali, sono distribuite ai dipendenti in aggiunta a quelle destinate alla retribuzione della performance individuale, previa valutazione positiva dell'Amministrazione nel suo complesso effettuata dall'OIV, in conformità al vigente Sistema, tenuto conto che anche il personale non responsabile di posizione di livello non dirigenziale partecipa quota parte ai risultati complessivamente conseguiti.

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

- votazione compresa tra 70/100 e 80/100 ($\geq 70/100$ e $< 80/100$): erogazione del 90 per cento delle risorse stanziare;
- votazione uguale o superiore a 80/100: erogazione del 100 per cento delle risorse stanziare³⁵.

17. Procedura di conciliazione

Il Sistema di valutazione prevede specifiche modalità di regolamentazione del contraddittorio, instaurato dal dipendente, che non condivida l'esito della valutazione³⁶.

La normativa di riferimento configura il contraddittorio nei termini di una peculiare procedura di

stanziare per la performance individuale, precisando che si tenga conto dell'inquadramento giuridico. La contrattazione collettiva stabilisce, altresì, i criteri per erogare, in aggiunta al premio di che trattasi, la maggiorazione del premio individuale per una quota limitata di dipendenti (Cfr. articolo 81 del CCNL del 16.11.2022). La determinazione dell'importo massimo previsto per ciascuna area è rimessa alla struttura competente.

34 Trattasi delle risorse del fondo destinate all'incentivazione del personale, al netto di quelle destinate alla performance individuale (inclusa la maggiorazione del premio individuale). È opportuno che l'Amministrazione, nel rispetto delle prerogative sindacali, abbia cura di assicurare una complessiva coerenza del peso attribuito alla performance organizzativa nella valutazione delle diverse figure professionali, in considerazione di quanto previsto anche nel vigente SMVP.

35 Il CCDI siglato il 28.12.2023 dispone che tali risorse siano ripartite in parti uguali tra i dipendenti (da intendersi quali dipendenti valutati positivamente, cui spetta la produttività), in conformità alle disposizioni del SMVP.

36 La procedura di conciliazione endoprocedimentale di cui al presente paragrafo si applica anche al personale dirigenziale, con esclusione del Segretario generale.

conciliazione, volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e tesa a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. In tal senso, la conciliazione è incardinata all'interno del processo valutativo, del quale costituisce un'eventuale fase endoprocedimentale, nella quale il dipendente muove deduzioni avverso la valutazione ricevuta, indicando le ragioni per le quali ritiene non sia condivisibile, allo scopo di ottenerne una revisione.

Ai sensi della vigente normativa, spetta ai dirigenti 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, ne deriva che non vi è necessità di un organo di conciliazione endoprocedimentale al processo valutativo da considerare "terzo" rispetto a valutatore e valutato.

Sulla base delle considerazioni sopra esposte, la procedura di conciliazione si articola secondo le fasi seguenti:

- 1) notifica al dipendente della valutazione, da parte del valutatore³⁷;
- 2) presentazione al valutatore entro cinque giorni, di una contestazione scritta motivata della valutazione ricevuta da parte del valutato³⁸;
- 3) disamina, entro dieci giorni, della contestazione del valutato 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. Del colloquio è redatto apposito verbale; il verbalizzante è individuato dal valutatore nell'ambito della struttura competente.

Il dipendente può, in ogni caso, attivare le procedure conciliative previste dal codice di procedura civile ovvero ricorrere avverso la valutazione al giudice del lavoro³⁹.

18. Disposizioni relative al rispetto dei tempi medi di pagamento

In sede di programmazione ed assegnazione degli obiettivi si tiene conto di quanto disposto dall'articolo 4-bis del D.L. n. 13/2023 , convertito con modificazioni dalla L. n. 41/2023.

In ogni caso, a fronte del mancato rispetto dei tempi medi di pagamento, verificata dal Collegio dei Revisori dei Conti, consegue una decurtazione del 30 per cento della rispettiva retribuzione di

37 Da intendersi quale consegna/ricezione della valutazione. La sottoscrizione della scheda di valutazione "per presa visione" non implica, di per sé, la condivisione della valutazione.

