



**Sistema di misurazione e valutazione della performance
organizzativa ed individuale
del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro**

INDICE

1. Sommario

1.	INTRODUZIONE AL TEMA DELLA MISURAZIONE	4
2.	Principi generali, ambiti di applicazione e destinatari.....	5
3.	La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale	6
3.1.	La performance organizzativa.....	6
3.2.	La performance individuale.....	6
3.3.	La valutazione della performance organizzativa e individuale: pesi e punteggi	7
3.3.1.	La scheda di valutazione personale Dirigente	7
3.3.2.	Scheda di valutazione personale non dirigente.....	7
3.4.	Gli Obiettivi e gli indicatori.....	7
3.4.1.	Caratteristiche degli obiettivi	7
3.4.2.	Caratteristiche degli indicatori.....	9
3.5.	La valutazione dei comportamenti organizzativi	9
3.5.1.	La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale.....	9
3.5.2.	La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigente	10
4.	Il processo di valutazione: soggetti, fasi e modalità.....	10
4.1.	I soggetti del processo di valutazione	10
4.2.	Fasi e modalità del processo di valutazione.	11
4.2.1.	Fase 1 – Approvazione ed assegnazione degli obiettivi	11
4.2.2.	Fase 2 – Coinvolgimento ed assegnazione del personale non dirigente nella realizzazione degli obiettivi	11
4.2.3.	Fase 3 - Monitoraggio ed eventuale ridefinizione degli obiettivi	12
4.2.4.	Fase 4 – Rendicontazione e valutazione	12
4.3.	VALUTAZIONE NEGATIVA E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	13
4.4.	CASI PARTICOLARI	13
5.	ALLEGATI.....	14
5.1.	ALLEGATO 1 - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E INDICE DEI DESCRITTORI.....	15
5.2.	ALLEGATO 2 - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE NON DIRIGENTE E INDICE DEI DESCRITTORI	20
5.3.	ALLEGATO 3 – SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI.....	22
5.4.	ALLEGATO 4 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE	23

1. INTRODUZIONE AL TEMA DELLA MISURAZIONE

La necessità di aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance al CNEL (l'attuale sistema di valutazione sia per i dipendenti che per i dirigenti è in vigore dal 2013) è fortemente avvertita dal vertice politico e amministrativo del CNEL.

I nuovi assetti organizzativi conseguenti all'attuazione dell'art. 10 del decreto-legge 2 marzo 2024, n.19, trasformato, con modificazioni, nella legge 29 aprile 2024, n. 56, e gli ulteriori compiti attribuiti al Consiglio, richiedono meccanismi di programmazione e controllo più aderenti agli aggiornamenti normativi intervenuti nel corso di questi anni, al fine di supportare le finalità istituzionali dell'Ente (disegni di legge, pareri, osservazioni e proposte) e di migliorare la qualità dei servizi resi a cittadini e imprese, nonché la tempestività e la consistenza della consulenza al Parlamento e al Governo per le materie e secondo le funzioni che gli sono attribuite dalla legge.

L'Ufficio di Presidenza del CNEL, nel corso della XI Consiliatura, ha già messo a punto un articolato sistema di controllo strategico, istituendo la Conferenza dei Presidenti di commissione e dei Coordinatori degli altri organismi al fine di monitorare lo sviluppo delle attività programmatiche.

È ora necessario aggiornare gli strumenti di pianificazione e controllo dell'intera macchina amministrativa, con l'obiettivo di accrescere l'efficienza delle strutture e diffondere la cultura della partecipazione e del merito.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento si pone quale obiettivo principale il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle competenze delle persone che vi lavorano.

Più in particolare, il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance consentirà di:

- a. favorire la condivisione degli obiettivi dell'Amministrazione
- b. verificare il conseguimento degli obiettivi da parte delle strutture e delle persone
- c. promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità e/o quantità
- d. informare e supportare i processi decisionali
- e. incentivare una gestione più efficace delle risorse assegnate e delle variabili organizzative
- f. costituire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente
- g. promuovere l'emersione e lo sviluppo di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, individuando strumenti premianti, come previsto dal titolo III del d.lgs. n. 150/2009.

