



Sistema di misurazione e valutazione della performance

*ARAN - Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche
amministrazioni*

Approvato dal Collegio di indirizzo e controllo con delibera n. 4 del 21/2/2019, ai sensi dell'art. 5, comma 1, lett. j) del Regolamento di organizzazione dell'Agenzia



INDICE

I. INTRODUZIONE	3
II. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
1. PREMESSA.....	4
2. PIANIFICAZIONE.....	4
2.1 <i>Descrizione del processo</i>	4
2.2 <i>Struttura del piano della performance</i>	5
2.3 <i>Unità di analisi della performance organizzativa</i>	6
3. MONITORAGGIO IN CORSO D'ANNO	6
4. MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE FINALE DEI RISULTATI	7
4.1 <i>Descrizione del processo</i>	7
4.2 <i>Struttura della relazione sulla performance</i>	7
III. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	9
1. PREMESSA.....	9
2. VALUTAZIONE DEI DIRETTORI.....	10
2.1 <i>Valutazione performance operativa</i>	10
2.2 <i>Valutazione performance di ruolo</i>	10
2.3 <i>Descrizione del processo</i>	11
2.4 <i>Metriche</i>	11
3. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI UO.....	12
3.1 <i>Valutazione performance operativa</i>	12
3.2 <i>Valutazione performance di ruolo</i>	13
3.3 <i>Descrizione del processo</i>	13
3.4 <i>Metriche</i>	14
4. VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI UFFICIO	15
4.1 <i>Valutazione performance operativa</i>	15
4.2 <i>Valutazione performance di ruolo</i>	15
4.3 <i>Descrizione del processo</i>	16
4.4 <i>Metriche</i>	16
5. VALUTAZIONE DEL PERSONALE.....	18
5.1 <i>Valutazione performance operativa</i>	18
5.2 <i>Valutazione performance di ruolo</i>	18
5.3 <i>Descrizione del processo</i>	19
5.4 <i>Metriche</i>	20
6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	21

I. Introduzione

Il presente documento aggiorna e sostituisce integralmente il vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito definito "Sistema") ed è redatto ai sensi della normativa vigente in materia nonché in coerenza con le Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance, emanate nel dicembre 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica.

In particolare, oggetto del presente documento sono i contenuti, le fasi, i tempi, le modalità ed i soggetti della misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale, tenendo conto degli ambiti individuati, rispettivamente, dagli articoli 8 e 9 del citato d. lgs. n. 150/2009.

Per tutto quanto non previsto, si fa rinvio alle norme di legge in materia di valutazione.



II. Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Premessa

La gestione della performance organizzativa si sviluppa attraverso tre fasi:

- pianificazione;
- monitoraggio in corso d'anno;
- misurazione, valutazione e rendicontazione finale dei risultati.

Tale processo si presenta in forma circolare in quanto sia la fase di monitoraggio in corso d'anno sia quella finale di misurazione, valutazione e rendicontazione, preparano la pianificazione del periodo successivo.

2. Pianificazione

In questa fase sono definiti obiettivi e indirizzi del triennio di riferimento e, con maggior grado di dettaglio, del primo anno dello stesso.

Al termine di questa fase, è redatto il piano della performance, adottato entro i termini di legge, con delibera del Collegio di Indirizzo e Controllo.

2.1 Descrizione del processo

I passaggi propedeutici all'adozione del piano sono i seguenti:

- approvazione del bilancio di previsione annuale e pluriennale nei termini di legge;
- contestuale approvazione degli indirizzi per la pianificazione, rivolti ai direttori, che dovranno guidare questi ultimi nella fase di proposta degli obiettivi; il Collegio di indirizzo e controllo procede, a tal fine, alla individuazione di priorità politiche ed indirizzi strategici sui quali fondare



le scelte programmatiche dell’Agenzia, contestualmente all’adozione del bilancio;

- contestuale approvazione del piano degli indicatori e dei risultati attesi, che costituisce allegato del bilancio di previsione;
- elaborazione e proposta a cura dei direttori, in raccordo con il Presidente, dei rispettivi obiettivi, tenendo conto del monitoraggio degli obiettivi nel corso dell’anno concluso nonché delle risultanze della valutazione di performance dell’anno ancora precedente; il coordinamento di questa fase è assicurato dalla Direzione competente in materia di ciclo della performance;
- redazione della proposta di piano a cura della Direzione competente in materia di ciclo della performance e trasmissione della stessa al Presidente dell’Aran;
- inoltro della proposta di piano, da parte del Presidente al Collegio di indirizzo e controllo, per la sua definitiva approvazione entro i termini di legge;
- assolvimento di tutti gli obblighi informativi e di comunicazione esterna.

