



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

(Approvato con Decreto del Presidente della Provincia n. 44 del 04.04.2023)

		Previsto												
		Ottenuto												
Tipologia	Strategico/ Operativo		Peso											
Monitoraggio	Mese													

Gli obiettivi sono assegnati alle varie strutture e ai singoli dirigenti e sono strettamente connessi all'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ente. Per ogni obiettivo è definito il risultato atteso complessivamente misurato da un insieme di indicatori e valori attesi che ne determinano il grado di raggiungimento finale.

Sulla base del raggiungimento finale si rileva la percentuale media che possa esprimere la capacità dell'Ente nel raggiungere i risultati prefissati dagli obiettivi, che sono stati negoziati con il segretario generale.

Gli indicatori ed i valori attesi sono determinati secondo i seguenti parametri:

- 1) parametro n. 1 – rilevanza e coerenza con i bisogni ricavati dall'analisi del contesto interno;
- 2) parametro n. 2 – rilevanza e coerenza rispetto al documento unico di programmazione;
- 3) parametro n. 3 – capacità di determinare un significativo miglioramento nella qualità dei servizi offerti;
- 4) parametro n. 4 – grado di innovazione rispetto a prassi esistenti;
- 5) parametro n. 5 – grado di complessità.

Ad ogni parametro il Nucleo, confrontandosi con il segretario generale, assegna un "peso percentuale obiettivo" (P.P.O.). Ciascun parametro può essere valutato fino a 50 punti e il totale dei pesi deve raggiungere il 100%, come la metodologia seguente:

Pesatura obiettivi							
Obiettivi	Parametro n.1	Parametro n.2	Parametro n.3	Parametro n.4	Parametro n.5	Totale	Peso
Obiettivo n. 1	20	10	15	10	10	65	18%
Obiettivo n. 2	5	15	10	25	10	65	18%
Obiettivo n. 3	20	15	30	10	20	95	25%
Obiettivo n. 4	15	10	20	15	10	70	19%
Obiettivo n. 5	30	10	15	10	10	75	20%
Totale	90	60	90	70	60	370	100%

Al paragrafo 28.1 viene descritta la formula di attribuzione dei pesi percentuali degli obiettivi che deve sommare 100%.

8.1.1. Obiettivi di gruppo.

L'assegnazione degli obiettivi di gruppo, sono riferiti ad un solo settore oppure essere intersettoriali.

Con essi si sviluppa il lavoro di gruppo e la cooperazione tra più dipendenti anche appartenente a più settori. La diversità di età, di genere sessuale, di etnia, di cultura, di formazione scolastica o di esperienza lavorativa è da considerarsi una risorsa, in quanto permette di guardare il lavoro da svolgere da diversi punti di vista. Ciò che è importante è che i membri facciano uno sforzo per concentrarsi al fine di realizzare al massimo il proprio potenziale creativo, cercando di superare le loro resistenze e le loro debolezze e soprattutto affinché imparino a fidarsi gli uni degli altri.

Il Piano esecutivo di gestione individua progetti speciali per la cui realizzazione è richiesto la cooperazione di più dipendenti.

A livello sperimentale, con riferimento ad una specifica attività dell'Ente, quale quella legata alla gestione del patrimonio immobiliare, occorre mettere in parallelo attività svolte in sequenza, tentando a concentrare in un'unica unità organizzativa determinati procedimenti al fine di eliminare o limitare ai casi indispensabili i passaggi da un'unità a un'altra di *output* intermedi, le ripetizioni, i rifacimenti, ecc.

Attraverso operazioni di sincronizzazione dei processi, si vuole, in tal modo ricomporre le varie attività frammentate e semplificare flussi troppo complessi, quindi sbloccare i colli di bottiglia presenti ed evitare l'instaurazione delle risorse critiche ed infine unificare e condividere le basi informative richieste per lo svolgimento dei processi e per il controllo, in modo da evitare doppie imputazioni dei dati.

In questa ottica di lavoro condiviso tra i vari settori, l'attività di gestione del patrimonio immobiliare, costituisce sia un esempio e nello stesso tempo una sfida, per mostrarsi rispettosi e collaborativi e non prevaricare, anzi tentare di mediare, ascoltando le opinioni degli altri e concentrarsi, con i metodi ed i toni giusti, sull'obiettivo finale.

8.1.2. Collegamento con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, assorbito nell'apposita sezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO),

Tra gli obiettivi devono prevedersi quelli concernenti modalità e condizioni di attuazione dei contenuti e delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, assorbito nell'apposita sezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), comprese quelle relative agli obblighi di trasparenza. Il Nucleo verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Il Nucleo verifica i contenuti della Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione recante i risultati dall'attività svolta, in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, il Nucleo può chiedere al Segretario generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti.

8.1.3. Obiettivi realizzati in lavoro agile.

Nell'ambito delle misure e strumenti, anche di natura informatica, a cui le pubbliche amministrazioni, nell'esercizio dei poteri datoriali e della propria autonomia organizzativa, possono ricorrere per incentivare l'utilizzo di modalità flessibili di svolgimento a distanza della prestazione lavorativa, assume importanza il ricorso alle modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa anche nei casi in cui il dipendente si renda disponibile ad utilizzare propri dispositivi, a fronte dell'indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica da parte dell'Amministrazione, garantendo adeguati livelli di sicurezza e protezione della rete secondo le esigenze e le modalità definite dalle singole pubbliche amministrazioni.

Il lavoro agile, trova disciplina nell'art. 18 della legge 22 maggio 2017, n. 81, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva

Nelle more della regolamentazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro che disciplineranno a regime l'istituto per gli aspetti non riservati al potere direttivo del datore di lavoro e secondo le Linee guida predisposte dallo stesso Ministero per la Pubblica amministrazione, sono garantite condizioni di lavoro trasparenti, che favoriscano la produttività e l'orientamento ai risultati, che conciliano le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative dell'Ente, consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata.

Per farvi ricorso è fondamentale l'analisi del contesto. Quello che va osservato oltre all'organigramma formale è anche l'organizzazione reale, le modalità di lavoro che si stabiliscono all'interno dei gruppi di lavoro, le subculture (quali le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro, la presenza di gruppi informali, ecc.).

Il piano delle performance individua i servizi e le attività che saranno realizzati in lavoro agile, i cui risultati saranno valutati anche attraverso questionari da sottoporre ai cittadini.

8.2. Gli indicatori

L'indicatore è la misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto tra due valori, oppure una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, oppure può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono

- g) qualità del contributo alla struttura organizzativa di appartenenza (solo per il personale dei livelli non incaricato di P.O.).

La scheda contiene inoltre uno spazio riservato al giudizio sintetico del valutatore e uno spazio relativo al feedback del valutato.

La scheda deve inoltre riportare la data in cui è stata presentata al valutato e la firma del valutatore e quella per presa visione del valutato.

In caso di irraggiungibilità o momentanea indisponibilità del dipendente, il valutatore può inoltrare la scheda al valutato tramite PEC oppure a mezzo posta con raccomandata con ricevuta di ritorno, in cui la scheda stessa è presentata al valutato

Qualora sia necessario, il valutatore attesterà la presa visione del valutato con dichiarazione di atto di notorietà direttamente sulla scheda di valutazione.

