

Sistema di misurazione e valutazione della Performance

INDICE

1	INTRODUZIONE	3
2	DESCRIZIONE DEL SISTEMA	5
2.1	CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL' AGENZIA	5
2.2	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
2.2.1	<i>Gli ambiti</i>	8
2.2.2	<i>Gli obiettivi</i>	8
2.2.3	<i>Misurazione e valutazione degli obiettivi</i>	9
2.2.4	<i>Dalla misurazione alla Rendicontazione Sociale</i>	10
2.2.5	<i>Coinvolgimento degli stakeholders nel processo di pianificazione del Piano della performance</i>	10
2.3	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	10
2.3.1	<i>Risultati</i>	12
2.3.2	<i>Comportamenti organizzativi</i>	13
2.3.3	<i>La Performance Individuale del personale non dirigente</i>	13
2.3.4	<i>La Performance Individuale del personale dirigente</i>	20
3	IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	28
3.1	GLI ATTORI.....	28
3.2	FASI, TEMPI E MODALITÀ.....	28
3.2.1	<i>Definizione e assegnazione degli obiettivi</i>	28
3.2.2	<i>Monitoraggio dei risultati</i>	29
3.2.3	<i>Misurazione e la valutazione dei risultati e dei comportamenti</i>	29
3.3	SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	30
3.4	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	30
3.5	CASI PARTICOLARI.....	30

1 INTRODUZIONE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", ha introdotto disposizioni volte a disciplinare il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è regolato dall'art. 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Ogni amministrazione pubblica, che è tenuta, in tal senso, a misurare e valutare annualmente la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola ed ai singoli dipendenti riconducibili al predetto rapporto di lavoro, adotta con proprio provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.).

Secondo gli indirizzi forniti dall'A.N.AC. con delibera n. 104/2010, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Nazionale della Sicurezza delle Ferrovie (di seguito ANSF o Agenzia) ha ad oggetto, sia la misurazione e la

valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale e risponde inoltre alle esigenze prioritarie di:

- misurare la Performance dell'Amministrazione e del personale, attraverso uno stretto collegamento tra la performance individuale e la performance organizzativa, in quanto la valutazione di ciascuna Unità Organizzativa (d'ora in avanti UO) deve essere posta alla base della valutazione individuale di tutto il personale;
- individuare meccanismi di calcolo uniformi e grading omogenei per tutti i dipendenti;
- definire obiettivi misurabili in una logica improntata alla semplicità ed analiticità delle informazioni;
- individuare strumenti di valutazione e meccanismi di calcolo snelli e di facile comprensione.

2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AGENZIA

L'Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie (di seguito ANSF o Agenzia) è istituita, con sede in Firenze, sulla base dell'articolo 4 del D.Lgs. 10 agosto 2007, n. 162 di recepimento della direttiva 2004/49/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004 (direttiva relativa alla sicurezza delle ferrovie comunitarie). L'Agenzia è operativa dal 16 giugno 2008.

Il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) esercita una funzione di vigilanza sull'operato dell'ANSF ed espleta anche i controlli di legge previsti in relazione alla forma giuridica che è stata individuata per l'Agenzia.

Il funzionamento dell'Agenzia, sino al mese di settembre 2012, è stato assicurato tramite l'utilizzo, ai sensi dell'art. 4, comma 8, del citato D.Lgs. 162/2007, di personale appartenente ai ruoli del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti ed al Gruppo FS S.p.A., posto alle dipendenze funzionali dell'ANSF pur conservando il rapporto di lavoro con il Ministero o la Società di provenienza.

In data 27 settembre 2012, l'Agenzia ha potuto completare l'iter della prima procedura di inquadramento del personale nei propri ruoli, prevista agli artt. 17 e 18 del D.P.R. n. 224/2011, reclutando 92 unità di personale, rispetto alle 265 unità previste dalla pianta organica così come rideterminata in esito all'applicazione dell'articolo 2, comma 1, del DL 6 luglio 2012, n. 95.

L'Agenzia fornisce agli operatori ferroviari i principi informativi delle disposizioni e prescrizioni di loro competenza e vigila perché siano mantenuti gli attuali livelli di sicurezza, inoltre ne promuove il costante miglioramento in relazione al progresso tecnico e scientifico, garantisce un trattamento equo e non discriminatorio a tutti i soggetti interessati alla produzione di trasporti ferroviari, contribuisce all'armonizzazione delle norme di sicurezza nazionali e internazionali favorendo l'interoperabilità della rete ferroviaria Europea.

L'Agenzia, ai fini della sicurezza del sistema ferroviario nazionale, svolge le funzioni per essa previste dal D.Lgs. 162/2007, in materia di:

a) attività normativa:

- definizione e riordino del quadro normativo in materia di sicurezza ferroviaria;
- emissione di norme di esercizio e di standard tecnici della circolazione ferroviaria;
- emissione di norme e standard riguardanti la formazione e la qualificazione del personale dei gestori dell'infrastruttura e delle imprese ferroviarie che svolgono attività di sicurezza;
- regolamentazione e controllo sull'emissione delle regole interne e sui rapporti di interfaccia di imprese ferroviarie e del gestore dell'Infrastruttura.

b) attività autorizzativa:

- rilascio, rinnovo, aggiornamento e revoca di autorizzazione alla messa in servizio dei veicoli;
- qualificazione dei Verificatori indipendenti di sicurezza e di altri organismi, il cui riconoscimento sia necessario per lo svolgimento del ruolo ad essi assegnato;
- rinnovo, aggiornamento e revoca di autorizzazione alla messa in servizio dei sottosistemi strutturali infrastruttura, energia, comando, controllo e segnalamento e di applicazioni generiche, autorizzazione all'utilizzo di prodotti generici e di componenti;
- istituzione e tenuta del registro di immatricolazione nazionale del materiale rotabile;

- rilascio, rinnovo, aggiornamento e revoca del certificato di sicurezza delle imprese di trasporto ferroviario e dell'autorizzazione di sicurezza dei gestori dell'infrastruttura.

c) attività di ispezione, controllo e monitoraggio:

- controllo dei requisiti per il mantenimento di certificati di sicurezza e dell'autorizzazione di sicurezza;
- vigilanza sull'applicazione di norme tecniche e standard di sicurezza;
- verifica sull'applicazione delle disposizioni tecniche relativamente al funzionamento e alla manutenzione;
- verifica della conformità dei componenti ai pertinenti requisiti essenziali;
- verifica che il materiale rotabile sia debitamente immatricolato e che le informazioni in materia di sicurezza contenute nei registri dell'infrastruttura e del materiale rotabile siano precise ed aggiornate;
- attività ispettiva, attraverso l'esecuzione di ispezioni e indagini ritenute necessarie per l'assolvimento dei propri compiti.

L'Agenzia, inoltre, sempre in conformità al D. Lgs. 162/2007, svolge i seguenti compiti:

- studio e approfondimento sulla sicurezza ferroviaria e consultazione a favore di enti e istituzioni;
- formulazione di proposte e osservazioni per il miglioramento della sicurezza ferroviaria;
- imposizione al Gestore dell'Infrastruttura e alle imprese ferroviarie di direttive e raccomandazioni in materia di sicurezza nonché in ordine agli accorgimenti e alle procedure necessarie e utili al perseguimento della sicurezza ferroviaria;
- collaborazione con l'Agenzia ferroviaria europea (ERA) per l'armonizzazione della sicurezza ferroviaria;
- rapporti con le Autorità Nazionali di Sicurezza degli altri Stati Membri ed altri organismi internazionali riconosciuti dall'Agenzia ferroviaria europea.