2.2. Struttura del piano della performance

Il piano della performance dell’Aran è articolato secondo la seguente struttura:

- **aree strategiche**: sono individuate sulla base delle missioni e dei programmi dell’Agenzia individuati nei documenti di bilancio e rappresentano gli ambiti fondamentali di intervento dell’Aran; esse non coincidono necessariamente con la struttura organizzativa dell’Agenzia e costituiscono i “contenitori” degli obiettivi specifici di carattere strategico;
- **obiettivi specifici di carattere strategico**: sono, di norma, trasversali rispetto alle direzioni e definiscono la programmazione triennale dell’attività per ciascuna area strategica; la definizione di tali obiettivi è effettuata in stretta correlazione con il bilancio e con il piano degli indicatori e dei risultati attesi;
- **obiettivi operativi annuali**: sono definiti in collegamento con gli obiettivi strategici, sono assegnati a ciascuna direzione (che, in tal modo, ne assume la responsabilità di conseguimento), sono corredati da indicatori e target;



- **indicatori**: sono le misure utilizzate per verificare, in relazione a ciascun obiettivo, il livello di performance o le condizioni di contesto delle relative attività; comprendono indicatori di output (quantità o qualità di output), di efficienza (relazione tra output e impiego risorse), di efficacia (adeguatezza dell'output rispetto a fabbisogno, esiti), di contesto (informazioni su elementi del contesto);
- **target**: costituiscono il livello atteso di performance per ciascun obiettivo, con riferimento a pertinenti indicatori e/o ad eventuali fasi progettuali per il suo conseguimento.

2.3. Unità di analisi della performance organizzativa

Le unità di analisi della performance organizzativa sono:

- **l'Agazia nel suo complesso**: a tal fine si fa riferimento agli obiettivi specifici di carattere strategico ed ai relativi indicatori; per particolari finalità, è possibile far riferimento anche ad una parte di tali obiettivi;
- **le aree strategiche**: a tal fine, si fa riferimento agli obiettivi definiti nell'ambito di ciascuna area strategica ed ai relativi indicatori;
- **le articolazioni organizzative dell'Agazia (direzioni, unità organizzative, uffici)**: a tal fine, si fa riferimento agli obiettivi operativi annuali ed ai relativi indicatori.

3. Monitoraggio in corso d'anno

L'andamento dell'attività è soggetto a monitoraggio in corso dell'anno.

A tal fine, il Presidente convoca riunioni di coordinamento con i direttori - eventualmente aperte, ove ritenuto necessario, anche a dirigenti e/o all'OIV - finalizzate a verificare l'andamento delle attività e degli obiettivi, misurare e valutare i risultati parziali raggiunti, analizzare le ragioni degli scostamenti tra piani e andamenti reali, nonché definire eventuali interventi di rimodulazione dei piani stessi.

Della riprogrammazione delle attività deve essere data informativa al CIC, previa validazione dell'OIV, per le eventuali e conseguenti modifiche al piano della performance.



4. Misurazione, valutazione e rendicontazione finale dei risultati

In questa fase si procede alla misurazione, valutazione e rendicontazione finale dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

Al termine di questa fase, è redatta la relazione sulla performance, la quale, entro i termini di legge, è adottata e formalizzata con delibera del Collegio di Indirizzo e Controllo nonché validata dall'OIV.

4.1 Descrizione del processo

I passaggi propedeutici all'adozione e validazione della relazione sulla performance sono i seguenti:

- compilazione dei report finali su andamento di attività ed obiettivi per direzione a cura del competente direttore, con il coordinamento della Direzione competente in materia di ciclo della performance, sulla base di format definiti da quest'ultima;
- predisposizione di una bozza di relazione di performance a cura della Direzione competente in materia di ciclo della performance, sulla base dei report compilati da ciascun direttore;
- sottoposizione della bozza di relazione di performance al Presidente ai fini dell'approvazione del Collegio di indirizzo e controllo, nei termini di legge;
- validazione della Relazione da parte dell'OIV, secondo le modalità prescritte e nei termini di legge;
- assolvimento di tutti gli obblighi informativi e di comunicazione esterna.