Nel presente documento, ci si propone di:

1. Illustrare i principi generali, gli ambiti di applicazione e i destinatari del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance del CNEL;
2. Definire gli elementi del sistema di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale (del personale dirigente e non dirigente);
3. Descrivere il processo di valutazione, con l'individuazione di soggetti, fasi e modalità del procedimento stesso e la correlazione tra misurazione e valutazione e retribuzione di risultato. Il documento si conclude con alcuni allegati tecnici utili all'implementazione del Sistema.

2. Principi generali, ambiti di applicazione e destinatari

Il CNEL, per la sua natura di Organo di rilevanza costituzionale, non rientra nel perimetro delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2 del d. lgs. 165/2001, con la conseguenza che non risulta applicabile allo stesso il d.lgs. n. 150 del 2009, né l'art.6 del D.L.80/2021

Il CNEL ha deciso autonomamente di seguire il percorso indicato nell'art.6 del D.L. 80/2021, integrando in un unico documento (PIAO – Piano Integrato di Attività e Organizzazione) tutti gli atti di programmazione strategica.

I principi generali cui il Sistema di misurazione e valutazione della performance del CNEL si ispira sono:

- a. valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente
- b. trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati
- c. partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione
- d. diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, per accrescere il senso di responsabilità e l'iniziativa individuale
- e. migliore qualità complessiva dei servizi forniti
- f. migliore impiego delle risorse umane
- g. cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale
- h. garanzia di pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

La misurazione e valutazione della performance riguarda l'andamento sia della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia della performance individuale conseguita dal singolo dipendente, e comprende quindi il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e individuali nonché l'adozione di adeguati comportamenti organizzativi.

In ottemperanza alla sopra richiamata normativa, autonomamente ispirandosi agli artt. 7, 8 e 9 del decreto legislativo n. 150/2009, e con riferimento agli specifici assetti organizzativi del CNEL, si definiscono di seguito gli ambiti di applicazione della performance.

La performance organizzativa concerne:

- a. la rilevazione/il monitoraggio del livello di soddisfazione dei bisogni dei destinatari, diretti e indiretti, delle attività e dei servizi
- b. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli utenti e i destinatari delle attività e dei servizi, anche mediante lo sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione
- c. l'attuazione di piani e programmi, la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi e i riflessi in termini di trasparenza e soddisfazione dei destinatari
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, anche tramite i percorsi formativi
- e. l'efficienza nell'impiego delle risorse, anche con riguardo al contenimento dei costi e al rispetto e alla riduzione dei termini dei procedimenti amministrativi
- f. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità
- g. la qualità e la quantità dei servizi erogati.

La performance individuale dei dirigenti invece è collegata:

- a. agli indicatori di performance relativi alla struttura organizzativa di competenza o trasversali a più strutture/uffici
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- c. alle competenze e ai comportamenti tecnico-professionali e manageriali dimostrati

La performance individuale del personale non dirigente, infine, è collegata:

- a. alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa di appartenenza
- b. al raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali
- c. alle competenze e ai comportamenti tecnico-professionali e organizzativi dimostrati.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del CNEL si applica al seguente personale in servizio:

- **dirigenti** di cui al CCNL relativo al personale dell'Area Funzioni centrali Triennio 2019 - 2021
- **personale non dirigente** di cui al Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale dell'Area del comparto funzioni centrali - Triennio 2019 - 2021

Il sistema di misurazione e valutazione della performance non si applica al Capo della Segreteria tecnica del Presidente; al Capo della Segreteria particolare del Presidente; al Consigliere diplomatico, al Capo Ufficio stampa, al Vice Capo Ufficio stampa e ai Consiglieri del Presidente.

3. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale

3.1. La performance organizzativa.

La performance organizzativa rappresenta il contributo che un'organizzazione, attraverso le strutture che la costituiscono, apporta con la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, anche in riferimento alle attività e ai servizi indirizzati ai destinatari diretti e indiretti, e all'attuazione di piani e programmi.

Il processo di definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori, il monitoraggio periodico e la misurazione e la valutazione della realizzazione degli stessi costituiscono le fasi fondamentali del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa realizzata dalla struttura organizzativa nel suo complesso.

Gli esiti degli obiettivi di performance organizzativa saranno sintetizzati in un apposito paragrafo della Relazione sulla performance annuale, redatta dal Segretariato generale, validata dall'OIV-AC e approvata dall'Organo di vertice politico-amministrativo.