In via cautelativa, al fine di tutelare la sicurezza della circolazione, l'Agenzia, in caso di inosservanza da parte del gestore dell'infrastruttura e delle imprese ferroviarie di quanto disposto dal quadro normativo o dalle raccomandazioni emesse dall'Agenzia stessa, adotta provvedimenti restrittivi dell'esercizio, anche limitando autorizzazioni e certificati di sicurezza, fino alla sospensione o alla revoca delle autorizzazioni e certificati di sicurezza stessi.

Con decreto del Presidente della Repubblica n. 34/2009, su proposta del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione, previa deliberazione del Consiglio dei Ministri, sentito il Consiglio di Stato, è stato emanato il regolamento di organizzazione dell'Agenzia.

L'Agenzia presenta un unico Centro di Responsabilità Amministrativa rappresentato dal Direttore ed è organizzata in 6 Settori (UO di livello dirigenziale) differenti per area di intervento. Nell'ambito di ciascun Settore sono istituiti gli Uffici attualmente declinati come rappresentato nella tabella sottostante.

Tabella 1: Settori e Uffici dell'Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie

Settori	Uffici
Settore 1 Amministrazione, Affari Legali e Finanza	Ufficio 1 - Ragioneria, Contabilità e Bilancio
	Ufficio 2 - Acquisti e Contratti
	Ufficio 3 - Risorse Umane
	Ufficio 4 - Provvedimenti disciplinari, affari legali e generali
	Ufficio 5 - Servizi Comuni e Servizi Tecnici
Settore 2 Monitoraggio, banche dati e rapporti istituzionali	Ufficio 1 - Monitoraggio
	Ufficio 2 - Registri e banche dati
	Ufficio 3 - Relazioni istituzionali
	Ufficio 4 - Archivi standard tecnici
Settore 3 Norme di Esercizio	Ufficio 1 - Norme d'esercizio
	Ufficio 2 - Formazione
	Ufficio 3 - Standard di sicurezza e Analisi del rischio
Settore 4 Standard Tecnici	Ufficio 1 - Standard tecnici Veicoli
	Ufficio 2 - Standard tecnici sottosistemi strutturali comando controllo e segnalamento
	Ufficio 3 - Ricerca e Sviluppo
	Ufficio 4 - Analisi tecnica Veicoli
	Ufficio 5 - Analisi tecnica Sottosistemi strutturali di terra
	Ufficio 6 - Riconoscimento Organismi
Settore 5 Autorizzazioni e Certificazioni	Ufficio 1 - Veicoli complessi a composizione bloccata e A V
	Ufficio 2 - Veicoli convenzionali da manovra e mezzi d'opera
	Ufficio 3 - Sottosistemi strutturali infrastruttura ed energia
	Ufficio 4 - Sottosistemi strutturali comando controllo e segnalamento
	Ufficio 5 - Certificazioni ed Autorizzazioni di sicurezza
Settore 6 Ispettorato e Controlli	Ufficio 1 - Analisi eventi incidentali
	Ufficio 2 - Ispezioni sul sistema ferroviario
	Ufficio 3 - Audit di processo
	Ufficio 4 - Controllo sui sistemi di gestione della sicurezza

Oltre che negli Uffici e nei Settori, il personale può essere assegnato al supporto tecnico del Direttore.

2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.2.1 GLI AMBITI

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dall'A.N.AC. con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - 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.

2.2.2 GLI OBIETTIVI

L'Agenzia è sottoposta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti; in particolare, compete al Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti l'emanazione di direttive con l'indicazione degli obiettivi da raggiungere e degli eventuali specifiche attività da intraprendere.

In relazione ai compiti istituzionali dell'Agenzia e dalle priorità politiche fissate con l'Atto di indirizzo scaturisce un sistema di **obiettivi strategici e gestionali** così configurato:

- per ogni obiettivo sono definiti uno o più indicatori significativi, al fine di misurare il grado di raggiungimento dei risultati;
- gli indicatori prescelti sono tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese. Sono stati in tal senso privilegiati indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) o di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio);
- ad ogni indicatore è sempre associato un target, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

Coerentemente con gli obiettivi strategici e gestionali identificati, ciascun Dirigente Valutatore definisce, d'intesa con i suoi valutati (dirigenti e non), le proposte di obiettivi operativi da perseguire tenendo conto delle attività prevalenti tra quelle svolte dalla risorsa e dall'UO di appartenenza.

Gli obiettivi operativi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici e gestionali; sono dunque funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali e devono essere declinati con riferimento all'articolazione della struttura organizzativa di ciascun unità organizzativa che concorre.

Come per gli obiettivi strategici e gestionali anche per gli obiettivi operativi sono definiti uno o più indicatori al fine di misurare e controllare l'avanzamento dell'obiettivo e ad ogni indicatore è assegnato un target quantitativo o qualitativo.

Gli obiettivi operativi sono stati assegnati alle UO osservando i seguenti criteri:

- **rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa,** focalizzandosi se necessario sulle aree di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa;
- **misurabilità dell'obiettivo,** il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile;
- **controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa,** la valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, il conseguimento dell'obiettivo dipende in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura di appartenenza;
- **chiarezza del limite temporale di riferimento,** l'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale.

Gli obiettivi assegnati e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance sono contenuti all'interno del Piano della Performance.

2.2.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi si snoda attraverso tre momenti chiave in cui l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), interviene per:

- la valutazione della congruità e del rispetto delle scadenze relative alla presentazione del Piano annuale della Performance;
- la valutazione intermedia dell'avanzamento dei progetti e il conseguimento degli obiettivi;
- la validazione della Relazione annuale sulla Performance in cui è rendicontato il conseguimento degli obiettivi operativi annuali.

L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'A.N.AC.; promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione, della trasparenza dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso (art.14, comma 4 del Decreto n.150/2009).

L'OIV valida, entro il 30 giugno di ogni anno, la Relazione sulla performance (art.10, comma 1 lett. b) del Decreto Legislativo n.150/2009). La Relazione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

La Relazione evidenzia lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

2.2.4 DALLA MISURAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE SOCIALE

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative coinvolte in un processo che si pone l'obiettivo di utilizzare sia indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, sia indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Nella futura graduale configurazione di un sistema di controllo di gestione e di controllo strategico più evoluti che vede coinvolta l'Agenzia in una fase di messa a regime, emerge pertanto la necessità di avviare un'integrazione di tali strumenti con gli strumenti della rendicontazione, al fine di passare concretamente da un approccio autoreferenziale ad una concezione di apertura agli utenti e agli stakeholders, che ponga in primo piano l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

A tale fine, , sono stati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Agenzia, i documenti previsti dal D.Lgs. 33/2013, e in particolare tutti i dati che l'Agenzia ha potuto pubblicare alla luce della sua situazione di regime transitorio.

A partire dal 2013 l'Agenzia sarà impegnata ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, organizzando specifiche attività nell'ottica della rendicontazione sociale.

Sono state pertanto avviate procedure tese all'individuazione degli stakeholder chiave, e di quelle attività dell'Agenzia che hanno ricaduta sociale, nonché i connessi indicatori d'impatto dell'azione amministrativa (outcome), così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dall'A.N.AC. con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

2.2.5 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

La gestione della rendicontazione sociale si ispirerà ai contenuti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità da emanarsi ai sensi dell'articolo 10 del D. Lgs. 33/2013 in base alle linee guida elaborate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del D.Lgs. 150/2009.

Sulla base del grado di rilevanza strategica degli stakeholders, l'Agenzia provvederà infatti, a titolo esemplificativo, ad attivare alcune attività quali:

- informare attraverso specifici strumenti, quali il Rapporto annuale sulla sicurezza, quegli stakeholders ritenuti di particolare interesse;
- portare a conoscenza attraverso sistemi generali, quali ad esempio il sito web, tutti gli altri stakeholders che verranno informati sulle attività svolte dell'Agenzia.

2.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'articolo 9 del Decreto ha individuato specifici ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale e in particolare:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità la valutazione della performance individuale è collegata a:
 - gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale la valutazione della performance individuale è collegata a:
 - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Secondo l'organizzazione dell'Agenzia possono essere distinte diverse tipologie di dipendenti da includere nella valutazione, in particolare:

- personale tecnico e amministrativo;
- professionisti di I° qualifica;
- professionisti di II° qualifica;
- dirigenti.

La valutazione della Performance Individuale attiene alla misurazione di due componenti dell'attività lavorativa:

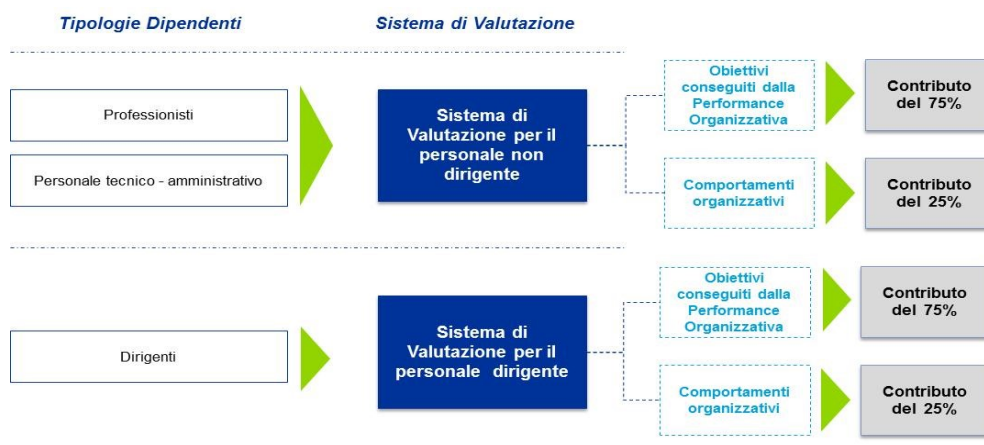
- risultati;
- comportamenti organizzativi.

Il risultato rappresenta l'esito del conseguimento dell'obiettivo e la sua misurazione avviene attraverso gli indicatori associati ai processi messi in atto per conseguire l'obiettivo.

I comportamenti organizzativi rappresentano l'insieme delle modalità di azione di tipo conoscitivo, motivazionale, relazionale e realizzativo, messe in atto dall'individuo e tra loro correlate.

Il Sistema di valutazione dell'ANSF prevede un **modello di valutazione per il personale (dirigente e non)** con la stessa distribuzione in percentuale dell'incidenza degli elementi di valutazione, così come illustrato nella figura sottostante.

Figura 1: Modello di valutazione dell'ANSF



Per tutto il personale, con qualifica dirigenziale e non, il contributo rispetto al grado di conseguimento degli obiettivi concorre in misura pari al 75%, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi concorre in misura pari al 25%.

2.3.1 RISULTATI

La **valutazione dei risultati** è finalizzata alla misurazione dei risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi definiti ed assegnati all'inizio dell'anno.

La **misurazione dei risultati è strettamente correlata alla dimensione organizzativa** della performance in quanto:

- si conferma un **concetto di responsabilità del titolare dell'Unità Organizzativa** per le performance dell'Unità stessa;
- si estende questa **responsabilità anche agli individui che** in maniera significativa **contribuiscono al raggiungimento della performance organizzativa** della propria struttura.

Gli obiettivi misurati ai fini della valutazione dei risultati possono essere di due tipi:

- **obiettivi comuni** che rappresentano gli obiettivi dell'Agenzia che riguardano il Settore o Ufficio;
- **obiettivi individuali** che rappresentano gli obiettivi che caratterizzano il ruolo dell'individuo in quanto riferibili direttamente al processo di propria competenza o a progetti specifici. Questi obiettivi possono essere eventualmente assegnati a tutto il personale dell'Agenzia (dirigenti e non).

Ad ogni obiettivo assegnato devono essere associati:

- **Target** realizzativo, che per obiettivi misurati da indicatori quantitativi indica l'entità assoluta o percentuale da raggiungere, mentre per gli obiettivi non misurati da indicatori quantitativi indica il raggiungimento o meno dell'obiettivo stesso (on/off).
- **Peso** dell'obiettivo, che rappresenta l'importanza ad esso attribuita. La somma dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi comuni deve essere pari a 100. La somma dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi individuali deve essere pari a 100.
- **Esito** (misura del risultato sulla base di uno o più indicatori quali-quantitativi), che definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo. In caso di target on/off l'esito potrà essere 0% o 100%. L'esito massimo è pari al 100%.

La misura del **grado di conseguimento degli obiettivi assegnati** determina la valutazione dei risultati del valutato, e in particolare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni dei **dirigenti responsabili di Settore** è pari alla media della valutazione complessiva degli obiettivi comuni dei sottostanti dirigenti responsabili di Ufficio;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni dei **dirigenti responsabili di Ufficio** dipende dal grado di raggiungimento degli obiettivi comuni del sottostante personale non dirigente;
- la valutazione del **personale non dirigente** dipende dal grado di conseguimento degli obiettivi comuni ed eventualmente individuali ad esso assegnati.

2.3.2 **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

La valutazione dei comportamenti organizzativi è finalizzata a confrontare i comportamenti rilevati con quelli esplicitati nelle relative declaratorie presenti nel catalogo delle competenze e prende in considerazione il “*proprium*” del dipendente e cioè la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell'ufficio e dell'organizzazione nel suo complesso.

In particolare, il **catalogo delle competenze comportamentali** utilizzato al fine della valutazione della performance individuale:

- distingue tra le competenze relative al personale dirigente e quelle relative al personale non dirigente;
- prevede 5 competenze comportamentali per il personale dirigente e 5 competenze comportamentali per il personale non dirigente;

e contiene per ciascuna competenza comportamentale:

- **la declaratoria di ogni competenza comportamentale** (definizione combinata degli indicatori comportamentali), che ne chiarisce il significato generale;
- **gli indicatori comportamentali distintivi di ciascuna competenza**, che secondo una logica generalmente “inclusiva” misurano il livello di possesso della competenza;
- **i livelli di comportamento che costituiscono una scala valutativa, da 1 a 5**, che rilevano in generale un comportamento: 1 - non adeguato, 2 - parzialmente adeguato, 3 - adeguato, 4 - più che adeguato, 5 - eccellente. La descrizione personalizzata di ognuno dei 5 livelli della scala valutativa per ogni competenza è indicativa ed è costruita sulla combinazione degli indicatori comportamentali e dei loro gradi di raggiungimento.

2.3.3 **LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE**

La Performance Individuale del personale non dirigente tiene conto:

- del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati che concorrono per il 75% sulla performance annuale complessiva. In caso di assegnazione di obiettivi individuali, questi concorreranno per il 30% e gli obiettivi comuni per il 45%;
- della misurazione di comportamenti organizzativi, esplicitati dalle competenze comportamentali rilevate che concorrono per il 25% sulla performance annuale complessiva.

Figura 2: Performance individuale del personale non dirigente



Valutazione dei risultati

Nel caso in cui al dipendente siano stati assegnati solo obiettivi comuni, il punteggio di risultato dipende solo dal raggiungimento di detti obiettivi comuni.