4.2 Struttura della relazione sulla performance

La relazione sulla performance illustra i risultati dell'attività realizzata dall'Agenzia nel corso dell'anno precedente.

Nella prima parte sono rappresentate in termini generali, oltre ad una sintesi dell'assetto organizzativo ed economico, le scelte strategiche pianificate dall'Agenzia e gli esiti della relativa realizzazione.

Nella seconda parte è riportata, nella forma di schede sintetiche, la dimostrazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi contenuti nel



Piano della performance e sono fornite informazioni su aspetti della gestione finanziaria e del personale.



III. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

1 Premessa

Oggetto della valutazione di performance individuale è la prestazione del singolo nel proprio lavoro. In generale, il modello di valutazione adottato prende in considerazione due diversi piani:

- **performance operativa**, espressiva dei risultati ottenuti in relazione ad obiettivi e/o attività affidati; obiettivi e attività possono anche essere condivisi con altri colleghi¹;
- **performance di ruolo**, espressiva dei comportamenti organizzativi dimostrati nel proprio ambito di lavoro, in relazione a comportamenti organizzativi attesi.

La valutazione della performance individuale riguarda:

- direttori;
- dirigenti di UO;
- responsabili di ufficio²;
- restante personale.

L'arco temporale della stessa coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 90 giorni di servizio attivo durante l'anno di riferimento.

Per il personale non dirigente, ivi compresi i responsabili di ufficio, è prevista una valutazione intermedia, da effettuarsi a metà anno.

Nelle schede di valutazione sono previsti appositi "campi" per eventuali osservazioni del valutatore o del valutato. All'interno del campo riservato alle

¹ In tal senso, si fa riferimento ad "obiettivi collettivi". Gli obiettivi collettivi possono riguardare anche identificarsi con obiettivi assegnati alle strutture organizzative dell'Agenzia.

² In base alle norme del regolamento Aran, i responsabili di ufficio sono anche titolari di posizione organizzativa.



osservazioni del valutatore, possono essere suggeriti percorsi formativi o di accrescimento delle competenze professionali.

Al fine di omogeneizzare i “metri di giudizio” e di realizzare la migliore condivisione possibile del presente sistema di valutazione, su iniziativa dei direttori, nell’ambito di ciascuna direzione, ovvero su iniziativa del direttore della direzione competente in materia di ciclo della performance, per l’intera Agenzia, possono essere organizzate una o più “riunioni di coordinamento tra valutatori”, con l’eventuale partecipazione dell’Organismo Indipendente di valutazione. Tali riunioni hanno luogo in corso d’anno e, comunque, prima della formalizzazione dei giudizi di valutazione.

2. Valutazione dei direttori

2.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa dei direttori è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali definiti, per le rispettive direzioni, nel Piano della performance.

Il Presidente può affidare, ad inizio periodo, ulteriori obiettivi individuali non contemplati nel piano di performance.

2.2. Valutazione performance di ruolo

La performance di ruolo dei direttori è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti dal Presidente, in apposito documento, e comunicati agli interessati, a inizio periodo, i comportamenti organizzativi attesi nello svolgimento delle funzioni di direttore, nell’anno oggetto di valutazione. Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. L’organismo indipendente di valutazione può proporre al Presidente comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa. Nella definizione dei comportamenti organizzativi dovrà assumere adeguato rilievo la capacità, tipicamente direzionale, di motivazione e coinvolgimento del personale, nonché di gestione dei conflitti.



2.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

- **a inizio periodo:** il Presidente assegna gli obiettivi attraverso apposita scheda individuale; detti obiettivi coincidono con quelli della direzione, come definiti nel piano della performance; possono essere definiti, a cura del Presidente, ulteriori obiettivi;
- **durante il periodo:** a seguito del monitoraggio (cfr. § II.3), con le modalità ivi previste, si possono rimodulare gli obiettivi; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi;
- **a fine periodo:** l'OIV propone la valutazione al Presidente; il Presidente valuta, mediante apposita scheda; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6; per i direttori con incarico ad interim sono compilate distinte schede di valutazione (una per direzione).