3.2. La performance individuale

Gli ambiti di individuazione e misurazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, sono chiaramente indicati nell'articolo 9 del d. lgs. 150/2009, cui autonomamente ci si ispira, e sono collegati:

- a) agli indicatori di performance relativi alla struttura organizzativa di diretta responsabilità
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella Direttiva generale per l'azione amministrativa e nella Sezione Performance del PIAO nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

Inoltre, ai sensi dell'art. 19 del CCNL personale dirigenziale Funzioni Centrali e dell'art. 3 del Contratto Collettivo Nazionale Integrativo personale dirigente di seconda fascia del CNEL – triennio 2023-2025, è previsto che venga effettuata una differenziazione delle posizioni dei dirigenti, attribuendo al 10% degli stessi (con un minimo di 1) che conseguono le valutazioni più elevate, una retribuzione di risultato con importo più elevato nella misura del 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato correlata alla valutazione di performance individuale.

3.3. La valutazione della performance organizzativa e individuale: pesi e punteggi

3.3.1. La scheda di valutazione personale Dirigente

La scheda di valutazione del personale Dirigente comprenderà:

- 70% obiettivi (di cui 25% obiettivi di performance organizzativa e 75% obiettivi di performance individuale)
- 30% comportamenti organizzativi.

3.3.2. Scheda di valutazione personale non dirigente

La scheda di valutazione del personale non Dirigente comprenderà:

- 30% obiettivi (di cui 10% contributo agli obiettivi di performance organizzativa assegnati al dirigente sovraordinato e 20% contributo agli obiettivi di performance individuale assegnati al dirigente sovraordinato)
- 70% comportamenti organizzativi.

3.4. Gli Obiettivi e gli indicatori

3.4.1. Caratteristiche degli obiettivi

Il sistema degli obiettivi è articolato in:

- 1) **obiettivi di performance organizzativa**
- 2) **obiettivi di performance individuale**

Gli obiettivi, di performance organizzativa e individuale, rappresentano la specificazione di obiettivi strategici ed operativi rinvenibili nei documenti di programmazione strategica del CNEL:

- Programma di Consiliatura e Cronoprogramma degli Organi Consiliari
- Linee guida annuali del Presidente
- Direttiva generale dell'azione amministrativa del Segretario generale
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

La valutazione viene effettuata sugli obiettivi di performance organizzativa, sugli obiettivi di performance individuale e sui comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi devono rispondere a determinati criteri, di seguito ricordati.

Rilevanza dell'obiettivo: nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa è necessario concentrare l'attenzione su aspetti e progettualità di maggiore rilevanza. Può trattarsi di linee di attività correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi operativi.

Misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione dell'obiettivo, pertanto, occorre individuare indicatori chiari e comprensibili, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore, dalle fonti dati e dai dati elementari posti a base dei calcoli.

Responsabilità dell'obiettivo: è necessario che l'obiettivo sia direttamente assegnabile all'Unità Organizzativa e ai Dirigenti, che ne sono direttamente responsabili.

Chiarezza del limite temporale di riferimento: l'obiettivo ha al massimo durata annuale e può essere suddiviso e monitorato in fasi (es. trimestrali o semestrali). La data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera certa.

Di seguito una tabella riassuntiva delle caratteristiche degli obiettivi:

TITOLO	TEMPO	INDICATORI	PROGRAMMA
• Rilevante, rispetto ai bisogni, mission e priorità • Concreto • Misurabile • Efficace, tale da migliorare la qualità dei servizi offerti • Realistico • Comparabile, con i valori di riferimento e standard nazionali • Confrontabile, con valori di periodi precedenti • Efficiente, correlato alla quantità e qualità delle risorse disponibili	Devono essere definite le date di inizio e fine previste per il completamento dell'obiettivo, avendo come arco temporale utilizzabile l'anno solare.	L'indicatore è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Gli indicatori vanno qualificati attraverso: • Tipo di valore • Unità di misura • Metodo di calcolo • Fonte del dato • Valore target • Benchmark	Rappresenta lo strumento di attuazione dell'obiettivo (come fare per...). Può essere suddiviso in FASI, es. trimestrali o semestrali.

3.4.2. Caratteristiche degli indicatori

Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori, finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Anche gli indicatori, come gli obiettivi, devono rispondere a determinati criteri. In particolare, ciascun indicatore deve essere:

- comprensibile: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche
- rilevante: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione
- fattibile: la raccolta di informazioni per la sua applicazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi
- affidabile: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata il fenomeno che si sta misurando.