38 Eventuali osservazioni riportate dal valutato nella scheda di valutazione non integrano, di per sé, gli estremi della contestazione motivata della valutazione.

39 Ad eccezione della procedura di conciliazione endoprocedimentale, qualora il contraddittorio non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione della produttività o della retribuzione di risultato, l'attribuzione del premio incentivante è effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

risultato dei dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali e del Segretario generale, determinata per l'anno considerato in applicazione del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.⁴⁰

Le disposizioni del presente paragrafo, nelle more dell'aggiornamento del SMVP, si intendono modificate o soppresse per effetto di eventuali successive riforme e/o abrogazioni della normativa cui il medesimo fa rinvio.

19. Raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo

Il ciclo della performance coinvolge a vario titolo l'intera struttura organizzativa dell'Assemblea legislativa e richiede un notevole sforzo per garantire tutti i flussi informativi che sono imprescindibili, non solo all'avvio e al termine del processo, ma anche in corso di esercizio per esercitare una efficace azione di monitoraggio ed individuare, in tal modo, l'esigenza di eventuali azioni correttive.

In ragione di ciò è necessario rafforzare le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti che dovrebbero garantire un'azione di presidio nei confronti delle funzioni organizzative coinvolte per raccogliere ed elaborare tutte le informazioni necessarie all'applicazione del Sistema nel suo sviluppo.

⁴⁰ Le disposizioni del presente paragrafo integrano i contratti individuali dei dirigenti e del Segretario generale in forza del rinvio contrattuale al SMVP vigente per la corresponsione della retribuzione di risultato.

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

Programmazione obiettivi – Schema esemplificativo di riferimento⁴¹

Sottosezione Performance del PIAO

Vanno indicati:

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

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

Vanno indicati:

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

Atto dirigenziale di assegnazione degli obiettivi annuali ai Responsabili di posizione di livello non dirigenziale

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 al personale delle aree

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)

⁴¹ Si precisa che i fac-simile riportati nell'allegato possono essere riadattati in sede di assegnazione degli obiettivi, anche in considerazione delle risultanze di eventuali incontri di calibrazione ex ante.

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

Obiettivo			
Descrizione			
Indicatori associati			
Descrizione	Valore atteso/ target anno ____ ⁴²	Valore atteso/ target anno ____	Valore atteso/ target anno ____
Fasi di realizzazione			
Descrizione attività finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo	Anno _____	Anno _____	Anno _____
Unità organizzative coinvolte			
Denominazione	Responsabile		
Risorse finanziarie			

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

Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi del Segretario generale

Obiettivo		
Descrizione	Obiettivo collegato ⁴³	Peso
Indicatori associati		
Descrizione	Valore atteso/ target	
Fasi di realizzazione		
Descrizione attività	Risultati intermedi ⁴⁴	Risultati finali
Unità organizzative coinvolte		
Denominazione	Responsabile	Contributo stimato al raggiungimento dell'obiettivo
Risorse finanziarie		

⁴³ Specificare l'obiettivo di livello superiore collegato.

⁴⁴ Indicare i risultati attesi per ciascun periodo in relazione alle attività descritte.

Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi dei Dirigenti

Obiettivo		
Descrizione	Obiettivo collegato ⁴⁵	Peso
Indicatori associati		
Descrizione	Valore atteso/ target ⁴⁶	
Fasi di realizzazione		
Descrizione attività	Risultati intermedi ⁴⁷	Risultati finali
Unità organizzative coinvolte		
Denominazione	Responsabile	
Risorse finanziarie		

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

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

47 Indicare entro quale periodo è prevista la realizzazione dell'attività.

Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi dei Responsabili di posizione di livello non dirigenziale ⁴⁸

Obiettivo		
Descrizione	Obiettivo collegato ⁴⁹	Peso
Indicatori associati		
Descrizione		Valore atteso/ target ⁵⁰
Fasi di realizzazione		
Descrizione attività	Risultati intermedi ⁵¹	Risultati finali
Risorse umane coinvolte		
Nominativo/area		

48 Il modello di che trattasi può essere riadattato per attribuire contestualmente lo stesso obiettivo a più responsabili di posizione non dirigenziale e all'eventuale personale assegnato. Per rendere più agevole l'assegnazione degli obiettivi al personale, quelli organizzativi possono essere descritti anche in termini di contributo alla realizzazione dell'obiettivo assegnato al superiore gerarchico.