16.2. Scheda di autovalutazione

È introdotto un nuovo metodo di valutazione attraverso la scheda di autovalutazione che sarà disponibile ai seguenti soggetti valutati:

- 1) segretario generale;
- 2) personale dirigenziale;
- 3) personale con incarico di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, personale con incarico di elevata qualificazione)**

La scheda di autovalutazione potrà essere utilizzata, solo eventualmente, anche dal personale privo di incarichi dirigenziali o di posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**.

Le schede di autovalutazione si compongono degli elementi relativi a “competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative” utilizzati ai fini della misurazione della performance individuale nonché dello strumento di rilevazione delle “competenze specialistiche – conoscenze e abilità collegate” così come definite dal “modello delle competenze della Provincia di Arezzo”.

Nella scheda inoltre è lasciato un campo aperto nel quale il dipendente può esprimere elementi aggiuntivi descrittivi tra cui:

- 1) i propri punti di forza su cui ha potuto fare affidamento professionalmente;
- 2) i comportamenti e le competenze che hanno contribuito positivamente al lavoro/ruolo/obiettivi;
- 3) le difficoltà/debolezze che lo hanno maggiormente intralciato professionalmente;
- 4) i propri possibili ambiti di miglioramento.

Il modello di scheda di autovalutazione per ogni dipendente è allegato al modello che dovrà compilare ogni valutatore.

Le schede di autovalutazione sono definite secondo i modelli di cui agli allegati “G”, “H”, “I” ed “L” al presente regolamento.

16.3. Adeguatezza della valutazione

Il livello di adeguatezza richiesto ad ognuno può mutare:

- 1) sia rispetto ai diversi fattori considerati nella valutazione, elemento che viene preso in considerazione attraverso l’attribuzione del peso relativo da dare a ciascun fattore in funzione della rilevanza e priorità dello stesso per l’apporto richiesto al valutato;
- 2) sia rispetto al ruolo da svolgere.

16.4. Rispetto di principi deontologici

Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell’attività di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione, dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:

- a) la valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell’Ente e del personale coinvolto;
- b) la valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell’anno che hanno determinato apporto o meno alla performance organizzativa;
- c) il valutatore deve impegnarsi affinché la valutazione della performance individuale non sia utilizzata per ottenere accondiscendenza nel personale.

alla quantità, qualità, efficienza ed efficacia dei servizi erogati, con riferimento agli ambiti di misurazione di cui all'art. 8 del d.lgs. 150/2009.

Per quanto concerne la definizione di tali indicatori si adotta un approccio partecipativo: annualmente, per il tramite del segretario generale, i dirigenti ed i responsabili dei servizi vengono coinvolti nel processo tramite conferenze specifiche.

Ad ogni indicatore viene assegnato un "peso percentuale" (P.P.I.). Il totale dei pesi percentuali deve sommare il 100%.

Per le strutture di preposizione dirigenziali (settori e/o U.O.A.) i pesi vengono riproporzionati secondo il numero di strutture organizzative intermedie afferenti al settore e/o la U.O.A. (servizi ed uffici assegnatari di risorse finanziarie).

In base al raggiungimento del *target* prefissato per ciascun indicatore viene misurata la performance organizzativa della struttura organizzativa di diretta responsabilità, assegnando una percentuale di raggiungimento (P.R.I.) secondo il seguente schema:

Fascia	Performance	% Raggiungimento
1	Superiore alle attese	100%
2	In linea con le attese	75%
3	Inferiore alle attese	50%
4	Gravemente inferiore alle attese	0%

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (P.R.I.) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale indicatore" (P.P.I.) ottenendo così la "percentuale di raggiungimento conseguita" (P.R.C.) per ciascun indicatore secondo la seguente formula:

$$P.R.C. = P.R.I. * P.P.I.$$

dove

P.R.C. = percentuale di raggiungimento conseguito per ciascun indicatore

P.R.I. = percentuale di raggiungimento di ciascun indicatore

P.P.I. = peso percentuale di ciascun indicatore.

Il "punteggio conseguito relativo alla performance organizzativa (P.P.O.) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite per ciascun indicatore" (P.R.C.), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (P.M.C.), secondo la seguente formula:

$$P.P.O. = S.P.R.C. * P.M.C.$$

dove

P.P.O. = punteggio conseguito relativo alla performance organizzativa

S.P.R.C. = sommatoria percentuali di raggiungimento conseguite per ciascun indicatore

P.M.C. = punteggio massimo conseguibile.

I risultati verranno riassunti nella sezione dedicata della scheda di valutazione di cui all'allegato "A".

25.2. Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura organizzativa di livello immediatamente superiore

Per qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura organizzativa immediatamente superiore si intende "la qualità del contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che il dipendente (singolarmente o in qualità di membro di un *team*) apporta attraverso la propria attività al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi della struttura organizzativa di livello immediatamente superiore e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione e ai risultati della stessa".

La qualità del contributo alla performance organizzativa si misura attraverso una scala a 6 livelli:

0 – non contribuisce alla qualità della performance organizzativa;

1 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi e manifestando partecipazione ai processi di lavoro;

2 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi;

3 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni;

4 – facilita il mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando grande partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando capacità e disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni;

5 – promuove in modo proattivo il mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando grande partecipazione alla progettazione dei processi di lavoro, dimostrando notevole capacità e disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi e complessi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni.

Il punteggio relativo alla qualità del contributo alla Performance organizzativa della struttura organizzativa, tenendo anche conto del risultato della Performance organizzativa della struttura, viene assegnato dal Dirigente di riferimento per le posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** secondo il seguente schema:

	Qualità del contributo	Punteggio
		Posizione organizzativa ²
1	Eccellente	5
2	Alta	4
3	Adeguate	3
4	Sufficiente	2
5	Bassa	1
6	Nulla	0

I risultati verranno riassunti nella sezione dedicata della scheda di valutazione che di cui **all'allegato "B"**.

25.3. Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza

Per qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura organizzativa di appartenenza si intende "la qualità del contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che il dipendente (singolarmente o in qualità di membro di un *team*) apporta attraverso la propria attività al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione e ai risultati della stessa".