Le diverse tipologie di indicatori possono essere così sintetizzate:

REALIZZAZIONE FISICA	REALIZZAZIONE FINANZIARIA	IMPATTO	RISULTATO
Misurano in maniera percentuale il grado di avanzamento del programma operativo Il valore target per questo indicatore sarà sempre 100, mentre il valore raggiunto dipenderà da quanto inserito nei monitoraggi in relazione alle diverse fasi.	Indicano l'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo Indicatori atti a misurare obiettivi o interventi per cui la spesa rappresenta l'oggetto stesso della prestazione (erogazione di trasferimenti, di rimborsi, ecc.).	Esprimono l'impatto che l'obiettivo produce sulla collettività e sul contesto Solitamente usati negli obiettivi pluriennali (possibile utilizzo anche negli annuali nei casi in cui vi siano impatti visibili/misurabili). Prevedono un confronto con l'utente, destinatario dei servizi erogati dall'Amministrazione,	Esprimono l'esito più immediato dell'obiettivo Ovvero la capacità dei prodotti e dei servizi erogati di essere adeguati alle finalità perseguite, in termini di qualità conseguita, di beneficiari raggiunti, di penetrazione del servizio.

3.5. La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Insieme agli obiettivi di performance organizzativa e performance individuale, la valutazione dei comportamenti organizzativi contribuisce alla scheda di valutazione del personale dirigente (con peso del 30%) e del personale non dirigente (con peso del 70%).

3.5.1. La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale (Allegato 1) avviene attraverso quattro categorie di comportamenti organizzativi:

- capacità di problem solving: capacità di iniziativa, capacità di soluzione dei problemi, capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione, capacità di affrontare situazioni nuove
- capacità di interazione con l'organizzazione e con l'ambiente esterno: collaborazione e integrazione nei processi di servizio, qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori, qualità delle relazioni con utenti dei servizi e altri interlocutori abituali
- capacità di pianificazione e gestione delle risorse: programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo, rispetto della normativa e delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale, coordinamento e controllo, capacità organizzativa e di leadership, differenziazione delle valutazioni
- capacità di sviluppo delle professionalità e formazione in una logica di innovazione e digitalizzazione: progettazione e attuazione di programmi formativi destinati al dirigente e ai collaboratori, attivazione di iniziative volte a mantenere e sviluppare le professionalità propria e dei collaboratori.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione (eccellente, alto, medio, basso) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve presentare per raggiungere un determinato livello di valutazione, ossia:

1. se il valutato è descritto dal livello “eccellente” ottiene un punteggio da 95 a 100
2. se il valutato è descritto dal livello “alto” ottiene un punteggio da 86 a 94
3. se il valutato è descritto dal livello “medio” ottiene un punteggio da 66 a 85
4. se il valutato è descritto dal livello “sufficiente” ottiene un punteggio da 51 a 65
5. se il valutato è descritto dal livello “basso”, ottiene un punteggio inferiore o pari a 50.

3.5.2. La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigente

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie (Allegato 2) prevede quattro macro-aree di comportamenti organizzativi:

1. affidabilità, considerando fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell’apporto lavorativo
2. professionalità, considerando l’aspetto più conoscitivo delle competenze e la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione
3. dinamismo relazionale, flessibilità e gestione delle urgenze, ovvero la capacità di collaborare e interagire con i superiori gerarchici e con gli altri dipendenti,
4. qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa di appartenenza, considerando la qualità del servizio offerto all’utenza esterna e ai dipendenti di altre strutture organizzative e i tempi di risposta all’utenza.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque livelli di valutazione e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione, ossia:

1. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “sempre a un livello superiore e con risultati decisamente superiori all’attesa e rispetto agli altri colleghi” il punteggio va da 95 a 100
2. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario” il punteggio va da 81 a 94
3. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “spesso, nelle situazioni in cui era necessario” il punteggio va da 61 a 80
4. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “a volte, soprattutto in situazioni non complesse” il punteggio va da 41 a 60
5. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “quasi mai o raramente”, il punteggio è pari o inferiore a 40.