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

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

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

Fac-simile scheda programmazione degli obiettivi del personale delle aree

Obiettivo		
Descrizione ⁵²	Obiettivo collegato ⁵³	Peso
Indicatori associati		
Tipologia	Descrizione	Valore atteso/ target ⁵⁴
Fasi di realizzazione		
Descrizione attività	Risultati intermedi ⁵⁵	Risultati finali
Altre risorse umane coinvolte ⁵⁶		
Nominativo/area	Contributo stimato sul raggiungimento dell'obiettivo	

52 Da indicare nel caso in cui l'obiettivo sia collegato a un obiettivo del proprio responsabile o direttamente del dirigente di riferimento. Per rendere più agevole l'assegnazione degli obiettivi, gli obiettivi organizzativi assegnati al personale possono essere descritti anche in termini di contributo alla realizzazione dell'obiettivo assegnato al superiore gerarchico.

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

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

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

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

Modelli schede di valutazione finale

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

Cognome e Nome	Provvedimento di incarico
_____	_____

Valutazione dei risultati/obiettivi

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 %)
		(a)	(b)
Obiettivo			
1			
2			
3			
4			
5			
Totale		100	%

Data _____

L'OIV _____

Valutazione effettuata con DUP n. ____ del _____⁵⁷

Il valutato _____
(per presa visione)

⁵⁷ Spazio da compilare a seguito della valutazione del SG da parte dell'Ufficio di presidenza.

Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati	Dirigenza
	Anno

Valutato

Matricola	Cognome e Nome
Struttura dirigenziale/Posizione dirigenziale professionale	
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)
Obiettivo				
1				
2				
3				
4				
Totale obiettivi		100		
Performance organizzativa				

Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi *

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

*** Nota di compilazione:**

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

Espressione della valutazione complessiva in fasce

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

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)
Obiettivi				
1				
2				
3				
4				
Totale obiettivi		100		
Performance organizzativa				

Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione		Peso	Valutazione	Punteggio
			Da 0 a 5	
		(a)	(b)	$(a*b / \max b)$
1	Programmazione e controllo delle attività			0 *
2	Gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori			0 *
3	Interazione con altre unità organizzative e con l'ambiente esterno			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:

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

Valutato

Matricola	Cognome e Nome
Denominazione POP	
Struttura dirigenziale	
Provvedimento di incarico	

Valutatore

Cognome e Nome

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)
Obiettivi				
1				
2				
3				
4				
Totale obiettivi		100		
Performance organizzativa				

Sezione B – Valutazione area dei comportamenti organizzativi

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

Valutato

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

Sezione C - Valutazione complessiva

Fattori di valutazione		Valutazione per area	Peso	Valutazione ponderata
		(a)	(b)	$(a \cdot b / 100)$
A	Valutazione area risultati		70	
B	Valutazione area comportamenti		30	
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 dell'obiettivo sui destinatari finali (Outcome)	Efficacia complessiva e sociale	Solo agli obiettivi specifici	Riduzione % del disservizi lamentati dagli utenti finali
2) Indicatori qualitativi: sono utili quando alla realizzazione dell'obiettivo non sono in genere associabili valori fisici o monetari				

Indicatori binari (si/no)	Il raggiungimento o 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 ⁵⁸

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

1) Pianificazione e controllo

Tale parametro misura in particolare:

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

2) Organizzazione della struttura dirigenziale

Tale parametro misura in particolare:

- l'entità del contributo che il Dirigente riesce a dare al funzionamento complessivo della struttura di cui è responsabile;
- la capacità di organizzare in modo ottimale le attività inerenti la struttura di

⁵⁸ Per i dirigenti professionali sono oggetto di valutazione soltanto i comportamenti riconducibili ai punti 1,4 e 5.

propria responsabilità, impiegando efficacemente le risorse umane, economiche e strumentali assegnate, per perseguire gli obiettivi assegnati e garantire al contempo la continuità, la regolarità e il buon andamento dell'attività amministrativa;

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

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

Tale parametro misura in particolare:

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

risorse umane.