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni (V_c)** per ciascun valutato è dato dalla somma dei prodotti tra esito e peso (importanza) attribuiti agli obiettivi comuni come rappresentato dalla seguente formula:

$$V_c = \sum E_i \times P_i \quad (\sum P_i = 100); (V_c \text{ max} = 100)$$

dove E_i rappresenta l'esito (misura del risultato) e definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo i -esimo e P_i rappresenta il peso (importanza) attribuito a ciascun obiettivo i -esimo.

Il punteggio dei Risultati, per ciascun valutato, è dato dal prodotto tra la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni (V_c) e l'incidenza della stessa sulla performance annuale complessiva come rappresentato dalla seguente formula:

$$R = V_c \times 0,75 \quad (R \text{ max} = 75)$$

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 3: Esempio di calcolo del punteggio dei Risultati del personale non dirigente in caso di assegnazione di soli obiettivi comuni

Obiettivi Comuni	Target	Risultato raggiunto	Esito valutato (E_i)	Peso (P_i)	Esito finale
Obiettivo 1	SI	SI	100%	50	50
Obiettivo 2	100%	60%	60%	30	18
Obiettivo 3	10	7	70%	20	14
Valutazione complessiva Obiettivi Comuni (V_c)					82
Incidenza Valutazione Complessiva Obiettivi Comuni sulla performance individuale					75%
Punteggio dei Risultati (R)					62

Nel caso in cui al dipendente siano stati assegnati anche obiettivi individuali, il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Risultati (R) dipende sia dal raggiungimento di obiettivi comuni che degli obiettivi individuali.

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni (V_c)** è dato dalla somma dei prodotti tra esito e peso (importanza) attribuiti agli obiettivi comuni come rappresentato dalla seguente formula:

$$V_c = \sum E_i \times P_i \quad (\sum P_i = 100); (V_c \text{ max} = 100)$$

dove E_i rappresenta l'esito (misura del risultato) e definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo i -esimo e P_i rappresenta il peso (importanza) attribuito a ciascun obiettivo i -esimo.

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali (Vi)** è data dalla somma dei prodotti tra esito e peso attribuiti agli obiettivi individuali come rappresentato dalla seguente formula:

$$V_i = \sum E_i \times P_i \quad (\sum P_i = 100); (V_i \text{ max} = 100)$$

dove **E_i** rappresenta l'esito (misura del risultato) e definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo *i*-esimo e **P_i** rappresenta il peso (importanza) attribuito a ciascun obiettivo *i*-esimo.

Il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Risultati (R) sarà pertanto determinato secondo la seguente relazione:

$$R = (V_c \times 0,45) + (V_i \times 0,30) \quad (R \text{ max} = 75)$$

dove **V_c** è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni e **V_i** è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 4: Esempio di calcolo del punteggio dei Risultati del personale non dirigente in caso di assegnazione di obiettivi comuni e obiettivi individuali

Obiettivi Comuni	Target	Risultato raggiunto	Esito valutato (Ei)	Peso (Pi)	Esito finale
Obiettivo 1	SI	SI	100%	50	50
Obiettivo 2	100%	40%	40%	30	12
Obiettivo 3	10	9	90%	20	18
Valutazione complessiva Obiettivi Comuni (Vc)					80

Obiettivi Individuali	Target	Risultato raggiunto	Esito valutato (Ei)	Peso (Pi)	Esito finale
Obiettivo 1	SI	SI	100%	60	60
Obiettivo 2	100%	70%	70%	40	28
Valutazione complessiva Obiettivi Individuali (Vi)					88

	Valutazione complessiva Obiettivi	Incidenza	Esito finale
Obiettivi Comuni	80	45%	36
Obiettivi Individuali	88	30%	26
Punteggio dei Risultati (R)			62

Valutazione dei comportamenti

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi rilevati in fase di valutazione con quelli esplicitati nelle relative declaratorie presenti nel catalogo delle competenze.

Il catalogo delle competenze comportamentali prevede per il **personale non dirigente 5 competenze comportamentali**:

1. Qualità
2. Affidabilità operativa
3. Analisi dei problemi
4. Iniziativa

5. Lavoro di gruppo

Per ciascuna delle 5 competenze comportamentali previste, il Catalogo delle Competenze contiene:

- la declaratoria;
- gli indicatori comportamentali;
- I livelli di comportamento, da 1 a 5, che rilevano in generale un comportamento: 1 - non adeguato, 2 - parzialmente adeguato, 3 - adeguato, 4 - più che adeguato, 5 - eccellente.

Tabella 2: Competenza comportamentale: Qualità

Competenza comportamentale: Qualità	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
<p>Gestire con accuratezza il proprio lavoro.</p> <p>Operare con costanza e precisione nel rispetto dei tempi e tenendo conto anche degli aspetti apparentemente più marginali.</p> <p>Attivare momenti di monitoraggio e verifica costituendo un punto di riferimento per la qualità del proprio operato, assicurando la soddisfazione delle esigenze dei destinatari dei servizi prodotti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accuratezza • Gestione dei tempi • Soddisfazione dei bisogni
Livelli di comportamento	
1	Esegue il proprio lavoro con scarsa accuratezza senza monitorare le scadenze da rispettare e l'obiettivo da raggiungere.
2	Monitora i tempi e le scadenze da rispettare, tendendo ad organizzare le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere.
3	Garantisce accuratezza del proprio lavoro con livelli di qualità coerenti con quanto richiesto dall'organizzazione.
4	Opera con costanza, accuratezza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro nel rispetto dei tempi tenendo conto anche degli aspetti apparentemente più marginali.
5	Lavora con precisione e meticolosità, curando ogni aspetto ed attivando momenti di monitoraggio e verifica. Costituisce un punto di riferimento per i colleghi per la qualità del proprio operato. Assicura la soddisfazione delle esigenze dei destinatari dei servizi prodotti.

Tabella 3: Competenza comportamentale: Affidabilità operativa

Competenza comportamentale: Affidabilità operativa	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
<p>Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Amministrazione.</p> <p>Effettuare le opportune scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo. Costituire un sicuro elemento di riferimento in termini di disponibilità ed affidabilità lavorativa, finalizzata al raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visione sistemica • Disponibilità e affidabilità lavorativa • Assunzione di responsabilità

Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa e gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza.	
Livelli di comportamento	
1	Ha una scarsa conoscenza delle procedure, dei vincoli e delle opportunità che caratterizzano il contesto operativo dell'Amministrazione.
2	Conosce le procedure, i vincoli e le opportunità del contesto operativo dell'Amministrazione, ma non sempre effettua le opportune scelte operative ai fini del raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione.
3	Conosce le procedure, i vincoli e le opportunità del contesto operativo dell'Amministrazione, ed effettua le opportune scelte operative ai fini del raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione.
4	Conosce le procedure, i vincoli e le opportunità del contesto operativo dell'Amministrazione, ed effettua le opportune scelte operative ai fini del raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione. Costituisce un sicuro elemento di riferimento in termini di disponibilità ed affidabilità lavorativa, finalizzata al raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione.
5	Conosce le procedure, i vincoli e le opportunità del contesto operativo dell'Amministrazione, ed effettua le opportune scelte operative ai fini del raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione. Costituisce un sicuro elemento di riferimento in termini di disponibilità ed affidabilità lavorativa, finalizzata al raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione. Si fa carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa e gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza.

