



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**approvato con disposizione organizzativa della direzione generale
Prot. n. 24487/2020 del 27 marzo 2020**

Parte I - Articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione

1. Premessa
2. Piano della performance
3. Principi generali del sistema
4. Livelli della performance
5. Valutazione della performance organizzativa (ente e struttura)
6. Ambito di applicazione

Parte II - Metodologia per la valutazione della performance dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti.

1. Valutazione dei Dirigenti
2. Valutazione dei Responsabili di PO/AP
3. Valutazione dei dipendenti
4. Procedimento di conciliazione
5. Applicazione e miglioramento del sistema

Parte I - Articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione

I.1 - Premessa

Il presente documento disciplina l'articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione della performance e la metodologia di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa o di alta professionalità e dei dipendenti, ferma restando la procedura per la redazione ed approvazione del Piano Esecutivo di Gestione ai sensi dell'art. 169 del D.Lgs. 18/8/2000, n. 267.

Il presente documento tiene conto delle evoluzioni normative contenute nel D.Lgs. 25/5/2017, n. 74 con particolare riferimento:

- alla valorizzazione della partecipazione dei cittadini e degli utenti finali in genere al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa. La norma prevede infatti che i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione anche comunicando, qualora previsto, direttamente al nucleo di valutazione il grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati. Inoltre l'amministrazione, quando possibile, adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini riguardo ai servizi erogati. Anche gli utenti interni contribuiscono alla misurazione delle performance in relazione ai servizi strumentali e di supporto;
- alla programmazione triennale degli obiettivi di performance e alla loro declinazione annuale, avuto riguardo al miglioramento costante dei risultati attesi.

L'adozione del presente documento è finalizzata a rendere maggiormente coerenti le disposizioni in esso contenute con gli strumenti incentivanti di cui al CCNL 21/05/2018 comparto "Funzioni Locali".

I.2 - Piano della performance

La Città Metropolitana di Torino individua quale strumento di programmazione annuale nell'ambito del ciclo di gestione della performance il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), nel quale sono unificati organicamente, ai sensi dell'art. 169 del D.Lgs. 267/2000, il piano dettagliato degli obiettivi e il piano della performance di cui all'articolo 10 del D.Lgs. 150/2009, assumendoli come elementi essenziali delle fasi di definizione, misurazione e rendicontazione delle performance.

Altri strumenti di programmazione gestionale che si integrano con il ciclo di gestione della performance sono:

- il Documento Unico di Programmazione;
- il Piano Triennale Prevenzione Corruzione (si veda la delibera ANAC n. 12/2015, PAR. 6.1., secondo la quale "gli obiettivi individuati nel PTPC per i responsabili delle unità organizzative in merito all'attuazione delle misure di prevenzione o delle azioni propedeutiche e i relativi indicatori devono, di norma, essere collegati agli obiettivi inseriti per gli stessi soggetti nel Piano delle performance o in documenti analoghi");
- il Programma triennale delle opere pubbliche e biennale di beni e servizi;
- i piani di razionalizzazione ex art. 16, commi 4 e 5, del D.L. 98/2011;
- il Piano di azioni positive, tendente ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Nella Sezione Strategica del DUP, infatti, vengono definiti gli obiettivi strategici, in corrispondenza delle missioni e programmi che la componente politica ha inteso individuare; ogni obiettivo strategico è corredato da almeno un ambito di misurazione strategica.

Nella Sezione Operativa del DUP vengono definiti gli obiettivi operativi, all'interno degli Ambiti di Responsabilità assegnati alle Direzioni nel Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi dell'Ente; ogni obiettivo operativo è corredato da almeno un ambito di misurazione operativo. Sono inoltre assegnati alle responsabilità delle Direzioni gli ambiti di misurazione strategica che contribuiscono alla performance di struttura.

Con la definizione del PEG, attraverso un processo di negoziazione concertata, per impulso della Direzione Generale, con il coinvolgimento dei referenti politici e dei singoli dirigenti, sono attribuiti i target da raggiungere per alcuni ambiti di misurazione strategica e operativa ritenuti rilevanti.

Gli ambiti di misurazione corredati di target costituiscono l'insieme degli obiettivi da perseguire e su cui verrà effettuata la valutazione; a fine anno la misurazione del raggiungimento dei target legati agli ambiti di misurazione strategica definisce il grado di raggiungimento della performance generale dell'Ente mentre la misurazione del raggiungimento dei target legati agli ambiti di misurazione operativa di una Direzione definisce il grado di raggiungimento della performance di quella struttura.

È possibile definire ambiti di misurazione trasversali all'Ente, di benchmark per il confronto con altri enti, orientati agli stakeholder e target specifici riguardanti la rilevazione della soddisfazione degli utenti.

In corso d'anno è possibile apportare variazioni al set di ambiti di misurazione e target a seguito di richiesta motivata alla Direzione Generale, precisando con chiarezza i motivi della revisione. Tali variazioni sono comunicate tempestivamente al nucleo di valutazione.

Al raggiungimento di tali obiettivi di performance, misurati e valutati secondo il presente sistema di misurazione e valutazione, è collegata la liquidazione del trattamento accessorio dei dirigenti, dei responsabili di PO/AP e dei dipendenti del comparto nei limiti delle risorse che la contrattazione decentrata, in sede di destinazione del fondo, annualmente attribuisce alla remunerazione dei processi di ottimizzazione del lavoro ("performance").

Per espressa previsione dell'art. 3, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009, i risultati del presente sistema di misurazione e valutazione rilevano anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali. Rilevano inoltre ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55 quater, comma 1 lettera f quinquies, del D.Lgs. 30/03/2001, n. 165.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di esercizio del PEG viene redatta la "relazione annuale sulla performance", approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dal nucleo di valutazione. Tale relazione evidenzia i risultati organizzativi ottenuti dall'ente nell'annualità precedente.

Tali documenti sono pubblicati integralmente sul sito istituzionale dell'Ente nell'apposita sezione denominata Amministrazione trasparente.

Il PEG annualmente viene aggiornato ed integrato con nuovi elementi volti a migliorare il sistema della programmazione, il sistema degli indicatori, i sistemi di monitoraggio e verifica, orientandoli sempre di più verso gli obiettivi strategici dell'Amministrazione e soprattutto con una sempre crescente attenzione ai bisogni della collettività di riferimento.

I.3 – Principi generali del sistema

Attraverso un efficace sistema di misurazione e valutazione della performance si pongono le basi per favorire:

- la responsabilizzazione e valorizzazione di tutto il personale della Città metropolitana di Torino nel perseguimento degli obiettivi dell'Ente;
- il "miglioramento continuo" di tutta l'organizzazione dell'Ente per aumentare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dei risultati ed il grado di soddisfazione dell'utenza;
- l'incentivazione alla cooperazione fra i dipendenti, di qualifica dirigenziale e non, finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e/o della Struttura di appartenenza;
- l'integrazione fra gli strumenti di programmazione e valutazione dell'Ente e quelli di valutazione del personale;
- il "benessere organizzativo" di tutta l'organizzazione dell'Ente.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è chiamato quindi ad attuare i seguenti principi:

- trasparenza: i soggetti valutati sono preventivamente informati sui criteri adottati per la valutazione di risultato;

- concretezza: il sistema deve esprimere giudizi elaborati sulla base di elementi concreti (anche se espressi in forma qualitativa), tesi alla verifica dell'effettività di quanto realizzato e ottenuto dai dirigenti, dai responsabili di PO/AP, dal personale del comparto;
- confronto e orientamento alla condivisione: pur nel rispetto dei rispettivi ruoli, gli obiettivi assegnati sono discussi sul piano della concretezza e della fattibilità.

I.4 - Livelli di performance

Il sistema di valutazione si compone dei seguenti livelli della performance:

- **Performance di Ente:** è un indice sintetico con valore da 0 a 100 che quantifica il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici, viene misurato mediante la verifica del raggiungimento dei target proposti dalla Direzione Generale ed approvati dal Sindaco in fase di definizione del PEG. Al raggiungimento degli obiettivi partecipano indistintamente tutti i dipendenti dell'Ente e ne sono responsabili tutti i dirigenti dell'amministrazione.
- **Performance di Direzione/Struttura:** è un indice sintetico con valore da 0 a 100 che quantifica il livello di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati ad ogni singola Direzione dell'Ente, viene misurato mediante la verifica del raggiungimento dei target proposti dalla Direzione Generale ed approvati dal Sindaco in fase di definizione del PEG. Al raggiungimento degli obiettivi partecipano indistintamente tutti i dipendenti della Direzione e ne è responsabile il dirigente della struttura.
- **Performance legata ai comportamenti organizzativi:** valuta gli effetti dei comportamenti gestionali assunti da ciascun dirigente, responsabile di PO/AP, responsabile di unità organizzativa o dipendente nel corso dell'anno sulla complessiva attività di competenza, sulle risorse a disposizione e sulla relazione interorganica e interpersonale. Inoltre nella valutazione della performance individuale è ricompreso anche il grado di raggiungimento degli obiettivi specificamente assegnati.

I.5 - Valutazione della performance

Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

In particolare, mentre nella fase di misurazione si provvede a quantificare, nel modo più oggettivo possibile il valore effettivamente raggiunto/conseguito per ciascun indicatore utilizzato e a confrontarlo con il target precedentemente fissato, andando poi a calcolare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, nella fase di valutazione si attribuisce un significato alla misurazione anche attraverso un'analisi degli scostamenti e delle evidenze rilevabili dell'eventuale mancato o parziale raggiungimento di un obiettivo.

Come riportato in precedenza gli ambiti di misurazione corredati di target, sia che essi siano strategici o operativi, costituiscono l'insieme degli obiettivi da perseguire e su cui verrà effettuata la valutazione; gli obiettivi sono da intendersi **prevalentemente** del tipo On/Off, è possibile in sede di negoziazione degli obiettivi concordare livelli di raggiungimento parziale del target, negli altri casi se il target non viene raggiunto la percentuale di raggiungimento è pari a zero.

La **performance di Ente** viene misurata attraverso l'assegnazione di una percentuale di raggiungimento nella forma "0%-100%" ad ogni ambito di misurazione strategico corredato di target. L'indice sintetico di performance di Ente viene calcolato come media, anche ponderata, del raggiungimento di tutti gli ambiti di misurazione strategica ed è un valore anch'esso espresso nella forma "0%-100%".

La **performance di Direzione/Struttura** viene misurata attraverso l'assegnazione di una percentuale di raggiungimento nella forma "0%-100%" ad ogni ambito di misurazione operativo e strategico corredato di target assegnato alla Direzione. L'indice sintetico di performance di Direzione/Struttura viene calcolato come media del raggiungimento di tutti gli ambiti di misurazione assegnati alla struttura ed è un valore anch'esso espresso nella forma "0%-100%".

Nella valutazione della performance si tiene conto di eventuali indagini di customer satisfaction, finalizzate ad acquisire il grado di gradimento dell'utenza interna ed esterna sui risultati delle azioni poste in essere

dalla struttura. Questa tipologia di indagine consente di misurare e conseguentemente migliorare i risultati dell'azione dell'Amministrazione favorendo una crescente interazione con i cittadini/utenti.

Il punteggio legato alle performance organizzative viene attribuito ai dirigenti, responsabili di PO/AP ed al personale del comparto secondo valori e pesature stabilite in maniera anche diversificata per ogni tipologia contrattuale.

La valutazione della **performance legata ai comportamenti organizzativi**, effettuata attraverso la compilazione di apposite schede individuali, è operata:

- per i dirigenti: dall'organo di indirizzo politico amministrativo su proposta del nucleo di valutazione; il Direttore generale fornisce elementi di giudizio relativi ai comportamenti gestionali e manageriali nonché delle capacità individuali dei dirigenti utilizzando l'apposita scheda; per i dirigenti ricompresi nei Dipartimenti il Direttore generale sente i Dirigenti di dipartimento. Il nucleo di valutazione effettua la valutazione della performance complessiva dei Dirigenti e la propone al Sindaco metropolitano.

- per i responsabili di PO/AP: dal dirigente della struttura nel cui ambito è costituita la PO/AP;

- per i dipendenti: dal Dirigente della struttura a cui sono assegnati i dipendenti, sentiti, se presenti, i diretti responsabili di PO/AP;

Tale valutazione è espressa sulla base dei punteggi attribuiti numericamente utilizzando i criteri stabiliti.

Nel caso un dipendente o un responsabile di PO/AP abbiano svolto, nel corso dell'anno, periodi di lavoro in strutture differenti, la valutazione della performance legata ai comportamenti organizzativi viene effettuata dal dirigente della struttura del valutato alla data del 31 dicembre dell'anno di valutazione o, in mancanza di quest'ultimo, dal dirigente alla data di effettuazione della valutazione.

Nel caso di permanenza per un periodo inferiore a sei mesi nella struttura di appartenenza alla data del 31 dicembre dell'anno di valutazione, il soggetto valutatore acquisisce il parere del precedente dirigente.

Nella valutazione della performance legata ai comportamenti organizzativi dei dirigenti e responsabili di PO/AP possono incidere rilevazioni sul benessere organizzativo, cioè sul grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori impiegati in ogni tipo di occupazione presso l'Ente. Possono essere inoltre attivate indagini di "percezione diffusa" della qualità dell'attività posta in essere dalle Direzioni.

Nei confronti della valutazione ottenuta e portata a conoscenza degli interessati con mezzi idonei, il presente documento prevede strumenti per la richiesta di revisione e procedure di conciliazione, da concludere entro un termine determinato. Tali strumenti e procedure sono specificati in dettaglio nella Parte II dedicata alle metodologie per la valutazione della performance.

I.6 - Ambito di applicazione

Il presente sistema è rivolto a tutti i dipendenti e dirigenti dell'Ente con contratto a tempo indeterminato o determinato o comandati/distaccati da altro Ente che siano stati effettivamente presenti per almeno un quarto dei giorni lavorativi previsti nell'anno e si applica a partire dall'anno 2019.

Per determinare se un dipendente è valutabile, costituisce servizio effettivo quello prestato anche cumulativamente: nella propria sede, il servizio esterno inteso come missioni e formazione, la trasferta, le ferie e festività, i permessi brevi e per motivi personali, i permessi sindacali retribuiti dall'Amministrazione, quelli per assemblea e le assenze per infortunio per motivi di servizio.

Nel caso di dirigente o dipendente sottoposto a procedimento giudiziario il Direttore generale valuta di volta in volta gli impatti sulla premialità ai fini della eventuale sospensione dell'erogazione della stessa.

Il contratto integrativo prevede le misure di graduale riduzione della premialità nel caso in cui ai dipendenti siano inflitte sanzioni disciplinari; la riduzione del premio è riferita all'anno in cui è stata irrogata la sanzione.

Parte II - Metodologia per la valutazione della performance dei dirigenti, responsabili di PO/AP e dei dipendenti

Premessa

Il sistema di valutazione dei dirigenti, responsabili di PO/AP e dipendenti tende a responsabilizzare e valorizzare la loro attività, incentivando la cooperazione fra i Dirigenti, i responsabili di PO/AP ed il

personale loro assegnato e favorendo il rapporto dei dipendenti con l'area della Dirigenza per il raggiungimento di tutti gli obiettivi dell'Ente.

Il sistema di valutazione dei Dirigenti, responsabili di PO/AP e dipendenti prevede l'attribuzione di un punteggio da 0 a 100 punti suddiviso tra performance organizzativa e performance individuale diversificata per Dirigenti, Responsabili di PO/AP e dipendenti secondo le modalità di seguito descritte.

Momento centrale della valutazione dei risultati riguardanti il raggiungimento degli obiettivi è il giudizio espresso dal Nucleo di Valutazione, che si avvale del controllo di gestione; tale ufficio è tenuto a fornire i dati relativi ai risultati raggiunti dall'amministrazione.

II.1 - Valutazione dei Dirigenti

II.1.1 - Criteri di valutazione

Il punteggio complessivo teorico, pari a 100 punti, è suddiviso tra performance organizzativa e performance individuale.

L'Ente, in occasione dell'approvazione del PEG, sentito il nucleo di valutazione, può stabilire una ponderazione degli obiettivi assegnati in base all'importanza degli stessi.

Performance organizzativa: è la performance di Ente, **max 15 punti** attribuiti in misura proporzionale all'indice sintetico di performance dell'Ente.

Esempio

*se la performance di Ente è pari a 95% la proporzione è: $95:100 = Perf.Org.:15$
Il punteggio di Performance Organizzativa è 14,25*

Performance individuale: max 85 punti

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti, misurati attraverso la performance di Direzione/struttura – max 45 punti – e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione; la performance legata ai comportamenti organizzativi pesa max 40 punti.

I 45 punti legati alla performance di struttura sono attribuiti in misura proporzionale all'indice sintetico di performance della Direzione/Struttura.

Esempio

*se la performance di Struttura è pari a 98% la proporzione è: $98:100 = Perf.Str.:45$
Il punteggio di Performance di Direzione è 44,10*

Nel caso in cui un Dirigente abbia svolto, nel corso dell'anno, periodi di lavoro in strutture differenti la valutazione della performance di Direzione/Struttura viene calcolata come media pesata nel tempo delle strutture in cui ha lavorato. Nel caso in cui a un Dirigente, nel corso dell'anno, sia assegnata la direzione di più strutture, la valutazione della performance di Direzione/Struttura viene calcolata come media pesata nel periodo delle strutture in cui ha lavorato.

La performance legata ai comportamenti organizzativi pesa per i restanti max 40 punti; i fattori che dovranno essere valutati, sia per il comportamento organizzativo sia per l'apporto specifico, e i punteggi da attribuire sono riportati nella sottostante tabella:

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO E APPORTO PERSONALE SPECIFICO DEL TITOLARE DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE

Descrizione dei fattori	Punteggio
Attenzione agli obiettivi generali dell'Ente, disponibilità ad operare in stretto collegamento con le altre direzioni	da 0 a 4
Promozione del cambiamento, delle innovazioni tecnologiche e della semplificazione e dello sviluppo di nuovi metodi di lavoro	da 0 a 4
Problem solving, gestione delle crisi e delle emergenze	da 0 a 4
Promozione della flessibilità interna e polivalenza degli operatori	da 0 a 4
Capacità di programmazione anche tenendo conto delle concrete esigenze dell'utenza e delle criticità emerse; capacità di definire obiettivi sfidanti ma ragionevolmente realizzabili.	da 0 a 4
Coinvolgimento e responsabilizzazione del personale alle proprie dipendenze	da 0 a 4
Particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione; attività di vigilanza e di controllo nonché particolare attenzione all'avanzamento del lavoro	da 0 a 4
Capacità di motivare i collaboratori e di valutarli con modalità differenziata tenuto conto delle diverse performance degli stessi	da 0 a 4
Capacità di mediazione, di decisione e di prevenzione dei conflitti	da 0 a 4
Cura del benessere organizzativo, mantenimento all'interno degli uffici di un clima organizzativo favorevole alla produttività.	da 0 a 4

Esempio

se il punteggio ottenuto con la scheda è pari a 37 il punteggio legato ai comportamenti organizzativi è 37.

Per procedere alla valutazione, il Direttore generale e il nucleo di valutazione si avvalgono delle relazioni fornite da ogni titolare della posizione e di schede informative relativamente ad eventuali rilievi/segnalazioni ricevuti dai vari organi di controllo in materia di Anticorruzione e Trasparenza, presenza e rilevanza di contenziosi, provvedimenti disciplinari, controlli interni e rispetto dei tempi. I suddetti documenti hanno una struttura standard per tutti i dirigenti che devono brevemente relazionare sulla propria attività relativamente ad ogni fattore valutato utilizzando un format ad essi preventivamente fornito in sede di richiesta di presentazione.

Per ogni fattore riportato nella relazione viene attribuito un punteggio numerico da 0 a 4 come segue:

- comportamento del tutto inferiore alle attese: punti 0
- comportamento lievemente inferiore alle attese: punti 1
- comportamento appena rispondente alle attese: punti 2
- comportamento superiore alle attese: punti 3
- comportamento decisamente superiore alle attese: punti 4

Nella valutazione della performance possono incidere anche rilevazioni sul benessere organizzativo, cioè sul grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori assegnati all'ufficio, nonché i risultati delle indagini di "percezione diffusa" della qualità dell'attività dirigenziale posta in essere dall'incaricato, se annualmente attivate, mediante l'applicazione di una percentuale di abbattimento legata allo scostamento medio della valutazione ottenuta da tutti gli incaricati.

Nella definizione dei fattori di valutazione, l'Amministrazione può ponderare i fattori in relazione alle mansioni di valutare, fermo restando il punteggio complessivo massimo attribuibile

La valutazione della performance del **Direttore generale** è graduata unicamente in relazione alla performance di Ente ed è effettuata dal Sindaco metropolitano su proposta del nucleo di valutazione.

La valutazione della performance del **Segretario generale** è effettuata dal Sindaco metropolitano su proposta del nucleo di valutazione sulla base di una relazione sull'attività svolta, assegnando i seguenti punteggi ai vari livelli di performance.

Performance organizzativa: performance di Ente, **max 15 punti** attribuiti in misura proporzionale all'indice sintetico di performance dell'Ente;

Performance individuale: max 85 punti legata ai comportamenti organizzativi utilizzando la stessa scala di giudizi e i seguenti fattori di valutazione:

Descrizione dei fattori	Punteggio
Assistenza al Sindaco ed agli organi politici dell'Ente, in funzione della conformità all'ordinamento giuridico dell'azione amministrativa dell'Ente.	da 0 a 4
Attività di ufficiale rogante nell'attività contrattuale dell'Ente	da 0 a 4
Attività di consulenza giuridico amministrativa allargata a favore di Amministratori, Dirigenti in funzione della conformità all'ordinamento giuridico dell'azione amministrativa dell'Ente	da 0 a 4
Attività svolta nel ruolo di responsabile della prevenzione della corruzione	da 0 a 4
Attività di supporto continuo nel drafting, controllo, etc. in relazione agli atti ed ai provvedimenti deliberativi elaborati dai settori dell'Ente, con conseguente correttezza degli atti amministrativi	da 0 a 4
Capacità organizzative: Pianificazione e programmazione delle attività in funzione degli indirizzi, attività e degli obiettivi politico – strategici	da 0 a 4
Capacità gestionale: Rispetto delle scadenze assegnate, sia per il raggiungimento degli obiettivi, sia per l'assolvimento di compiti ed incarichi; collaborazione e propensione al coordinamento con gli organi politici e gestionali, nonché con la restante tecnostruttura dell'Ente	da 0 a 4
Propensione a proporre e supportare decisioni e responsabilità politiche e gestionali (anche in situazioni di emergenza), nel rispetto delle normative e degli obiettivi dell'Ente; Attitudine a trasmettere e a far comprendere le esigenze di conformità all'ordinamento giuridico dell'azione amministrativa dell'Ente.	da 0 a 4

Gli 85 punti legati alla performance individuale sono attribuiti in misura proporzionale al punteggio ottenuto.

II.1.2 – Valutazione complessiva

Il punteggio annuale di ciascun dirigente corrisponde alla somma dei punti conseguiti nella valutazione della performance descritta nel precedente paragrafo e tiene conto di eventuali rilevazioni della soddisfazione degli utenti verso i servizi resi dalla struttura.

Per le finalità di cui all'art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. n. 150/2009 la valutazione è da intendersi negativa se il punteggio della performance individuale risulta inferiore a 40 punti.

II.1.3 – Procedimento e trasparenza

All'inizio di ogni esercizio il nucleo di valutazione, unitamente al Direttore generale o suo delegato, possono effettuare un colloquio con i singoli dirigenti per valutare gli obiettivi.

Durante l'esercizio, con la collaborazione del nucleo di valutazione, la Direzione generale procede ad una verifica di PEG e degli obiettivi di performance allo scopo di raccogliere elementi di valutazione e di

coadiuvare la ricerca di correttivi utili ad indirizzare la gestione; a tal fine possono essere previsti appositi incontri tra dirigenti e nucleo di valutazione, durante i quali vengono comunicati i rilievi eventualmente emersi sull'attività gestionale oggetto di verifica. Nel corso dell'anno tali incontri possono essere ripetuti affinché lo stato di attuazione degli obiettivi sia costantemente monitorato e siano intraprese le opportune azioni correttive per superare le eventuali difficoltà incontrate nel corretto svolgimento dell'attività lavorativa e nel rispetto degli standard individuati.

Al termine dell'esercizio, il Direttore generale esamina i risultati raggiunti con il supporto del nucleo di valutazione, in conformità ad una pre-istruttoria che tiene conto dei dati inviati dal controllo di gestione e delle relazioni effettuate dai singoli dirigenti.

La valutazione finale tiene conto dei risultati della relazione sulla performance per quanto riguarda la percentuale di raggiungimento degli obiettivi cui è collegata la valutazione della performance organizzativa e della qualità della prestazione lavorativa ai fini della valutazione della performance individuale. Entro i primi quattro mesi dell'anno successivo a quello considerato, il Direttore generale, sentiti i Dirigenti di Dipartimento di riferimento per i Dirigenti ricompresi nei Dipartimenti stessi, compila e consegna a ciascun Dirigente la scheda di valutazione finale legata ai comportamenti organizzativi nel corso di un apposito colloquio.

Al termine di questo procedimento il nucleo di valutazione trasmette al Sindaco metropolitano la proposta di valutazione finale per l'adozione delle azioni e dei provvedimenti di competenza dell'Amministrazione.

La remunerazione della performance (retribuzione di risultato) è strettamente legata ai risultati del controllo di gestione: la liquidazione è pertanto effettuata entro e non oltre il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento, e comunque dopo che sia stato pubblicato sul sito istituzionale della Città metropolitana nella sezione "Amministrazione Trasparente" la relazione sulla performance.

II.2 - Valutazione dei responsabili di PO/AP

II.2.1 - Criteri di valutazione

Il punteggio complessivo teorico, pari a 100 punti, è suddiviso tra performance organizzativa e performance individuale.

La performance organizzativa è la performance di Ente, **max 10 punti** attribuiti in misura proporzionale all'indice sintetico di performance dell'Ente.

Performance individuale: max 90 punti

La valutazione della performance individuale è legata alla qualità dell'attività prestata dal responsabile di PO/AP e dal livello di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza e degli obiettivi individuali assegnati. La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del D.lgs. 150/2009, è quindi l'insieme dei risultati raggiunti, misurati attraverso:

- la performance di **Direzione/struttura** – max 25 punti attribuiti in misura proporzionale all'indice sintetico di performance della Direzione/Struttura;
- la performance collegata agli **obiettivi individuali** assegnati al dipendente – max 25 punti attribuiti in misura proporzionale alla percentuale di realizzazione degli obiettivi assegnati al dipendente e riportata dal dirigente sulla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi;
- la performance legata ai comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione - max 40 punti. L'attribuzione del punteggio relativo alla qualità dell'attività prestata, riparametrato a 40, viene effettuata sulla base dei seguenti fattori:

Descrizione dei fattori	Punteggio
Attenzione agli obiettivi generali dell'Ente, disponibilità ad operare in stretto collegamento con le altre Direzioni.	da 0 a 4
Capacità gestionale, intesa come capacità di favorire il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, l'ottimizzazione dei tempi, l'efficace utilizzazione delle risorse a disposizione con particolare attenzione a quelle economiche, l'attuazione degli obiettivi ed il controllo delle attività.	da 0 a 4

Descrizione dei fattori	Punteggio
Capacità di collaborare e cooperare efficacemente con il dirigente e con i colleghi; capacità di lavorare in gruppo e integrarsi positivamente nel contesto lavorativo e nel caso vengano gestiti almeno tre dipendenti capacità di impiegare e valutare efficacemente le risorse umane assegnate, valorizzandone la professionalità e coinvolgendole nel perseguimento degli obiettivi assegnati	da 0 a 4
Propensione al cambiamento, alla introduzione delle innovazioni tecnologiche e della semplificazione e dello sviluppo di nuovi metodi di lavoro.	da 0 a 4
Problem solving, gestione dalle crisi e delle emergenze.	da 0 a 4
Capacità di mettersi a disposizione dell'Amministrazione nella realizzazione di processi di natura inter-settoriale e generale, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'Ente.	da 0 a 4
Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto ai compiti assegnati.	da 0 a 4
Capacità di mediazione, di decisione e di prevenzione dei conflitti.	da 0 a 4

Per ogni fattore riportato nella relazione viene attribuito un punteggio numerico da 0 a 4 come segue:

- comportamento del tutto inferiore alle attese: punti 0
- comportamento lievemente inferiore alle attese: punti 1
- comportamento appena rispondente alle attese: punti 2
- comportamento superiore alle attese: punti 3
- comportamento decisamente superiore alle attese: punti 4

Nel caso in cui un titolare di PO/AP abbia svolto, nel corso dell'anno, periodi di lavoro in strutture differenti la valutazione della performance di Direzione/Struttura viene calcolata come media pesata nel tempo delle strutture in cui ha lavorato.

Nella valutazione della performance individuale possono incidere anche rilevazioni sul benessere organizzativo, cioè sul grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori assegnati all'ufficio, nonché i risultati delle indagini di "percezione diffusa" della qualità dell'attività direttiva posta in essere dall'incaricato, se annualmente attivate, mediante l'applicazione di una percentuale di abbattimento legata allo scostamento medio della valutazione ottenuta da tutti gli incaricati.

Per accedere alla progressione economica orizzontale l'incaricato di PO/AP deve aver conseguito una valutazione media del triennio valutato pari o superiore al punteggio definito nel contratto integrativo.

Esempio

se la performance di Ente è pari a 95% la proporzione è: $95:100 = Perf.Org.:10$

Il punteggio di Performance Organizzativa è 9,5.

Se la performance di Struttura è pari a 98% la proporzione è: $98:100 = Perf.Str.:25$

Il punteggio di Performance di Direzione è 24,5.

Se la percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali è pari a 97% la proporzione è $97:100 = Perf.OI:25$

Il punteggio della performance legata agli obiettivi individuali è: 24,25.

Se il punteggio ottenuto con la scheda di valutazione del comportamento organizzativo è ad esempio 29 la proporzione è: $29:32 = Perf.Comp.Org:40$

Il punteggio della performance legata al comportamento organizzativo è: 36,25

La performance complessiva è quindi: $9,5+24,5+24,25+36,25=94,5$

II.2.2 – Valutazione complessiva

Il punteggio annuale di ciascuna PO/AP corrisponde alla somma dei punti conseguiti nella valutazione della performance descritta nel precedente paragrafo e tiene conto di eventuali rilevazioni della soddisfazione degli utenti verso i servizi resi dalla struttura.

L'importo della retribuzione di risultato viene rapportato al periodo in cui l'incarico di PO/AP è stato conferito, se inferiore all'anno.

Per le finalità di cui all'art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. n. 150/2009 la valutazione è da intendersi negativa se il punteggio della performance individuale risulta inferiore a 40 punti.

II.2.3 – Procedimento e trasparenza

Gli obiettivi specifici propri della struttura di assegnazione e gli obiettivi specifici a cui tutto l'ente deve tendere nell'anno di riferimento sono analizzati in appositi incontri fra gli incaricati di PO/AP ed il rispettivo dirigente sia in fase di stesura del PEG che nella fase successiva all'approvazione da parte dell'Amministrazione. In tali incontri vengono stabilite le linee più opportune per favorire il raggiungimento degli obiettivi assegnati, la valorizzazione delle risorse umane, finanziarie e materiali messe a disposizione, la promozione delle innovazioni intraprese. Vengono altresì individuati ed annualmente aggiornati set di indicatori destinati a misurare, anche qualitativamente, gli standard della struttura riferiti, ove possibile, agli standard di strutture analoghe oppure al miglioramento rispetto all'andamento degli anni precedenti o, infine, al grado di soddisfazione dell'utente finale.

Nel corso dell'anno tali incontri vengono ripetuti affinché lo stato di attuazione degli obiettivi sia costantemente monitorato e vengano intraprese le opportune azioni correttive per superare le eventuali difficoltà incontrate nel corretto svolgimento dell'attività lavorativa e nel rispetto degli standard individuati. La verifica intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi costituisce il momento istituzionalmente dedicato alla formalizzazione delle azioni correttive rese eventualmente necessarie.

La valutazione finale tiene conto dei risultati della relazione sulla performance per quanto riguarda la percentuale di raggiungimento degli obiettivi a cui è collegata la valutazione della performance organizzativa e della qualità della prestazione lavorativa ai fini della valutazione della performance individuale.

Entro i primi quattro mesi dell'anno successivo a quello considerato il dirigente della struttura nel cui ambito è costituita la PO/AP valuta la performance legata ai comportamenti individuali e agli obiettivi specifici assegnati a ciascun incaricato utilizzando l'apposita scheda di valutazione, e in particolare deve:

- a) effettuare un colloquio nell'ambito del quale comunica al valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il valutatore sappia fornire al dipendente le motivazioni e gli eventuali suggerimenti operativi per il loro superamento;
- b) far firmare la scheda al dipendente e raccogliere le sue eventuali osservazioni in merito alla valutazione. La comunicazione dell'esito della valutazione ha una particolare rilevanza al fine di favorire un importante momento di confronto che può assumere un elevato aspetto motivante anche con riferimento alle possibili azioni migliorative da intraprendere.
- c) inviare la scheda di valutazione alla Direzione Risorse umane.

La remunerazione della performance (retribuzione di risultato) è strettamente legata ai risultati del controllo di gestione: la liquidazione viene pertanto effettuata entro e non oltre il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento, e comunque dopo la pubblicazione della relazione sulla performance sul sito istituzionale della Città metropolitana, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

II.3 - Valutazione dei dipendenti

II.3.1 - Criteri di valutazione

La performance dei dipendenti si compone della Performance organizzativa e Performance individuale; la contrattazione integrativa destina le risorse rese annualmente disponibili, ai sensi dell'art. 68 del CCNL, tra gli altri agli utilizzi "premi correlati alla performance organizzativa" e "premi correlati alla performance individuale". Alla performance individuale, ai sensi dell'art 68, comma 3 del CCNL deve essere destinata in particolare almeno il 30% delle risorse.

La valutazione della performance organizzativa, max 10 punti è così composta:

- **max 5 punti** correlato al raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance di Ente, attribuito in misura proporzionale all'indice sintetico di performance dell'Ente;
- **max 5 punti** correlato al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, attribuiti in misura proporzionale all'indice sintetico di performance della Direzione/Struttura.

Nel caso in cui un dipendente abbia svolto, nel corso dell'anno, periodi di lavoro in strutture differenti la valutazione della performance di Direzione/Struttura viene calcolata come media pesata nel tempo delle strutture in cui ha lavorato. Nel caso in cui un dipendente, nel corso dell'anno, operi a scavalco su più strutture, la valutazione della performance di Direzione/Struttura viene calcolata come media pesata nel tempo delle strutture in cui ha lavorato.

Performance individuale: max 90 punti

La valutazione della performance individuale è legata al raggiungimento degli **obiettivi individuali** assegnati al dipendente, max 20 punti e alla qualità dell'attività prestata dal dipendente rispetto al contenuto proprio della categoria posseduta - max 70 punti - e viene effettuata sulla base dei seguenti criteri, differenziati per categoria:

Fattori di analisi	Punteggio categoria A (4 fattori)	Punteggio categoria B (6 fattori)	Punteggio categoria C (7 fattori)	Punteggio categoria D (10 fattori)
Preparazione in relazione alle attività lavorative espletate e padronanza della competenza tecnica acquisita	da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Abilità professionale (solo cat. A) e aggiornamento continuo anche tramite l'auto formazione (cat. B, C e D)	da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Interazione nel lavoro di gruppo	da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Adattarsi a situazioni ed esperienze diverse		da 0 a 4	da 0 a 4	
Capacità di orientare il proprio lavoro e le proprie azioni verso il soddisfacimento dei bisogni dell'utenza interna ed esterna	da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Problem solving, risolvere problemi per il conseguimento degli obiettivi assegnati		da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza			da 0 a 4	da 0 a 4
Condivisione delle competenze tecnico professionali				da 0 a 4
Corretta organizzazione del lavoro proprio e dei dipendenti eventualmente assegnati				da 0 a 4
Analisi, sintesi ed elaborazione di soluzioni innovative in autonomia				da 0 a 4

Fattori di analisi	Punteggio categoria A (4 fattori)	Punteggio categoria B (6 fattori)	Punteggio categoria C (7 fattori)	Punteggio categoria D (10 fattori)
Spirito di iniziativa per il conseguimento degli obiettivi assegnati				da 0 a 4
Punteggio massimo	16	24	28	40

Per ogni fattore riportato nella relazione viene attribuito un punteggio numerico da 0 a 4 come segue:

- comportamento del tutto inferiore alle attese: punti 0
- comportamento lievemente inferiore alle attese: punti 1
- comportamento appena rispondente alle attese: punti 2
- comportamento superiore alle attese: punti 3
- comportamento decisamente superiore alle attese: punti 4

Sono da considerare “**valutazioni elevate**” ai fini dell’attribuzione della differenziazione del premio individuale di cui all’art. 69 del CCNL 21/05/2018 quelle che si collocano al di sopra del 95% del punteggio massimo attribuito a ciascuna categoria, arrotondato per eccesso.

Per accedere alla **progressione economica orizzontale** il dipendente deve aver conseguito una valutazione media del triennio valutato pari o superiore al punteggio definito nel contratto integrativo.

Per le finalità di cui all’art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. n. 150/2009, la valutazione è da intendersi negativa se risulta inferiore al 30% del punteggio massimo attribuibile a ciascuna categoria per la performance individuale.

II.3.4 – Procedimento e trasparenza

Il dirigente o il responsabile di PO se incaricato della gestione del personale, subito dopo l’approvazione del PEG e comunque entro i successivi 30 giorni, nel corso di apposita riunione di direzione, porta a conoscenza di tutti i dipendenti gli obiettivi della struttura di assegnazione individuati nel PEG e illustra il livello di prestazione attesa ed i criteri di valutazione che saranno adottati ai fini della valutazione. La riunione di direzione, tranne in motivati casi di eccessiva complessità organizzativa, è da considerarsi obbligatoria.

Gli obiettivi individuali sono assegnati ai dipendenti entro 60 giorni dall’approvazione del PEG.

Nel corso dell’anno ciascun dirigente effettua una verifica sulla realizzazione degli obiettivi ed adotta, ove necessario, idonee azioni correttive per allinearsi ai risultati attesi. Suggerisce inoltre al singolo dipendente le iniziative più opportune per superare le eventuali difficoltà incontrate nel corretto svolgimento dell’attività lavorativa.

In ogni caso, se il dirigente ravvisa l’andamento insoddisfacente della prestazione di un suo collaboratore deve comunicare formalmente al dipendente tali aspetti insoddisfacenti.

La verifica finale tiene conto dei risultati della relazione sulla performance per quanto riguarda la percentuale di raggiungimento degli obiettivi legati alla performance organizzativa e della qualità della prestazione lavorativa ai fini della valutazione della performance individuale.

Entro i primi quattro mesi dell’anno successivo a quello di valutazione il dirigente di assegnazione, sentiti i responsabili di PO/AP, valuta la performance utilizzando la scheda di valutazione finale legata alla performance individuale consegnandola all’interessato, e in particolare deve:

- a) effettuare un colloquio nell’ambito del quale comunica al dipendente il risultato della valutazione, illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il valutatore sappia fornire al dipendente le motivazioni e gli eventuali suggerimenti operativi per il loro superamento;
- b) far firmare la scheda al dipendente e raccogliere le sue eventuali osservazioni in merito alla valutazione. La comunicazione dell’esito della valutazione ha una particolare rilevanza al fine di favorire un importante momento di confronto che può assumere un elevato aspetto motivante anche con riferimento alle possibili azioni migliorative da intraprendere.
- c) inviare la scheda di valutazione alla Direzione Risorse umane.

La remunerazione della performance è strettamente legata ai risultati del controllo di gestione: la liquidazione viene pertanto effettuata entro e non oltre il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento, e comunque dopo la pubblicazione della relazione sulla performance sul sito istituzionale della Città metropolitana nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Il punteggio complessivo della performance individuale si ottiene moltiplicando il punteggio attribuito a ciascun fattore valutativo per l'eventuale parametro di ponderazione, definito annualmente e sommando i risultati così ottenuti.

Il punteggio complessivo è riproporzionato rispettivamente come si evince dal quadro di sintesi ed è arrotondato ai centesimi.

Al fine della formulazione del giudizio il dirigente può chiedere pareri e osservazioni all'incaricato di posizione organizzativa e di alta professionalità o al responsabile d'ufficio al quale risulta assegnato il dipendente.

II.4 – Procedimento di conciliazione

Dirigenti

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, il dirigente può richiedere al Direttore generale ulteriori chiarimenti in merito al punteggio assegnato. Il Direttore generale, con il supporto del Nucleo di Valutazione e sentito il Dirigente del Dipartimento di assegnazione se inserito in un dipartimento, risponde o per iscritto o effettuando un nuovo colloquio. Nel caso di modifica del punteggio viene consegnata e sottoscritta dalle parti una nuova scheda.

L'esito delle valutazioni viene infine sottoposto al Nucleo di Valutazione per la validazione finale.

Incaricati di PO/AP e restanti dipendenti delle categorie

Nel caso in cui il dipendente ottenga una valutazione finale della performance individuale **inferiore al 65%** del punteggio massimo ottenibile, entro 10 giorni, naturali e consecutivi, dalla ricezione della scheda può richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione inviando una richiesta motivata alla Direzione generale.

Entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta il Direttore Generale può sentire il dirigente che ha effettuato la valutazione e il dipendente valutato, eventualmente assistito da un rappresentante delle OO.SS. o da altra persona di fiducia. Successivamente il Direttore Generale, con il supporto della Direzione Risorse umane che espleta gli eventuali adempimenti istruttori atti ad acquisire ulteriori elementi di conoscenza, esamina le controdeduzioni presentate dal dipendente e conclude la sua attività di verifica decidendo se ricorrano o meno i presupposti per la modifica del punteggio.

In caso positivo il dirigente, adeguandosi alla decisione del Direttore generale, riformula la valutazione compilando una nuova scheda di valutazione contenente il punteggio modificato.

II.5 – Applicazione e miglioramento del sistema

La prima applicazione del presente sistema di misurazione e valutazione della performance è di natura sperimentale; successivamente alla prima applicazione ne viene verificata l'efficacia e si procede ai necessari adattamenti a seguito di confronto con le OOSS. Il sistema è comunque soggetto a revisione annuale e ad eventuali correzioni e/o integrazioni anche nel caso in cui intervengano modifiche normative. A tal fine la Direzione generale acquisisce le osservazioni dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione e ogni altra informazione e dato utile all'analisi dell'andamento del sistema, all'individuazione delle criticità e alla formulazione dei correttivi necessari.

QUADRO DI SINTESI

AMBITI DI VALUTAZIONE E INCIDENZA SUL PUNTEGGIO COMPLESSIVO DELLA VALUTAZIONE

Soggetti valutati	Performance organizzativa		Performance individuale		
			Risultati		Valutazione effetti dei comportamenti gestionali e manageriali/capacità individuali
Dirigenti	peso	tipologia	peso	tipologia	peso
		15	Performance di Ente	45	Performance di Direzione

Soggetti valutati	Performance organizzativa		Performance individuale				
			risultati		obiettivi		valutazione effetti dei comportamenti gestionali/capacità individuali
PO - AP	peso	tipologia	peso	tipologia	peso	tipologia	peso
		10	Performance di Ente	25	Performance di Direzione	25	Obiettivi individuali

Soggetti valutati	Performance organizzativa			
Dipendenti (Personale di cat. A, B, C, D non incaricato di PO/AP)		tipologia		tipologia
	Max 5 punti	Performance di Ente	Max 5 punti	Performance di Direzione

Soggetti valutati	Performance individuale		
Dipendenti (Personale di cat. A, B, C, D non incaricato di PO/AP)	competenze/ comportamenti da riparametrare a 70 punti		Obiettivi individuali
	Cat. A	16	20
	Cat. B	24	
	Cat. C	28	
	Cat. D	40	

ambiti di valutazione e soggetti valutatori

soggetti valutati	performance organizzativa	performance individuale
Direttore generale	Performance di Ente	
Segretario generale	Performance di Ente	Il nucleo di valutazione valuta la performance del Segretario generale e la propone al Sindaco metropolitano.
dirigenti	Performance di Ente	Performance di Direzione/Struttura Il Direttore generale fornisce elementi di giudizio relativi ai comportamenti gestionali e manageriali nonché alle capacità individuali dei dirigenti; per i dirigenti ricompresi nei Dipartimenti il Direttore generale sente i Direttori di dipartimento. Il nucleo di valutazione effettua la valutazione della performance complessiva dei Dirigenti e la propone al Sindaco metropolitano.
incaricati di PO e di AP	Performance di Ente	Performance di Direzione/Struttura Il Dirigente di assegnazione effettua la valutazione degli obiettivi individuali assegnati e delle competenze e dei comportamenti organizzativi
dipendenti	Performance di Ente + Performance di Direzione/struttura	Il Dirigente, sentiti i responsabili di PO/AP, effettua la valutazione degli obiettivi individuali assegnati e delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi

Personale di cat. A, B, C, D non incaricato di PO/AP

tabelle corrispondenza

- comportamento del tutto inferiore alle attese: punti 0
- comportamento lievemente inferiore alle attese: punti 1
- comportamento appena rispondente alle attese: punti 2
- comportamento superiore alle attese: punti 3
- comportamento decisamente superiore alle attese: punti 4

Valutazione fattori	punti	Categoria A: (max 16 punti di valutazione) punteggio di ogni fattore riparametrato a 70 punti	Categoria B: (max 24 punti di valutazione) punteggio di ogni fattore riparametrato a 70 punti	Categoria C: (max 28 punti di valutazione) punteggio di ogni fattore riparametrato a 70 punti	Categoria D: (max 40 punti di valutazione) punteggio di ogni fattore riparametrato a 70 punti
comportamento del tutto inferiore alle attese	0	0	0	0	0
comportamento lievemente inferiore alle attese	1	4,375	2,917	2,5	1,75
comportamento appena rispondente alle attese	2	8,75	5,834	5	3,5
comportamento superiore alle attese	3	13,125	8,751	7,5	5,25
comportamento decisamente superiore alle attese	4	17,5	11,667	10	7