4. Il processo di valutazione: soggetti, fasi e modalità

4.1. I soggetti del processo di valutazione

Il d. lgs. 150/2009, cui autonomamente ci si ispira, attribuisce la funzione di misurazione e valutazione della performance, nell’ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l’organo di indirizzo politico-amministrativo, l’Organismo indipendente di Valutazione (nel caso del CNEL l’OIV-AC), i dirigenti di primo e di secondo livello, gli utenti finali, in rapporto ai servizi resi dall’Amministrazione.

Più in particolare, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall’organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l’esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
- dall’OIV-AC che presidia in maniera integrata e sistemica il processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso;
- dai dirigenti di ciascuna struttura.

In particolare:

- l'OIV-AC propone la valutazione del Segretario generale all'Organo Politico-amministrativo;
- Il Segretario generale, con il supporto metodologico dell'OIV-AC, che verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, effettua la valutazione dei Dirigenti generali e dei Dirigenti di II fascia i cui Uffici sono alle dirette dipendenze del Segretario generale;
- I Dirigenti generali, sentito il Segretario generale e con il supporto metodologico dell'OIV-AC, che verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, effettuano la valutazione dei Dirigenti di II fascia che afferiscono alle Direzioni generali;
- I Dirigenti di II fascia effettuano la valutazione dei collaboratori che afferiscono alle loro strutture.

Nel caso in cui il soggetto valutatore cambi in corso d'anno, la valutazione viene effettuata dal valutatore in servizio al 31/12 dell'anno, sentito, ove possibile, il precedente valutatore ed acquisendo tutti i materiali che attestino l'attività annuale e il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

4.2. Fasi e modalità del processo di valutazione.

Il periodo di riferimento della valutazione è quello compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre di ogni anno. In caso di mancata presa di servizio per l'intero anno, non si ha diritto alla valutazione né alla retribuzione di risultato.

Per essere soggetto alla valutazione, sia il personale Dirigente che il personale non dirigente deve aver effettuato un periodo di lavoro presso l'Amministrazione pari o superiore a tre mesi solari. Per periodi inferiori a tre mesi la retribuzione di risultato non è dovuta. Per periodi superiori ai tre mesi, la retribuzione di risultato è attribuita in quota parte rispetto al periodo di lavoro effettuato presso l'Amministrazione.

Le fasi del processo di valutazione sono di seguito dettagliate:

4.2.1. Fase 1 – Approvazione ed assegnazione degli obiettivi

Al termine del processo di definizione degli obiettivi, l'organo di direzione politico-amministrativa procede all'approvazione degli stessi; il Segretario Generale ne cura l'illustrazione ed assegnazione, tramite schede di valutazione e colloquio individuali, ai dirigenti per l'anno corrente.

Si ricorda che, ai sensi dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13 (*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni*), convertito, con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, la retribuzione di risultato annuale dei dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, viene legata almeno per una quota del 30% all'obiettivo connesso al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni.

Il Segretario generale cura, inoltre, la tempestiva trasmissione ai Dirigenti della deliberazione di approvazione del PIAO e degli obiettivi.

Entro il termine previsto dalla normativa in vigore la struttura competente in materia di performance cura la pubblicazione sul sito istituzionale del PIAO, approvato dall'organo di direzione politico-amministrativa, contenente gli obiettivi assegnati.

4.2.2. Fase 2 – Coinvolgimento ed assegnazione del personale non dirigente nella realizzazione degli obiettivi

Ciascun dirigente avrà cura di illustrare ai propri dipendenti gli obiettivi della propria struttura nel corso di una riunione, di cui deve essere redatto uno specifico verbale, che ha come finalità la condivisione degli obiettivi, delle relative modalità di realizzazione, la suddivisione dei carichi di lavoro con la specificazione delle attività

richieste a ciascun dipendente ai fini del raggiungimento degli obiettivi stessi. Ove necessario, il dirigente effettuerà dei colloqui individuali con i propri collaboratori per la condivisione degli obiettivi e per tracciare le modalità di lavoro per la loro realizzazione. Conseguirà, inoltre, le schede di valutazione a ciascun collaboratore.

Nel corso dell'anno dovrà essere convocata dal dirigente almeno un'ulteriore riunione singola o di gruppo, finalizzata a monitorare lo stato di avanzamento dell'obiettivo, anche ai fini di un'eventuale richiesta di rimodulazione. Ove necessario, il dirigente effettuerà dei colloqui individuali per la condivisione del punto di monitoraggio degli obiettivi e per tracciare le modalità di lavoro per la loro realizzazione.