Tabella 4: Competenza comportamentale: Analisi dei problemi

Competenza comportamentale: Analisi dei problemi	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
<p>Valorizzare tutti i dati e tutte le fonti informative possibili, verificandone l'esattezza e utilizzando gli stessi per effettuare diagnosi corrette dei problemi.</p> <p>Analizzare con metodo e sistematicità tutti gli elementi raccolti, cogliendone l'essenzialità.</p> <p>Aggregare i risultati delle analisi effettuate per pervenire a conclusioni efficaci, individuando le cause più probabili dei problemi affrontati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensiero Analitico • Sintesi • Capacità propositiva

Livelli di comportamento	
1	È in grado di acquisire i dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria competenza, ma non è sempre in grado di verificarne l'esattezza o la specifica utilità.
2	È in grado di acquisire i dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria competenza, verificandone l'esattezza e la specifica utilità.
3	Analizza con metodo i dati e le informazioni raccolte, dopo averne verificato esattezza ed utilità. È in grado di cogliere i problemi e di indicare le possibili soluzioni.
4	Seleziona con efficacia e tempestività le informazioni a disposizione, analizzando puntualmente le dimensioni del problema, cogliendone gli aspetti essenziali e formulando appropriate argomentazioni a sostegno delle possibili soluzioni.
5	Si attiva autonomamente per la ricerca di ogni elemento utile ad effettuare diagnosi corrette

	dei problemi, cogliendone gli aspetti essenziali, individuando con sicurezza le cause principali, formulando le possibili opzioni risolutive e proponendo, in sintesi, la soluzione più efficace.
--	---

Tabella 5: Competenza comportamentale: Iniziativa

Competenza comportamentale: Iniziativa	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
<p>Ricerca modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte.</p> <p>Effettuare le scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo.</p> <p>Attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare criticità emergenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse a migliorare • Discrezionalità • Proattività
Livelli di comportamento	
1	Attende per agire solo a seguito del ricevimento di specifiche disposizioni e sollecitazioni.
2	Si impegna nel lavoro assegnato. Manifesta interesse e curiosità al fine di migliorare il proprio lavoro.
3	Si impegna e cerca stimoli ed occasioni di miglioramento del proprio lavoro, presidiando gli ambiti di discrezionalità consentiti dal proprio ruolo.
4	Si attiva autonomamente promuovendo e adottando con determinazione le iniziative appropriate nel proprio ambito di responsabilità.
5	Si attiva autonomamente promuovendo e adottando con determinazione e rapidità le iniziative appropriate nel proprio ambito di responsabilità. Intraprende le azioni idonee ad assicurare il corretto funzionamento del settore anticipando le eventuali criticità che si possono manifestare.

Tabella 6: Competenza comportamentale: Lavoro di gruppo

Competenza comportamentale: Lavoro di gruppo	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
<p>Partecipare alle attività e fornire agli altri informazioni utili e consigli per migliorare le proprie prestazioni ed il lavoro.</p> <p>Accettare il confronto avendo un atteggiamento positivo verso gli altri e condividendo le informazioni utili e rilevanti al gruppo.</p> <p>Incoraggiare gli altri promuovendo un clima favorevole e costruttivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione • Confronto • Atteggiamento propositivo

Livelli di comportamento	
1	Partecipa alle attività di lavoro in gruppo, ma non accetta il confronto o le posizioni altrui.
2	Accetta il confronto e fa la propria parte di lavoro, con un atteggiamento in genere positivo verso gli altri.
3	Partecipa alle attività e accetta il confronto. Ha un atteggiamento positivo verso gli altri, condividendo le informazioni utili e rilevanti al gruppo.
4	Promuove un clima favorevole, costruisce spirito di gruppo. Fornisce agli altri informazioni utili e consigli per migliorare le proprie prestazioni ed il lavoro.
5	Incoraggia gli altri, promuovendo un clima favorevole e costruttivo. Fornisce agli altri informazioni di ritorno sulla prestazione e consigli affinché siano aiutati e stimolati al miglioramento.

Il **punteggio dei comportamenti organizzativi (C)** per ciascun valutato è data dalla somma dei valori dei livelli di comportamento attribuiti a ciascuna competenza valutata:

$$C = \sum L_i$$

dove L_i rappresenta il livello di comportamento attribuito al comportamento organizzativo i -esimo.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 5: Esempio di calcolo della del punteggio dei Comportamenti del personale non dirigente

Competenze Comportamentali	Risorsa
	Livello di comportamento attribuito (L)
QUALITA'	5
AFFIDABILITA' OPERATIVA	4
ANALISI DEI PROBLEMI	4
INIZIATIVA	3
LAVORO DI GRUPPO	5
Punteggio dei comportamenti (C)	21

Valutazione complessiva

Il **punteggio complessivo annuale della Performance individuale (P)** del personale non dirigente è dato dalla somma del punteggio dei Risultati e il punteggio dei Comportamenti attribuiti a ciascun valutato:

$$P = R + C$$

dove **R** è il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Risultati e **C** è il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Comportamenti

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 6: Esempio di calcolo del punteggio complessivo annuale della Performance Individuale del personale non dirigente

Valutazione Complessiva	
Punteggio dei Risultati (R)	62
Punteggio dei Comportamenti (C)	21
Punteggio Complessivo della Performance Individuale (P)	83

2.3.4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE

La Performance Individuale del personale dirigente tiene conto:

- del grado di raggiungimento degli obiettivi comuni assegnati che concorrono per il 75% sulla performance annuale complessiva. In caso di assegnazione di obiettivi individuali questi concorreranno per il 30% e gli obiettivi comuni per il 45%.
- della misurazione di comportamenti organizzativi, esplicitati dalle competenze comportamentali rilevate che concorrono per il 25% sulla performance annuale complessiva.

Figura 7: Performance individuale del personale dirigente



Valutazione dei risultati

Nel caso in cui al dirigente siano stati assegnati solo obiettivi comuni, il punteggio di risultato dipende solo dal raggiungimento di obiettivi comuni.

Il **punteggio dei Risultati dei dirigenti responsabili di Ufficio (R_{du})** è pari al 75% della Valutazione complessiva degli obiettivi comuni (V_c) del sottostante personale non dirigente.

$$R_{du} = V_c \times 0,75 \quad (R_{du} \text{ max} = 75)$$

dove **V_c** rappresenta la Valutazione complessiva conseguita dal sottostante personale non dirigente.

Il **punteggio dei Risultati (R_{ds}) dei dirigenti responsabili di Settore** è pari alla media dei punteggi di risultato dei sottostanti dirigenti responsabili di Ufficio:

$$R_{ds} = (1/n) \times \Sigma R_{du} \quad (R_{ds} \text{ max} = 75)$$

dove **R_{du}** rappresenta il punteggio di risultato conseguito dai sottostanti dirigenti responsabili di Ufficio.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 8: Esempio di calcolo del punteggio dei Risultati del dirigente responsabile di Ufficio in caso di assegnazione di soli obiettivi comuni

Obiettivi Comuni	Esito valutato
Valutazione complessiva degli obiettivi comuni del sottostante personale non dirigente (Vc)	80
Incidenza	75%
Punteggio dei Risultati del dirigente responsabile di Ufficio (Rdu)	60

Figura 9: Esempio di calcolo del punteggio dei Risultati del dirigente responsabile di Settore in caso di assegnazione di soli obiettivi comuni

Obiettivi Comuni	Esito valutato
Punteggio dei risultati del Responsabile di Ufficio x	66
Punteggio dei risultati del Responsabile di Ufficio y	68
Punteggio dei Risultati del dirigente responsabile di Settore (Rds)	67

Nel caso in cui al dirigente, sia responsabile di Ufficio che responsabile di Settore siano stati assegnati anche obiettivi individuali il punteggio di risultato dipende sia dal raggiungimento di obiettivi comuni che individuali.

La valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni dei dirigenti responsabili di Ufficio (V_{cdu}) coincide con la Valutazione complessiva degli obiettivi comuni (V_c) del sottostante personale non dirigente.

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali dei dirigenti responsabili di Ufficio (V_{idu})** è data dalla somma dei prodotti tra esito e peso attribuiti agli obiettivi individuali come rappresentato dalla seguente formula:

$$V_{idu} = \sum E_i \times P_i \quad (\sum P_i = 100); (V_{id} \max = 100)$$

dove **E_i** rappresenta l'esito (misura del risultato) e definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo *i*-esimo e **P_i** rappresenta il peso (importanza) attribuito a ciascun obiettivo *i*-esimo.

Il punteggio dei Risultati dei dirigenti responsabili di Ufficio (R_{du}) sarà pertanto determinato secondo la seguente relazione:

$$R_{du} = (V_{cdu} \times 0,45) + (V_{idu} \times 0,30) \quad (R_{du} \max = 75)$$

dove **V_{cdu}** è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni e **V_{ids}** è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 10: Esempio di calcolo del punteggio dei Risultati del personale dirigente responsabile di Ufficio in caso di assegnazione di obiettivi comuni e individuali

Obiettivi Comuni	Esito valutato
Valutazione complessiva degli obiettivi comuni del sottostante personale non dirigente (Vc)	80
Valutazione complessiva Obiettivi Comuni (Vcdu)	80

Obiettivi Individuali	Target	Risultato raggiunto	Esito valutato (Ei)	Peso (Pi)	Esito finale
Obiettivo 1	SI	SI	100%	60	60
Obiettivo 2	100%	70%	60%	40	24
Valutazione complessiva Obiettivi Individuali (Vidu)					84

	Valutazione complessiva Obiettivi	Incidenza	Esito finale
Obiettivi Comuni	80	45%	36
Obiettivi Individuali	84	30%	25
Punteggio dei Risultati del dirigente responsabile di Ufficio (Rdu)			61

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni dei dirigenti responsabili di Settore (V_{cds})** è pari alla media delle valutazioni complessive degli obiettivi comuni (V_{cu}) dei sottostanti dirigenti responsabili di Ufficio:

$$V_{cds} = (1/n) \times \sum V_{cu} \quad (V_{cds} \text{ max} = 100)$$

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali dei dirigenti responsabili di Settore (V_{ids})** è data dalla somma dei prodotti tra esito e peso attribuiti agli obiettivi individuali come rappresentato dalla seguente formula:

$$V_{ids} = \sum E_i \times P_i \quad (\sum P_i = 100); (V_{ids} \text{ max} = 100)$$

dove **E_i** rappresenta l'esito (misura del risultato) e definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo *i*-esimo e **P_i** rappresenta il peso (importanza) attribuito a ciascun obiettivo *i*-esimo.

Il **punteggio dei Risultati dei dirigenti responsabili di Settore (R_{ds})** sarà pertanto determinato secondo la seguente relazione:

$$R_{ds} = (V_{cds} \times 0,45) + (V_{ids} \times 0,30) \quad (R_{ds} \text{ max} = 75)$$

dove **V_{cds}** è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni e **V_{ids}** è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 11: Esempio di calcolo del punteggio dei Risultati del personale dirigente responsabile di Settore in caso di assegnazione di obiettivi comuni e individuali

Obiettivi Comuni	Esito valutato
Valutazione complessiva Obiettivi Comuni del Responsabile di Ufficio x	80
Valutazione complessiva Obiettivi Comuni del Responsabile di Ufficio y	40
Valutazione complessiva Obiettivi Comuni (Vcnds)	60

Obiettivi Individuali	Target	Risultato raggiunto	Esito valutato (Ei)	Peso (Pi)	Esito finale
Obiettivo 1	SI	SI	100%	60	60
Obiettivo 2	100%	70%	55%	40	22
Valutazione complessiva Obiettivi Individuali (Vids)					82

	Valutazione complessiva Obiettivi	Incidenza	Esito finale
Obiettivi Comuni	60	45%	27
Obiettivi Individuali	82	30%	25
Punteggio dei Risultati del dirigente responsabile di Settore (Rds)			52

Valutazione dei comportamenti

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi rilevati in fase di valutazione con quelli esplicitati nelle relative declaratorie presenti nel catalogo delle competenze.

Il catalogo delle competenze comportamentali prevede per il **personale dirigente 5 competenze comportamentali**:

1. Pianificazione e controllo
2. Leadership
3. Consapevolezza di sé – autocontrollo
4. Comunicazione
5. Gestione del personale

Per ciascuna delle 5 competenze comportamentali previste inoltre, il Catalogo delle Competenze contiene:

- la declaratoria;
- gli indicatori comportamentali;
- I livelli di comportamento, da 1 a 5, che rilevano in generale un comportamento: 1 - non adeguato, 2 - parzialmente adeguato, 3 - adeguato, 4 - più che adeguato, 5 - eccellente.

Tabella 7: Competenza comportamentale: Pianificazione e controllo

Competenza comportamentale: Pianificazione e controllo	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
<p>Perseguire con motivazione capacità e determinazione i risultati attesi, confrontando continuamente la propria attività con gli standard personali e/o di altri e impegnandosi nel superare tenacemente ogni ostacolo, anche di fronte a difficoltà ed imprevisti.</p> <p>Programmare l'uso delle risorse disponibili, per conseguire i risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese, definendo l'ordine delle attività da svolgere in base alla loro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento al risultato • Valutazione delle priorità • Monitoraggio

importanza ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento.	
Livelli di comportamento	
1	Ragiona per singoli atti preoccupandosi prevalentemente della conformità a schemi esistenti non cogliendo, a volte, il senso della gestione complessiva delle attività.
2	Lavora su metodi di lavoro consolidati, impegnandosi a fondo nel conseguimento dei risultati attesi.
3	Dimostra approccio costruttivo alla risoluzione dei problemi. Attua i programmi in modo da gestire efficacemente le priorità, facendosi carico dei risultati attesi.
4	Si fa carico dei risultati attesi. Pianifica correttamente, secondo priorità le attività da svolgere definendo ed attuando sistemi di controllo per verificare l'utilizzo delle risorse disponibili.
5	Si fa carico dei risultati attesi. Intraprende iniziative nuove e gestisce i piani e i programmi, valutando scelte, priorità e opportunità anche in un ottica di lungo periodo. Definisce e attua sistemi di controllo per monitorare l'utilizzo delle risorse e l'avanzamento dei risultati.

Tabella 8: Competenza comportamentale: Leadership

Competenza comportamentale: Leadership	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
<p>Comprendere le finalità dell'Amministrazione e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, individuando nel complesso le risorse più idonee per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.</p> <p>Acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà. Orientare i comportamenti altrui e conseguire i risultati attesi, attraverso fiducia ed apprezzamento per le proprie capacità di guida.</p> <p>Favorire, attraverso colloqui e riunioni, l'integrazione tra i collaboratori e l'Amministrazione, favorendo, da un lato, la soddisfazione delle aspettative e dei bisogni reciproci, dall'altro, la condivisione degli obiettivi comuni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visione d'insieme • Autorevolezza • Coinvolgimento
Livelli di comportamento	
1	Conosce le modalità di funzionamento di base dell'Amministrazione.
2	Conosce le dinamiche che regolano il funzionamento dell'Amministrazione e riesce ad ottenere la collaborazione del proprio personale.
3	È in grado di delineare un quadro di riferimento coerente al conseguimento dei risultati attesi, potendo contare sulla collaborazione del personale godendo di credibilità da parte dello stesso.
4	Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo, fornendo con il proprio comportamento un esempio professionale da seguire.
5	Gestisce efficacemente il gruppo e consegue i risultati attesi con la generale fiducia, credibilità e consenso da parte dei propri collaboratori nei quali riesce ad attivare motivazione e voglia di fare.