La qualità del contributo alla performance organizzativa si misura attraverso una scala a 6 livelli:

- 0 – non contribuisce alla qualità della performance organizzativa;
- 1 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi e manifestando partecipazione ai processi di lavoro;
- 2 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi;
- 3 – contribuisce al mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi, manifestando partecipazione ai processi di lavoro, dimostrando disponibilità a gestire carichi di lavoro aggiuntivi, ottenendo riconoscimenti interni ed esterni;

² Dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione

28. Raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo

28.1. Dirigenti

Ai dirigenti sono assegnati un numero *massimo di cinque* obiettivi individuali, formalizzati con l'approvazione del piano esecutivo di gestione o **del piano di performance assorbito nell'apposita sezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)**. A ciascun obiettivo viene assegnato il peso percentuale (*PPO*) risultante dal rapporto tra il singolo punteggio dell'obiettivo e la somma dei singoli punteggi, secondo la seguente formula:

$$PPO = \frac{PO}{SPO}$$

dove

PPO = Peso obiettivo espresso in termini percentuali

PO = peso del singolo obiettivo espresso in termini percentuali

SPO = somma dei pesi degli obiettivi individuali assegnati al dirigente (strategici o operativi)

Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato degli obiettivi operativi, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

Fascia	Raggiungimento	% Raggiungimento (<i>Pr</i>)
1	Raggiunto al 100%	100%
2	Raggiunto al 75%	75%
3	Raggiunto al 50%	50%
4	Non raggiunto	0%

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (*Pr_i*) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (*P*) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (*Pc_i*) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P$$

dove

i numero obiettivo (1, ...n)

Pr =percentuale di raggiungimento dell'obiettivo

P =peso percentuale obiettivo

Pc =percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" (*P_i*) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite" (*Pc_i*), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (*P_{max}*= 20 punti) secondo la seguente formula:

$$P_i = Pc_i * P_{max}$$

dove

i numero obiettivo (1, ...n)

P_i =performance individuale

Pc_i =percentuale di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo

P_{max}=punteggio conseguito relativo alla performance individuale.

I risultati verranno riassunti nella scheda di cui all'allegato "A" nella sezione dedicata alla valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo.

28.2. Posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione) alla diretta dipendenza del Presidente

Ai dipendenti individuati dal Presidente della Provincia nei servizi autonomi, ossia strutture organizzative autonome o di staff, di supporto degli organi di governo ed incardinati alle dirette dipendenze della Presidenza, si applicano le medesime disposizioni di cui al punto 28.2.

28.3. Posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, Incaricati di elevata qualificazione)

Successivamente, ciascun dirigente espone ai responsabili dei servizi gli obiettivi esecutivi posti alla stessa struttura, e declina questi ultimi in piani operativi, assegnando, attraverso specifici momenti di condivisione, gli obiettivi a gruppi o a singoli, con la definizione degli indicatori. L'assegnazione avviene attraverso determina dirigenziale. Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.

Gli obiettivi assegnati alle posizioni organizzative (**dal 1° aprile 2023, agli incaricati di elevata qualificazione**) devono corrispondere in linea di massima con gli obiettivi esecutivi (attività) corrispondenti alle attività in responsabilità al proprio dirigente nei vari obiettivi strategici/operativi assegnati con il piano delle performance.

È consentito, altresì, al Dirigente assegnare obiettivi individuali ulteriori non corrispondenti agli obiettivi assegnati con il piano delle performance fatto salvo i criteri di cui al paragrafo 4.1.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato degli obiettivi, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

Fascia	Raggiungimento	Significato	% Raggiungimento (<i>Pr</i>)
1	Raggiunto al 100%	Concluso nei tempi	100%
2	Raggiunto al 75%	Concluso in ritardo	75%
3	Raggiunto al 50%	Avviato ma non concluso	50%
4	Non raggiunto	Da avviare	0%

I risultati vengono formalizzati dal Dirigente con apposita determinazione dirigenziale a seguito delle verifiche da parte dei servizi di controllo interno (controllo di gestione) e del Nucleo.

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (Pr_i) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (P) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (Pc_i) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P$$

dove

i numero obiettivo (1, ...n)

Pr =percentuale di raggiungimento dell'obiettivo

P =peso percentuale obiettivo

Pc =percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" (P_i) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguita" (Pc_i), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (P_{max} = 20 punti) secondo la seguente formula:

$$P_i = Pc_i * P_{max}$$

dove

i = numero obiettivo (1, ...n)

P_i = performance individuale

P_{Ci} = percentuale di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo

P_{max} = punteggio conseguito relativo alla performance individuale.

I risultati verranno riassunti nella scheda di cui all'allegato "B" nella sezione dedicata alla valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo.

28.4. Personale.

Successivamente, ciascun dirigente espone al resto del personale gli obiettivi esecutivi posti alla stessa struttura, e declina questi ultimi in piani operativi, assegnando, attraverso specifici momenti di condivisione, gli obiettivi a gruppi o a singoli, con la definizione degli indicatori. L'assegnazione avviene attraverso determina dirigenziale. Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.

Gli obiettivi assegnati al personale devono corrispondere in linea di massima con gli obiettivi esecutivi (attività) corrispondenti alle attività in responsabilità al proprio dirigente nei vari obiettivi operativi assegnati con il piano delle performance.

È consentito, altresì, al Dirigente assegnare obiettivi individuali ulteriori non corrispondenti agli obiettivi assegnati con il piano delle performance fatto salvo i criteri di cui al paragrafo 4.1.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato degli obiettivi, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

Fascia	Raggiungimento	Significato	% Raggiungimento (P_r)
1	Raggiunto al 100%	Concluso nei tempi	100%
2	Raggiunto al 75%	Concluso in ritardo	75%
3	Raggiunto al 50%	Avviato ma non concluso	50%
4	Non raggiunto	Da avviare	0%

I risultati vengono formalizzati dal Dirigente con apposita determinazione dirigenziale a seguito delle verifiche da parte dei servizi di controllo interno (controllo di gestione) e del Nucleo di valutazione.

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (P_{ri}) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (P) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (P_{Ci}) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$P_{Ci} = P_{ri} * P$$

dove

i = numero obiettivo (1, ...n)

P_r = percentuale di raggiungimento dell'obiettivo

P = peso percentuale obiettivo

P_{Ci} = percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" (P_i) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite" (P_{Ci}), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (P_{max} = 20 punti) secondo la seguente formula:

$$P_i = P_{Ci} * P_{max}$$

dove

i = numero obiettivo (1, ...n)

P_i = performance individuale

P_{Ci} = percentuale di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo

P_{max} = punteggio conseguito relativo alla performance individuale.

22.1. Obiettivi individuali del segretario generale

Al Segretario generale sono assegnati un numero *massimo di cinque* obiettivi individuali, formalizzati con l'approvazione del piano esecutivo di gestione o **del piano di performance**. A ciascun obiettivo viene assegnato il peso percentuale (*PPO*) risultante dal rapporto tra il singolo punteggio dell'obiettivo e la somma dei singoli punteggi, secondo la seguente formula:

$$PPO = \frac{PO}{SPO}$$

dove

PPO = Peso obiettivo espresso in termini percentuali

PO = peso del singolo obiettivo espresso in termini percentuali

SPO = somma dei pesi degli obiettivi individuali assegnati al dirigente (strategici o operativi)

Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato degli obiettivi operativi, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

Fascia	Raggiungimento	% Raggiungimento (<i>Pr</i>)
1	Raggiunto al 100%	100%
2	Raggiunto al 75%	75%
3	Raggiunto al 50%	50%
4	Non raggiunto	0%

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (*Pr_i*) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (*P*) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (*Pc_i*) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P$$

dove

i numero obiettivo (1, ...n)

Pr =percentuale di raggiungimento dell'obiettivo

P =peso percentuale obiettivo

Pc =percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" (*P_i*) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite" (*Pc_i*), moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (*P_{max}*= 25 punti) secondo la seguente formula:

$$P_i = Pc_i * P_{max}$$

dove

i numero obiettivo (1, ...n)

P_i =performance individuale

Pc_i =percentuale di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo

P_{max}=punteggio conseguito relativo alla performance individuale.