Si precisa che le date relative al processo di definizione degli obiettivi potrebbero essere suscettibili di variazioni, nell'eventualità di assestamenti normativi o di particolari esigenze organizzative. In tal caso il Segretario Generale ne dà comunicazione agli interessati.

4.2.3. Fase 3 - Monitoraggio ed eventuale ridefinizione degli obiettivi

Il monitoraggio degli obiettivi è effettuato dall'OIV-AC in collaborazione con il Segretario generale alla fine del primo semestre dell'anno, sentiti i Dirigenti.

La rimodulazione degli obiettivi può essere richiesta, con nota indirizzata al SG e all'OIV-AC, sia in corso d'anno che nella fase di monitoraggio semestrale (e comunque entro e non oltre il 30 settembre di ciascun anno), qualora situazioni straordinarie o impreviste e al di fuori degli oggettivi margini di manovra del dirigente, quali ad esempio il mutamento del contesto normativo istituzionale, un'imprevedibile, grave e sopravvenuta carenza di risorse, o una riorganizzazione che comporti modificazione nelle competenze, rendano non raggiungibili gli obiettivi assegnati; ciò al fine di garantire la piena rispondenza delle attività rispetto alle esigenze dell'Ente e alle risorse assegnate.

Il Segretario generale può proporre la rimodulazione degli obiettivi, da sottoporre, previo parere motivato dell'OIV-AC, all'Organo politico-amministrativo competente, che approva. La rimodulazione può comportare la revisione di obiettivi/indicatori/target precedentemente assegnati o l'introduzione di nuovi obiettivi e la conseguente variazione nel peso assegnato agli obiettivi nelle Schede di valutazione.

Sarà cura del dirigente comunicare ai dipendenti coinvolti negli obiettivi rimodulati le modifiche apportate.

4.2.4. Fase 4 – Rendicontazione e valutazione

Ogni dirigente rendiconta l'attività svolta per il perseguimento degli obiettivi assegnati fornendo all'OIV-AC tutti gli elementi necessari per poterne verificare il grado di raggiungimento.

Le risultanze degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi sono sintetizzate nelle schede di valutazione del personale dirigente e del personale non dirigente.

Tali schede, valorizzate in tutte le sezioni, debbono essere consegnate da ciascun valutatore a ciascun valutato, in un colloquio individuale dedicato. A valle di tale colloquio, la scheda di valutazione deve essere firmata dal valutatore e dal valutato per accettazione.

A cura del Segretariato generale viene definita, entro il 30 giugno di ciascun anno, la Relazione sulla performance, con riferimento alle risultanze dell'anno precedente.

L'OIV-AC prende in esame la Relazione sulla performance e può procedere alla validazione; l'Organo di vertice politico-amministrativo la approva.

Segue la relativa erogazione della retribuzione di risultato al personale dirigente e al personale non dirigente, in relazione alla capienza dei fondi per la retribuzione di risultato.

L'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente (categorie e dirigenza) verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente

tabella:

Fascia	% compenso erogato
< 20	0%
≥20 e ≤40	40%
>40 e ≤60	60%
>60 e ≤70	70%
>70 e ≤80	80%
>80 e ≤90	90%
>90 e ≤95	95%
>95	100%

4.3. VALUTAZIONE NEGATIVA E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

La valutazione del personale dirigente e non dirigente si esprime in centesimi e ove inferiore a 20 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Nel caso in cui il soggetto valutato appartenga al personale Dirigente, l'eventuale contestazione va presentata all'OIV-AC, che potrà convocare il valutatore e il valutato, in colloqui congiunti o disgiunti per verificare la correttezza metodologica del processo di valutazione seguito.

L'OIV-AC può proporre al soggetto valutatore l'eventuale revisione della valutazione effettuata.

Nel caso in cui il soggetto valutato appartenga al personale non Dirigente, l'eventuale contestazione va presentata al Dirigente sovraordinato, che convocherà il valutato, eventualmente assistito da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato, ferma restando altresì la possibilità per il valutato di inviare memorie scritte prima della data del colloquio.

Se non si dovesse addivenire ad una conciliazione, il valutato può chiedere al Direttore di 1° fascia, o al Segretario Generale, un ulteriore colloquio per una revisione della valutazione.