2.4 Metriche

I giudizi sul grado di conseguimento degli **obiettivi** sono così articolati:

Giudizio	Range grado di conseguimento	Punteggio associato
A+	Piu' del 100%	105
A	Pieno conseguimento	100
B	Vicino al 100%	85
C	Tra 70 e 90%	75
D	Tra 50 e 70%	55
E	Tra 30 e 50%	35
F	Tra 15 e 30%	20
G	Meno del 15%	0

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun obiettivo.



I giudizi sui **comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

Giudizio	Valutazione comportamenti associata	Punteggio associato
A+	Oltre le attese	105
A	Sempre pienamente coerente	100
B	Quasi sempre coerente	85
C	Miglioramenti marginali richiesti	75
D	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	55
E	Richiesto miglioramento	35
F	Richiesto deciso miglioramento	20
G	Comportamento non coerente	0

Il punteggio complessivo sulla performance di ruolo è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun comportamento.

Il punteggio complessivo di valutazione è ottenuto come media ponderata tra punteggio ottenuto nella *performance operativa* e punteggio ottenuto nella *performance di ruolo*, attribuendo rispettivamente i pesi di 0,55 e 0,45.

La **fascia di valutazione conseguita** è attribuita sulla base della seguente tabella:

Range punteggio valutazione		Fasce di valutazione
>	<=	
102	105	A+
97	102	A
88	97	B
80	88	C
50	80	D
0	50	Valutazione insoddisfacente

3. Valutazione dei dirigenti di UO

3.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa dei dirigenti di UO è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dal direttore, in coerenza con il piano della performance.



3.2. Valutazione performance di ruolo

La performance di ruolo dei dirigenti di UO è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti dal Direttore competente in materia di personale e organizzazione, sentiti gli altri direttori, in apposito documento, e comunicati agli interessati, a inizio periodo, i comportamenti organizzativi attesi nello svolgimento delle funzioni di dirigente di UO, nell'anno oggetto di valutazione. Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. I direttori possono proporre al Direttore competente in materia di personale e organizzazione comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa. Nella definizione dei comportamenti organizzativi dovrà assumere adeguato rilievo la capacità, tipicamente direzionale, di motivazione e coinvolgimento del personale, nonché di gestione dei conflitti.

3.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

- **a inizio periodo:** il Direttore assegna gli obiettivi attraverso apposita scheda individuale in coerenza con quelli della direzione - come definiti nel piano della performance - oltreché con i contenuti dell'incarico affidato;
- **durante il periodo:** a seguito del monitoraggio (cfr. § II.3) o di proprie valutazioni, il direttore può rimodulare gli obiettivi; la rimodulazione può essere proposta dal dirigente; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi;
- **a fine periodo:** il Direttore effettua la valutazione, mediante apposita scheda; se nell'arco dell'anno si sono succeduti più direttori, la competenza a valutare è del direttore con il più recente incarico; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6; per i dirigenti con incarico ad interim sono compilate distinte schede di valutazione.



3.4 Metriche

I giudizi sul grado di conseguimento degli **obiettivi** sono così articolati:

Giudizio	Range grado di conseguimento	Punteggio associato
A+	Piu' del 100%	105
A	Pieno conseguimento	100
B	Vicino al 100%	85
C	Tra 70 e 90%	75
D	Tra 50 e 70%	55
E	Tra 30 e 50%	35
F	Tra 15 e 30%	20
G	Meno del 15%	0

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun obiettivo.

I giudizi sui **comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

Giudizio	Valutazione comportamenti associata	Punteggio associato
A+	Oltre le attese	105
A	Sempre pienamente coerente	100
B	Quasi sempre coerente	85
C	Miglioramenti marginali richiesti	75
D	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	55
E	Richiesto miglioramento	35
F	Richiesto deciso miglioramento	20
G	Comportamento non coerente	0

Il punteggio complessivo sulla performance di ruolo è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun comportamento.

Il punteggio complessivo di valutazione è ottenuto come media ponderata tra punteggio ottenuto nella performance operativa e punteggio ottenuto nella performance di ruolo, attribuendo rispettivamente i pesi di 0,55 e 0,45.