22.2. Funzioni proprie del segretario generale

La valutazione relativa alle funzioni proprie del Segretario generale viene effettuata dal Presidente, coadiuvato dal Nucleo attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

Collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa – art. 97, comma 2 TUEL. Partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del segretario.
Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni del Consiglio provinciale e dell'Assemblea dei Sindaci - art. 97, comma 4, lett. a) TUEL.
Funzioni di rogito dei contratti dell'ente, art.97, comma 4, lettera c) TUEL.
Effettua il controllo successivo di regolarità amministrativa, ai sensi dell'art. 147 bis TUEL.
Partecipa all'organizzazione del sistema dei controlli interni di cui all'art. 147 TUEL.

Il punteggio complessivo conseguito relativo alle funzioni proprie del Segretario generale viene calcolato proporzionando la somma dei punteggi assegnati a ciascun elemento al punteggio massimo previsto secondo la seguente formula:

$$P.C.C. = S.P.E.V./25 * P.M.P.$$

dove

P.C.C. = punteggio complessivo conseguito

S.P.E.V. = somma punteggi elementi di valutazione

P.M.P. = punteggio massimo previsto.

22.3. Funzioni proprie del segretario generale

La valutazione relativa ai comportamenti organizzativi del Segretario generale viene effettuata dal Presidente attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

Capacità di analisi e di gestione dei problemi
Capacità cognitive (ricerca, informazioni, innovazione, pensiero analitico)
Gestione dell'incertezza (sicurezza di sé, reazione all' insuccesso, impegni verso l'organizzazione)
Capacità di iniziativa
Capacità manageriali (sviluppo degli altri, direttività, cooperazione, team leadership)
Capacità relazionali (orientamento al cliente/utente interno ed esterno, costruzione rapporti)
Capacità realizzative (accuratezza, iniziativa, rispetto delle scadenze previste per legge, affidabilità e costanza nel lavoro)
Assistenza e servizio (sensibilità interpersonale e orientamento al servizio)
Assunzione delle responsabilità di ruolo
Esercizio dell'autonomia decisionale

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Presidente, coadiuvato dal Nucleo, attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

DIRIGENTI		
GESTIONALI	PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Capacità di pianificare di organizzare le risorse disponibili
	COORDINAMENTO E SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di coordinare più persone promuovendo lo sviluppo dei propri collaboratori
REALIZZATIVE	APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE	Capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione, l'autoformazione
	PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto e migliorative
SOCIO RELAZIONALI	COMUNICAZIONE	Capacità di ascolto e di interazione nelle dinamiche relazionali
	LAVORO DI GRUPPO	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro
PERSONALI E ORGANIZZATIVE	ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITÀ	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo
	GESTIONE DELLE EMOZIONI E DELLO STRESS	Autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti

b) Per le Posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione):

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal dirigente di riferimento attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI STRUTTURA (dal 1° aprile 2023, INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE)		
GESTIONALI	PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Capacità di pianificare di organizzare le risorse disponibili
	COORDINAMENTO E SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di coordinare più persone promuovendo lo sviluppo dei propri collaboratori
REALIZZATIVE	APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE	Capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione, l'autoformazione

	AUTONOMIA	Capacità di organizzare in modo autonomo e responsabile la propria attività lavorativa
	PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto e migliorative
SOCIO RELAZIONALI	COMUNICAZIONE	Capacità di ascolto e di interazione nelle dinamiche relazionali
	LAVORO DI GRUPPO	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro
PERSONALI E ORGANIZZATIVE	ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITÀ	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo
	GESTIONE DELLE EMOZIONI E DELLO STRESS	Autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti
	AUTONOMIA	Capacità di organizzare in modo autonomo e responsabile la propria attività lavorativa

c) Per il Personale:

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Dirigente di riferimento attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti elementi:

PERSONALE DIPENDENTE		
REALIZZATIVE	APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE	Capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione, l'autoformazione
	AUTONOMIA	Capacità di organizzare in modo autonomo e responsabile la propria attività lavorativa
	PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto e migliorative
SOCIO RELAZIONALI	COMUNICAZIONE	Capacità di ascolto e di interazione nelle dinamiche relazionali
	LAVORO DI GRUPPO	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro
PERSONALI E ORGANIZZATIVE	ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITÀ	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo



33. Indicazioni per la valutazione

33.1. Assumere le proprie responsabilità

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Dirigente, nel suo ruolo manageriale. In questo processo, il dirigente può essere supportato dalle posizioni organizzative (**dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione**) di riferimento.

33.2. Non valutare la persona

La valutazione non riguarda la persona, ma le prestazioni lavorative della persona in un definito arco temporale di riferimento (in questo caso 12 mesi).

33.3. Osservare i comportamenti

La valutazione delle competenze si effettua attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti con riferimento alle informazioni sotto evidenziate. La valutazione è riferita alle capacità e ai comportamenti – non si valutano quindi le conoscenze che una persona possiede, ma il modo con cui la persona traduce le proprie conoscenze in comportamenti osservabili. In poche parole: come la persona ha raggiunto questi risultati? In che modo? Quali sono le sue caratteristiche comportamentali distintive?

33.4. Modulare la soggettività della valutazione

La valutazione di per sé implica una forte componente di soggettività. Dobbiamo esserne consapevoli e allo stesso tempo bisogna cercare di modularla. Come? Attraverso l'adozione di sistemi convenzionali il più possibile condivisi (nel nostro caso: il sistema di valutazione e il modello delle competenze). L'utilizzo e il confronto sulla base di tali sistemi convenzionali concorrono a rendere il processo di valutazione il più possibile utile e aderente alla realtà istituzionale e al contesto in cui si colloca.

Gli indicatori comportamentali non hanno scopo prescrittivo ma orientativo. Gli indicatori comportamentali non intendono quindi irrigidire, ma al contrario favorire una formulazione strutturata del giudizio.

33.5. Fare riferimento a uno *standard*

Nel valutare le prestazioni, non potendo (ancora) avvalersi di una descrizione dei profili con il livello atteso di competenze per ciascun profilo, è possibile affidarsi agli indicatori comportamentali. Gli indicatori tratteggiano i comportamenti tipici di una determinata competenza, e possono a grandi linee corrispondere a un "comportamento medio atteso", che si colloca nel valore medio pari a 3 della scala, che indica pertanto "positività".

Un comportamento non in linea con quello descritto dovrà essere valutato con punteggio inferiore o superiore a quello medio.

33.6. Differenziare tra le persone

Non siamo tutti uguali.

La misurazione e valutazione annuale della performance individuale è comparativa, volta a premiare in modo differenziato, la grande maggioranza degli operatori ed effettuata in funzione della performance organizzativa.