L'OIV può intervenire nel processo di valutazione per verificare la correttezza metodologica del processo di valutazione seguito e convocare a tal fine valutato e valutatore in colloqui congiunti o disgiunti.

La contestazione può essere presentata entro 30 gg dalla consegna della scheda di valutazione finalizzata, da parte del valutatore al valutato.

4.4. CASI PARTICOLARI

Per il personale dipendente in distacco sindacale il compenso incentivante (retribuzione/salario di risultato) è attribuito in base al valore medio della corrispondente posizione nell'ambito dell'ente di appartenenza.

Per il personale dipendente in comando o in distacco presso altri enti il compenso incentivante (salario di risultato) è attribuito dall'ente presso il quale il dipendente opera funzionalmente sulla base delle regole dell'ente medesimo.

Il salario di risultato non spetta ai dipendenti collocati in aspettativa per mandato politico.

5. ALLEGATI

5.1. ALLEGATO 1 - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E INDICE DEI DESCRITTORI

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	
1. Problem Solving peso 25%	▪ Soluzione dei problemi Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse ▪ Orientamento ai risultati Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi ▪ Decisione Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità
2. Capacità del dirigente di interagire con l'organizzazione e con l'ambiente esterno peso 25%	▪ Efficacia interpersonale Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo ▪ Gestione dei gruppi e delle riunioni Capacità di coordinare più persone intente ad operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti ▪ Parlare in pubblico Capacità di argomentare con parole chiare, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori. ▪ Persuasione Capacità di reperire e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori ▪ Negoziazione Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione con altre persone o gruppi
3. Capacità di pianificazione e gestione delle risorse peso 25%	▪ Programmazione Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per lo svolgimento dei propri compiti in funzione della variabile tempo ▪ Rispetto della normativa Capacità di porre particolare cura nell'applicazione della normativa e delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale ▪ Organizzazione Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per lo svolgimento di un'azione comune, non necessariamente coincidente con un'attività propria ▪ Controllo Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti ▪ Orientamento all'utenza Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e le modalità organizzative ▪ Differenziazione delle valutazioni: capacità di saper valutare diversamente i propri collaboratori in base al diverso grado di apporto ed alla differente efficienza nell'attività svolta al fine di motivarli ed ottenere un incremento della produttività ▪ Leadership Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli scopi prefissati
4. Formazione peso 25%	▪ Attuazione di programmi formativi Capacità di programmare e valorizzare percorsi formativi in grado di migliorare le competenze professionali del dirigente e dei collaboratori.

INDICE DEI DESCRITTORI

PROBLEM SOLVING – peso 25%		
Descrittore	Livello	Punteggio
Il valutato è in grado di identificare in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata a tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione in completa e piena autonomia.	Eccellente	95 - 100
Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	Alto	86 - 94
Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	Medio	66 - 85
Il valutato ha spesso bisogno di interpellare il suo diretto superiore (Direttore/Segretario) per poter addivenire alla più corretta soluzione del problema	Sufficiente	51 - 65
Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	Basso	0 - 0

CAPACITÀ DEL DIRIGENTE DI INTERAGIRE CON L'ORGANIZZAZIONE E CON L'AMBIENTE ESTERNO – peso 25%		
Descrittore	Livello	Punteggio
Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente e con gli altri enti/istituzioni. In tali circostanze è in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti molto positivi con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	Eccellente	95 - 100
Il valutato opera in modo autonomo e soddisfacente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente e con gli altri enti/istituzioni. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	Alto	86 - 94
Il valutato opera in maniera abbastanza positiva all'interno dell'Amministrazione in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente.	Medio	66 - 85
Il valutato necessita di sostegno e coordinamento da parte del diretto superiore (Direttore/Segretario) per operare all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione. Sono talvolta emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	Sufficiente	51 – 65
Il valutato partecipa in maniera insoddisfacente ai gruppi di lavoro dell'Amministrazione in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	Basso	0 - 50

CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE – peso 25%

Descrittore	Livello	Punteggio
Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Pone particolare cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	Eccellente	95 - 100
Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo ottimale; il clima organizzativo è positivo. Pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	Alto	86 – 94
Il valutato ha organizzato la propria unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni. Pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	Medio	66 -85
Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni. Non sempre pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	Sufficiente	51 - 65
L'unità di cui il valutato è responsabile presenta alcuni profili poco funzionali che ne riducono la capacità di raggiungere in maniera sufficiente gli obiettivi assegnati. Quasi mai pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività.	Basso	0 - 50