4) Integrazione e interfunzionalità

Tale parametro misura in particolare:

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

5) Governo dei processi di innovazione

Tale parametro misura in particolare:

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

Valutazione dei comportamenti dei responsabili di Sezione

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

1) Programmazione e controllo delle attività

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di programmare, gestire e controllare le attività attribuite alla posizione, nell'ambito delle direttive impartite dal Dirigente di riferimento⁵⁹, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, normativi ecc.), anche nell'eventuale espletamento del lavoro a distanza;
- l'esercizio appropriato del proprio ruolo di responsabilità e il proprio contributo personale nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza;
- la capacità di individuare, affrontare e risolvere tempestivamente le situazioni problematiche (ricorrenti o improvvise) nello svolgimento delle proprie attività, attribuendo ad esse un ordine di priorità.

2) Gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori

Tale parametro misura in particolare:

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

⁵⁹ Ovvero dal Segretario generale per le posizioni direttamente assegnate.

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

Tale parametro misura in particolare:

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

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

Tale parametro misura in particolare:

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

Valutazione dei comportamenti dei responsabili di Posizione organizzativa professionale

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

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

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

Tale parametro misura in particolare:

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

Valutazione dei comportamenti del personale delle aree

- 1) Affidabilità nella gestione della propria attività, rispetto dei vincoli e soluzione dei problemi**
- 2) Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni con i soggetti interni ed esterni**
- 3) Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze**
- 4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione.**

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

Tale parametro misura in particolare:

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

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

Tale parametro misura in particolare:

- il contributo fornito dal dipendente, in termini qualitativi e/o quantitativi, al conseguimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e/o agli obiettivi di gruppo, anche di natura trasversale a più strutture, desumibile anche dalle relazioni dei responsabili di posizione di livello non dirigenziale;
- la disponibilità a collaborare in maniera trasversale, senza generare conflitti di competenza con i colleghi;

- la capacità di gestire le relazioni di lavoro con superiori e colleghi in un'ottica di comprensione, collaborazione, rispetto, correttezza e trasparenza.
- la capacità di condizionare positivamente i comportamenti dei colleghi o dei propri responsabili, contribuendo a determinare la percezione di un clima positivo di lavoro;
- la capacità di comprendere i bisogni e di interpretare i comportamenti degli utenti, interni ed esterni, interagendo con essi in modo costruttivo.

3) Attenzione all'aggiornamento delle proprie competenze

Tale parametro misura in particolare:

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

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

Tale parametro misura in particolare:

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

Scala di valutazione dei comportamenti agiti

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

Fino a 1= comportamento inadeguato:

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

Da 1,5 a 2= comportamento parzialmente adeguato:

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

Da 2,5 a 3= comportamento adeguato:

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

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

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

Da 4,5 a 5= comportamento ottimo:

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

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

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

In sede di Comitato di direzione, annualmente, possono essere definiti indirizzi comuni per l'attribuzione dei pesi, al fine di garantire l'omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati all'interno delle diverse strutture dell'Amministrazione⁶⁰; 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.

⁶⁰ Nella stessa sede, anche il Segretario generale può annualmente definire pesi differenti per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti.

Fac-simile scheda per relazione di monitoraggio

Obiettivi assegnati⁶¹

Obiettivi	Descrizione	Peso (il totale dei pesi deve essere 100)	Indicatore ⁶²	Target atteso (finale)	Risultato parziale (alla data di monitoraggio)	Stato di avanzamento in valore % (risultato parziale/target atteso)
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

⁶¹ Estremi atto di riferimento e descrizione.

⁶² 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

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 assegnati⁶³

Obiettivi	Descrizione	Peso (il totale dei pesi deve essere 100)	Indicatore ⁶⁴	Target atteso	Risultati	% attuazione (risultati/ target atteso)	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 endogene

⁶³ Estremi atto di riferimento e descrizione.

⁶⁴ 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.

Comportamenti rilevanti, ai fini valutativi, delle risorse coinvolte