Tabella 9: Competenza comportamentale: Consapevolezza di sé – autocontrollo

Competenza comportamentale: Consapevolezza di sé – autocontrollo	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
<p>Essere consapevole del proprio ruolo e delle proprie competenze.</p> <p>Gestire contrattempi ed imprevisti quotidiani attivando efficacemente le risorse a disposizione avendo la situazione sotto controllo e costituendo un riferimento per i collaboratori e i colleghi.</p> <p>Affrontare gli incarichi sfidanti e le situazioni di lavoro difficili ed impegnative mostrando sicurezza nelle proprie opinioni senza arroganza, alterigia o presunzione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consapevolezza delle competenze • Controllo della situazione • Sicurezza delle proprie opinioni

Livelli di comportamento	
1	Rivela non di rado insicurezza e indecisione che ritardano le attività del proprio ufficio e delle persone che coordina.
2	È consapevole del proprio ruolo e delle proprie competenze, manifestando talvolta incertezza nelle situazioni nuove o in momenti di tensione.
3	Gestisce contrattempi ed imprevisti quotidiani attivando efficacemente le risorse a disposizione, consapevole del proprio ruolo e dei punti di forza della struttura.
4	Nello svolgimento delle funzioni affidate rivela di avere la situazione sotto controllo costituendo, anche nelle condizioni di tensione o incertezza, un riferimento per i collaboratori e i colleghi.
5	Affronta con equilibrio e concentrazione gli incarichi sfidanti, mostrandosi capace di gestire le situazioni di incertezza o situazioni di lavoro difficili ed impegnative, quali elevati carichi di lavoro, scadenze pressanti e disfunzioni organizzative, mostrando sicurezza nelle proprie opinioni senza arroganza, alterigia o presunzione, costituendo un chiaro riferimento per collaboratori e colleghi.

Tabella 10: Competenza comportamentale: Comunicazione

Competenza comportamentale: Comunicazione	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
<p>Comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali e organizzative.</p> <p>Utilizzare ogni modalità di comunicazione per realizzare efficaci scambi informativi cogliendo ed esprimendo contenuti anche complessi con linearità.</p> <p>Trasmettere con chiarezza scelte e logiche organizzative favorendo lo sviluppo di idee in un clima di lavoro collaborativo e stimolante rapportandosi con efficacia con i diversi interlocutori.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità rapporti interpersonali • Capacità di comunicazione • Efficacia della comunicazione
Livelli di comportamento	

1	Non sempre si relaziona con gli altri con rispetto e correttezza, e non favorisce momenti di confronto con i propri collaboratori, colleghi o interlocutori esterni.
2	Instaura relazioni professionali collaborative rendendosi disponibile all'ascolto.
3	Instaura relazioni professionali collaborative. Ascolta in modo empatico ed attivo gli interlocutori, facendo percepire il proprio interessamento ed adattando la propria comunicazione per renderla comprensibile.
4	Instaura relazioni professionali collaborative. Ascolta in modo empatico ed attivo gli interlocutori. Coglie ed esprime contenuti anche complessi con linearità. Trasmette ai collaboratori con chiarezza le scelte e le logiche organizzative dell'Amministrazione.
5	Trasmette con chiarezza scelte e logiche organizzative. Favorisce lo sviluppo di idee in un clima di lavoro collaborativo e stimolante anche al fine di rendere il personale sempre più autonomo e responsabile. Si rapporta con generale efficacia con i diversi interlocutori.

Tabella 11: Competenza comportamentale: Gestione del personale

Competenza comportamentale: Gestione del personale	
Declaratoria	Indicatori comportamentali
Delegare le funzioni e le attività da svolgere, in rapporto alle competenze ed ai risultati attesi. Favorire e stimolare la crescita dei propri collaboratori. Accordare fiducia nell'operato dei collaboratori incoraggiandone l'azione propositiva e favorendo la condivisione delle attività attraverso l'integrazione operativa delle risorse disponibili.	<ul style="list-style-type: none"> • Delega delle attività • Organizzazione del lavoro • Clima organizzativo stimolante
Livelli di comportamento	
1	Accentra il lavoro e vincola i collaboratori a lavorare sotto eccessiva supervisione, spegnendone lo spirito di iniziativa.
2	Delega esclusivamente compiti di routine. Trascura di individuare per i collaboratori percorsi di crescita professionale che consentano di acquisire responsabilità nel tempo maggiori.
3	Mostra apertura ed obiettività nella valutazione delle idee e dell'operato dei collaboratori. Correla funzioni e attività.
4	Delega le attività organizzative e gestisce il personale. Favorisce ed investe nella crescita dei propri collaboratori stimolandoli ad apprendere e migliorare le proprie prestazioni (coaching).
5	Accorda fiducia all'operato dei collaboratori così da incoraggiare l'espressione creativa e propositiva. Delega le attività, favorendo la condivisione delle stesse attraverso l'integrazione organizzativa e operativa delle risorse disponibili.

Il punteggio dei comportamenti organizzativi (C_d) per ciascun valutato ed è data dalla somma dei valori dei livelli di comportamento attribuiti a ciascuna competenza valutata:

$$C_d = \sum L_i$$

dove **L_i** rappresenta il livello di comportamento attribuito al comportamento organizzativo *i*-esimo.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 12: Esempio di calcolo del Punteggio dei Comportamenti organizzativi del personale dirigente

Competenze Comportamentali	Risorsa
	Livello di comportamento attribuito (L)
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	5
LEADERSHIP	5
CONSAPEVOLEZZA DI SE'	4
COMUNICAZIONE	3
GESTIONE DEL PERSONALE	2
Punteggio dei Comportamenti (Cd)	19

Valutazione complessiva

Il **punteggio complessivo annuale della Performance individuale del personale dirigente (Pd)** è dato dalla somma del punteggio dei Risultati e il punteggio dei Comportamenti attribuiti a ciascun valutato:

$$P_d = R_d + C_d$$

dove **R_d** è il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Risultati e **C_d** è il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Comportamenti.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 13: Esempio di calcolo del punteggio complessivo annuale della Performance Individuale del personale dirigente

Valutazione Complessiva	
Punteggio dei Risultati (Rd)	65
Punteggio dei Comportamenti (Cd)	19
Punteggio Complessivo della Performance Individuale (Pd)	84

3 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il Processo di Valutazione è coerente con gli indirizzi del D. Lgs. n. 150/2009 e con le finalità del Sistema di ANSF di misurare annualmente la performance, organizzativa e individuale, attraverso la misurazione dei risultati raggiunti nel perseguimento degli obiettivi e dei comportamenti.

Il processo prevede alcuni momenti tipici e coerenti con quanto richiesto dal D. Lgs. n. 150/2009, e una puntuale ripartizione dei ruoli e delle responsabilità all'interno dell'Agenda.

3.1 GLI ATTORI

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione vedono il coinvolgimento delle seguenti figure:

Tabella 12: Gli attori del processo di assegnazione e valutazione dell'ANSF

Valutato	Responsabile Assegnazione obiettivi comuni	Responsabile Assegnazione obiettivi individuali	Responsabile Valutazione complessiva
Dirigente di Settore	Dirigente di Settore con Dirigente di Ufficio	Direttore	Direttore
Dirigente di Ufficio		Dirigente di Settore	
Personale non dirigente		Dirigente di Ufficio	Dirigente di Ufficio
Personale assegnato al Supporto tecnico del Direttore	Direttore	Direttore	Direttore
Organismo Indipendente di Valutazione			

3.2 FASI, TEMPI E MODALITÀ

3.2.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Entro il mese di settembre l'OIV definisce le modalità, le tempistiche e gli strumenti del processo di valutazione e provvede a diramare a tutte le UO dell'Agenda le linee guida per l'attivazione del processo.