33.7. Differenziare tra le competenze di un'unica persona

Ogni persona ha caratteristiche comportamentali distintive: nella valutazione, è bene evidenziare, dando un punteggio più alto a quelli che si ritiene essere stati, per l'anno di riferimento, i punti di forza comportamentali della persona. Cerchiamo quindi di non dare sempre lo stesso punteggio a tutte le competenze di una persona: ce ne sarà almeno una in cui la persona si è particolarmente distinta.

33.8. Valutare un anno intero

Ricordiamo sempre che la valutazione dura un anno intero: non bisogna quindi fermarsi a quanto la persona ha fatto nel periodo in cui effettuiamo la valutazione, ma osservare la persona al lavoro durante tutto il corso

6	Comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate	20 punti
---	---	----------

34.1. Il processo di valutazione delle posizioni organizzative alla diretta dipendenza della Presidenza (dal 1° aprile 2023, degli incaricati di elevata qualificazione alla diretta dipendenza della Presidenza)

Ai dipendenti individuati dal Presidente della Provincia nei servizi autonomi, ossia strutture organizzative autonome o di staff, di supporto degli organi di governo ed incardinati alle dirette dipendenze della Presidenza, si applica il medesimo processo di valutazione per i dirigenti.

34.2. Il processo di valutazione del personale dirigenziale

Il processo di valutazione del personale dirigenziale si articola nelle seguenti fasi:

A. Fase previsionale (di norma, entro il 31 dicembre):

- 1) attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali attraverso l'approvazione del piano esecutivo di gestione e contestuale piano delle performance, da parte del Presidente della Provincia.

B. Fase di monitoraggio (infrannuale):

- 1) revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al piano esecutivo di gestione;
- 2) monitoraggio e rendicontazione da parte del Nucleo sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report, alle seguenti scadenze:
 - a) entro il 31 luglio, relativamente al primo semestre, in occasione della verifica dello stato di attuazione dei programmi.

C. Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):

- 1) redazione ed invio al Segretario generale, entro il 31 gennaio, da parte di ciascun dirigente della scheda di autovalutazione;
- 2) valutazione da parte dei propri collaboratori (solo nel caso di dirigenza di struttura) (entro 28 febbraio);
- 3) proposta di valutazione da parte del Nucleo della misurazione e valutazione delle performance di ente ed organizzativa, del parametro "obiettivi individuali" e della "capacità di valutare" (entro il 20 marzo);
- 4) valutazione da parte del Presidente limitatamente al parametro "comportamenti", con il supporto del Nucleo (entro il 31 marzo);
- 5) invio scheda di valutazione ai dirigenti (entro il 15 aprile);
- 6) colloquio tra il Nucleo e il dirigente per la comunicazione del punteggio assegnato, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso e indicato un percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 15 maggio);
- 7) proposta definitiva di valutazione dei dirigenti al Presidente effettuata dal Nucleo (entro il 10 giugno);
- 8) determinazione del Presidente rispetto alla proposta del Nucleo (entro il 15 giugno).

^^

35. La valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, la valutazione degli incaricati di elevata qualificazione)

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili delle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** è collegata:

- a) alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura del livello immediatamente superiore;
- b) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- c) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

Il punteggio complessivo di ciascun responsabile riassunto nella scheda **“allegato B”**, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione di cui alle precedenti lettere a), b), c) e d), misura la performance organizzativa ed individuale annuale della posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)** ed è utilizzato per la determinazione della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa.

Per l'attribuzione del punteggio complessivo correlato alla performance delle posizioni organizzative **(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)**, si adotta il seguente schema:

	Parametri	Punteggio massimo PO di struttura
1	Raggiungimento degli obiettivi individuali	25 punti
2	Performance organizzativa della struttura in diretta responsabilità	30 punti
3	Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore	5 punti
4	Comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate	40 punti

36. Il processo di valutazione delle posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, degli incaricati di elevata qualificazione)

L'attività di valutazione di ogni responsabile di posizione organizzativa **(dal 1° aprile di ogni incaricato di elevata qualificazione)** si articola nelle seguenti fasi:

- A. Fase previsionale (entro 31 gennaio):
 - 1) convocazione da parte di ciascun Dirigente di una conferenza di servizi per illustrare gli obiettivi organizzativi ed individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
 - 2) attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali con determina dirigenziale.
- B. Fase di monitoraggio (infrannuale):
 - 1) revisione periodica degli obiettivi assegnati, in coerenza con le modifiche apportate al piano esecutivo di gestione;
- C. Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):
 - 1) redazione e invio al Dirigente, entro il 15 gennaio, da parte di ciascuna posizione organizzativa **(dal 1° aprile 2023, di ciascun incaricato di elevata qualificazione)** di una scheda di autovalutazione;
 - 2) confronto dei dirigenti con il Nucleo, entro la fine del mese di febbraio, al fine di condividere i criteri di valutazione del personale;

	Parametri	A-B	C-D
1	Raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo	40 punti	35 punti
2	Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza	30 punti	35 punti
3	Comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate	30 punti	30 punti

37.1. Il processo di valutazione del personale

L'attività di valutazione di ogni dipendente si articola nelle seguenti fasi:

A. Fase previsionale (entro 31 gennaio):

- 1) convocazione da parte di ciascun Dirigente di una conferenza di servizi per illustrare gli obiettivi organizzativi ed individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
- 2) attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali con determina dirigenziale.

B. Fase di monitoraggio (infrannuale):

- 1) revisione periodica degli obiettivi assegnati, in coerenza con le modifiche apportate al piano esecutivo di gestione.

C. Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):

- 1) redazione, entro il 31 gennaio, da parte di ciascuna posizione organizzativa (**dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione**) di una proposta al dirigente di scheda di valutazione del personale assegnato alla propria struttura operativa;
- 2) confronto dei dirigenti con il Nucleo, entro la fine del mese di febbraio, al fine di condividere i criteri di valutazione del personale;
- 3) convocazione da parte dei dirigenti, entro il 15 marzo, di una conferenza di servizio per illustrare i risultati e il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa conseguiti nell'anno precedente (definito dal Dirigente), nonché per acquisire elementi utili alla valutazione della performance organizzativa e individuale;
- 4) proposte di valutazione da parte dei Dirigenti e illustrazione al Nucleo, di tali proposte, al fine di giungere ad una applicazione omogenea del Sistema (entro il 31 marzo);
- 5) trasmissione al Nucleo da parte dei dirigenti di dati aggregati relativi alle valutazioni espresse sul proprio personale nell'ambito della struttura di propria assegnazione, secondo apposito modello predisposto dal servizio risorse umane e organizzazione (entro 10 aprile);
- 6) proposta di valutazione da parte del Nucleo della misurazione e valutazione della performance organizzativa (entro il 20 aprile);
- 7) invio scheda di valutazione ai collaboratori (entro il 30 aprile);
- 8) colloquio tra valutatore e valutato per la comunicazione, adeguatamente motivata, del punteggio assegnato, utilizzando come elemento di discussione anche la scheda di auto-valutazione del soggetto valutato. Il valutatore dovrà indicare un eventuale percorso di miglioramento individuale o del gruppo di appartenenza, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 15 maggio);

9) determinazione conclusiva del dirigente (entro il 15 giugno).

La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata, utilizzando il Sistema di misurazione e valutazione delle performance vigente nella Provincia di Arezzo (salvo diverse disposizioni previste da specifiche convenzioni), dal dirigente dell’ente/società presso cui il dipendente presta servizio.

La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell’anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell’anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il dirigente valutatore dovrà rapportarsi con il dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio nell’anno di riferimento per la valutazione.

^^

38. Capacità di valutare i propri collaboratori

Nella valutazione delle performance viene data rilevanza alla capacità dei dirigenti di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. L’esperienza applicativa spesso ha fatto emergere una diffusa difficoltà a restituire risultati valutabili in linea con la naturale diversità delle prestazioni rese. Una mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni può determinare dei rischi dal punto di vista organizzativo, generando un impatto, spesso negativo, sul livello di motivazione dei dipendenti, sull’equità percepita e sulla credibilità stessa del sistema di valutazione. Se si riesce a restituire una rappresentazione veritiera del contributo, ovviamente diverso in natura, fornito dai singoli ai risultati dell’organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti agiti.

Per misurare il grado di differenziazione dei giudizi, dunque, si utilizza il coefficiente di variazione (CV) calcolato sui punteggi assegnati dal Dirigente per quanto riguarda:

- a) “competenze, professionali dimostrate e comportamenti organizzativi”, i cui elementi di valutazione distintivi per il personale non incaricato di posizione organizzativa (**dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione**) sono 6:
 - applicazione e sviluppo delle conoscenze;
 - autonomia;
 - comunicazione;
 - lavoro di gruppo
 - orientamento al cambiamento e flessibilità;
 - gestione delle emozioni e dello stress;
- b) “qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza”;
- c) punteggio ottenuto come risultante dalla sommatoria dei punti precedenti.

Il coefficiente di variazione CV di ogni elemento di cui ai punti a) b) è calcolato come rapporto fra la deviazione standard di tutte le valutazioni espresse per ciascun elemento e la media delle valutazioni espresse per ciascun elemento.

Il coefficiente di variazione CV di ogni elemento di cui al punto c) è calcolato come rapporto fra la deviazione standard di tutti i punteggi finali per ciascun elemento di valutazione e la media dei punteggi finali di ciascun elemento di valutazione.

Il CV complessivo espresso percentualmente è il risultato della media pesata: al 40% della media del CV di tutti gli elementi di valutazione di cui ai precedenti punti a) e b), pari a complessivi 8 ed al 60% del CV di cui al precedente punto c).

Il punteggio relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da parte del dirigente, viene quindi assegnato dal Nucleo al dirigente secondo il seguente schema, dove “x” rappresenta il CV complessivo:

Fascia	Differenziazione	Percentuale	Punteggio
01	Alta	x >17%	10
2	Media	12% ≤ X < 17%	7

3	Bassa	1% ≤ X < 12%	4
4	Nessuna	X < 1%	0

Nel caso di bassa o nessuna differenziazione dei giudizi dei propri collaboratori, la capacità di valutazione del dirigente è misurata sulla base della motivazione addotta a supporto delle valutazioni sostanzialmente omogenee.

Per strutture con un numero di dipendenti minore o uguale a 10 il grado di differenziazione "medio" viene assegnato per differenziazioni superiori al 5%. Il livello "alto" resta pari al 17%.

I risultati verranno riassunti nella scheda di cui all'allegato "A" nella sezione dedicata alla valutazione della differenziazione dei giudizi.



39. Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente al Nucleo il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso organismo.

A tal fine nel piano delle performance vengono predisposti modelli di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e) del d.lgs. 150/2009. Le indagini devono essere personalizzate in ragione dello specifico contesto organizzativo, utilizzando il *benchmark* con altre amministrazioni come elemento di riferimento per il miglioramento.

Il Nucleo presidia l'applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti, verificando l'effettiva realizzazione delle indagini, l'adeguatezza del processo di interazione con l'esterno messo in atto nonché la pubblicazione dei dati. Il Nucleo dovrà dimostrare di aver tenuto conto di tali dati ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, e in particolare ai fini della validazione della relazione sulla performance.

I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.



40. Evitare alcuni errori di valutazione

Il processo di valutazione è una relazione tra valutatore e valutato, e in quanto tale è soggetto a errori. Non siamo computer. Inoltre, nella formazione del giudizio, ci serviamo, per lo più inconsapevolmente, di numerose "scorciatoie di pensiero" (euristiche). Queste hanno un valore di per sé positivo, perché consentono di ottenere una qualità della decisione buona con uno sforzo minimo. Tuttavia, la semplificazione prodotta dalle euristiche può portare a distorsioni significative e ad errori grossolani, in direzioni prevedibili. Ecco, quindi, **una panoramica con alcune distorsioni valutative**, per rendersi conto e per prendere consapevolezza dei più comuni errori che comunemente vengono commessi, per **aumentare la capacità di riconoscimento dei propri pregiudizi e dei modi con cui si manifestano al fine di prevenirli**.

La consapevolezza dell'esistenza di queste "tendenze" consente di per sé un miglioramento della propria capacità valutativa, contribuendo a contenere il cosiddetto effetto *over-confidence*, ossia la tendenza alla sopravvalutazione della nostra capacità di giudizio.

40.1. Tendenza centrale

È la tendenza ad attribuire solo i valori medi (centrali) della scala di valutazione, tralasciando i valori ai due estremi della scala e abbassando così il giudizio sia delle prestazioni eccellenti sia delle prestazioni mediocri. È una sorta di tendenza alla non differenziazione, che livella da una parte i comportamenti molto negativi, ma dall'altra anche i comportamenti molto positivi.

40.2. Errore sistematico

È la tendenza a valutare sempre in modo eccessivamente positivo (indulgenza) o eccessivamente negativo (severità). È una tendenza collegata alle proprie caratteristiche di personalità.

40.3. Alone

Tendenza a estendere una sola caratteristica, positiva o negativa, a tutto il giudizio complessivo. Un solo aspetto conosciuto può quindi influenzare la valutazione di altri aspetti ad esso non collegati.

40.4. Primacy - recency

È la tendenza a prendere in considerazione solo elementi iniziali (*primacy*) o finali (*recency*) per effettuare la valutazione. In particolare, si verifica spesso la tendenza a dare maggiore rilievo alle ultime informazioni disponibili, cioè agli ultimi periodi dell'anno, anziché pensare all'intero anno di attività.

40.5. Successione - contrasto

È la tendenza a valutare la performance di un collaboratore in relazione alla valutazione dei collaboratori effettuata precedentemente. Dopo aver effettuato una serie di valutazioni medio-basse, nel momento in cui si valuta un collaboratore leggermente superiore, c'è la tendenza ad attribuirgli una valutazione assolutamente positiva. Al contrario, dopo una serie consecutiva di valutazioni di persone eccellenti, una persona con competenze medio-alte può apparire mediocre.

40.6. Equazione personale

È la tendenza a valutare in modo positivo chi ha caratteristiche simili alle proprie, cioè chi si percepisce come più simile a sé.