FORMAZIONE – peso 25%		
Descrittore	Livello	Punteggio
Il valutato ha prestato grande attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, monitorando con molta cura i fabbisogni formativi e professionali e attivando varie iniziative, tra cui: partecipazione diretta ad attività formative con ruolo di docente di corsi o di relatore a convegni e seminari su scala internazionale, nazionale e locale; adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a comitati scientifici, gruppi di lavoro e simili per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con un ricaduta eccellente sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.	Eccellente	95 - 100
Il valutato ha prestato adeguata attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, monitorando con sufficiente regolarità e grado di approfondimento i fabbisogni formativi e professionali e attivando di sua iniziativa vari percorsi formativi, favorendo la formazione dei collaboratori, con un ricaduta apprezzabile sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.	Alto	86 - 94
Il valutato ha prestato sufficiente attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, partecipando alle iniziative di formazione organizzate dall'Ente e/o a corsi di formazione disponibili sulle piattaforme aziendali; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con un ricaduta limitata, o solo parzialmente mirata, sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente	Medio	66 - 85
Il valutato ha prestato scarsa attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori.	Sufficiente	51 - 65
Il valutato non ha prestato attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, arrivando a generare ricadute sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.	Basso	0 - 50

5.2. ALLEGATO 2 - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE NON DIRIGENTE E INDICE DEI DESCRITTORI

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE	
1. Affidabilità	▪ Rispetto di impegni e scadenze: rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione. ▪ Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro: opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato ▪ Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi: è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.
2. Competenze professionali	▪ Conoscenze tecnico-professionali specifiche: conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento ▪ Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale: capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi ▪ Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove: capacità di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo
3. Integrazione personale nella organizzazione e dinamismo relazionale	▪ Collaborazione ed integrazione organizzativa: disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e task force ▪ Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi: capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; capacità di offrire supporto ed aiuto ai colleghi ▪ Correttezza e decoro: capacità di ispirare la propria condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte
4. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa	▪ Qualità del servizio offerto agli utenti esterni: capacità di suscitare sia nell'utenza esterna che nei dipendenti di altre strutture organizzative un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori ▪ Tempi di rispondenza all'utenza: capacità di offrire all'utenza un servizio celere ed efficiente

INDICE DEI DESCRITTORI		
Descrittore	Livello	Punteggio
1. Affidabilità Peso 25 %	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	95 - 100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	81 - 94
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	61 - 80
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	41 - 60
	5. Quasi mai o raramente	0 - 40
2. Competenze professionali Peso 25 %	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	95 - 100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	81 - 94
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	61 - 80
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	41 - 60
	5. Quasi mai o raramente	0 - 40
3. Integrazione personale nella organizzazione e dinamismo relazionale Peso 25 %	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	95 - 100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	81 - 94
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	61 - 80
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	41 - 60
	5. Quasi mai o raramente	0 - 40
4. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa Peso 25 %	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	95 - 100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	81 - 94
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	61 - 80
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	41 - 60
	5. Quasi mai o raramente	0 - 40

5.3. ALLEGATO 3 – SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI

Scheda valutazione dirigenti

OBIETTIVI di performance organizzativa - peso ponderato 25%	
1	Obiettivi di Ente
2	
3	Obiettivi di Struttura - Ufficio

OBIETTIVI di performance individuale - peso ponderato 75%	
1	
2	
3	Obiettivi individuali (massimo 5)
4	
5	

Comportamenti e Competenze - 30%	
1	Problem Solving
2	Capacità di interagire con l'organizzazione e con l'ambiente esterno
3	Capacità di pianificazione e gestione delle risorse
4	Formazione

70%

30%

5.4. ALLEGATO 4 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE

Scheda valutazione Personale non dirigente

OBIETTIVI di performance organizzativa - 10 %		}	
1	Obiettivi di Ente / Struttura / Ufficio		
OBIETTIVI di performance individuale - 20 %		}	30%
1	Obiettivi individuali (massimo 3)		
2			
3			
Comportamenti e Competenze - 70%		}	70%
1	Affidabilità		
2	Competenze professionali		
3	Integrazione personale nella organizzazione e dinamismo relazionale		
4	Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa		