

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COMUNE DI PIACENZA

Se non si misurano i risultati, non è possibile distinguere i successi dai fallimenti.

Se non si distinguono i successi, non è possibile premiarli.

Se non è possibile riconoscere gli insuccessi, non è possibile correggerli.

Se si possono dimostrare i risultati, si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica.

Sommario

1. PREMESSA	3
1.1 Riferimenti normativi	3
1.2 Definizioni.....	3
1.3 Principi.....	4
1.4 Finalità	5
1.5 Contesto	5
1.6 Attori coinvolti.....	6
2. IL SMVP E LE SUE FASI	8
2.1 Oggetto.....	8
2.1.1 Performance organizzativa nel Comune di Piacenza.....	8
2.1.2 Performance individuale nel Comune di Piacenza	8
2.2 Programmazione	9
2.3 Misurazione	10
2.3.1 Indicatori.....	10
2.3.2 La partecipazione dei cittadini e degli utenti finali.....	11
2.3.3 Modalità e tempistiche	11
2.4 Valutazione	12
3. ANALISI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA NEL COMUNE DI PIACENZA	14
3.1 Analisi dell'amministrazione e delle sue articolazioni	14
3.2 Valutazione dei processi di cui alla Tabella 1	17
3.3 Risultati performance organizzativa	22
4. ANALISI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE NEL COMUNE DI PIACENZA.....	23
4.1 Sistema per la valutazione del Segretario Generale/Direttore Generale e dei dirigenti.....	24
SCHEDA SEGRETARIO GENERALE/DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI.....	29
Valutazione bottom-up	34
4.2 Sistema per la valutazione delle Elevate Qualificazioni	39
4.2.1 Procedura di valutazione	39
4.2.2 Criteri per la valutazione dei risultati	39
SCHEDA ELEVATE QUALIFICAZIONI	43
4.3 Sistema di valutazione delle performance del personale	48
4.3.1 Specificazione degli indicatori	50
SCHEDA PER LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI	53

1. PREMESSA

1.1 Riferimenti normativi

Alla base della formulazione del SMVP vi è la seguente normativa:

- Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33 - art. 20, c. 2, così come modificato e integrato dal D. Lgs.97/2016;
- Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di "attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" così come modificato dal D. Lgs.74/2017;
- Linee guida n°2 e n°5 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

1.2 Definizioni

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 ha introdotto il concetto di performance e il relativo Sistema di Misurazione e Valutazione.

La Performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale attraverso il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, di seguito SMVP. Nello specifico il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione¹, valutazione² e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Nella prima fase del ciclo, detta programmazione, l'amministrazione definisce gli obiettivi e le relative risorse. Ciò al fine di orientare le performances individuali in funzione della performance organizzativa attesa che è a sua volta finalizzata alla creazione di valore pubblico. Lo stadio successivo di misurazione serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa) nonché quelli individuali (performance individuali). La frequenza varia: viene attuata sia in fasi intermedie (monitoraggio) che al termine del processo, al fine di garantire un miglioramento continuo. Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi e correggere così eventuali mancanze.

¹Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori

² Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento. Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.



Rappresentazione grafica del ciclo della performance

1.3 Principi

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance, nell'anno 2019, ha dettato alla Pubblica Amministrazione le linee guida per l'aggiornamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance al fine di adeguarli a quanto stabilito nei suddetti decreti.

Lo scopo delle norme e delle linee guida sopra citate è quello di evitare una Pubblica Amministrazione autoreferenziale che distribuisce premi al proprio personale prescindendo dal suo effettivo andamento (grado di innovazione, situazione finanziaria, etc) e dalla percezione che la collettività ha dei servizi ricevuti.

La Funzione Pubblica è quindi intervenuta per:

- Fornire alcuni indicatori per le funzioni di supporto al fine di verificare trasversalmente l'andamento dell'amministrazione in ambiti quali la gestione delle risorse umane, i processi di gestione degli acquisti e degli immobili, i processi di gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione ed infine i processi di gestione della comunicazione e trasparenza;
- Introdurre modelli di valutazione partecipativa che consentano di capire come sono valutati i servizi offerti dall'amministrazione dalla collettività o dai gruppi di interesse cui sono rivolti;
- Indicare gli elementi che necessariamente devono essere presenti nella valutazione della performance individuale.

Obiettivo prioritario è innescare un processo di miglioramento continuo dell'organizzazione dell'Ente (in termini di struttura e processi), individuando standard di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate, a cui tendere nel medio periodo mediante la valorizzazione del personale.

A tal fine vengono fissati quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle performances, sia a livello di ente che di singolo dipendente/dirigente.

Nell'esercizio dell'autonomia riconosciuta agli enti locali, con il presente Sistema si determinano le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti.

1.4 Finalità

Nello specifico, il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) del Comune di Piacenza è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- Raggiungere elevati standard di efficienza delle funzioni e dei servizi;
- Orientare la performance delle figure apicali e del restante personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore, come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativa sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

1.5 Contesto

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si integra con i documenti di pianificazione strategica e di programmazione quali DUP, PEG, PIAO ed il sistema di Bilancio. Inoltre orienta tutti gli strumenti di gestione delle Risorse Umane: formazione, percorsi di carriera e sistema incentivante.

Per questa ragione, ed al fine di assicurare la massima trasparenza, il SMVP è pubblicato nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale del Comune di Piacenza, secondo gli obblighi di legge.

1.6 Attori coinvolti

Gli attori coinvolti nelle varie fasi del SMVP sono:

1. Gli organi di indirizzo politico, che ispirano gli obiettivi strategici dell'Ente e quindi il Sistema stesso;
2. Nucleo di valutazione che:
 - Promuove ed incentiva il SMVP;
 - Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni al Segretario Generale/Direttore Generale ed alla dirigenza dell'Ente;
 - Comunica tempestivamente le criticità riscontrate agli organi competenti;
 - Valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali;
 - Propone alla Giunta Comunale la pesatura delle Posizioni Dirigenziali e delle Elevate Qualificazioni;
 - Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi relativi alla valutazione dei collaboratori e dei dipendenti, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs.n.150/2009, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - Propone al Sindaco la valutazione annuale del Segretario Generale/Direttore Generale e dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs.n.150/2009;
 - È responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90/2014;
 - Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.
3. I Dirigenti che:
 - Effettuano la valutazione annuale dei titolari di Elevata qualificazione da loro individuati;
 - Effettuano la valutazione di tutti i colleghi assegnati nel corso del periodo annuale considerato. Per il personale assegnato durante l'anno, ma già in servizio presso l'Ente, saranno mediate (e ponderate in base al tempo) le valutazioni dei dirigenti interessati.
4. I cittadini o gli altri utenti finali che partecipano al processo di misurazione della performance attraverso la valutazione partecipativa.

2. IL SMVP E LE SUE FASI

In questa sezione viene descritto il SMVP in tutte le sue fasi, che sono quelle del ciclo di gestione della performance descritto precedentemente e più precisamente: Programmazione, Misurazione e Valutazione. Per ciascuna di esse verrà quindi mostrata l'applicazione al Comune di Piacenza.

2.1 Oggetto

Il SMVP si applica a tutto il personale del Comune di Piacenza, sia a tempo determinato che indeterminato, ed in particolare definisce la metodologia di misurazione e valutazione della:

- Performance organizzativa dell'Ente
- Performance individuale di:
 - Segretario Generale/Direttore Generale
 - Dirigenti (anche a tempo determinato)
 - Titolari di Elevata qualificazione
 - Personale (anche a tempo determinato)

2.1.1 Performance organizzativa nel Comune di Piacenza

In relazione all'ambito organizzativo, l'oggetto del SMVP si articola nelle seguenti entità, distinte ma correlate:

1. Amministrazione nel suo complesso;
2. Singole articolazioni dell'amministrazione;
3. Processi

Utilizzando i processi come unità di analisi si hanno diversi vantaggi: innanzitutto essi sono più stabili rispetto all'organizzazione, che potrebbe invece essere oggetto di revisione, ed in secondo luogo sono oggetti comuni tra Amministrazioni. Questo consente attività edificanti di benchmark.

2.1.2 Performance individuale nel Comune di Piacenza

La performance individuale, anche ai sensi dell'art.9 del D. Lgs 150/2009, rappresenta il contributo del singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- Risultati
- Comportamenti: azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato.

I risultati sono a loro volta distinguibili in:

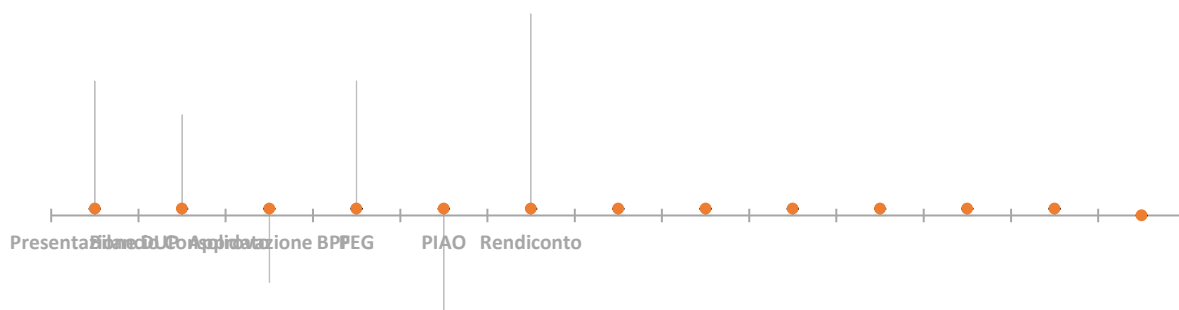
- Risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- Risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- Risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati. Gli obiettivi individuali devono essere consistenti e possono essere anche di mantenimento.

Il peso attribuito alle dimensioni della performance Individuale varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia con la sua posizione all'interno della struttura organizzativa.

È importante esplicitare che il personale non viene valutato per permanenze in servizio inferiori a due mesi nel corso di un anno, mentre qualora la permanenza in servizio sia inferiore a sei mesi nel corso di un anno, la valutazione è obbligatoria ed è effettuata solo in merito ai comportamenti (dunque, per i dipendenti verrà valutato il comportamento organizzativo, il comportamento professionale, le competenze dimostrate e i rapporti colleghi e strutture; per i dirigenti e i titolari di EQ si rimanda alla rispettive schede n. 4, capitolo IV, entrambe denominate "Qualità del contributo alla performance generale dell'ente - valutazione dei comportamenti organizzativi manageriali e professionali"). Resta inteso che in questo ultimo caso, e dunque per il personale in servizio da oltre due (2) mesi ma da meno di sei (6) nel corso di un anno, la valutazione sui soli comportamenti verrà parametrata, in relazione ai periodi di servizio effettivamente svolti, al valore massimo ottenibile secondo il vigente sistema di valutazione.

2.2 Programmazione

La programmazione consiste nella definizione degli obiettivi e delle relative risorse associate: gli strumenti necessari a questa fase sono quindi i documenti di programmazione. Essi sono costruiti secondo una logica a cascata che parte dal mandato del Sindaco per tradursi nei programmi e nelle azioni strategiche del Documento Unico di Programmazione (DUP) e del bilancio di previsione finanziario: questi ultimi definiscono gli obiettivi triennali a loro volta inseriti nel Piano della Performance/Piano esecutivo di gestione, validato dalla Giunta Comunale entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione e recentemente confluito nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'articolo 6, comma 1, del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Questo documento programmatico ha durata triennale, viene aggiornato annualmente, ed è adottato entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di Previsione.



Timeline documenti di programmazione

Di particolare interesse per la progettazione del SMVP sono la sezione 2 *Valore pubblico, performance e anticorruzione* e la sezione 3 di *Organizzazione del capitale umano* del PIAO. La prima consente di stabilire gli obiettivi e i relativi indicatori di misurazione, la seconda il grado di applicazione degli stessi sui vari livelli ed attori dell'organizzazione.

Quindi, dopo l'approvazione del PIAO, è possibile procedere con la revisione degli obiettivi contenuti del SMVP e l'attribuzione agli stessi dei relativi pesi nella valutazione della performance organizzativa e individuale. Il sistema così definito è approvato dalla Giunta. Entro il mese successivo ogni dirigente comunica al personale gli obiettivi del servizio per l'anno di riferimento, consegnando a ciascun collaboratore la propria scheda individuale che riporta gli obiettivi (ed i relativi indicatori) in cui è coinvolto e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare.

2.3 Misurazione

Nella fase di misurazione vengono associati degli indicatori specifici in corrispondenza degli obiettivi della programmazione e sono inoltre definite le tempistiche e le modalità di monitoraggio degli stessi.

2.3.1 Indicatori

Gli indicatori rappresentano un elemento cardine del sistema di misurazione e per questa ragione devono possedere requisiti puntuali, sintetizzabili nell'acronimo SMART:

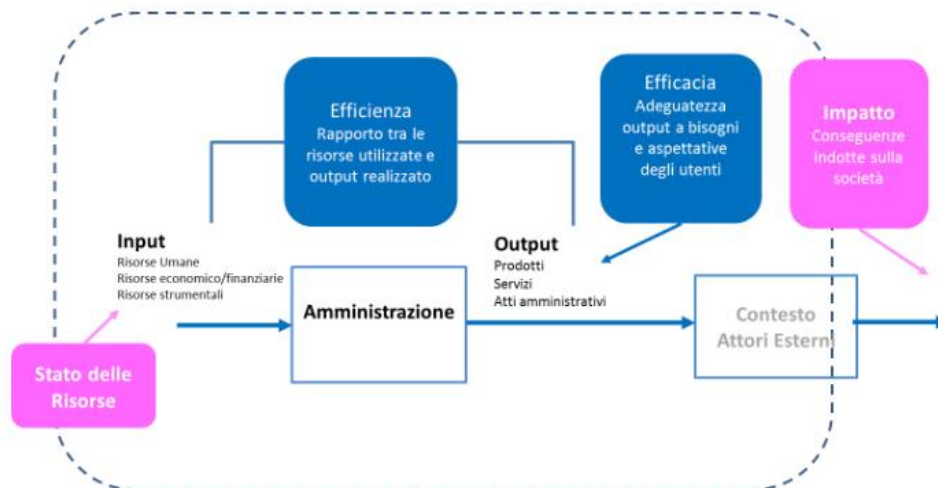
- **Specific (Specifico).** Significa che devono consentire di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- **Measurable (Misurabile).** È necessario che siano quantificabili secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili e non su autodichiarazioni.
- **Achievable (Raggiungibile).** Deve esistere la possibilità di ottenere quanto previsto.
- **Realistic (Realistico).** È fondamentale che vi sia aderenza alla realtà per consentire di raggiungere risultati efficaci.
- **Time-bound (Definito nel tempo).** L'orizzonte temporale di misurazione deve essere definito così da consentire sia il confronto con altre realtà che la tempestività dell'indicatore stesso, intesa come capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori.

A questi attributi si aggiungono quelli di:

- Completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- Impatto ed efficacia sull'utente.



Nell'ambito poi della performance organizzativa è fondamentale che gli indicatori diano conto sia dello stato delle risorse, che dell'efficienza ed efficacia della performance stessa, in relazione anche dell'impatto finale che la stessa ha sulla società.



2.3.2 La partecipazione dei cittadini e degli utenti finali

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti, esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

Tale partecipazione può essere espressa in due modalità:

- In modo sistematico ed organico attraverso le indagini di customer satisfaction volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione. In questo contesto è utile individuare altre amministrazioni di riferimento per un confronto significativo (benchmarking);
- In modo diffuso ed aperto attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni agli Organismi di Valutazione.

Per rendere significativo questo confronto con cittadini ed utenti è utile in prima istanza:

- La mappatura degli utenti esterni e interni e l'individuazione del collegamento con attività, processi e progetti;
- L'identificazione delle modalità di interazione con gli utenti;
- La pubblicazione di strumenti adatti all'interazione e la comunicazione chiara e leggibile dei risultati.

2.3.3 Modalità e tempistiche

Sistematicamente, ed almeno entro il 31 luglio ed entro il 31 ottobre di ogni anno, il Segretario Generale/Direttore Generale monitora lo stato di avanzamento degli obiettivi. In questa sede i Dirigenti, oltre a rendicontare lo stato di avanzamento, propongono eventuali aggiornamenti, fermo restando che eventuali proposte di modifica/integrazione possono essere motivatamente avanzate nel corso dell'esercizio e comunque approvate dalla Giunta comunale entro il 15 dicembre.

Anche in merito alla performance individuale è necessario che durante l'anno i valutatori e i rispettivi valutati analizzano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto. La presenza di questi momenti di interazione intermedi favorisce il coordinamento organizzativo, permette il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa e consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento: in una parola, il miglioramento continuo. Di grande rilevanza è anche

il Nucleo di Valutazione che verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'Organismo politico anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. È infatti compito del Nucleo di Valutazione garantire correttezza dell'intero processo di controllo interno evidenziando le eventuali anomalie agli organi competenti.

2.4 Valutazione

Nella fase di valutazione i dati raccolti mediante il monitoraggio consentono la rendicontazione dello stato di attuazione degli obiettivi fissati e l'attuazione delle relative misure correttive o premianti.

Per questa ragione è necessario anche analizzare e contestualizzare le cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati. Lo scostamento è la base numerica per avviare l'analisi dei fattori che hanno portato a variazioni significative e che possono essere ricondotte a:

- Fattori esogeni, ossia fattori non direttamente controllabili dall'amministrazione;
- Fattori endogeni, cioè variabili governabili dall'ente che presentano valori diversi da quanto pianificati;
- Errori nella costruzione dell'indicatore.

Stabilire l'origine dello scostamento è fondamentale per interpretare correttamente i risultati ed intraprendere azioni correttive.

La fase di valutazione si conclude con la formulazione di giudizio o assegnazione di un punteggio. Tutti gli esiti devono essere documentati tramite apposita reportistica e devono confluire nella Relazione sulla Performance che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance.

2.4.1 Modalità e tempistiche

A conclusione dell'anno di riferimento, entro il 31 gennaio dell'anno successivo, i dirigenti rendicontano lo stato finale degli obiettivi. Di norma entro il mese di aprile, l'Ente predispone ed approva la relazione sulla performance relativa all'esercizio precedente. Successivamente, il Nucleo di Valutazione procede alla validazione della Relazione sulla Performance previa adeguata attività istruttoria.

Parallelamente i dirigenti effettuano la valutazione della performance individuale del personale predisponendo le schede di valutazione, con il coinvolgimento dei funzionari di riferimento per una più efficace valutazione.

Una volta validata la Relazione sulla Performance e certificati a consuntivo i risultati, i Dirigenti, entro i 15 giorni successivi alla validazione, consegnano le schede individuali ai dipendenti, anche incaricati di elevata qualificazione, nell'ambito di un colloquio finalizzato ad evidenziare i punti di forza e le criticità riscontrate nella performance dell'anno precedente.

Il Nucleo di Valutazione, di norma entro il mese di maggio, effettua la valutazione della performance organizzativa dell'ente, della performance individuale del Segretario Generale/Direttore Generale e dei Dirigenti, sentiti gli assessori di riferimento ed il sindaco, a seguito di colloqui individuali con i Dirigenti.

Nella tabella in calce vengono riassunte le scadenze relative al ciclo di gestione della performance.

TEMPISTICA		GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Approvazione PEG / PIAO Provvisorio	1												
	15												
Approvazione bilancio anno successivo	1												
	15												

[illegible]

3. ANALISI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA NEL COMUNE DI PIACENZA

3.1 Analisi dell'amministrazione e delle sue articolazioni

L'applicazione del ciclo della performance descritto nelle precedenti sezioni prevede che la performance organizzativa possa essere monitorata negli ambiti sotto descritti, tramite i documenti e gli indicatori elencati. In particolare è necessario, da parte dell'amministrazione, selezionarne ogni anno almeno 5, debitamente ponderati.

AMBITI	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	INDICATORI	DOCUMENTI RENDICONTAZIONE
Politiche e obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	- Piani strategici - DUP - Peg/PIAO	EFFICIENZA ED EFFICACIA - IMPATTO	- Consuntivo DUP - Relazione annuale sulla performance - Carte dei servizi
Attuazione di piani e programmi ANCHE MEDIANTE INDICATORI PER I PROCESSI O MEDIA PONDERATA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRIGENTE	- Piani strategici - DUP - Peg/PIAO		- Consuntivo DUP - Relazione annuale sulla performance
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	- DUP - Peg/PIAO		- Consuntivo DUP - Relazione annuale sulla performance - Analisi della Customer satisfaction
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E INDICATORI DEI PROCESSI	- DUP - Peg/PIAO		- Consuntivo DUP - Relazione annuale sulla performance
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	- Piani strategici - DUP - Peg/PIAO		- Consuntivo DUP - Relazione annuale sulla performance

VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E INDICATORI DEI PROCESSI			
Efficienza nell'impiego delle risorse. ANCHE MEDIANTE INDICATORI PER I PROCESSI	- Piani strategici - DUP - Peg/PIAO - Bilancio		- Consuntivo DUP - Relazione annuale sulla performance
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	- Piani strategici - DUP - Peg/PIAO		- Consuntivo DUP - Relazione annuale sulla performance - Risultati della Customer satisfaction
Promozione delle pari opportunità e delle Politiche Familiari ANCHE MEDIANTE INDICATORI PER I PROCESSI	- DUP - Peg/PIAO - Piano delle pari opportunità - Family Audit		- Consuntivo DUP - Relazione annuale sulla performance
Trasparenza e misure preventive della corruzione ANCHE MEDIANTE INDICATORI PER I PROCESSI	- DUP - Peg/PIAO - Piano Triennale Prevenzione corruzione e Trasparenza		- Consuntivo DUP - Relazione annuale sulla performance - Relazione annuale del RPCT
Equilibri economico/finanziari, rispetto dei limiti di finanza pubblica, tempestività dei pagamenti ANCHE MEDIANTE INDICATORI PER I PROCESSI	- Bilancio di previsione finanziario		- Rendiconto

Tabella 1

Ai fini della valutazione degli ambiti di cui alla Tabella 1 occorrerà fare riferimento anche a strumenti di valutazione partecipativa che potranno variare in funzione degli obiettivi posti dagli strumenti di programmazione.

La valutazione partecipativa di anno in anno dovrà riguardare necessariamente uno o più dei suddetti macro-ambiti.

Attraverso la valutazione partecipativa l'Amministrazione intende coinvolgere cittadini ed utenti nel processo di misurazione della performance organizzativa superando così l'autoreferenzialità nell'affrontare

gli aspetti connessi alla qualità dei servizi e/o le attività oggetto di valutazione. In particolare la valutazione partecipativa dovrà coinvolgere i cittadini, gli utenti e/o associazioni di riferimento nella misurazione dei seguenti ambiti della performance organizzativa:

1. l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
2. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
3. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
4. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
5. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La valutazione partecipativa ha come oggetto gli ambiti individuati nella Tabella 1. A seconda poi di quello in esame, vengono somministrati questionari agli utenti e/o alle associazioni di riferimento, eventualmente anche su supporto digitale.

È importante che sia garantita la possibilità di partecipare al processo valutativo a tutti gli utenti e/o associazioni di riferimento dei servizi e/o attività oggetto di valutazione.

La valutazione partecipativa deve essere effettuata con cadenza annuale e le fasi, gli esiti ed i costi del processo di valutazione devono essere resi pubblici non solo per la platea dei diretti interessati, ma per tutti i cittadini.

Il coordinamento della valutazione partecipativa all'interno dell'Amministrazione è affidato al Segretario Generale/Direttore Generale ed i dati risultanti dal processo di valutazione devono essere verificati dal Nucleo di Valutazione.

Il processo di valutazione partecipativa deve incidere, oltre che sulla performance organizzativa secondo quanto indicato nel presente regolamento, anche sulla eventuale riprogettazione del servizio/attività. Il Comune si dota di un Piano della Qualità al fine di individuare strumenti e metodi (indagini, qualità effettiva e percepita, etc...)

3.2 Valutazione dei processi di cui alla Tabella 1

Nell'ambito del PEG/PIAO saranno assegnati e pesati anche obiettivi di miglioramento dei processi di cui alla Tabella 1 i cui indicatori, esplicitati nei paragrafi seguenti, sono significativi dell'andamento dell'intera struttura.

Gli ambiti inerenti ai processi possono essere raggruppati nelle quattro categorie seguenti e sono trasversali a tutto l'Ente:

1. processi in materia di gestione delle risorse umane;
2. processi in materia di gestione degli approvvigionamenti e gestione immobiliare;
3. processi in materia di gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione;
4. processi in materia di gestione della comunicazione e della trasparenza.

Gli indicatori per la valutazione di ciascun gruppo sopraelencato possono essere individuati da parte dell'Amministrazione tra i seguenti sottoelencati e applicati agli ambiti di cui alla Tabella 1.

Processi in materia di gestione del personale

Nome indicatore	Formula di calcolo	Note
Costo della funzione di gestione delle risorse umane	Costo della funzione gestione risorse umane / n. totale dei dipendenti in servizio	Per costo della funzione risorse umane si intende il costo della struttura organizzativa che gestisce tutti gli aspetti relativi alla gestione del personale secondo il criterio del full costing
Incidenza delle risorse in lavoro agile	n. dipendenti in lavoro agile / n. totale dipendenti in servizio	
Grado di copertura delle attività formative per il personale	n. dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa entro l'anno / n. totale dei dipendenti in servizio	Nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS 17/2018
Numero ore di formazione medio per il personale	Ore di formazione erogate / n. totale di dipendenti in servizio	Nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS 17/2018
Giorni medi di presenza a lavoro	n. medio di giornate di presenza dei dipendenti / n. di giornate lavorative	I periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale, i giorni di assenza per terapie salvavita e per patologie oncologiche, oltre che per infortuni devono essere considerati giorni di presenza.
Contenziosi pendenti in materia di personale in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa	n. contenziosi pendenti in materia di personale in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa / n. totale di dipendenti in servizio	

Processi in materia di approvvigionamenti e di gestione immobiliare

Nome indicatore	Formula di calcolo	Note
Incidenza ricorso a convenzioni CONSIP e mercato elettronico degli acquisti	Spese per acquisto di beni, servizi ed opere tramite convenzioni quadro o mercato elettronico (lordo iva) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere	Nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS 17/2018
Tempestività dei pagamenti	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)	Nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS 17/2018
Percentuale di acquisti effettuati già previsti negli atti di programmazione delle acquisizioni	N. acquisiti realizzati già previsti negli atti di programmazione delle acquisizioni / n. totale acquisti realizzati nell'anno	Con questo indicatore si vuole misurare la capacità di programmazione dell'ente. Acquisizioni pianificate hanno maggiori probabilità di risultare più economiche e tempestive.
Tempestività della disponibilità del bene o servizio o opera	N. medio di giorni di ritardo di consegna del bene o dell'opera o di conclusione del servizio rispetto alla data pianificata per la consegna in sede di programmazione	Nel caso in cui l'acquisto non sia previsto negli atti di programmazione i giorni di ritardo vengono calcolati dalla data di adozione della determina di impegno
Efficienza degli spazi	N. metri quadrati disponibili/ n. postazioni di lavoro	Il numero dei metri quadrati disponibile è ottenuto sommando tutti i metri quadrati di tutti gli immobili, di proprietà o in locazione, accatastati come B4 o A10. Per postazioni di lavoro si intendono le postazioni fornite dei pc e/o telefono occupate da un dipendente dell'amministrazione.
Efficienza di consumo energia elettrica	Spese per energia elettrica / metri quadrati degli spazi	Indicatore proposto nel documento della RGS del 2015.

Processi in materia di gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione

Nome indicatore	Formula di calcolo	Note
Offerta servizi tramite identità digitale	$\frac{\text{N. servizi accessibili online accessibili esclusivamente con SPID}}{\text{N. totale servizi erogati}}$	
Uso identità digitale	$\frac{\text{N. di accessi tramite SPID su servizi digitali collegati a SPID}}{\text{N. di accessi totali sugli stessi servizi}}$	
Percentuale di servizi full digital	$\frac{\text{N. servizi interamente online, integrati e full digital}}{\text{n. totale servizi erogati}}$	
Percentuale servizi a pagamento tramite PagoPa	$\frac{\text{N. servizi a pagamento che consentono l'uso di PagoPa}}{\text{n. totale servizi erogati a pagamento}}$	
Percentuali di comunicazioni tramite domicili digitali	$\frac{\text{N. comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA}}{\text{n. totale comunicazioni inviate ad imprese e PPAA}}$	
Disponibilità di banche dati pubbliche in formato aperto	$\frac{\text{Dataset pubblicati in formato aperto}}{\text{n. di dataset previsti dal paniere dinamico per amministrazione}}$	Il paniere dinamico di dataset è definito ed aggiornato da Agid al seguente indirizzo https://www.dati.gov.it/content/rapporto-annuale-disponibilit-banche-dati-pubbliche-formato-aperto-paniere-dinamico-dataset

Percentuale di utilizzo di fascicoli informatici	N. fascicoli informatici alimentabili dalle PA e consultabili da cittadini e imprese / n. totale fascicoli per procedimenti con destinatari cittadini e imprese	
Percentuale di persone che ha ricevuto formazione informatica	N. dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali / n. totale di dipendenti in servizio	
Dematerializzazione procedure	Procedure di gestione presenze, assenze, ferie, permessi e missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente de materializzata (si/no)	
Percentuale di sedi con accessibilità alla banda larga	N. Sedi che hanno accesso ad internet con banda sopra i 100 mega / totale sedi	
Percentuale di atti adottati con firma digitale	N. atti firmati digitalmente / n. totale atti protocollati in uscita	
Percentuale di investimenti in ICT	Costi sostenuti per investimenti per ICT / costi totali per ICT	

Processi in materia di gestione della comunicazione e della trasparenza

Nome indicatore	Formula di calcolo	Note
Grado di utilizzo della rete intranet	N. di accessi alla rete intranet / n. postazioni	Per postazioni di lavoro si intendono le postazioni di lavoro fornite di PC realmente occupate da un dipendente dell'amministrazione
Consultazione del portale istituzionale	N. di accessi unici assoluto / n. postazioni	Il dato al numeratore può essere ricavato attraverso gli strumenti di googleanalytics. Al fine di relativizzare il dato, esso viene ponderato sul numero di postazioni quale indicatore di dimensione dell'ente
Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	L'indicatore si calcola sulla base delle attestazioni rilasciate dall'Nucleo di Valutazione	Nota tecnica n. 2 allegata alla circolare RGS 17/2018
Incidenza delle istanze di accesso civico o accesso agli atti evase nei tempi prescritti dalla legge	N. istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ex L. 241/1990 evasi entro i termini di legge / N. istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ex L. 241/1990 protocollate nell'anno	

3.3 Risultati performance organizzativa

La misura complessiva della performance organizzativa sarà data dalla media ponderata delle percentuali di realizzazione dei suddetti macro-ambiti. Il peso dei macro-ambiti ai fini della misurazione della Performance organizzativa sarà determinato nel PEG/PIAO. Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua l'analisi complessiva sulla performance, e dei fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

La Relazione annuale sulla Performance, evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano.

I risultati conseguiti dovranno essere ricondotti ad un valore percentuale. La performance organizzativa dell'Ente, pertanto, sarà: ottima con valori dell'indicatore (o del valore medio degli indicatori nel caso di più indicatori) > dell'80%; significativa con valori nell'intervallo 70,01%-80%; mediocre con valori nell'intervallo 60,01%-70%; scarsa con valori nell'intervallo 50,01%-60%; gravemente insufficiente con valori pari o inferiori a 50%.

4. ANALISI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE NEL COMUNE DI PIACENZA

La performance individuale, anche ai sensi dell'art.9 del D. Lgs 150/2009, rappresenta il contributo del singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Il Nucleo di valutazione ricopre un ruolo importante di verifica del corretto svolgimento dei processi di misurazione e valutazione, il cui output è la valutazione del personale. È infatti evidente che il corretto svolgimento dell'attività di valutazione è influenzato in primo luogo dalle modalità con cui sono stati selezionati ed assegnati gli obiettivi, dall'adeguatezza degli indicatori prescelti e dall'affidabilità delle fonti dei dati che li alimentano. Inoltre deve garantire un'adeguata partecipazione dei valutati al processo di valutazione nonché la trasparenza e la tracciabilità dell'intero processo.

È importante sottolineare che:

- Gli elementi di riferimento per la misurazione e valutazione della performance individuale (risultati e comportamenti) devono essere chiari, costruiti secondo le modalità descritte in precedenza, comunicati in modo efficace e nei tempi previsti;
- I dati che alimentano gli indicatori devono, per quanto possibile, provenire da sistemi informativi centralizzati;
- È necessario che i valutatori mantengano traccia scritta degli elementi utili a dare sostanza alla valutazione (eventi particolarmente significativi, situazioni critiche, etc.).
- E' necessario che ogni dirigente informi il personale assegnato degli obiettivi del settore/servizio e di quelli individuali.

Procedure di conciliazione

Nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, al fine di prevenire eventuali contenziosi in sede giurisdizionale e conciliare quindi i possibili contrasti tra soggetti responsabili della valutazione e valutati, sono previste le seguenti procedure:

- il Segretario Generale/Direttore Generale ha diritto di chiedere il riesame della proposta di valutazione presentando per iscritto le proprie controdeduzioni al Nucleo di Valutazione che è tenuto a esprimersi in maniera definitiva ai sensi del presente regolamento. Se anche dopo tale confronto persiste il disaccordo, la proposta valutativa è posta all'attenzione del Sindaco,
- i dirigenti, in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, hanno diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro con il Nucleo di Valutazione allo stesso nucleo che emette la propria determinazione entro 45 giorni. Se anche dopo tale confronto persiste il disaccordo, la proposta valutativa è posta all'attenzione del Sindaco,
- il personale dipendente (compreso quello titolare di elevata qualificazione) ha diritto di chiedere il riesame della proposta di valutazione presentando per iscritto le proprie controdeduzioni al dirigente valutatore entro 15 giorni dal ritiro della propria scheda di valutazione. Il dirigente valutatore è tenuto ad esprimersi in maniera definitiva, ai sensi del presente regolamento, entro i 45 giorni successivi alle controdeduzioni. Qualora dopo tale confronto persista il disaccordo la proposta valutativa è posta all'attenzione del Nucleo di Valutazione che opera un controllo formale sul rispetto e la coerenza con il Regolamento di valutazione e le norme di riferimento. La valutazione è insindacabile nel merito qualora il valutatore abbia applicato correttamente le procedure e rispettato le previsioni normative e regolamentari.

- Le fasi sopra descritte devono essere verbalizzate e il valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale.

4.1 Sistema per la valutazione del Segretario Generale/Direttore Generale e dei dirigenti

Come descritto nelle precedenti sezioni, il sistema di valutazione ha come punto di riferimento il PEG/PIAO, dal quale tuttavia non discende in modo automatico, al fine sia di evitare automatismi e rigidità che potrebbero nuocere al sistema di programmazione o al sistema di incentivazione, sia per consentire di costruire in modo più flessibile e meno formalizzato gli obiettivi che saranno assunti come base per la valutazione.

La valutazione di risultato per l'attribuzione della relativa retribuzione viene effettuata sulla base di parametri connessi a quattro distinte classi di fattori:

- a) performance organizzativa del servizio;
- b) performance organizzativa dell'Ente;
- c) obiettivi individuali;
- d) qualità del contributo alla performance generale dell'Ente.

Sono inoltre introdotte delle penalità in caso di inosservanza di norme cui sono correlate varie fattispecie di *“responsabilità dirigenziale”*.

a) Per la valutazione dei risultati della **performance organizzativa del servizio** verranno tenuti in considerazione i progetti precedentemente definiti nel PIAO. Questi vengono declinati in obiettivi di servizio ai quali è attribuito un peso di ponderazione da rapportare alla percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo. La somma dei pesi di ponderazione degli obiettivi deve essere pari a 100. La somma delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati al servizio (così come precedentemente ponderati) individuerà l'indicatore di risultato del Dirigente. La valutazione finale dei risultati viene distinta in quattro classi:

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Obiettivi pienamente conseguiti	> 90%	100%
Obiettivi significativi	da 70% a 90%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi al di sotto delle attese	da 60% a 69,99%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi non conseguiti	< 60%	0%

b) A seconda del livello di **performance organizzativa di Ente** raggiunto, la percentuale di raggiungimento dei risultati di cui al punto sub b) verrà valutata, per ogni Dirigente, secondo lo schema seguente:

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Performance di Ente ottima	> 80%	100%
Performance di Ente significativa	da 70,01% a 80%	Pari alla percentuale raggiunta

Performance di Ente mediocre	da 60,01% a 70%	Pari alla percentuale raggiunta
Performance di Ente scarsa	da 50,01% a 60%	0%
Obiettivi non conseguiti	=<50%	-5%

c) Per la valutazione dei risultati degli **obiettivi individuali** verranno tenuti in considerazione i progetti precedentemente definiti nel PIAO. Ad essi è attribuito un peso di ponderazione da rapportare alla percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo. La somma dei pesi di ponderazione degli obiettivi individuali deve essere pari a 100. La somma delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi individuali assegnati al dirigente (così come precedentemente ponderati) individuerà il relativo indicatore di risultato del Dirigente. La valutazione finale dei risultati viene distinta in quattro classi:

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Obiettivi pienamente conseguiti	> 90%	100%
Obiettivi significativi	da 70% a 90%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi al di sotto delle attese	da 60% a 69,99%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi non conseguiti	< 60%	0%

d) Per la valutazione della **qualità del contributo alla performance generale dell'Ente**, verranno presi in considerazione una serie di indicatori riferiti a comportamenti individuali e relazionali per i quali sarà attribuito un peso la cui somma individua la classe di appartenenza. Tali indicatori sono elencati al punto 4 della Scheda Segretario Generale/Direttore Generale e Dirigenti. In particolare, per quanto la valutazione della differenziazione nelle valutazioni del personale assegnato, il punteggio sarà attribuito in base al valore percentuale del valore medio degli "scarti" delle singole valutazioni (in valore assoluto) dalla media delle valutazioni stesse rispetto alla media suddetta. Per i settori con personale assegnato inferiore al numero di 10 (escluso il dirigente) tale indicatore non sarà applicato e il punteggio complessivo della qualità del contributo individuale riparametrato proporzionalmente.

La valutazione finale dei comportamenti gestionali viene distinta in quattro classi:

Livello	Indicatore	Percentuale equivalente	% della quota di retribuzione di risultato
Capacità elevate	≥ 60	≥ 85,71%	100%
Capacità buone	da 50 a 59	da 71,43% a 85,7%	Pari al punteggio percentuale raggiunto
Capacità migliorabili	da 35 a 49	da 50% a 71,42%	Pari al punteggio percentuale raggiunto
Capacità insufficienti	< 35	< 49,99%	0%

Il 30% della quota del valore teorico individuale della retribuzione di risultato attribuibile a ciascun Dirigente, al fine del rispetto dei tempi di pagamento ai sensi di quanto previsto dal comma 2 dell'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, viene correlata a specifico obiettivo annuale "Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture", misurato in termini di indicatore annuale di ritardo dei pagamenti delle fatture commerciali, ai sensi di quanto previsto dal comma 2 dell'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. In caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo, non sarà possibile procedere al pagamento della quota parte della retribuzione ad esso destinata pari al 30%.

La retribuzione di risultato attribuibile a ciascun Dirigente viene suddivisa in quattro elementi, a ciascuno dei quali viene assegnata la percentuale di risultato raggiunta per classe di fattori secondo le seguenti percentuali:

CLASSE DI FATTORI		RISULTATO CONSEGUITI PER CLASSE DI FATTORI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
1.	Performance organizzativa del Settore		50%
2.	Performance organizzativa dell'ente		10%
3.	Obiettivi individuali		10%
4.	Qualità del contributo alla performance generale dell'Ente		30%

Qualora al dirigente non fossero assegnati obiettivi individuali, la percentuale assegnata a ciascuna classe di fattori è la seguente:

CLASSE DI FATTORI		RISULTATO CONSEGUITI PER CLASSE DI FATTORI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
1.	Performance organizzativa del Settore		55%
2.	Performance organizzativa dell'ente		10%
3.	Qualità del contributo alla performance generale dell'Ente		35%

Nel caso del Segretario Generale/Direttore Generale i pesi delle dimensioni che compongono la valutazione possono variare sulla base delle funzioni e/o obiettivi assegnati di anno in anno.

Qualora a seguito di mutamenti organizzativi, ai dirigenti venga attribuita la responsabilità di servizi diversi nel corso dell'anno, la valutazione dovrà riguardare tutti i servizi di cui è stato responsabile per un periodo di almeno tre mesi.

Qualora il punteggio della valutazione complessiva risulti inferiore a 57 punti o la valutazione della qualità del contributo alla performance generale di ente inferiore a 20, la valutazione deve intendersi negativa e non viene corrisposta la retribuzione di risultato.

Seguono le disposizioni di legge la cui inosservanza è valutata ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e le sanzioni previste per legge o con il presente regolamento:

- 1) inosservanza delle norme relative alla pubblicazione nel sito web degli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del "*piano per l'utilizzo del telelavoro*" (art. 9, commi 1, lett. a, 7 e 9 del D.L. 18 ottobre 2012 n. 179 convertito in L. 17 dicembre 2012 n. 221; art.9 L.4/2004; art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013);
- 2) inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e/o rifiuto, differimento e limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis (art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013);
- 3) mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento (art. 14-ter, comma 6-bis della L. n. 241/1990);
- 4) mancata osservanza ed attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (art. 12 comma 1-ter del D.Lgs. n. 82/2005).
- 5) impossibilità di erogare la retribuzione di risultato al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile (art.36, comma 5-quater del D.Lgs. n. 165/2001) e ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del PIAO, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti (art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009);
- 6) decurtazione di una percentuale della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento nel caso di mancata comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa (art. 49, comma 1, lett. c) della L. n. 196/2009);

Tabella inadempimenti sanzioni collegate

INADEMPIMENTO	RIFERIMENTO NORMATIVO	SANZIONE
Inosservanza delle norme relative alla pubblicazione nel sito web degli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente	Art. 9, commi 1, lett. a, 7 e 9 del D.L. 18 ottobre 2012 n. 179 convertito in L. 17 dicembre 2012 n. 221; art.9 L.4/2004.	Riduzione della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 5 per cento
Incompleto adempimento all'adozione delle misure in materia di prevenzione dell'anticorruzione	Art. 9, commi 1, lett. a, 7 e 9 del D.L. 18 ottobre 2012 n. 179 convertito in L. 17 dicembre 2012 n. 221; art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013	Riduzione della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 5 per cento
Inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.	art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013	Riduzione della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 4 per cento e un massimo del 8 per cento
Rifiuto, differimento e limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis	art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013	Riduzione della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 8 per cento e un massimo del 12 per cento

Mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero della ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento	art. 14-ter, comma 6-bis della L. n. 241/1990	Riduzione della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 8 per cento e un massimo del 12 per cento
Mancata osservanza ed attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale	art. 12 comma 1-ter del D.Lgs. n. 82/2005	Riduzione della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 5 per cento
Irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile	art. 36, comma 5-quater del D.Lgs. n. 165/2001	Impossibilità di erogare la retribuzione di risultato
Concorso alla mancata adozione del PIAO, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti	art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009	Impossibilità di erogare la retribuzione di risultato
Mancata comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa	art. 49, comma 1, lett. c) della L. n. 196/2009	Riduzione della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento

SCHEDA SEGRETARIO GENERALE/DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI

1) VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE

TITOLO OBIETTIVO	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PONDERAZIONE	RISULTATO FINALE PONDERATO
TOTALE			

Risultato raggiunto: _____

1. Legenda livelli, indicatori e percentuale della quota di retribuzione di risultato prevista per indicatore.

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Obiettivi pienamente conseguiti	> 90%	100%
Obiettivi significativi	da 70% all' 90%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi al di sotto delle attese	dal 60% al 69,99%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi non conseguiti	< 60%	0%

2) VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

MACROAMBITO	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI MACROAMBITO
MEDIA PONDERATA	

Risultato raggiunto: _____

1. *Legenda livelli, indicatori e percentuale della quota di retribuzione di risultato prevista per indicatore.*

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Performance di Ente ottima	> 80%	100%
Performance di Ente significativa	da 70,01% a 80%	Pari alla percentuale raggiunta
Performance di Ente mediocre	da 60,01% a 70%	Pari alla percentuale raggiunta
Performance di Ente scarsa	da 50,01% a 60%	0%
Obiettivi non conseguiti	=< 50%	-5%

3) VALUTAZIONE INDICATORI OBIETTIVI INDIVIDUALI

TITOLO OBIETTIVO	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PONDERAZIONE	RISULTATO FINALE PONDERATO
TOTALE			

Risultato raggiunto: _____

1. *Legenda livelli, indicatori e percentuale della quota di retribuzione di risultato prevista per indicatore.*

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Obiettivi pienamente conseguiti	> 90%	100%
Obiettivi significativi	da 70% a 90%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi al di sotto delle attese	da 60% a 69,99%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi non conseguiti	< 60%	0%

4) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE - VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI

1)	Invia con regolarità, precisione e completezza i report relativi all'andamento dell'attività/collabora puntualmente agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.	1	2	3	4	5
2)	Contribuisce in modo significativo alla individuazione degli obiettivi, li descrive in modo chiaro e preciso e partecipa attivamente alla valutazione dei risultati.	1	2	3	4	5
3)	Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità e relazioni di fiducia.	1	2	3	4	5
4)	Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione delle valutazioni.	0	2	4	6	10
5)	Collabora con la Segreteria Generale/Segretario Generale/Direttore Generale e gli Amministratori nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e gestisce con ampi margini di autonomia. Evita di assumere eccessivi incarichi extra impiego rispetto agli impegni prioritari assunti.	1	2	3	4	5
6)	Ha una propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione".	1	2	3	4	5
7)	E' sensibile al rapporto con il pubblico e si impegna nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza.	1	2	3	4	5
8)	Vive positivamente le situazioni incerte e conflittuali impegnandosi attivamente e in prima persona nella ricerca delle soluzioni, senza attendere contributi dall'esterno.	1	2	3	4	5
9)	Ha una buona conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro cura l'aggiornamento professionale mediante, alternativamente: 1) la partecipazione a corsi di formazione (almeno 5 all'anno); 2) svolge attività di formatore all'interno dell'Ente.	1	2	3	4	5
10)	Si impegna nella collaborazione con il Segretario Generale/Direttore Generale e gli altri dirigenti e nella costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sul confronto franco e aperto.	1	2	3	4	5
11)	Privilegia canali di comunicazione informali e se formali con finalità risolutive della questione posta ed è tendenzialmente poco propenso a comunicare attraverso note o lettere formali, evitando atteggiamenti burocratici e formalistici.	1	2	3	4	5
12)	Si confronta con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni.	1	2	3	4	5
13)	Fornisce il grado di collaborazione richiesto nei progetti intersettoriali	1	2	3	4	5

I punti sono attribuiti nel modo seguente ad eccezione che per l'item n° 5:

Insufficiente	punti 1
Scarso	punti 2
Sufficiente	punti 3
Buono	punti 4
Ottimo	punti 5

Per quanto riguarda l'item n° 4 il punteggio sarà attribuito in base al valore percentuale del valore medio degli "scarti" delle singole valutazioni (in valore assoluto) dalla media delle valutazioni stesse rispetto alla media suddetta. Quindi: punti 0 per valori percentuali < 2; punti 2 per percentuali nell'intervallo 2-3,99; punti 4 per percentuali nell'intervallo 4-5,99; punti 6 per percentuali nell'intervallo 6-8; punti 10 per percentuali > 8.

Valutazione finale comportamenti gestionali

Il punteggio finale di valutazione è ottenuto dalla somma dei punti relativi a ciascun elemento della lista. La valutazione finale dei comportamenti gestionali è ottenuta come segue:

Livello	Indicatore	Percentuale equivalente	% della quota di retribuzione di risultato
Capacità elevate	≥ 60	≥ 85,71%	100%
Capacità buone	da 50 a 59	da 71,43% a 85,7%	Pari al punteggio raggiunto
Capacità migliorabili	da 35 a 49	da 50% a 71,42%	Pari al punteggio raggiunto
Capacità insufficienti	< 35	< 49,99%	0%

5) VALUTAZIONE FINALE SINTETICA

Classe di fattori		Risultato conseguiti per classe di fattori	Livello
1.	Performance organizzativa di Settore		
2.	Performance organizzativa dell'ente		
3.	Obiettivi individuali		
4.	Qualità del contributo alla performance generale dell'ente		

Firma per presa visione del/la dipendente

Il valutatore

Valutazione bottom-up

In via sperimentale per l'anno 2025, al fine di adottare una modalità di valutazione che vada oltre la sola valutazione effettuata dal superiore gerarchico (top-down) e che coinvolga una pluralità di soggetti, così come previsto dalla Direttiva ministeriale del 28/11/2023 – Presidenza del Consiglio dei Ministri - Ministro per la Pubblica Amministrazione, si introduce la valutazione dal basso verso l'alto (bottom-up) consentendo una valutazione da una diversa angolatura nella quale sono i collaboratori ad esprimere un giudizio sulla capacità manageriale del proprio dirigente, che per la fase di sperimentazione non verrà considerato al fine della retribuzione di risultato.

La valutazione bottom-up si declina sui seguenti item:

- 1) gestione delle relazioni, quale capacità di creare un ambiente di lavoro positivo e mediare situazioni di conflitto,
- 2) coinvolgimento, inteso come attitudine a rendere partecipi i collaboratori
- 3) pianificazione, quale capacità di coordinare il team pianificando le attività per il raggiungimento di obiettivi prefissati,
- 4) valorizzazione dei propri collaboratori, intesa come capacità di individuare percorsi per i propri collaboratori di miglioramento delle competenze per lo sviluppo professionale adottando iniziative mirate,
- 5) leadership, intesa come capacità di motivare i propri collaboratori ed essere un punto di riferimento solido e autorevole nel raggiungimento dei risultati,
- 6) responsabilità e decisionalità, intesa come capacità di gestire qualsiasi situazione adoperandosi per anticipare problemi, criticità e/o per farvi fronte in modo efficace dando indicazioni e/o agendo in modo tempestivo (in tempo utile) ma non impulsivo (valutando diverse alternative, confrontandosi, acquisendo diverse informazioni).

Gli item sopra elencati rappresentano da un lato le competenze richieste al dirigente e, dall'altro, le attese dei collaboratori quali interlocutori privilegiati ad esprimere un giudizio in merito alla performance del dirigente stesso con specifico riferimento ai comportamenti organizzativi afferenti la capacità manageriale.

La valutazione è effettuata in forma anonima dai collaboratori attraverso una scheda che verrà consegnata in busta chiusa al proprio responsabile EQ; questi, preliminarmente, suddivide i collaboratori convocandoli in gruppi – ove il Servizio sia particolarmente numeroso – al fine della distribuzione delle schede valutative e previa introduzione agli stessi delle finalità e delle modalità di funzionamento del processo di valutazione c.d. bottom up. Anche i responsabili EQ effettuano la valutazione bottom-up del proprio dirigente.

La compilazione viene svolta nella fase finale del processo di valutazione nel mese di Gennaio. Una volta terminata la sessione di valutazione i risultati saranno trasmessi in modo anonimo e aggregato al Nucleo di Valutazione che li condividerà nella fase di valutazione del comportamento con ciascun dirigente dando conto del risultato medio complessivo.

Tale risultato è calcolato in relazione al numero di collaboratori che hanno espresso la valutazione per lo stesso dirigente ed incide sulla valutazione del comportamento nella misura di una quota massima pari al 5%.

Valutazione finale bottom-up

Il punteggio finale di valutazione per ciascun dirigente è determinato con il seguente metodo:

1. sommare i singoli punteggi attribuiti da ciascun dipendente in ogni item
2. calcolare la media aritmetica dei punteggi così ottenuti
3. calcolare la mediana dei punteggi così ottenuti
4. attribuire al Dirigente il punteggio maggiore tra la media aritmetica e la mediana

es. calcolo valutazione bottom-up

Dirigente Alfa

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Totale
Dipendente 1	2	4	5	5	1	3	20
Dipendente 2	5	5	5	4	4	3	26
Dipendente 3	2	2	5	4	5	4	22

Media del totale delle valutazioni espresse da ciascun dipendente **22,66**

Mediana del totale delle valutazioni espresse da ciascun dipendente **22**

Dirigente Beta

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Totale
Dipendente 1	2	4	5	5	1	3	20
Dipendente 2	5	5	5	4	4	3	26
Dipendente 3	2	2	5	4	5	4	22
Dipendente 4	5	5	5	5	5	5	30

Media del totale delle valutazioni espresse da ciascun dipendente **24,5**

Mediana del totale delle valutazioni espresse da ciascun dipendente **24**

Per consentire al dirigente di effettuare una ricognizione sui propri punti di forza e di debolezza verranno, in aggiunta, forniti i risultati medi dei singoli item.

Le mancate risposte non saranno conteggiate.

Esempio di calcolo della mediana

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Totale
Dipendente 1	2	4	5	5	1	3	20
Dipendente 2	5	5	5	4	4	3	26

Dipendente 3	2	2	5	4	5	4	22
Dipendente 4	5	5	5	5	5	5	30
Dipendente 5	1	1	1	2	5	3	13
Dipendente 6	2	4	3	1	2	1	13
Dipendente 7	3	5	4	2	3	5	20

Considerando solo i totali di ciascun dipendente, abbiamo quindi i seguenti valori:

20 26 22 30 13 13 20

Per calcolare la mediana, si procede ordinando questi valori in ordine crescente (dal più piccolo al più grande). Otteniamo quindi i numeri disposti in questo modo:

13 13 20 20 22 26 30

A questo punto, la mediana è il valore centrale della serie:

13 13 20 20 22 26 30

Quindi, in questo esempio la mediana è 20.

Nel caso in cui il numero di risposte al questionario sia pari, come nel seguente caso:

15 19 22 26 28 30

La mediana è data dalla media dei due valori centrali della serie, che sono 22 e 26:

$$\text{mediana} = (22 + 26) / 2 = 24$$

Quindi, in questo esempio la mediana è **24**.

Esempio Scheda valutazione bottom-up del dirigente da compilare da parte di ciascun dipendente

	<i>Item di valutazione</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Punteggio (Da 1 insufficiente a 5 ottimo)</i>
1	gestione delle relazioni	Penso che il mio dirigente crei un ambiente di lavoro positivo e sia capace di mediare le situazioni di conflitto	
2	coinvolgimento	Mi sento coinvolto dal mio dirigente, mi rende partecipe e mi fa sentire parte di una squadra	

3	pianificazione	Penso che il mio dirigente coordini le attività in modo efficace e identifichi le priorità in modo da raggiungere gli obiettivi definiti	
4	valorizzazione dei propri collaboratori	Il mio dirigente mi offre occasioni di crescita professionale e mi stimola al miglioramento personale e all'innovazione delle attività	
5	leadership	Penso che il mio dirigente sia una guida per i suoi collaboratori motivandoli a lavorare al meglio	
6	responsabilità e decisionalità	Penso che il mio dirigente gestisca qualsiasi situazione adoperandosi per anticipare problemi, criticità e/o per farvi fronte in modo efficace dando indicazioni e/o agendo in modo tempestivo (in tempo utile) ma non impulsivo (valutando diverse alternative, confrontandosi, acquisendo diverse informazioni)	

I punti sono attribuiti nel modo seguente:

Insufficiente	punti 1
Scarso	punti 2
Sufficiente	punti 3
Buono	punti 4
Ottimo	punti 5

La valutazione finale è ottenuta come segue:

Livello	Indicatore	Punteggio ottenuto - % equivalente	% della quota di retribuzione di risultato
Capacità elevate	> 24	> 80%	100%
Capacità buone	da 19 a 24	da 63,33% a 80%	Pari alla percentuale di punteggio raggiunto
Capacità migliorabili	da 12 a 18	da 40% a 63,32%	Pari alla percentuale di punteggio raggiunto
Capacità sufficienti	da 6 a 11	da 20,00% a 39,99%	Pari alla percentuale di punteggio raggiunto

A differenza della vigente metodologia ove la sperimentazione entrasse a regime, la retribuzione di risultato attribuibile a ciascun Dirigente verrebbe, pertanto, suddivisa in cinque elementi, a ciascuno dei quali verrebbe assegnata la percentuale di risultato raggiunta per classe di fattori secondo le seguenti percentuali:

CLASSE DI FATTORI		RISULTATO CONSEGUITI PER CLASSE DI FATTORI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
1.	Performance organizzativa del Settore		50%
2.	Performance organizzativa dell'ente		10%
3.	Obiettivi individuali		10%
4.	Qualità del contributo alla performance generale dell'Ente		25%
5.	Valutazione bottom-up		5%

Qualora al dirigente non fossero assegnati obiettivi individuali, la percentuale assegnata a ciascuna classe di fattori è la seguente:

CLASSE DI FATTORI		RISULTATO CONSEGUITI PER CLASSE DI FATTORI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
1.	Performance organizzativa del Settore		55%
2.	Performance organizzativa dell'ente		10%

3.	Qualità del contributo alla performance generale dell'Ente		30%
4.	Valutazione bottom- up		5%

4.2 Sistema per la valutazione delle Elevate Qualificazioni

4.2.1 Procedura di valutazione

La valutazione del risultato dei titolari di elevata qualificazione si attua con le medesime procedure descritte per il resto del personale, comprese le tre fasi di confronto e negoziazione.

Spetta al dirigente la valutazione dei risultati dell'attività di elevata qualificazione;

Alla valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi stabiliti ed alla valutazione dei comportamenti gestionali è correlata la retribuzione di risultato. La retribuzione di risultato verrà erogata annualmente ad avvenuta valutazione.

4.2.2 Criteri per la valutazione dei risultati

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi affidati al personale dipendente destinatario di incarico di elevata qualificazione è in funzione, massimamente, del rinnovo o meno dell'incarico stesso; tale attività tende inoltre alla valorizzazione dell'effettivo conseguimento dei risultati affidati all'incaricato, consentendo un'ulteriore tipologia di retribuzione connessa al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione di risultato per l'attribuzione della relativa retribuzione viene effettuata sulla base di parametri connessi alle seguenti classi di fattori:

- a) performance organizzativa del servizio;
- b) performance organizzativa dell'Ente;
- c) obiettivi individuali;
- d) qualità del contributo alla performance generale dell'Ente.

a) Per la valutazione dei risultati della **performance organizzativa del servizio** verranno tenuti in considerazione i progetti precedentemente definiti nel PIAO. Questi vengono declinati in obiettivi di servizio ai quali è attribuito un peso di ponderazione da rapportare alla percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo. La somma dei pesi di ponderazione degli obiettivi del servizio deve essere pari a 100. La somma delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati al servizio (così come precedentemente ponderati) individuerà l'indicatore di risultato dell'Elevata qualificazione. La valutazione finale dei risultati viene distinta in quattro classi:

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Obiettivi pienamente conseguiti	> 90%	100%
Obiettivi significativi	da 70% a 90%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi al di sotto delle attese	da 60% a 69,99%	Pari alla percentuale raggiunta

Obiettivi non conseguiti	< 60%	0%
--------------------------	-------	----

b) A seconda del livello di **performance organizzativa di Ente** raggiunto, la percentuale di raggiungimento dei risultati di cui al punto sub a) verrà valutata, per ogni personale dipendente destinatario di incarico di elevata qualificazione, secondo lo schema seguente:

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Performance di Ente ottima	> 80%	100%
Performance di Ente significativa	da 70,01% a 80%	Pari alla percentuale raggiunta
Performance di Ente mediocre	da 60,01% a 70%	Pari alla percentuale raggiunta
Performance di Ente scarsa	da 50,01% a 60%	0%
Obiettivi non conseguiti	=< 50%	-5%

c) Per la valutazione dei risultati degli **obiettivi individuali** verranno tenuti in considerazione i progetti precedentemente definiti nel PIAO. Ad essi è attribuito un peso di ponderazione da rapportare alla percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo. La somma dei pesi di ponderazione degli obiettivi individuali deve essere pari a 100. La somma delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi individuali assegnati all'Elevata qualificazione (così come precedentemente ponderati) individuerà il relativo indicatore di risultato dell'Elevata Qualificazione. La valutazione finale dei risultati viene distinta in quattro classi:

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Obiettivi pienamente conseguiti	> 90%	100%
Obiettivi significativi	da 70% a 90%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi al di sotto delle attese	da 60% a 69,99%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi non conseguiti	< 60%	0%

d) Per la valutazione della **qualità del contributo alla performance generale dell'Ente**, verranno presi in **considerazione** una serie di indicatori riferiti a comportamenti individuali e relazionali per i quali sarà attribuito un peso la cui somma individua la classe di appartenenza. Tali indicatori sono elencati al punto 4 della Scheda Elevate Qualificazioni. La valutazione finale dei comportamenti gestionali viene distinta in quattro classi:

Livello	Indicatore	Percentuale equivalente	% della quota di retribuzione di risultato
Capacità elevate	> 42	> 84,01%	100%
Capacità buone	da 33 a 42	da 66,00% a 84,00%	Pari al punteggio percentuale raggiunto
Capacità migliorabili	dal 20 a 32	da 40,00% a 65,99%	Pari al punteggio percentuale raggiunto
Capacità insufficienti	< 20	< 40,00%	0%

La retribuzione di risultato attribuibile al personale dipendente destinatario di incarico di elevata qualificazione viene suddivisa in quattro elementi, a ciascuno dei quali viene assegnata la percentuale di risultato raggiunta per classe di fattori secondo le seguenti percentuali:

CLASSE DI FATTORI		RISULTATO CONSEGUITI PER CLASSE DI FATTORI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
1.	Performance organizzativa del Servizio		40%
2.	Performance organizzativa dell'Ente		10%
3.	Obiettivi individuali		20%
4.	Qualità del contributo alla performance generale dell'Ente		30%

Qualora all' elevata qualificazione non fossero assegnati obiettivi individuali, la percentuale assegnata a ciascuna classe di fattori è la seguente:

CLASSE DI FATTORI		RISULTATO CONSEGUITI PER CLASSE DI FATTORI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
1.	Performance organizzativa del Servizio		55%
2.	Performance organizzativa dell'ente		10%
3.	Qualità del contributo alla performance generale dell'Ente		35%

Qualora il punteggio della valutazione complessiva risulti inferiore a 60 punti o la valutazione della qualità del contributo alla performance generale di ente inferiore a 20, la valutazione deve intendersi negativa e non viene corrisposta la retribuzione di risultato.

Qualora a seguito di mutamenti organizzativi, ai titolari di elevata qualificazione venga attribuita la responsabilità di Servizi diversi nel corso dell'anno, la valutazione dovrà riguardare tutti i Servizi di cui è stato responsabile per un periodo di almeno tre mesi.

Le disposizioni di legge la cui inosservanza è valutata ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e le sanzioni previste per legge o con il presente regolamento, laddove il compito fosse assegnato alla P.O, sono le seguenti:

1) inosservanza delle norme relative alla pubblicazione nel sito web degli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del "*piano per l'utilizzo del telelavoro*" (art. 9, commi 1, lett. a, 7 e 9 del D.L. 18 ottobre 2012 n. 179 convertito in L. 17 dicembre 2012 n. 221; art.9 L.4/2004; art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013);

2) dell'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e del rifiuto, differimento e limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis (art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013);

3) mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero della ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento (art. 14-ter, comma 6-bis della L. n. 241/1990);

4) mancata osservanza ed attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (art. 12 comma 1-ter del D.Lgs. n. 82/2005).

5) impossibilità di erogare la retribuzione di risultato all' elevata qualificazione responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile (art.36, comma 5-quater del D.Lgs. n. 165/2001) ed alle elevate qualificazioni che risultano avere concorso alla mancata adozione del PIAO, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti (art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009);

6) decurtazione di una percentuale della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento nel caso di mancata comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa (art. 49, comma 1, lett. c) della L. n. 196/2009);

Tabella inadempimenti sanzioni collegate

INADEMPIMENTO	RIFERIMENTO NORMATIVO	SANZIONE
Inosservanza delle norme relative alla pubblicazione nel sito web degli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente	Art. 9, commi 1, lett. a, 7 e 9 del D.L. 18 ottobre 2012 n. 179 convertito in L. 17 dicembre 2012 n. 221; art.9 L.4/2004	Percentuale della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento
Incompleto adempimento all'adozione delle misure in materia di prevenzione dell'anticorruzione	Art. 9, commi 1, lett. a, 7 e 9 del D.L. 18 ottobre 2012 n. 179 convertito in L. 17 dicembre 2012 n. 221; art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013	Percentuale della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento
Inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.	art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013	Percentuale della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento
Rifiuto, differimento e limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis	art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013	Percentuale della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento
Mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero della ritardata o mancata adozione della determinazione	art. 14-ter, comma 6-bis della L. n. 241/1990	Percentuale della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del

motivata di conclusione del procedimento		2 per cento e un massimo del 7 per cento
Mancata osservanza ed attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale	art. 12 comma 1-ter del D.Lgs. n. 82/2005	Percentuale della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento
Irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile	art. 36, comma 5-quater del D.Lgs. n. 165/2001	Impossibile erogare la retribuzione di risultato”:
Concorso alla mancata adozione del PIAO, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti	art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009	Impossibile erogare la retribuzione di risultato”:
Mancata comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione dell'attività di analisi e valutazione della spesa	art. 49, comma 1, lett. c) della L. n. 196/2009	Percentuale della retribuzione di risultato compresa tra un minimo del 2 per cento e un massimo del 7 per cento

SCHEDA ELEVATE QUALIFICAZIONI

1) VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SERVIZIO

TITOLO OBIETTIVO	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PONDERAZIONE	RISULTATO FINALE PONDERATO
TOTALE			

Risultato raggiunto: _____

1. Legenda livelli, indicatori e percentuale della quota di retribuzione di risultato prevista per indicatore.

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Obiettivi pienamente conseguiti	> 90%	100%
Obiettivi significativi	da 70% all' 90%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi al di sotto delle attese	dal 60% al 69,99%	Pari alla percentuale raggiunta

Obiettivi non conseguiti	< 60%	0%
--------------------------	-------	----

2) VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

MACROAMBITO	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI MACROAMBITO
MEDIA PONDERATA	

Risultato raggiunto: _____

1. *Legenda livelli, indicatori e percentuale della quota di retribuzione di risultato prevista per indicatore.*

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Performance di Ente ottima	> 80%	100%
Performance di Ente significativa	da 70,01% a 80%	Pari alla percentuale raggiunta
Performance di Ente mediocre	da 60,01% a 70%	Pari alla percentuale raggiunta
Performance di Ente scarsa	da 50,01% a 60%	0%
Obiettivi non conseguiti	=< 50%	-5%

3) VALUTAZIONE INDICATORI OBIETTIVI INDIVIDUALI

TITOLO OBIETTIVO	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PONDERAZIONE	RISULTATO FINALE PONDERATO
TOTALE			

Risultato raggiunto: _____

1. *Legenda livelli, indicatori e percentuale della quota di retribuzione di risultato prevista per indicatore.*

Livello	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Obiettivi pienamente conseguiti	> 90%	100%
Obiettivi significativi	da 70% a 89,99%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi al di sotto delle attese	da 60% a 69,99%	Pari alla percentuale raggiunta
Obiettivi non conseguiti	< 60%	0%

4) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE - VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI

1. Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro, compresa l'attività in sw.	1	2	3	4	5
2. Collabora con il dirigente e gestisce con ampi margini di autonomia dimostrando flessibilità e disponibilità	1	2	3	4	5
3. Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità nonché relazioni di fiducia	1	2	3	4	5
4. Riesce ad interrelazionare correttamente con soggetti esterni ed interni all'ente	1	2	3	4	5
5. Ha una propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione"	1	2	3	4	5
6. Si impegna nel miglioramento della qualità del servizio e collabora puntualmente agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza	1	2	3	4	5
7. Vive positivamente le situazioni incerte e conflittuali impegnandosi attivamente e in prima persona nella ricerca delle soluzioni, senza attendere contributi dall'esterno	1	2	3	4	5
8. Ha una buona conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro; cura l'aggiornamento professionale mediante, alternativamente: 1) la partecipazione a corsi di formazione (almeno 5 all'anno); 2) coordina la rilevazione dei bisogni formativi all'interno del Servizio di appartenenza; 3) svolge attività di formatore all'interno dell'Ente.	1	2	3	4	5

9.Privilegia canali di comunicazione informali e se formali con finalità risolutive della questione posta ed è tendenzialmente poco propenso a comunicare attraverso note o lettere formali evitando atteggiamenti burocratici e formalistici	1	2	3	4	5
10.Si confronta con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE _____					

I punti sono attribuiti nel modo seguente:

Scarso	punti 1
Insufficiente	punti 2
Sufficiente	punti 3
Buono	punti 4
Ottimo	punti 5

Risultato raggiunto: _____

Valutazione finale comportamenti gestionali

Il punteggio finale di valutazione è ottenuto dalla somma dei punti relativi a ciascun elemento della lista. La valutazione finale dei comportamenti gestionali è ottenuta come segue:

Livello	Indicatore	Percentuale equivalente	% della quota di retribuzione di risultato
Capacità elevate	> 42	> 84,01%	100%
Capacità buone	da 33 a 42	da 66,00% a 84,00%	Pari al punteggio percentuale raggiunto
Capacità migliorabili	dal 20 a 32	da 40,00% a 65,99%	Pari al punteggio percentuale raggiunto
Capacità insufficienti	< 20	< 40,00%	0%

5) VALUTAZIONE FINALE SINTETICA

Classe di fattori		Risultato conseguiti per classe di fattori	Livello
1.	Performance organizzativa di Servizio		
2.	Performance organizzativa dell'ente		
3.	Obiettivi individuali		
4.	Qualità del contributo alla performance generale dell'ente		

Effettuato colloquio SI NO
Eventuali osservazioni del/la dipendente

Firma per presa visione del/la dipendente

Il valutatore

4.3 Sistema di valutazione delle performance del personale

Il sistema di valutazione permanente delle performance individuali è uno degli strumenti basilari per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente e la gestione corretta delle risorse umane.

Lo stesso sarà utilizzato non solo come strumento di valutazione, ma anche per motivare il lavoratore, orientare i comportamenti e lo sviluppo delle competenze ed incentivarne il cammino professionale.

Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:

1. di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione e pianificazione effettuata (DUP, PEG, altri progetti);
2. di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;
3. di misurare, per progetti specifici, il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro, nonché dei singoli dipendenti che ne fanno parte.

I tre aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata nella seguente sezione con le relative istruzioni.

La valutazione complessiva del personale è compito del Dirigente, il quale esercita tale funzione in collaborazione con le elevate qualificazioni.

La valutazione da parte del dirigente è preceduta da una conferenza dei dirigenti al fine di stabilire un omogeneo metro di valutazione.

La valutazione si articola nelle seguenti fasi:

1. **Fase preliminare:** prevede un colloquio immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva, in cui sono declinati, con riguardo al ruolo specifico di ognuno, gli obiettivi di PEG/PIAO pertinenti o, in mancanza, una o più delle attività ordinariamente svolte dall'unità organizzativa cui il dipendente è assegnato e i parametri sui quali verranno effettuate le successive valutazioni. Gli obiettivi di PEG/PIAO, o in mancanza le attività ordinarie, qualora siano più di una, devono essere opportunamente pesate già nella fase preliminare al fine di consentire al dipendente di conoscere come e su cosa verrà valutato. Gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli obiettivi e gli indicatori presenti nel PEG/PIAO, mentre i parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nelle apposite aree riportate nella scheda. Per ciascun dipendente verrà individuato n. 1 indicatore per ciascun'area, prescelto tra quelli indicati nella scheda ed opportunamente esplicitati in forme concrete. In merito è anche possibile elencare, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi; si precisa che gli obiettivi devono essere consistenti e possono essere anche obiettivi di mantenimento.
2. **Fase intermedia:** si svolge indicativamente tra i mesi di luglio e settembre. In questa fase sono posti in rilievo gli eventuali scostamenti tra comportamenti/risultati attesi e quelli effettivamente realizzati al momento del confronto, ma anche eventuali modifiche sostanziali alla programmazione delle attività o organizzazione del lavoro ed eventuali fattori esterni al controllo del dipendente che abbiano influito negativamente sui risultati. La fase intermedia è obbligatoria e richiede la formalizzazione motivata degli eventuali scostamenti rilevati;
3. **Fase finale:** si conclude di norma entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento. In questo stadio vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicata al dipendente la valutazione finale. Nel caso in cui questa presenti un risultato fino a sufficiente occorre una motivazione dettagliata ed è necessario tener conto di eventuali fattori esterni al controllo del dipendente.

La valutazione finale del personale viene distinta in quattro classi:

Livello	Punteggio	Indicatore	% della quota di retribuzione di risultato
Elevato	≥ 60	≥ 85,71%	100%
Buono	da 50 a 59	da 70,01% a 85,70%	Pari alla percentuale raggiunta
Sufficiente	da 40 a 49	da 57,14% a 70%	Pari alla percentuale raggiunta
Scarso	< 40	< 57,14%	0%

Il Segretario Generale/Direttore Generale (o il Vicesegretario nel caso in cui il personale sia assegnato allo stesso segretario) svolge un ruolo arbitrale nelle seguenti fasi del procedimento se richiesto dal dipendente:

- verifica della praticabilità degli obiettivi in fase preliminare;
- verifica di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti.

Le decisioni del Segretario Generale/Direttore Generale (o del Vicesegretario) sono definitive.

Una valutazione finale scarsa deve intendersi negativa e non attribuisce il diritto alla corresponsione dei premi di cui all'art. 80 comma 2, lettere a) e b) CCNL 16.11.2022.

Le schede contenenti la valutazione di ciascun dipendente sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura del Servizio Personale.

Qualora nel corso dell'anno il dipendente sia assegnato a unità organizzative diverse avrà diritto ad essere valutato da tutti i dirigenti presso i quali ha prestato la propria attività per almeno tre mesi, altrimenti verrà valutato dal Dirigente del servizio presso il quale ha svolto la propria prestazione lavorativa in via prevalente.

4.3.1 Specificazione degli indicatori

Di seguito sono riportati gli indicatori valutati al fine di erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

A. Indicatori di risultato

Sono estrapolati dal PIAO (o da altri progetti specifici) ed adattati al ruolo del dipendente.

La valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi di PEG/PIAO o di altri progetti specifici raggiunti o in assenza dell'attività ordinaria svolta dal servizio/unità organizzativa d'assegnazione avviene come da tabella sottostante:

Risultati	Percentuale obiettivi	Punti
Ottimi	> 90%	Punti 20
Distinti	80,1-90%	Punti 15
Buoni	70,1-80%	Punti 12
Sufficienti	60,1-70%	Punti 10
Al di sotto delle attese	40,1-60%	Punti 5
Molto negativi	0-40%	Punti 0

B. Indicatori di comportamento organizzativo

- Disponibilità ai rapporti con gli utenti: Capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle situazioni ed agli interlocutori.
- Capacità di adattamento operativo: Capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui, adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o nuove opportunità.
- Cooperazione ed integrazione: Capacità di ricercare l'integrazione con le altre strutture mostrando la disponibilità a cooperare al fine di migliorare le procedure amministrative nonché gli obiettivi comuni o quelli di più alto livello di professionalità e dei risultati.
- Disponibilità ad attività non predeterminate: Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, sapendo interpretare funzioni professionali non esattamente definite per ricercare nuove opportunità.

SCALA DEI VALORI ATTRIBUIBILI	
Parametro Scarso	Punti 6
Parametro Sufficiente	Punti 8
Parametro Buono	Punti 9
Parametro Distinto	Punti 10
Parametro Elevato	Punti 13

C. Indicatori di comportamento professionale

- Iniziativa, capacità di innovazione: Capacità di influenzare attivamente gli eventi senza attendere che questi avvengano in maniera autonoma, agendo anche senza sollecitazioni esterne. Attitudine ad ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, ricercando soluzioni originali ed efficaci.
- Organizzazione del proprio lavoro: Capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti e per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità.
- Soluzione dei problemi: Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo le alternative.
- Qualità della produzione: Capacità di realizzare atti, documenti, elaborati e/o atti di programmazione e documentazione didattico-educativa.
- Orientamento ai risultati: Capacità di indirizzare costantemente la propria ed altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti fornendo stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti.

SCALA DEI VALORI ATTRIBUIBILI	
Parametro Scarso	Punti 6
Parametro Sufficiente	Punti 8
Parametro Buono	Punti 9
Parametro Distinto	Punti 10
Parametro Elevato	Punti 14

D. Indicatori inerenti al livello delle competenze dimostrate

- Competenze giuridiche;
- Competenze informatiche/specialistiche;
- Competenze economico/finanziarie;
- Competenze relazionali;
- Competenze tecniche (da specificare, devono essere coerenti con la mansione svolta);
- Competenze operative (da specificare, devono essere coerenti con la mansione svolta).

SCALA DEI VALORI ATTRIBUIBILI	
Parametro Scarso	Punti 6
Parametro Sufficiente	Punti 8
Parametro Buono	Punti 9
Parametro Distinto	Punti 10
Parametro Elevato	Punti 13

• Rapporti con i colleghi e la struttura

Il presente item valuterà la capacità di instaurare rapporti non conflittuali ma, anzi, di collaborazione fattiva con l'intera struttura.

SCALA DEI VALORI ATTRIBUIBILI	
Assicura un livello al di sotto delle attese nei rapporti interni	Punti 5
Assicura un livello sufficiente nei rapporti interni	Punti 7
Assicura un livello buono nei rapporti interni	Punti 9
Assicura un livello ottimo nei rapporti interni	Punti 10

SCHEDA PER LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

NOMINATIVO DIPENDENTE _____

INDICATORI				PUNTI
		Esplicitazione / personalizzazione	Sintesi di verifica	
RISULTATI OTTENUTI	Obiettivi di PEG; PROGETTI			
	Dettaglio obiettivi:			
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (max una variabile)	Disponibilità ai rapporti con gli utenti esterni			
	Capacità di adattamento operativo			
	Cooperazione ed integrazione			
	Disponibilità ad attività non predeterminate			
COMPORTAMENTO PROFESSIONALE (max una variabile)	Iniziativa, capacità di innovazione			
	Soluzione dei problemi			
	Qualità della "produzione"			
	Orientamento ai risultati			
	Organizzazione del proprio lavoro			
COMPETENZE DIMOSTRATE (max una variabile)	Competenze giuridiche			
	Aggiornamento Professionale			
	Competenze informatiche			
	Competenze economico-finanziarie			
	Competenze relazionali			
	Competenze tecniche (definire)			
	Competenze operative			
RAPPORTI COLLEGHI E STRUTTURA (max 10 punti)				
VARIABILI POTENZIALMENTE OSTATIVE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI				

Nota: nell'ambito delle categorie indicate come "comportamenti" e "competenze" è possibile introdurre parametri diversi da quelli sopra esplicitati, purché logicamente riconducibili alla categoria di riferimento, concordati tra le parti ed avallate dal Segretario Generale/Direttore Generale.

Nell'ambito delle competenze dimostrate ciascun dipendente sarà valutato, oltre che per uno degli items ivi previsti, anche per l'aggiornamento professionale; quest'ultimo sarà verificato, alternativamente:

- 1) per la partecipazione a corsi di formazione (almeno 5 all'anno);
- 2) per il coordinamento della rilevazione dei bisogni formativi all'interno dell'unità organizzativa di appartenenza;
- 3) per lo svolgimento dell'attività di formatore.

Il punteggio complessivo della Macro-Area "Competenze Dimostrate" deriverà dalla media tra il punteggio dell'item "Aggiornamento Professionale" e l'item annualmente scelto.

Compilazione esplicitazione obiettivi o attività ordinaria svolta

data	FIRME
------	-------

Verifica praticabilità obiettivi da parte segreteria generale

data	ESITO:	positivo	negativo
------	--------	----------	----------

Verifica intermedia (eventuale) per scostamento da obiettivi

data	ESITO:	positivo	negativo
------	--------	----------	----------

Compilazione sintesi di verifica

data	FIRME
------	-------

IL VALUTATORE _____

Legenda risultati ottenuti:

Risultati molto negativi	Risultati al di sotto delle attese	Risultati sufficienti	Risultati buoni	Risultati distinti	Risultati ottimi
0	5	10	12	15	20