La fascia di valutazione conseguita è attribuita sulla base della seguente tabella:

Range punteggio valutazione		Fasce di valutazione
> 102	<= 105	A+
97	102	A
88	97	B
80	88	C
50	80	D
0	50	Valutazione insoddisfacente

4. Valutazione dei responsabili di ufficio

4.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa dei responsabili di ufficio è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dai dirigenti o dai direttori³, in coerenza con il piano della performance.

4.2 Valutazione performance di ruolo

La performance di ruolo dei responsabili di ufficio è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti dal Direttore competente in materia di personale e organizzazione, sentiti i direttori e i dirigenti, in apposito documento, e comunicati agli interessati, a inizio periodo, i comportamenti organizzativi attesi nello svolgimento delle funzioni di responsabile di ufficio, nell'anno oggetto di valutazione. Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. I direttori e i dirigenti possono proporre al Direttore competente in materia di personale e organizzazione comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa.

³ Gli obiettivi sono assegnati dal direttore nel caso di uffici collocati a livello di direzione. In tal caso, è lo stesso direttore a gestire tutte le fasi successive (rimodulazione obiettivi, valutazione).



4.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

- **a inizio periodo**: il dirigente (o, nei casi previsti⁴, il direttore) assegna gli obiettivi attraverso apposita scheda individuale in coerenza con quelli della UO o direzione, come definiti nel piano della performance, oltreché con i contenuti dell'incarico affidato;
- **durante il periodo**: a seguito del monitoraggio (cfr. § II.3) o di proprie valutazioni, il dirigente (o, nei casi previsti, il direttore) può rimodulare gli obiettivi; la rimodulazione può essere proposta dal responsabile di ufficio; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi;
- **a fine periodo**: il dirigente (o, nei casi previsti, il direttore) effettua la valutazione, mediante apposita scheda; se nell'arco dell'anno si sono succeduti più direttori o dirigenti, la competenza a valutare è del direttore o dirigente con il più recente incarico; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6.

4.4 Metriche

I giudizi sul grado di conseguimento degli **obiettivi** sono così articolati:

Giudizio	Range grado di conseguimento	Punteggio associato
A+	Piu' del 100%	105
A	Pieno conseguimento	100
B	Vicino al 100%	90
C	Tra 70 e 90%	75
D	Tra 50 e 70%	55
E	Tra 30 e 50%	35
F	Tra 15 e 30%	20
G	Meno del 15%	0

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun obiettivo.

⁴ Si fa riferimento al caso di Uffici posti in staff alla direzione.



I giudizi sui **comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

Giudizio	Valutazione comportamenti associata	Punteggio associato
A+	Oltre le attese	105
A	Sempre pienamente coerente	100
B	Quasi sempre coerente	90
C	Miglioramenti marginali richiesti	75
D	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	55
E	Richiesto miglioramento	35
F	Richiesto deciso miglioramento	20
G	Comportamento non coerente	0

Il punteggio complessivo sulla performance di ruolo è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun comportamento.

Il punteggio complessivo di valutazione è ottenuto come media ponderata tra punteggio ottenuto nella performance operativa e punteggio ottenuto nella performance di ruolo, attribuendo rispettivamente i pesi di 0,52 e 0,48.

La **fascia di valutazione conseguita** è attribuita sulla base della seguente tabella:

Range punteggio valutazione		Fasce di valutazione
>	<=	
102	105	A+
97	102	A
88	97	B
80	88	C
50	80	D
0	50	Valutazione insoddisfacente



5. Valutazione del personale⁵

5.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa del personale è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dai dirigenti o dai direttori⁶, in coerenza con il piano della performance.

Nel caso in cui non siano assegnati obiettivi specifici, sono comunque affidate attività dal contenuto definito, la cui valutazione è effettuata in relazione ad uno o più dei seguenti parametri:

- **QUANTITÀ**: correlata ai volumi prodotti ed alla intensità e continuità della prestazione lavorativa; il giudizio si colloca su valori elevati quando sono state assicurate quantità di lavoro pienamente adeguate al fabbisogno e quando le attività sono state svolte con grande intensità e con notevole carico di lavoro;
- **QUALITÀ**: correlata all'accuratezza del lavoro svolto, al numero degli errori, alla rispondenza di ciò che è stato fatto ai bisogni dell'ufficio o dell'utenza; il giudizio si colloca su livelli elevati quando si commettono pochi errori, si lavora con molta cura ed attenzione, si assicurano prodotti ed attività particolarmente rispondenti alle richieste pervenute;
- **TEMPI**: correlata al rispetto di tempi e scadenze; il giudizio si colloca su livelli elevati se si opera rispettando sempre tempi e scadenze o, comunque, quando si dimostra notevole impegno per stare nei tempi richiesti.

5.2. Valutazione performance di ruolo

La performance di ruolo del personale è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti dal Direttore competente in materia di personale e organizzazione, sentiti i direttori e i dirigenti, in apposito documento, e

⁵ Si intende il personale diverso da quello a cui si è fatto riferimento nei paragrafi precedenti.

⁶ Gli obiettivi sono assegnati dal direttore nel caso di personale collocato a livello di direzione. In tal caso, è lo stesso direttore a gestire tutte le fasi successive (rimodulazione obiettivi, valutazione).



comunicati agli interessati, a inizio periodo, i comportamenti organizzativi attesi del personale, nell'anno oggetto di valutazione. Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. I direttori, i dirigenti e i responsabili di ufficio possono proporre al Direttore competente in materia di personale e organizzazione comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa.

5.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

- **a inizio periodo:** il dirigente (o, nei casi previsti⁷, il direttore) assegna gli obiettivi (o attività) attraverso apposita scheda individuale in coerenza con quelli della UO o direzione, come definiti nel piano della performance;
- **durante il periodo:** a seguito del monitoraggio (cfr. § II.3) o di proprie valutazioni, il dirigente (o nei casi previsti il direttore) può rimodulare gli obiettivi (o attività); la rimodulazione può essere proposta dall'interessato; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi (o attività);
- **a fine periodo:** il dirigente (o, nei casi previsti, il direttore) effettua la valutazione, mediante apposita scheda; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6.

⁷ Si fa riferimento al personale di diretta collaborazione del direttore.



5.4 Metriche

I giudizi sul grado di conseguimento degli **obiettivi e/o attività** sono così articolati:

Giudizio	Range grado di conseguimento	Punteggio associato
A+	Piu' del 100%	105
A	Pieno conseguimento	100
B	Vicino al 100%	90
C	Tra 70 e 90%	80
D	Tra 50 e 70%	60
E	Tra 30 e 50%	40
F	Tra 15 e 30%	22
G	Meno del 15%	0

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun obiettivo e/o attività.

I giudizi sui **comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

Giudizio	Valutazione comportamenti associata	Punteggio associato
A+	Oltre le attese	105
A	Sempre pienamente coerente	100
B	Quasi sempre coerente	90
C	Miglioramenti marginali richiesti	80
D	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	60
E	Richiesto miglioramento	40
F	Richiesto deciso miglioramento	22
G	Comportamento non coerente	0

Il punteggio complessivo sulla performance di ruolo è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun comportamento.

Il punteggio complessivo di valutazione è ottenuto come media semplice tra punteggio ottenuto nella performance operativa e punteggio ottenuto nella performance di ruolo, il che equivale ad attribuire eguale peso – pari a 0,50 – ad entrambi i punteggi.



La fascia di valutazione conseguita è attribuita sulla base della seguente tabella:

Range punteggio valutazione		Fasce di valutazione
> 102	<= 105	A+
95	102	A
88	95	B
80	88	C
50	80	D
0	50	Valutazione insoddisfacente

6. Procedure di conciliazione

A seguito dalla comunicazione della valutazione, il valutato, entro dieci giorni, può richiedere al valutatore la motivazione del punteggio ottenuto, che il valutatore è tenuto a fornire, anche mediante colloquio. Può inoltre avanzare al valutatore, entro il medesimo termine ovvero a seguito delle motivazioni ricevute, nei successivi cinque giorni, motivata richiesta di riesame. Le risposte fornite dal valutatore, sia in ordine alla richiesta di motivazioni che alla richiesta di riesame, sono comunicate al valutato.

I valutati possono comunque richiedere un incontro all'Organismo Indipendente di valutazione per segnalare aspetti di non coerenza nel processo di valutazione seguito rispetto a quanto previsto dal presente sistema di valutazione. All'incontro possono essere assistiti da persona di propria fiducia.

Qualora il valutato non ritenga soddisfacenti le risposte ricevute, può attivare le procedure di cui all'art. 31 della legge 4 novembre 2010, n. 183.