



*Autorità Garante
per l'Infanzia e l'Adolescenza*

Ufficio dell'Autorità Garante

Alle Organizzazioni Sindacali del comparto PCM - Area Dirigenza

SNAPRECOM

[\(oo.ss.snaprecom@palazzochigi.it;\)](mailto:oo.ss.snaprecom@palazzochigi.it;)

UNADIS

[\(unadis@unadis.it;\)](mailto:unadis@unadis.it;)

FP/CGIL

[\(oo.ss.cgil@governo.it;\)](mailto:oo.ss.cgil@governo.it;)

CISL/FP

[\(sgen.fp@cisl.it\)](mailto:sgen.fp@cisl.it;)

DIPRECOM

[vincenzoroselli47@gmail.com](mailto:o.s.diprecom@governo.it)
[vincenzoroselli47@gmail.com](mailto:o.s.diprecom@governo.it)

DIRSTAT

[\(dirstat@dirstat.it\)](mailto:dirstat@dirstat.it;)

SNAPROCIV

[\(oo.ss.snaprecom@palazzochigi.it;\)](mailto:oo.ss.snaprecom@palazzochigi.it;)

U.I.L./Pubblica Amministrazione

[\(uilpa@uilpa.it\)](mailto:uilpa@uilpa.it;)

Oggetto: *Trasmissione della bozza dell'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza.*

Al fine di avviare il confronto sul tema in oggetto, si trasmette a titolo di informazione preventiva - ai sensi dell'articolo 5, commi 2 e 3, del CCNL del personale dell'area dirigenziale della Presidenza del Consiglio dei ministri relativo al triennio 2016 - 2018, sottoscritto l'11 marzo 2022 - la bozza dell'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza.

Si evidenzia che le modifiche apportate rispetto alla precedente versione - che del pari si allega - riguardano essenzialmente le tabelle relative al ciclo della performance (pagg. 5,12,13,14) e la rimodulazione delle percentuali, inerenti alle dimensioni di performance ed al relativo peso, indicate nell'apposita tabella (pag. 8) e riportate nelle schede di valutazione allegate al Sistema. Si segnala, in aggiunta alle predette modifiche, la semplificazione introdotta con riguardo agli elementi di cui si compone la performance individuale (art. 8, comma 3, pagg. 7 e 8).

Questa Amministrazione resta a disposizione per l'eventuale confronto che codeste Organizzazioni Sindacali intendano chiedere all'esito delle informazioni acquisite attraverso il menzionato documento.

La Coordinatrice dell'Ufficio

Dirigente di livello generale

Cristiana Corinaldesi

Documento firmato digitalmente



ai sensi del D. lgs. 82/2005 e s.m.i



***SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE***

Sommario

PREMESSA.....	3
ARTICOLI 1-16	3
ALLEGATI.....	19
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DEL DIRIGENTE COORDINATORE .	19
SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI DEL DIRIGENTE COORDINATORE	20
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI	21
SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI DEI DIRIGENTI	22
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA FUNZIONARI E ASSISTENTI	23
SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI FUNZIONARI E ASSISTENTI	24

PREMESSA

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*" non trova diretta applicazione nei confronti delle Autorità indipendenti, riferendosi esplicitamente "alle amministrazioni pubbliche" di cui all'art. 1, co. 2, del d.lgs. 165/2001. Ciò nonostante, l'Autorità Garante per l'Infanzia e l'adolescenza ritiene opportuno dotarsi di un sistema di valutazione della performance con le finalità di seguito elencate.

ARTICOLI 1-16

Articolo 1

Principi e finalità

Il presente regolamento disciplina le attività di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso, delle aree di responsabilità in cui si articola e dei singoli dipendenti. Tale attività, nell'ambito del complessivo sistema dei controlli, è anche finalizzata a:

- a) sostenere il miglioramento degli *standard* di qualità delle attività svolte e dei servizi erogati, nonché la valorizzazione delle professionalità;
- b) garantire un costante monitoraggio delle azioni poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati conseguiti dall'Autorità al fine di aumentare il livello di consapevolezza e responsabilità del personale e offrire strumenti per il miglioramento della performance individuale e dell'intera struttura;
- c) elaborare dati ed informazioni che consentano di implementare un sistema di comunicazione esterna volto a rendere trasparenti i programmi strategici dell'Autorità, la loro evoluzione ed il relativo grado di attuazione nel tempo.
- d) garantire che l'attribuzione degli emolumenti accessori sia legata ad una valutazione trasparente del personale, basata su elementi oggettivi e in grado di valorizzare efficacemente il contributo dato da ciascuno al raggiungimento degli obiettivi di tutela e promozione dei diritti dell'Infanzia e Adolescenza, creando stimoli alla crescita tecnica e professionale del personale.

L'attività di cui al comma 1 è condotta nel rispetto dei principi di trasparenza e dei vincoli dettati per la tutela della riservatezza dei dati personali, quando previsti dalla legge. Degli atti adottati nell'ambito del processo di valutazione è fornita tempestiva comunicazione ai soggetti interessati e/o ai destinatari.

Articolo 2

Soggetti preposti alla valutazione

Sono preposti alla valutazione:

- a. Il Garante per il Dirigente di livello generale Coordinatore dell'Ufficio dell'Autorità Garante (d'ora in poi Dirigente Coordinatore);
- b. Il Dirigente Coordinatore per i Dirigenti delle Aree Affari Generali e Attività Istituzionale e per il personale della Segreteria tecnica direttamente assegnato;

- c. I Dirigenti delle Aree “Affari Generali” e “Attività Istituzionale” per il personale rispettivamente assegnato.
- d. L’Organismo Indipendente di Valutazione per il supporto al Garante in ordine alla valutazione del Coordinatore dell’Ufficio dell’Autorità Garante e al Dirigente Coordinatore per la valutazione dei Dirigenti di cui al precedente punto b).

Articolo 3

Metodologia di valutazione

Il sistema di valutazione individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) le procedure di contraddittorio con i destinatari del processo di valutazione;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La *performance* è misurata e valutata con riferimento:

- a) all’Autorità nel suo complesso;
- b) al Dirigente Coordinatore, ai Dirigenti di seconda fascia e ai dipendenti.

Il Garante, annualmente e anche su iniziativa del Dirigente Coordinatore o dell’OIV, verifica l’esigenza di adeguamento della metodologia applicata allo sviluppo dei piani di lavoro e alle priorità di risultato individuate e assume conseguenti provvedimenti. L’OIV valida preventivamente gli atti di cui al precedente periodo.

Articolo 4

Ciclo della *performance*

Il Ciclo di gestione della *performance* è il processo volto alla definizione degli obiettivi e dei piani di attività ad essi funzionali, nonché al monitoraggio periodico, alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati conseguiti. Lo stesso si articola nelle seguenti fasi:

- a. definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori;
- b. collegamento tra gli obiettivi e i fattori della produzione (risorse umane, strumentali e finanziarie);
- c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d. misurazione dei risultati finali;
- e. valutazione della *performance* istituzionale, organizzativa e individuale e applicazione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione e differenziazione del merito;
- f. rendicontazione dei risultati della valutazione.