Nel mese di ottobre, i dirigenti responsabili di Settore insieme ai dirigenti responsabili di Ufficio, d'intesa col proprio personale, definiscono le proposte di obiettivi comuni (gli eventuali obiettivi individuali, sempre d'intesa col proprio personale, vengono invece proposti dal dirigente di riferimento) con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, da assegnare al personale assegnato agli Uffici e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici. Le proposte di obiettivi sono presentate dai responsabili di Ufficio al dirigente sovraordinato e con lo stesso condivise.

Entro la fine di ottobre, gli obiettivi condivisi sono trasmessi all'OIV a cura dei responsabili di Settore attraverso una nota sottoscritta, per condivisione degli obiettivi e presa visione dei comportamenti dal personale assegnato agli Uffici, nonché dai responsabili di Ufficio.

Al contempo il Direttore definisce e condivide le proposte di eventuali obiettivi individuali da assegnare ai responsabili di Ufficio e di Settore e le proposte di obiettivi comuni ed eventualmente individuali da assegnare al personale del supporto tecnico e all'OIV.

Gli obiettivi, definiti e condivisi con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, sono trasmessi all'OIV.

Entro il mese di novembre, i dirigenti responsabili di Settore consolidano le proposte di obiettivi con il Direttore e l'OIV, procedendo, in particolare:

- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare.

Entro il mese di dicembre l'OIV provvede a verificare che gli obiettivi siano significativi e selezionati secondo criteri omogenei e uniformi, in coerenza con i documenti finanziari e che gli indicatori di misurazione scelti siano in grado di rilevare se l'obiettivo è stato conseguito e in che misura, e comunica a tutti i Valutatori l'approvazione degli obiettivi per l'anno successivo.

Entro il 20 gennaio e comunque entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva Ministeriale, i Valutatori provvedono a formalizzare gli obiettivi nella scheda di valutazione e a trasmettere le stesse ai rispettivi Valutati.

Entro il 31 gennaio il Direttore, d'intesa con i dirigenti responsabili di Settore e l'OIV, definisce il Piano Triennale della Performance contenente gli obiettivi, le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, e gli obiettivi assegnati al personale con i relativi indicatori. Il Piano è adottato dal Direttore.

3.2.2 MONITORAGGIO DEI RISULTATI

Entro il 15 luglio i Valutatori provvedono ad effettuare il monitoraggio degli obiettivi assegnati acquisendo i dati necessari e a condividere con i Valutati i risultati intermedi raggiunti, l'analisi degli eventuali scostamenti e l'identificazione delle eventuali azioni di miglioramento.

3.2.3 MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORAMENTI

Entro il 15 Gennaio dell'anno successivo, i Valutatori provvedono ad acquisire i dati utili alla misurazione del livello di raggiungimento dei risultati conseguiti nel perseguimento degli obiettivi assegnati ai propri Valutati.

Nel mese di febbraio, i Valutatori provvedono a misurare secondo le modalità e i parametri predefiniti, il livello dei comportamenti dei rispettivi Valutati.

A conclusione dell'analisi dei dati acquisiti e in funzione della misurazione dei comportamenti i Valutatori provvedono a calcolare la performance complessiva dei rispettivi Valutati.

Per la valutazione finale dei dirigenti responsabili di Ufficio, il Direttore provvede ad effettuare tale valutazione sentiti i relativi Responsabili di Settore.

Per la valutazione dei dirigenti responsabili di Settore, l'OIV provvede a formulare una proposta di valutazione finale al Direttore.

Entro il 15 marzo i Valutatori provvedono a formalizzare la valutazione finale, derivante dalla valutazione complessiva dei risultati e dei comportamenti, nelle schede di valutazione e a comunicare tale valutazione attraverso un colloquio con i rispettivi Valutati.

I Valutatori provvedono ad inviare all'OIV gli esiti della valutazione al fine della compilazione degli elenchi dei punteggi complessivi annuali della performance individuale relativi al:

- Personale tecnico e amministrativo
- Professionisti di II° qualifica
- Professionisti di I° qualifica
- Dirigenti

I premi economici connessi alla produttività del personale appartenente alle categorie **Funzionari, Collaboratori e Operatori** remunerano, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva, la produttività nei limiti ivi stabiliti.

I premi economici connessi alla prestazione del **personale dirigenziale, dei professionisti di I° qualifica e dei professionisti di II° qualifica** remunerano, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva, la retribuzione di risultato nei limiti ivi stabiliti.

3.3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Le caratteristiche principali del processo in termini di **ruoli** e **responsabilità** sono le seguenti:

- **valutazione** dei **dirigenti degli Uffici** da parte del Direttore, sentito il dirigente del relativo Settore;
- **valutazione dei Dirigenti di vertice dei Settori** da parte del Direttore, su proposta dell'OIV;
- **valutazione dell'OIV** da parte del Direttore;
- **monitoraggio** da parte dell'OIV del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, e **supporto** metodologico allo svolgimento del ciclo di gestione delle performance.

3.4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso di contestazione della valutazione assegnata la procedura di conciliazione sarà soddisfatta ricorrendo all'istituto di cui all'art. 410 c.p.c..

3.5 CASI PARTICOLARI

Nel caso in cui si provveda alla copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno, il dirigente interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico;
- la valutazione degli obiettivi comuni è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno e la valutazione degli obiettivi individuali è condotta rapportando per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico;
- partecipa al processo di assegnazione degli obiettivi dell'anno successivo.

Nel caso in cui invece una posizione dirigenziale sia abbandonata in corso d'anno, la valutazione degli obiettivi comuni è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno e la valutazione degli obiettivi individuali è condotta rapportando per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

In caso di assunzione in servizio di personale non dirigenziale in corso d'anno, a detto personale sono attribuiti gli obiettivi comuni della unità organizzativa cui è assegnato.

In caso di assunzione o di cessazione del servizio in corso d'anno, la maturazione dell'eventuale premio avviene pro-quota.

Inoltre è possibile che un'unità di personale venga assegnata, in corso d'anno, ad una diversa unità organizzativa.

In tal caso, la valutazione è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile dell'unità organizzativa di provenienza.

3.6 EROGAZIONE DEGLI INCENTIVI ALLA PRODUTTIVITÀ E DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

I compensi economici connessi alla produttività del **personale appartenente alle categorie Funzionari, Collaboratori, Operatori** e i compensi economici connessi alla retribuzione di risultato del **personale appartenente alla categoria Professionisti di I^a e II^a qualifica professionale** sono erogati in proporzione alla valutazione complessiva della performance individuale.

La retribuzione di risultato del **personale dirigenziale** è erogata in accordo a quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge e dal contratto collettivo di riferimento, secondo i seguenti criteri:

- 1) ai dirigenti che abbiano riportato un punteggio compreso fra 100 e 96, va attribuita una retribuzione individuale di risultato secondo il parametro 120;
- 2) ai dirigenti che abbiano riportato un punteggio compreso fra 95 e 91, va attribuita una retribuzione individuale di risultato secondo il parametro 110;
- 3) ai dirigenti che abbiano riportato un punteggio inferiore a 91, va attribuita una retribuzione individuale di risultato secondo il parametro 100,

rapportata al periodo di svolgimento della prestazione a partire dal conferimento dell'incarico.