^^

41. La procedura di conciliazione

Le posizioni organizzative (**dal 1° aprile 2023, Gli incaricati di elevata qualificazione**) e il personale possono contestare la valutazione della performance individuale attivando la procedura di conciliazione davanti al segretario generale nel rispetto della seguente procedura.

Il valutato chiede per iscritto il riesame al soggetto valutatore, nel termine di 5 giorni naturali dalla data di acquisizione della valutazione (rilevata dalla 'data di consegna' posta sulla scheda di valutazione). Il valutatore, nell'accogliere o respingere tale richiesta, deve fornire i relativi chiarimenti nei 5 giorni naturali successivi alla data effettiva della richiesta, nella medesima forma. Il valutato può essere sentito preventivamente dal valutatore fermo restando che, qualora intenda procedere con la conciliazione davanti al segretario generale, dovrà rispettare le formalità sopra indicate.

Nel caso in cui il valutato non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti, è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione davanti al segretario generale, così articolata:

- 1) invio da parte del valutato della richiesta motivata di convocazione, utilizzando il modello (**Allegato "M"**), indirizzata al segretario generale, inderogabilmente entro 5 giorni naturali successivi, nel rispetto dei termini complessivi della procedura, ossia anche nel caso in cui il soggetto valutatore dia risposta fuori dai termini;
- 2) nel caso il dipendente riceva chiarimenti dal dirigente fuori dai termini previsti e li ritenga soddisfacenti, allora potrà ritirare richiesta di convocazione;
- 3) il segretario generale esamina la richiesta, la correttezza procedurale della stessa e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, convoca un incontro di conciliazione; in caso contrario il segretario generale comunicherà il diniego al dipendente;
- 4) durante la procedura di conciliazione il valutato può essere assistito da eventuale persona di fiducia;
- 5) in caso di impossibilità del dipendente a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto dal dipendente in sede di domanda.

Nel termine dei successivi 15 giorni naturali, il segretario generale può formalmente suggerire al dirigente valutatore di mantenere o modificare, anche parzialmente, la valutazione della performance individuale.

Il Dirigente comunica l'esito del colloquio di conciliazione al dipendente entro 10 giorni naturali dalla data di ricevimento della comunicazione da parte del segretario generale.

La mancata risposta del dirigente entro i termini previsti alla richiesta di chiarimento del valutato costituirà elemento di valutazione della performance dirigenziale.

Per i dirigenti e le posizioni organizzative alle dirette dipendenze della Presidenza (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione), il valutato può, nel termine di 5 giorni naturali dalla data di acquisizione della valutazione, informare per iscritto il Presidente dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Presidente esamina l'informativa del Dirigente e, sulla base delle motivazioni che lo accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione al Nucleo, coadiuvato dal segretario generale, a seguito della quale può modificare o confermare la stessa. Il Nucleo si pronuncia entro i successivi dieci giorni.

In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente articolo, la valutazione può essere rivista al ribasso. È comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 c.p.c.

^^

42. I livelli premiali

Il sistema prevede per tutto il personale una soglia minima di accesso al premio di risultato:

- valutazione pari o superiore a 60 punti per il personale dipendente privo di qualifica dirigenziale;
- valutazione pari o superiore a 70 punti per il personale con incarichi dirigenziali.

Per la dirigenza e le posizioni organizzative (**dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione**) la premialità è articolata in quattro fasce, che si differenziano per una diversa percentuale di retribuzione di risultato prevista sulla retribuzione di posizione, sulla base del punteggio conseguito nell'ambito della scheda di valutazione.

^^

43. Ripartizione economica della retribuzione di risultato del segretario generale

Ai sensi dell'art. 42 del Contratto collettivo nazionale dei Segretari comunali e provinciali del 16/05/2001, viene destinato, ai fini di retribuzione di risultato, il 10% del monte salari riferito al medesimo nell'anno di riferimento, articolata nel modo seguente:

Fasce	Punteggio ottenuto	Retribuzione di risultato massima
1	da 70 a 75	40% della retribuzione massima
2	da 76 a 80	60% della retribuzione massima
3	da 81 a 89	80% della retribuzione massima
4	da 90 a 100	100% della retribuzione massima

43.1. Ripartizione economica della retribuzione di risultato dei dirigenti e delle posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione)

La definizione del sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato è articolata nel modo seguente.

A. Dirigenti

Fasce	Punteggio ottenuto	Retribuzione di risultato massima
1	da 70 a 75	40% della retribuzione massima

2	da 76 a 80	60% della retribuzione massima
3	da 81 a 89	80% della retribuzione massima
4	da 90 a 100	100% della retribuzione massima

Definiti:

Retr_risultatomaxi= Retribuzione di risultato massima per la fascia *i*

Retr_posi= Retribuzione di posizione di fascia *i*

Brisultato= Budget destinato alla retribuzione di risultato per i Dirigenti

Bposizione= Budget destinato alla retribuzione di posizione per i Dirigenti

La retribuzione di risultato massima, per ciascuna fascia, viene determinata a seconda del valore economico della fascia, del budget destinato alla retribuzione di risultato per i Dirigenti (esclusa la quota destinata all'interim), del budget destinato alla retribuzione di posizione del fondo Dirigenti, secondo la seguente formula:

$$Retr_risultatomaxi = Retr_posi * \frac{Brisultato}{Bposizione}$$

Nel caso di incarichi *ad interim* relativi alla copertura di strutture apicali, viene prevista una retribuzione di risultato dal 15% al 30% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale oggetto dell'incarico *ad interim*, secondo la seguente formula:

$$I * ((D-E) + 100 / (A-B)) + 15$$

dove:

I= differenza tra valore economico di posizione *ad interim* e valore economico posizione minimo contrattuale

D=percentuale massima *interim* attribuibile

E= percentuale minima *interim* attribuibile

A= valore economico massimo di posizione attribuito nell'ente

B= valore economico minimo di posizione contrattuale.

B. Posizioni organizzative (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione):

Fasce	Punteggio ottenuto	Retribuzione di risultato massima
1	da 60 a 65	40% della retribuzione massima
2	da 66 a 80	60% della retribuzione massima
3	da 81 a 89	80% della retribuzione massima
4	da 90 a 100	100% della retribuzione massima

Definiti:

Retr_risultatomaxi= Retribuzione di risultato massima per la fascia *i*

Retr_posi= Retribuzione di posizione di fascia *i*

Brisultato= Budget destinato alla retribuzione di risultato per le posizioni organizzative (**dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione**) al netto di eventuale quota destinata alla retribuzione di risultato per incarichi ad interim

Bposizione= Budget destinato alla retribuzione di posizione per le posizioni organizzative (**dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione**).

La retribuzione di risultato massima, per ciascuna fascia, viene determinata a seconda del valore economico della fascia, del budget destinato alla retribuzione di risultato per i Responsabili di posizione organizzativa

(dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione), del budget destinato alla retribuzione di posizione del fondo posizioni organizzativa (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione), secondo la seguente formula:

$$\text{Retr_risultatomaxi} = \text{Retr_posi} * \frac{\text{Brisultato}}{\text{Bposizione}}$$

Nel caso di incarichi *ad interim* di posizione organizzativa (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione), è attribuito un ulteriore importo a titolo di retribuzione di risultato dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa (dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione), oggetto dell'incarico *ad interim*, secondo la seguente formula:

$$I * (((D-E) + 100 / (A-B) + 15)$$

dove:

I= differenza tra valore economico di posizione *ad interim* e valore economico posizione minimo contrattuale

D=percentuale massima *interim* attribuibile

E= percentuale minima *interim* attribuibile

A= valore economico massimo di posizione attribuito nell'ente

B= valore economico minimo di posizione contrattuale.

43.2. Premialità per il personale dipendente

Per i dipendenti la premialità è proporzionale e progressiva in relazione alla valutazione individuale conseguita, con l'introduzione di un ulteriore sistema di valorizzazione della performance individuale ai sensi dell'art.81 del Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto Funzioni locali, sottoscritto in data 16.11.2022.

Oltre alla singola valutazione, sono fattori discriminanti per l'assegnazione della produttività:

- a) la soglia minima di accesso al premio di produttività posta 60 punti;
- b) l'area di inquadramento del dipendente;
- c) l'eventuale comando/distacco parziale presso altro ente/società per il periodo di effettiva attivazione dell'istituto;
- d) l'eventuale percentuale orario di lavoro a part-time per il periodo di effettiva attivazione dell'istituto;
- e) il periodo contrattuale del dipendente nell'anno di valutazione;
- f) il numero di giorni di servizio attivo.

Ai fini della ripartizione del fondo vengono definiti i seguenti **coefficienti** calcolati secondo i determinati fattori.

A. Coefficiente relativo alla presenza in servizio

Il premio di produttività è riconosciuto per intero qualora il dipendente abbia effettuato un numero di giorni di servizio attivo uguale o superiore a 60, su base annuale. Ai fini del conteggio dei giorni di servizio attivo, gli scaglioni sono debitamente riproporzionati per i part-time verticali. I periodi di congedo per maternità e paternità di cui agli artt. 16, 17 e 28 del d.lgs. 151/2001, vengono considerati servizio effettivo ai fini dell'accertamento del predetto limite.

Per ciascun dipendente il coefficiente relativo alla presenza in servizio è determinato dal rapporto tra i giorni lavorati ed i giorni lavorativi previsti nel periodo contrattuale nell'anno oggetto della valutazione, con arrotondamento ai primi due decimali.

Ai fini della determinazione dei giorni lavorati nel periodo contrattuale, vengono considerate tutte le assenze dal servizio a qualunque titolo ad eccezione dei periodi di congedo per maternità e paternità di cui agli artt. 16, 17 e 28 del d.lgs. 151/2001, i quali vengono valutati al 50%.

B. Coefficiente relativo all'inquadramento

Si prendono a riferimento le categorie di inquadramento professionale e viene individuata la categoria avente valore stipendiale tabellare previsto al 1° gennaio dell'anno di riferimento dal contratto collettivo vigente, più prossimo al valore medio dei valori stipendiali tabellare iniziali delle aree di inquadramento professionale ed attribuzione del valore 1 a detta categoria. Il coefficiente di ciascuna area di inquadramento professionale è determinato dal rapporto medio tra il valore stipendiale tabellare di ciascuna categoria e il valore stipendiale della categoria con valore 1.

I coefficienti sono riportati nella seguente tabella:

Area	Parametro
Operatori	0,88
Operatori esperti	0,93
Istruttori	1
Funzionari e elevata qualificazione	1,08

C. Coefficiente relativo alla valutazione individuale

Tale coefficiente è rappresentato dal peso corrispondente alla fascia di valutazione nella quale si colloca il punteggio ottenuto nella scheda di valutazione della performance individuale del dipendente. Come detto, sopra la soglia minima per accedere alla distribuzione del premio di produttività è pari a 60 punti.

Al fine di contenere le differenze delle valutazioni fra settori diversi, per l'attribuzione della performance individuale, il punteggio di valutazione vengono infatti raggruppati, secondo le seguenti fasce:

Fascia	Punteggio valutazione individuale	Peso
1	90-100	100
2	81-89	80
3	66-80	60
4	60-65	40

D. Coefficiente relativo alla percentuale di orario lavorativo

Tale coefficiente è rappresentato dalla percentuale di rapporto di lavoro *part-time* e/o percentuale dell'eventuale comando/distacco parziale presso altro ente/società per il periodo di effettiva attivazione dell'istituto.

E. Coefficiente finale

Il coefficiente finale del dipendente è dato dalla seguente formula:

$$C.F.D. = C.P.S. * C.C.I. + C.V.L. + C.P.O.I.$$

dove

C.F.D. = Coefficiente finale

C.P.S. = Coefficiente presenza in servizio

C.C.I. = Coefficiente di area d'inquadramento

C.V.L. = Coefficiente valutazione individuale

C.P.O.L. = Coefficiente percentuale orario di lavoro.

L'entità del premio spettante a ciascun dipendente è determinata dalla seguente formula:

$$C.F.D. / S.C.F.D. * T.R.P.$$

dove

C.F.D. = Coefficiente finale del dipendente

S.C.F.D. = Sommatoria dei coefficienti finali di tutti I dipendenti

I risultati finali delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del servizio personale per l'assegnazione delle premialità riconosciute.

Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria nel settore di appartenenza.

I valori delle performance generali di tutti i dipendenti dell'Ente verranno registrati, a cura del responsabile del servizio personale, in un archivio dove risulteranno le prestazioni annuali di tutto il personale. L'intero processo di valutazione e l'attività del Nucleo è supportata dal servizio personale e dal servizio controllo di gestione.

I valori dei dirigenti e dei responsabili delle posizioni organizzative (**dal 1° aprile 2023, incaricati di elevata qualificazione**) potranno essere tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità. I valori dei dipendenti di area potranno essere tenuti in considerazione in occasione di progressioni economiche e progressioni di carriera.

Entro il 20 giugno di ogni anno, il Nucleo attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La Relazione sulla performance deve pervenire al Nucleo almeno 10 giorni prima della data fissata per la discussione e relativa validazione.

Nell'apposita sezione di "Amministrazione trasparente" sono riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance effettivamente distribuiti.



48. Progressioni economiche

Al fine di valorizzare lo sviluppo delle competenze individuali, attraverso aumenti retributivi stabili possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali, sulla base di quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa. Le progressioni economiche sono attribuite, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenendo conto eventualmente a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi.



49. Progressioni di carriera

Nell'ambito della programmazione dei fabbisogni di personale, in funzione delle esigenze organizzative della Provincia, l'amministrazione prevede la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici.

Fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le diverse categorie, avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia de gli incarichi rivestiti.

I contratti collettivi nazionali di lavoro di comparto per il periodo 2019-2021 possono definire tabelle di corrispondenza tra vecchi e nuovi inquadramenti, ad esclusione dell'area per l'inquadramento del personale di elevata qualificazione, sulla base di requisiti di esperienza e professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione per almeno cinque anni, anche in deroga al possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso all'area dall'esterno.



50. Attribuzione di incarichi e responsabilità