La *performance* è costituita dalla prestazione erogata, nella dimensione istituzionale, organizzativa e individuale, con riguardo alla posizione attribuita, alle funzioni corrispondenti e alle correlate aspettative di risultato, quali previste e discendenti dagli atti di indirizzo e programmazione, anche con riferimento agli obblighi e agli adempimenti previsti direttamente dalla legge, oltre che alle modalità di esercizio dell’attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, alla integrazione organizzativa e al comportamento assunto. Nella seguente tabella sono sinteticamente elencate le varie fasi e i tempi entro i quali si realizza il ciclo di gestione integrata della *performance* dell’AGIA. A titolo esemplificativo è riportato lo schema di gestione del ciclo della *performance* dell’anno t che inizia nell’anno $t-1$ e si conclude nell’anno $t+1$.

Ciclo della performance dell'anno t

FASI	TEMPI
1.Definizione delle linee strategiche del Documento programmatico	entro il 15 novembre t-1
2.Programmazione finanziaria e approvazione del bilancio	entro il 30 novembre t-1
3.Parere dell'OIV sull'eventuale aggiornamento del SMVP	entro il 30 novembre t-1
4.Definizione e approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) in cui si esplicitano: a. gli obiettivi di performance istituzionale (compreso il Valore Pubblico) e organizzativa di Area dirigenziale correlati al Documento programmatico, con relativi indicatori, target e, se disponibile, il dato di partenza (baseline); b. gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza; c. gli eventuali obiettivi riferiti a: • semplificazione; • digitalizzazione; • piena accessibilità dell'amministrazione; • favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere Nell'ambito del PIAO sono altresì compresi i seguenti temi: • Rischi corruttivi e Trasparenza (già Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza-PTPCT) • Struttura organizzativa • Organizzazione del lavoro agile • Piano triennale dei fabbisogni di personale	entro il 31 gennaio t
5.Informativa al personale sul PIAO	entro il 15 febbraio t
6.Formalizzazione delle schede degli obiettivi a tutto il personale	entro 30 gg dall'approvazione del PIAO
7.Monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance istituzionale, organizzativa e individuale (al 30 giugno t)	entro il 15 luglio t
8.Eventuale aggiornamento della sezione Performance del PIAO dell'anno t e degli obiettivi al personale	entro il 20 ottobre t
9.Autovalutazione competenze e comportamenti del personale, dei Dirigenti di Area e del Dirigente Coordinatore	entro il 31 gennaio t+1
10.Valutazione dal basso del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti di Area	entro il 31 gennaio t+1
11.Valutazione delle competenze e dei comportamenti (anno t) del personale	entro il 31 marzo t+1
12.Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Area e individuali al 31 dicembre (t), valutazione della performance del personale (anno t) e trasmissione di un rapporto sintetico al Dirigente Coordinatore.	entro il 31 marzo t+1
13.Valutazione delle competenze e dei comportamenti (anno t) dei Dirigenti di Area	entro il 20 aprile t+1
14. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa di Area e di Direzione al 31 dicembre (t), valutazione della performance dei Dirigenti di Area (anno t), trasmissione al Garante e all'OIV della Relazione sulla performance	entro il 20 aprile t+1
15. Valutazione degli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa di Direzione del Dirigente Coordinatore (anno t) e approvazione della Relazione sulla performance	entro il 10 giugno t+1
16. Validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV	entro il 20 giugno t+1
17. Chiusura delle valutazioni di tutto il personale dell'anno t alla luce delle proposte formulate dall'OIV in sede di validazione della Relazione sulla performance.	entro il 30 giugno t+1

Articolo 5

Le dimensioni della performance istituzionale, organizzativa e individuale

L'AGIA, in base al mandato istituzionale, definisce la propria visione e le prospettive strategiche che intende perseguire nel medio-lungo periodo, aggiornando annualmente il Documento programmatico, che rappresenta il riferimento strategico per la successiva pianificazione operativa, la quale prende forma con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Come previsto dall'art. 3 del D. Lgs. n. 150/2009, sono previste tre dimensioni distinte di performance, per quanto strettamente correlate:

- a. Performance Istituzionale: rappresenta la prestazione complessiva dell'Autorità in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici finalizzati alla creazione di valore pubblico;
- b. Performance Organizzativa: rappresenta il contributo delle Aree dirigenziali e delle relative unità organizzative al perseguimento della performance istituzionale e al miglioramento dei livelli quali-quantitativi delle attività di competenza;
- c. Performance Individuale: intesa quale contributo fornito dal singolo individuo rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi che di comportamenti attesi e competenze possedute.

Articolo 6

Performance istituzionale

La performance istituzionale è misurata come media ponderata del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi strategici, che rappresentano la declinazione operativa delle linee strategiche illustrate nel Documento programmatico. Gli obiettivi strategici sono definiti in seguito a un confronto tra il Garante, il Dirigente Coordinatore e i Dirigenti e approvati con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dal Garante. Tali obiettivi rispondono alla logica di integrazione dei documenti di programmazione in una prospettiva di creazione di Valore Pubblico e, al fine di meglio rappresentarne la complessità, sono tradotti, di norma, in indicatori e target multidimensionali, mentre sono limitati, ove possibile, quelli di natura temporale. Gli obiettivi strategici sono inoltre articolati su un arco temporale triennale allineato a quello di riferimento del Documento programmatico.

La misurazione degli obiettivi strategici è effettuata dal Dirigente Coordinatore con la collaborazione dei Dirigenti. La valutazione è effettuata dal Garante sentito l'OIV e con l'eventuale coinvolgimento, per gli obiettivi che prevedono una valutazione partecipativa, dei principali stakeholder dell'Autorità. La valutazione è quindi rendicontata in sede di approvazione della Relazione sulla Performance, successivamente validata dall'OIV.

Al fine di orientare maggiormente le azioni e i comportamenti al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Autorità nel suo complesso, la performance istituzionale ha un impatto differenziato sulla misurazione della performance individuale del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti.

Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche:

- precisione e significatività: per consentire di misurarne il grado di raggiungimento;
- completezza: per rappresentare le variabili principali che determinano i risultati della gestione;
- tempestività: per fornire le informazioni rilevate in tempi adeguati a essere utili ai fini decisionali;
- misurabilità: per quantificare il risultato con una procedura basata su fonti affidabili.

Articolo 7

Performance organizzativa

La *performance* organizzativa consiste nell'attuazione dei piani di attività descritti nei documenti programmatici, nelle correlate discipline e negli atti e provvedimenti di indirizzo volti a regolare le azioni che

traducono in prodotti e servizi gli indirizzi dell'Amministrazione all'interno di ambiti di competenza di norma omogenei.

Con riferimento al corretto funzionamento dell'Ufficio e delle Aree, la cura della *performance* organizzativa si intende attribuita a ciascun dipendente, anche se non esplicitamente e formalmente assegnata, in relazione ai compiti e alle responsabilità direttamente connesse al ruolo allo stesso attribuito nell'ambito della Segreteria tecnica e/o dell'Area di assegnazione.

Con specifico riguardo al Dirigente Coordinatore e ai Dirigenti di seconda fascia, la cura della *performance* organizzativa attiene:

- a) al costante rispetto dei principi di economicità, efficacia ed efficienza;
- b) al rispetto degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, anche con riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione;
- c) al grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi organizzativi di ente individuati negli strumenti di programmazione e pianificazione delle attività.

La performance organizzativa è misurata come media ponderata del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura organizzativa. Come per gli obiettivi strategici, anche agli obiettivi operativi per la misurazione della performance organizzativa sono associati a ciascun obiettivo uno o più indicatori e relativi target, scelti in base alle caratteristiche degli obiettivi stessi.

Uno dei principi fondamentali della gestione della performance è la necessità di collegare gli obiettivi strategici di performance istituzionale con quelli operativi di performance organizzativa, attribuiti alle singole Aree. Per ogni struttura organizzativa a tali obiettivi se ne associano altri, riferibili a specifiche attività non necessariamente (o direttamente) riconducibili alle strategie, da intendersi soprattutto in termini di miglioramento dei livelli quali-quantitativi delle attività di competenza.

Gli obiettivi operativi relativi alla dimensione organizzativa di Area dirigenziale sono parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione approvato dal Garante e sono proposti dal Dirigente Coordinatore in seguito a confronto con i Dirigenti di Area.

La misurazione della Performance organizzativa è effettuata rispettivamente dal Dirigente a livello di Area, secondo le risultanze rilevate e sulla base di evidenze sottoposte a verifica a campione da parte dell'OIV.

La valutazione della Performance organizzativa delle Aree è di responsabilità del Dirigente Coordinatore e confluisce nella Relazione sulla Performance per l'approvazione da parte del Garante.

Articolo 8

Performance individuale

La *performance* individuale consiste nel contributo offerto da ciascun dipendente in relazione agli incarichi e alle mansioni attribuite, sia a livello apicale che operativo, riferiti agli ambiti assegnati e/o di appartenenza funzionale.

La valutazione della performance individuale oltre a consentire di prendere decisioni di rilievo organizzativo con maggiore accuratezza e consapevolezza, si può rivelare un prezioso strumento per consentire a ciascuno di migliorare la propria capacità di svolgere i compiti assegnati e di crescere professionalmente all'interno dell'organizzazione.

La performance individuale si riferisce ordinariamente a due elementi:

- a) i risultati raggiunti in base agli obiettivi individuali assegnati obbligatoriamente al personale, che tengono conto della collocazione organizzativa all'interno dell'Autorità. In relazione al Dirigente

Coordinatore e ai Dirigenti la suddetta assegnazione sarà graduata e differenziata come meglio specificato al successivo articolo 9.

b) le competenze e i comportamenti dimostrati nello svolgimento della prestazione.

Come emerge anche dalla scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti (vedi allegati), l'Autorità ritiene che le modalità con cui realizzare questa valutazione e i relativi risultati debbano essere funzionali a diverse finalità, non limitandosi a quella valutativa funzionale solo alla distribuzione della premialità a valere sul fondo accessorio. Uno degli obiettivi fondamentali, infatti, è quello di ancorare il sistema di valutazione dei comportamenti e delle competenze alla definizione di piani formativi sempre più personalizzati e funzionali al miglioramento della prestazione e alla soddisfazione del personale rispetto ai contenuti del proprio lavoro.

L'attuazione della *mission* dell'Autorità richiede, infatti, la crescita continua delle competenze del personale che vi lavora e la condivisione di valori e comportamenti organizzativi. Per tale motivo l'attenzione alla formazione è uno degli elementi chiave su cui l'Autorità intende investire e, con gradualità, sviluppare modelli personalizzati.

Con l'approvazione di questo nuovo sistema di valutazione si prevede di inserire i seguenti elementi innovativi che recepiscono le novità introdotte dalla circolare del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023:

- previsione nella scheda di valutazione del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti di un criterio specifico riferito alla capacità e all'attenzione alla leva della formazione in termini di sviluppo professionale proprio e dei collaboratori.
- introduzione dei criteri di valutazione atti a valutare la “*leadership*” per il Dirigente Coordinatore e i Dirigenti, dell'«autonomia e responsabilità», «qualità del lavoro» e «competenze relazionali» per il personale di categoria A ai criteri «corretto svolgimento dei compiti assegnati» e «qualità del lavoro» per il personale di categoria B.

Articolo 9

Misurazione e valutazione della performance

Come sintetizzato all'articolo 5, le dimensioni di performance utilizzate nel SMVP dell'Autorità si riferiscono a quella istituzionale e a quella organizzativa (di Direzione o di Area), a cui si aggiungono gli obiettivi individuali e quelli relativi alle competenze e ai comportamenti.

Si tratta di un insieme di dimensioni che incide in modo differenziato sulla valutazione dei singoli, secondo lo schema della tabella di cui sotto, per determinare la valutazione della performance di ogni unità di personale dell'Autorità.

Ruolo	Dimensioni di Performance e relativo peso				Totale
	Obiettivi istituzionali *	Obiettivi organizzativi*	Obiettivi individuali *	Competenze e comportamenti	
Dirigente Coordinatore	Min 40% Max 50%	Min 10% Max 20%	20%	20%	100%
Dirigenti	Min 10% Max 20%	Min 40% Max 50%	20%	20%	100%
Personale	-	60%	20%	20%	100%

* in sede di assegnazione degli obiettivi, l'eventuale peso inferiore al massimo assegnato a una dimensione

incrementerà il peso delle altre dimensioni di performance, fino al valore necessario per raggiungere il 100% dei pesi.

L'Autorità intende utilizzare la performance come strumento di sviluppo dell'organizzazione complessiva e del lavoro di gruppo. Per tale motivo prevale un orientamento ad attribuire a tutte le figure che ricoprono ruoli di responsabilità (Dirigente Coordinatore, Dirigenti) una valutazione fortemente ancorata alla dimensione istituzionale e organizzativa di riferimento, senza prevedere (in linea generale) un obbligo di assegnazione di obiettivi individuali specifici, ma valutando di caso in caso tale possibilità in relazione alla performance dell'anno precedente e alla eventuale necessità di sviluppare specifici aspetti collegati alla posizione di responsabilità attribuita al singolo.

L'attenzione agli obiettivi individuali dovrà tuttavia essere oggetto di attenta ponderazione per il Dirigente Coordinatore e per il Dirigente dell'Area Affari Generali ai fini dell'applicazione di quanto previsto dall'art. 4-bis, comma 2 del D.L. 13/2023. In base alla suddetta normativa, infatti, anche l'Autorità è tenuta a prevedere nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance, l'assegnazione al dirigente responsabile dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché al Dirigente Coordinatore, di specifici obiettivi individuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30%. L'Autorità prevede che tale percentuale sia fissata in misura non inferiore al 30% degli obiettivi individuali. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 e/o successive norme di legge. In particolare, la verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal Collegio dei Revisori dei Conti sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64 e/o successive norme di legge. Nel caso in cui la verifica del Collegio dei Revisori evidenzia il mancato raggiungimento dell'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica di cui sopra, si procederà, previa selezione di un campione significativo (in termini di importo/entità del ritardo nel pagamento) non inferiore di norma a dieci delle fatture liquidate nell'anno di riferimento dall'Area individuata con codice IPA specifico, messo a disposizione dall'Ufficio, alla individuazione del dirigente/dirigenti che, sulla base degli indicatori elaborati nel piano delle performance, si siano resi responsabili del ritardo.

Tenuto conto dello schema sopra riportato, si può quindi rilevare l'importanza del PIAO che contiene gli obiettivi istituzionali e gli obiettivi organizzativi di Direzione e di Area dell'Ufficio dell'Autorità (che incidono in misura prevalente sulla valutazione del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti). Il valore organizzativo del Piano è particolarmente importante non solo per l'impatto che ha sugli obiettivi, ma soprattutto per il percorso che porta alla sua approvazione, che è contraddistinto da un intenso confronto, coordinato dal Dirigente Coordinatore, con i Dirigenti e il Garante, per declinare adeguatamente gli obiettivi di performance in stretta integrazione con il Documento programmatico.

Gli obiettivi individuali del personale sono definiti dal Dirigente Coordinatore per il personale direttamente assegnato (Segreteria tecnica) e dai Dirigenti delle due Aree per il restante personale, a seguito del confronto con il dipendente.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti di tutto il personale è svolta sulla base delle schede individuali (allegate) differenziate per ruolo e con i pesi di ogni criterio, preventivamente comunicati individualmente, graduati tra un minimo del 10% e un massimo del 25%. Si sottolinea che in funzione della posizione ricoperta da ogni unità di personale si ritiene fondamentale che sia individuata almeno una dimensione di riferimento dei comportamenti e delle competenze, cui attribuire il peso del 25%.

Sono previsti due momenti chiave che conducono alla valutazione della performance, tra loro complementari:

- Misurazione dei risultati: si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati, attraverso il ricorso a indicatori e target.
- Valutazione dei risultati: 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 alla situazione di partenza degli indicatori e dei target di riferimento. Tale cambiamento può riguardare ad esempio: a) le dinamiche dell'organizzazione interna (nel caso di obiettivi individuali o di struttura); b) la collettività e/o specifici stakeholder (in termini, dunque, di valore pubblico generato o meno).

La fase di misurazione serve quindi a quantificare i risultati raggiunti rispetto a tutti gli obiettivi di performance che sono stati declinati in indicatori e target ed è realizzata in momenti differenti nel corso del ciclo della performance, in relazione alle esigenze dei diversi decisori. E' prevista, infatti, una misurazione intermedia (monitoraggio) del grado di raggiungimento degli obiettivi e una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento.

Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettuerà la valutazione, ovvero la formulazione di un punteggio complessivo sui singoli obiettivi di performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Nella tabella e nella figura che seguono sono riportati in sintesi la struttura e l'oggetto della misurazione e della valutazione le cui fasi, che conducono alla valutazione finale, sono descritte successivamente in modo puntuale.

OGGETTO	DI COSA SI TRATTA	NOTE
MISURAZIONE	Per ogni obiettivo, attraverso il risultato dato dalla somma ponderata dei punteggi ottenuti per ciascuno degli indicatori associati allo stesso obiettivo, si determina un punteggio compreso tra 0 e 10.	• Ad ogni obiettivo sono ordinariamente associati più indicatori e il loro peso relativo con somma pari a 100%. • Per ogni indicatore sono definiti 3 target di risultato e il relativo punteggio (100% = 10; 80% = 8; 60% = 6).
VALUTAZIONE	Per ogni obiettivo, partendo dal punteggio ottenuto nella fase di misurazione, si giunge al punteggio finale (compreso tra 0 e 10) che può determinare: • Conferma del punteggio ottenuto con la misurazione. • Rimodulazione del punteggio ottenuto entro un intervallo di +/- 2 punti.	Ogni valutatore ha il compito e la responsabilità, a seguito di confronto con il valutato, di confermare ovvero rivedere, motivandolo, il punteggio risultante per ogni singolo obiettivo, tenendo conto dei fattori di contesto che possono avere determinato il risultato complessivo.

Al riguardo si prevede che:

- Ad ogni obiettivo è attribuito uno specifico peso ed è associato almeno un indicatore di risultato. Va tuttavia evidenziato che, come già avviene per gli obiettivi di performance istituzionale, anche per gli obiettivi organizzativi di Area saranno ordinariamente definiti almeno due indicatori per ogni obiettivo. In tal caso ad ogni indicatore è altresì attribuito uno specifico peso e la somma dei pesi dei diversi indicatori è pari al 100%.
- Ad ogni indicatore sono associati 3 livelli target che identificano i livelli di risultato per ritenere che l'indicatore sia stato raggiunto rispettivamente al 100% (punteggio 10), all'80% (punteggio 8) o al 60% (punteggio 6).
- In fase di misurazione si giunge quindi a verificare il risultato conseguito rispetto al target e ogni indicatore collegato all'obiettivo avrà un punteggio pari a 10, 8, 6, 4 o zero (nel caso di mancato raggiungimento anche del target minimo).

- d. Si procede quindi alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo attraverso la somma dei punteggi ponderati per il rispettivo peso di ogni indicatore correlato allo specifico obiettivo. Per ogni obiettivo si giungerà quindi ad un punteggio compreso tra 0 e 10.

Terminata la fase della misurazione si procede quindi alla fase della valutazione finale. Partendo dal punteggio ottenuto in fase di misurazione e ancorato ad ogni obiettivo è quindi attribuito ad ogni valutatore il compito e la responsabilità, a seguito di confronto con il valutato, di confermare ovvero rivedere il punteggio risultante per ogni singolo obiettivo (punto d della fase della misurazione). In questa fase si prevede pertanto che:

- a. Per ogni obiettivo, tenendo conto dei fattori di contesto che possono avere influenzato il risultato complessivo, il punteggio ottenuto può essere confermato o motivatamente rimodulato entro un intervallo di +/- 2 punti.
- b. Si procede quindi al calcolo del punteggio di ognuna delle dimensioni di performance (istituzionale, organizzativa, individuale), sommando i punteggi ponderati per il peso di ogni obiettivo della specifica dimensione di performance. Per ogni dimensione di performance si giungerà quindi ad un punteggio compreso tra 0 e 10.
- c. Relativamente alla dimensione dei comportamenti e delle competenze, che non prevede alcun passaggio in fase di misurazione, si giunge direttamente alla valutazione finale secondo la scheda riportata in allegato, in cui per ogni criterio di valutazione si prevede una scala da 1 a 5, con un punteggio finale compreso tra 1 e 5, che sarà poi normalizzato nell'intervallo da 2 a 10.
- d. Si giunge alla valutazione finale di ogni soggetto valutato attraverso la somma dei punteggi ponderati per i relativi pesi delle dimensioni di performance e dei comportamenti/competenze.

Il punteggio ottenuto sarà utilizzato anche per l'attribuzione dei premi incentivanti al personale nell'ambito di quanto sarà previsto dagli accordi di contrattazione decentrata.

Articolo 10

Modalità, procedure e soggetti coinvolti nella valutazione della performance individuale

Per ogni categoria di personale dell'AGIA è previsto un ciclo di performance individuale differenziato in funzione dei soggetti coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati, delle dimensioni di performance considerate e dei relativi pesi per la valutazione finale. Le schede che seguono sintetizzano modalità e procedure di valutazione per i diversi ruoli previsti nell'organizzazione interna dell'Ufficio dell'Autorità.

Recependo quanto previsto dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, l'Autorità intende adottare gradualmente un sistema di valutazione delle competenze e comportamenti del personale che coinvolga una pluralità di soggetti. A partire dal 2025, sarà introdotta la valutazione dal basso: il Dirigente Coordinatore sarà valutato oltre che dal personale assegnato direttamente al Dirigente Coordinatore, anche dai Dirigenti; i Dirigenti saranno a loro volta valutati oltre che dal personale assegnato all'Area di responsabilità anche dal personale delle altre Aree con cui vi è una significativa attività di collaborazione. A tal fine sarà introdotto un questionario anonimizzato ad hoc finalizzato ad acquisire tale valutazione che sarà tenuta in considerazione dal/i valutatore/i (il Garante per il Dirigente Coordinatore e il Dirigente Coordinatore per i Dirigenti) nell'attribuzione della valutazione relativa alla scheda "Competenze e comportamenti". L'introduzione della "valutazione tra pari", non ancora attuabile nell'Autorità a causa del numero esiguo di personale, sarà valutata nei prossimi cicli.

Ciclo della Performance del Dirigente Coordinatore

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Garante	entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione scheda obiettivi e scheda competenze e comportamenti	Garante	entro 30 gg dall'approvazione del PIAO
Monitoraggio Intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa di Direzione (al 30 giugno t) e invio a Garante e OIV	Dirigente Coordinatore	entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della sezione Performance del PIAO e della scheda obiettivi	Garante	entro il 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Garante e all'OIV	Dirigente Coordinatore	entro il 31 gennaio (t+1)
Valutazione dal basso (mediante questionario ad hoc) da parte del personale direttamente assegnato e dei Dirigenti	Personale assegnato al Dirigente Coordinatore, Dirigenti	entro il 31 gennaio (t+1)
Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa di Area e di Direzione al 31 dicembre (t), valutazione della performance dei Dirigenti di Area, trasmissione al Garante e all'OIV della Relazione sulla performance tenendo conto dei Rapporti sintetici sui risultati delle Aree ricevuti dai Dirigenti.	Dirigente Coordinatore	entro il 20 aprile (t+1)
Valutazione degli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa di Direzione - Approvazione della Relazione sulla performance dell'anno t	Garante	entro il 10 giugno (t+1)
Validazione della Relazione sulla performance dell'anno t	OIV	entro il 20 giugno (t+1)
Proposta di valutazione al Garante	OIV	entro il 20 giugno (t+1)
Approvazione valutazione performance individuale	Garante	entro il 30 giugno (t+1)

Ciclo della Performance dei Dirigenti

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Garante su proposta del Dirigente Coordinatore	entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione Schede obiettivi e schede competenze e comportamenti	Dirigente Coordinatore	entro 30 gg dall'approvazione del PIAO
Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione (Rapporto sintetico) al Dirigente Coordinatore sui risultati delle attività, in relazione agli obiettivi di performance (al 30 giugno t)	Dirigente	entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della Sezione Performance del PIAO e della scheda obiettivi	Garante su proposta del Dirigente Coordinatore	entro il 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Dirigente Coordinatore	Dirigente	entro il 31 gennaio (t+1)
Valutazione dal basso (mediante questionario ad hoc) da parte del personale dell'Area di responsabilità e del personale delle altre Aree con cui vi è una significativa attività di collaborazione	Personale	entro il 31 gennaio (t+1)
Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Area al 31 dicembre t e trasmissione al Dirigente Coordinatore di un Rapporto sintetico completo di elementi di autovalutazione	Dirigente	entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione degli obiettivi di performance istituzionale, organizzativa di Area e individuali, completa di valutazione delle competenze e dei comportamenti (anno t)	Dirigente Coordinatore	entro il 20 aprile (t+1)
Valutazione degli obiettivi di performance istituzionale e approvazione della Relazione sulla performance dell'anno t	Garante su proposta del Dirigente Coordinatore	entro il 10 giugno (t+1)
Validazione della Relazione sulla Performance dell'anno t	OIV	entro il 20 giugno (t+1)
Chiusura Schede individuali di valutazione	Dirigente Coordinatore	entro il 30 giugno (t+1)

Ciclo della Performance del personale di categoria A e B

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi di performance organizzativa dell'Area di appartenenza con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Garante su proposta del Dirigente Coordinatore	entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione Schede obiettivi e schede competenze e comportamenti	Dirigente	entro 30 gg dall'approvazione del PIAO
Monitoraggio intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione al Dirigente sullo stato di avanzamento degli obiettivi individuali al 30 giugno t	Funzionario/Assistente	entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della scheda obiettivi a seguito di colloquio	Dirigente	entro il 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Dirigente	Funzionario/Assistente	entro 31 gennaio (t+1)
Valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuali, completa di valutazione delle competenze e dei comportamenti (anno t)	Dirigente	entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione degli obiettivi di performance istituzionale e approvazione della Relazione performance dell'anno t	Garante	entro il 10 giugno (t+1)
Validazione Relazione Performance dell'anno t	OIV	entro il 20 giugno (t+1)
Chiusura Schede individuali di valutazione	Dirigente	entro il 30 giugno (t+1)

Articolo 11**Altre forme di premialità**

La Direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione del 28 novembre 2023, invita le amministrazioni ad adeguare i propri SMVP con una serie di interventi. Tra questi si chiede di introdurre altre forme di premialità affiancate agli incentivi di natura strettamente economica che siano funzionali a sostenere la performance del personale più meritevole. A tal fine l'Autorità intende utilizzare gli strumenti di seguito indicati.

a. Partecipazione/designazione a gruppi di lavoro

Frequentemente l'Autorità è coinvolta in gruppi di lavoro misti nominati dalla stessa Autorità o nominati da altre amministrazioni in cui l'Autorità è invitata a partecipare. In queste occasioni l'attenzione è quella di coinvolgere o designare il personale che si è contraddistinto per la capacità di portare a termine efficacemente le attività e gli obiettivi in cui è stato coinvolto e, soprattutto nel caso di partecipazione a gruppi lavoro nominati da altre amministrazioni, a rappresentare istituzionalmente l'Autorità sia per il profilo richiesto sia per la capacità di assicurare un adeguato profilo istituzionale.

b. Riconoscimento formale del contributo in atti o eventi pubblici dell'Autorità.

Le attività dell'Autorità sono frequentemente associate a momenti pubblici di presentazione di risultati intermedi o finali. Nell'ambito di questi momenti pubblici il contributo del personale dell'Autorità è sempre adeguatamente valorizzato e sottolineato sia con la partecipazione diretta agli eventi, sia con il ringraziamento pubblico rivolto a coloro che hanno contribuito alla realizzazione delle diverse attività.

c. Organizzazione di incontri interni con il personale per la condivisione dei risultati ottenuti

L'intenzione dell'Autorità è quella di valorizzare anche all'interno i risultati ottenuti da singoli o da gruppi di lavoro nell'ambito di specifiche attività che abbiano rilevante impatto istituzionale all'esterno o che incidano in modo innovativo sui processi di lavoro dell'Autorità. In questi casi sarà richiesto al personale coinvolto di presentare attraverso incontri/seminari interni i risultati delle suddette attività/progetti.

d. Possibilità di partecipare a eventi nazionali/internazionali di interesse del singolo e dell'Autorità

Con questo strumento è intenzione dell'Autorità valorizzare il personale che si contraddistingue per livello di performance raggiunto nello svolgimento di specifiche attività a elevato impatto sulla performance complessiva di ente o sulla performance organizzativa. Tale valorizzazione passa attraverso la possibilità di partecipare a eventi nazionali/internazionali che qualifichino ulteriormente la competenza acquisita e l'impatto sulle attività dell'Autorità. La finalità ultima è quella di un avanzamento condiviso tra qualificazione del singolo e crescita nel contributo che ogni unità di personale può apportare al valore organizzativo dell'Autorità.

Articolo 12

Calibrazione, differenziazione delle valutazioni e rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno

Come illustrato nel corso del documento, gli obiettivi della sezione Performance del PIAO sono il risultato di un confronto ai vari livelli degli Organi e della struttura direzionale e organizzativa dell'Autorità.

Relativamente agli obiettivi operativi di performance organizzativa (Area e UO), nonché per gli obiettivi individuali, sono previsti momenti di calibrazione, al fine di verificarne le caratteristiche in termini di omogeneità, misurabilità, equa distribuzione e natura sfidante degli stessi.

Ferma restando la responsabilità in capo ai singoli valutatori di assegnare gli obiettivi e valutare i risultati, è necessario che, nel corso dell'anno, si svolgano incontri periodici tra tutti i valutatori con l'obiettivo di:

- giungere ad una uniformità degli obiettivi assegnati in termini di rilevanza e complessità;
- calibrare le valutazioni finali tenendo conto degli elementi di contesto in cui si è sviluppato il ciclo della performance e la realizzazione degli obiettivi.

È altresì necessario, anche alla luce dell'analisi dei cicli di performance conclusi, attivare meccanismi di confronto tra i valutatori sia in fase di programmazione (calibrazione ex ante), per assicurare una maggiore omogeneità in fase di definizione degli obiettivi e degli standard valutativi, che in fase di valutazione finale (calibrazione ex post). Prima di giungere alla valutazione finale, è previsto che i valutatori (Dirigente Coordinatore e Dirigenti) si confrontino e discutano delle valutazioni del personale per evitare che si introducano delle distorsioni valutative legate all'eccessiva soggettività del singolo valutatore.

La differenziazione delle valutazioni individuali, anche se costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art. 9, comma 1, lett. d) del D. Lgs. n. 150/2009, rappresenta un indicatore della qualità del SMVP, pur non dovendo divenirne il fine. La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni comporterebbe rischi da un punto di vista organizzativo, per l'impatto potenzialmente negativo che potrebbe avere sul livello di motivazione nell'organizzazione, sull'equità percepita e sulla "credibilità" stessa del SMVP.

Il SMVP dovrebbe essere in grado di restituire una rappresentazione veritiera del contributo, ovviamente di diversa natura, fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti, e in tal senso i momenti di confronto, di feedback e di omogeneizzazione devono essere orientati a garantire un elevato livello di equità percepita da parte dei dipendenti.

Nel corso dell'anno gli obiettivi possono essere modificati a seguito di motivati cambiamenti dell'organizzazione o della situazione di contesto. La modifica degli obiettivi avviene a valle di uno o più monitoraggi intermedi e richiede il confronto tra i soggetti coinvolti nella specifica dimensione della performance. All'esito del confronto, l'aggiornamento degli stessi è formalizzato con l'aggiornamento delle schede obiettivi e di questo è dato riscontro nella Relazione sulla performance. Di tutte le variazioni degli obiettivi del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti dovrà essere data tempestiva comunicazione all'OIV e delle stesse dovrà essere esplicitamente riferito nella Relazione sulla performance approvata dal Garante, anche ai fini della relativa validazione.

Il periodo di servizio minimo annuale per essere valutati in tutte le dimensioni della performance individuale è pari ad almeno 4 mesi. Nel caso di servizio inferiore a 4 mesi/annui la valutazione sarà riferita esclusivamente ai comportamenti e alle competenze. Nel caso in cui in corso di anno avvenga il passaggio di una unità di personale ad altra Area (solo nel caso di attività svolta per almeno 2 mesi), si procederà, entro 15 giorni, ad assegnare la nuova scheda degli obiettivi e, per la valutazione finale, si terrà conto degli esiti della misurazione degli obiettivi delle diverse UO/Aree di afferenza, in funzione del tempo di permanenza.

La valutazione finale sarà coordinata dal superiore gerarchico con il quale il valutato ha operato per la maggioranza dell'anno, sentito l'altro superiore gerarchico. Nel caso in cui una unità di personale cessi la propria attività presso l'Autorità per trasferimento, comando o qualsiasi altro motivo la valutazione terrà conto degli obiettivi riferiti al periodo di tempo in cui la persona ha svolto la sua attività presso l'Autorità e al contributo che la stessa ha fornito nel periodo in cui ha lavorato agli obiettivi la cui conclusione è prevista in un momento successivo alla sua cessazione.

Articolo 13

Procedure di conciliazione e valutazione negativa

Con il termine procedura di conciliazione si intende l'iniziativa di risoluzione di eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e di prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La prima fase di conciliazione è insita nel confronto diretto con il valutatore in sede di restituzione degli esiti della valutazione. Nel caso in cui, a valle di tale processo, insorgano contestazioni e/o conflitti, per ragioni che derivino dalla mancata valutazione di elementi aventi evidenza fattuale, da motivazione lacunosa o da errori procedurali e formali, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del SMVP.

Personale non dirigente

Per il personale non dirigente, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alla presente procedura di conciliazione. Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data posta sulla stessa e informando il Dirigente Coordinatore, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta dal valutatore, reca la firma del valutato, con la specifica della non accettazione.

In questo secondo caso, il valutato può chiedere entro 5 giorni lavorativi, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione, inviando via mail la richiesta motivata di convocazione al Dirigente Coordinatore. Si attiva in questo caso un Collegio di Conciliazione formato da tre membri:

- il Dirigente Coordinatore con funzioni di Presidente;
- un componente designato dal Garante;

- il dirigente dell'Area a cui non appartiene il dipendente.

Il Collegio, entro 10 giorni lavorativi, esamina la richiesta, ne verifica la correttezza procedurale e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, fissa un incontro di conciliazione tra valutato e valutatore. Durante l'incontro, che può avvenire anche in modalità telematica, il valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia. In caso di impossibilità del valutato a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto in sede di domanda.

Il Collegio, sentiti il valutatore e il valutato, comunica a questi, entro 10 giorni lavorativi, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione, ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Tale diniego viene allegato alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione.

Il valutatore nei successivi 10 giorni lavorativi dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Collegio e consegnare la scheda di valutazione al valutato per la firma; se il valutatore invece conferma la propria valutazione, deve motivare la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione.

Personale dirigente

Nel caso di valutazione dei dirigenti, il valutato può, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione, informare con una nota scritta l'Autorità Garante dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Garante esamina l'informativa del dirigente e, sulla base delle motivazioni che la accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione al Dirigente Coordinatore con l'ausilio dell'OIV. In caso contrario, comunica con nota scritta il diniego, che verrà allegata alla scheda di valutazione.

Il Dirigente Coordinatore può modificare la valutazione e consegnare la scheda al valutato per la firma, oppure mantenere la valutazione, motivando la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione.

Dirigente Coordinatore

Nel caso di valutazione del Dirigente Coordinatore, il valutato può, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione, informare con una nota scritta l'Autorità Garante dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Garante esamina l'informativa del Dirigente Coordinatore e, sulla base delle motivazioni che la accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione all'OIV. In caso contrario, comunica con nota scritta il diniego, che verrà allegata alla scheda di valutazione.

Il Garante può modificare la valutazione e consegnare la scheda al valutato per la firma, oppure mantenere la valutazione, motivando la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione.

Articolo 14

La valutazione negativa

Il sistema di valutazione è unico e dei suoi risultati si tiene conto ai fini di tutti gli istituti che presuppongono una valutazione delle prestazioni e/o dei risultati, quali: le progressioni economiche nella categoria, l'attribuzione degli incarichi di responsabilità e il conferimento degli incarichi dirigenziali.

Gli eventuali esiti negativi della valutazione incidono sull'accertamento delle responsabilità direzionali e disciplinari.

In tutte le attività di valutazione del personale, anche non apicale, rilevano le sanzioni disciplinari erogate nell'anno di riferimento di cui si tiene conto nella valutazione dei comportamenti.

Nell'ambito del SMVP dell'Autorità, è considerata negativa la valutazione che si attesta rispettivamente:

- per il Dirigente Coordinatore su un punteggio complessivo inferiore a 6 su 10 considerando tutte le dimensioni di performance istituzionale, organizzativa, individuale e relativa a comportamenti e competenze;
- per i Dirigenti su un punteggio complessivo inferiore a 6 su 10 considerando la dimensione di performance organizzativa di Area, individuale e quella relativa a comportamenti e competenze;
- per il personale non dirigenziale su un punteggio complessivo inferiore a 6 su 10 considerando la dimensione degli obiettivi individuali e quelli relativi ai comportamenti e alle competenze.

Ai sensi dell'art. 3 comma 5-bis del D. Lgs. n. 150/2009, la valutazione negativa così definita rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini del licenziamento disciplinare previsto dall'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del D.lgs. n. 165/2001 nel caso si ripeta per ciascun anno del triennio.

Articolo 15

Il Modello di valutazione partecipativa

È intenzione dell'Autorità mettere a sistema le numerose iniziative di coinvolgimento degli stakeholders che caratterizzano la propria attività in una prospettiva sistemica di valutazione partecipativa, per giungere a una sempre maggiore considerazione delle opinioni degli stakeholders rispetto alle attività svolte. A tal fine, nel prossimo triennio, l'Autorità predisporrà un questionario da sottoporre a tutte le Istituzioni al fine di acquisire le opinioni sull'operato complessivo dell'Autorità i cui risultati saranno considerati nell'ambito della performance istituzionale. Accanto a questo momento di valutazione complessiva, saranno altresì mantenuti i questionari su singole procedure o attività di valutazione destinati a gruppi ristretti di stakeholders esterni. L'attenzione dell'Autorità è, infatti, fortemente orientata alla creazione di valore e per raggiungere questo obiettivo punta ad essere essa stessa un valore pubblico da preservare.

Articolo 16

Entrata in vigore e abrogazioni

Il presente regolamento trova applicazione con decorrenza dal Piano della *performance* dell'anno 2026 e ne costituiscono parte integrante e sostanziale i seguenti allegati:

allegato 1 - scheda di valutazione della performance complessiva del Dirigente Coordinatore

allegato 2 - scheda di valutazione della performance dei Dirigenti

allegato 3 - scheda per il personale

Sono abrogate, con effetto dall'esercizio 2026, tutte le norme e le discipline già vigenti nelle materie e sugli oggetti afferenti al presente regolamento.

Coerentemente con la normativa di riferimento, il SMVP è stato aggiornato dall'AGIA, previa acquisizione del parere dell'OIV e, relativamente ai criteri generali del Sistema, del confronto con le Organizzazioni Sindacali. L'adozione in via formale del SMVP è competenza dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, l'Autorità Garante, che lo ha approvato con decreto.

ALLEGATI

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DEL DIRIGENTE COORDINATORE

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ISTITUZIONALE	40% - 50%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (DIREZIONE)	10% - 20%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
TOTALE	60%				
PERFORMANCE INDIVIDUALE	20%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
COMPETENZE E COMPORTAMENTI	20%				
TOTALE	40%				
TOTALE PERFORMANCE	100%				

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI DEL DIRIGENTE COORDINATORE

Criteri	Descrizione	Peso*	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGIO
a	b	c	d	e = 10 x c x (d/5)
1) Visione strategica e innovazione	Capacità di indirizzare le azioni rispetto alle priorità strategiche e al raggiungimento dei risultati, cogliendo l'evoluzione degli scenari organizzativi e dimostrando una capacità propositiva, di impulso e innovazione.	10% - 25%		
2) Management	Propensione a individuare piani e programmi per l'attuazione degli indirizzi dell'Autorità Garante, curando efficacemente l'allocazione delle risorse e dimostrando capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità.	10% - 25%		
3) Leadership	Capacità di fungere da punto di riferimento per l'organizzazione, assumendosi le responsabilità legate al ruolo e aiutando i Dirigenti e il personale nei momenti di particolare criticità.	10% - 25%		
4) Relazioni interistituzionali	Capacità di intrattenere le relazioni all'interno e verso l'utenza esterna con equilibrio, trasparenza e correttezza istituzionale.	10% - 25%		
5) Capacità di valutazione dei Dirigenti e dei collaboratori	Capacità di assegnare obiettivi e valutare i Dirigenti e i collaboratori in maniera equa e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e motivando i valutati ai fini del miglioramento professionale.	10% - 25%		
6) Formazione del personale	Capacità nel definire un piano di formazione individuale per i Dirigenti e per il personale direttamente assegnato che tenga conto degli obiettivi assegnati e delle esigenze formative.	10% - 25%		
TOTALE		100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				

*Individuare almeno una dimensione chiave a cui attribuire il peso del 25%

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ISTITUZIONALE	10% - 20%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (AREA)	40% - 50%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
TOTALE	60%				
PERFORMANCE INDIVIDUALE	20%				
Obiettivo 1					
Obiettivo 2					
Obiettivo n					
SUB TOTALE		100%			
COMPETENZE E COMPORTAMENTI	20%				
TOTALE	40%				
TOTALE PERFORMANCE	100%				

Criteri	Descrizione	Peso*	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGIO
a	b	c	d	e = 10 x c x (d/5)
1) Innovazione	Capacità di promuovere e realizzare innovazioni di processo in termini di informatizzazione e semplificazione a beneficio dell'efficienza interna e della qualità del servizio offerto all'utenza esterna.	10% - 25%		
2) Problem solving	Capacità di affrontare situazioni con vari livelli di complessità, dimostrando capacità di soluzione dei problemi in modo tempestivo e proattivo.	10% - 25%		
3) Leadership	Propensione a organizzare e coordinare le attività, dimostrando capacità decisionali e di leadership riconosciuta nell'ambito dell'Area di riferimento, promuovendo il miglioramento continuo, impegnandosi direttamente nelle situazioni che richiedono stimolo e supporto al personale dell'Area.	10% - 25%		
4) Relazioni interistituzionali	Capacità di intrattenere le relazioni interne e verso l'utenza promuovendo il dialogo e l'ascolto con equilibrio e correttezza istituzionale.	10% - 25%		
5) Capacità di valutazione del personale	Capacità di assegnare obiettivi e valutare i collaboratori in maniera equa e differenziata, gestendo il confronto e il monitoraggio in modo personalizzato e tempestivo.	10% - 25%		
6) Formazione del personale	Capacità nel definire un piano di formazione individuale per il personale dell'Area che tenga conto degli obiettivi assegnati e delle esigenze formative.	10% - 25%		
TOTALE		100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				

*Individuare almeno una dimensione chiave a cui attribuire il peso del 25%

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA FUNZIONARI E ASSISTENTI

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	60%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
TOTALE	60%				
PERFORMANCE INDIVIDUALE	20%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
SUB TOTALE		100%			
COMPETENZE E COMPORTAMENTI	20%				
TOTALE	40%				
TOTALE	100%				

SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI FUNZIONARI E ASSISTENTI

Criteri	Descrizione	Peso	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGIO
a	b	c	d	e = 10 x c x (d/5)
1) Corretto svolgimento dei compiti assegnati	Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera corretta e precisa nel rispetto dei tempi assegnati, con un grado di autonomia adeguato al profilo.	10% - 25%		
2) Qualità del lavoro	Capacità di proporre soluzioni più efficienti per la corretta esecuzione e per il miglioramento dei processi di competenza.	10% - 25%		
3) Competenze relazionali	Propensione a svolgere le attività ascrivibili al ruolo dimostrando: - capacità relazionali e di ascolto all'interno e verso l'esterno; - correttezza e trasparenza nei rapporti istituzionali.	10% - 25%		
4) Collaborazione e flessibilità	Capacità di affrontare i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, in modo proattivo e collaborativo.	10% - 25%		
5) Competenze professionali	Possesso di competenze tecniche, giuridiche, linguistiche e informatiche adeguate al ruolo ricoperto e ai compiti assegnati.	10% - 25%		
TOTALE		100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				

*Individuare almeno una dimensione chiave a cui attribuire il peso del 25%



***SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE***

Sommario

PREMESSA.....	3
ARTICOLI 1-16	3
ALLEGATI	19
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DEL DIRIGENTE COORDINATORE .	19
SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI DEL DIRIGENTE COORDINATORE	20
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI	26
SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI DEI DIRIGENTI	27
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA FUNZIONARI E ASSISTENTI	28
SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI FUNZIONARI E ASSISTENTI	29

PREMESSA

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*" non trova diretta applicazione nei confronti delle Autorità indipendenti, riferendosi esplicitamente "alle amministrazioni pubbliche" di cui all'art. 1, co. 2, del d.lgs. 165/2001. Ciò nonostante, l'Autorità Garante per l'Infanzia e l'adolescenza ritiene opportuno dotarsi di un sistema di valutazione della performance con le finalità di seguito elencate.

ARTICOLI 1-16

Articolo 1

Principi e finalità

Il presente regolamento disciplina le attività di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso, delle aree di responsabilità in cui si articola e dei singoli dipendenti. Tale attività, nell'ambito del complessivo sistema dei controlli, è anche finalizzata a:

- a) sostenere il miglioramento degli *standard* di qualità delle attività svolte e dei servizi erogati, nonché la valorizzazione delle professionalità;
- b) garantire un costante monitoraggio delle azioni poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati conseguiti dall'Autorità al fine di aumentare il livello di consapevolezza e responsabilità del personale e offrire strumenti per il miglioramento della performance individuale e dell'intera struttura;
- c) elaborare dati ed informazioni che consentano di implementare un sistema di comunicazione esterna volto a rendere trasparenti i programmi strategici dell'Autorità, la loro evoluzione ed il relativo grado di attuazione nel tempo.
- d) garantire che l'attribuzione degli emolumenti accessori sia legata ad una valutazione trasparente del personale, basata su elementi oggettivi e in grado di valorizzare efficacemente il contributo dato da ciascuno al raggiungimento degli obiettivi di tutela e promozione dei diritti dell'Infanzia e Adolescenza, creando stimoli alla crescita tecnica e professionale del personale.

L'attività di cui al comma 1 è condotta nel rispetto dei principi di trasparenza e dei vincoli dettati per la tutela della riservatezza dei dati personali, quando previsti dalla legge. Degli atti adottati nell'ambito del processo di valutazione è fornita tempestiva comunicazione ai soggetti interessati e/o ai destinatari.

Articolo 2

Soggetti preposti alla valutazione

Sono preposti alla valutazione:

- a. Il Garante per il Dirigente di livello generale Coordinatore dell'Ufficio dell'Autorità Garante (d'ora in poi Dirigente Coordinatore);

- b. Il Dirigente Coordinatore per i Dirigenti delle Aree Affari Generali e Attività Istituzionale e per il personale della Segreteria tecnica direttamente assegnato;
- c. I Dirigenti delle Aree “Affari Generali” e “Attività Istituzionale” per il personale rispettivamente assegnato.
- d. L’Organismo Indipendente di Valutazione per il supporto al Garante in ordine alla valutazione del Coordinatore dell’Ufficio dell’Autorità Garante e per le proposte di valutazione dei Dirigenti di cui al precedente punto b).

Articolo 3

Metodologia di valutazione

Il sistema di valutazione individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) le procedure di contraddittorio con i destinatari del processo di valutazione;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La *performance* è misurata e valutata con riferimento:

- a) all’Autorità nel suo complesso;
- b) al Dirigente Coordinatore, ai Dirigenti di seconda fascia e ai dipendenti.

Il Garante, annualmente e anche su iniziativa del Dirigente Coordinatore o dell’OIV, verifica l’esigenza di adeguamento della metodologia applicata allo sviluppo dei piani di lavoro e alle priorità di risultato individuate e assume conseguenti provvedimenti. L’OIV valida preventivamente gli atti di cui al precedente periodo.

Articolo 4

Ciclo della *performance*

Il Ciclo di gestione della *performance* è il processo volto alla definizione degli obiettivi e dei piani di attività ad essi funzionali, nonché al monitoraggio periodico, alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati conseguiti. Lo stesso si articola nelle seguenti fasi:

- a. definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori;
- b. collegamento tra gli obiettivi e i fattori della produzione (risorse umane, strumentali e finanziarie);
- c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d. misurazione dei risultati finali;
- e. valutazione della *performance* istituzionale, organizzativa e individuale e applicazione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione e differenziazione del merito;
- f. rendicontazione dei risultati della valutazione.

La *performance* è costituita dalla prestazione erogata, nella dimensione istituzionale, organizzativa e individuale, con riguardo alla posizione attribuita, alle funzioni corrispondenti e alle correlate aspettative di risultato, quali previste e discendenti dagli atti di indirizzo e programmazione, anche con riferimento agli obblighi e agli adempimenti previsti direttamente dalla legge, oltre che alle modalità di esercizio dell’attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, alla integrazione organizzativa e al comportamento assunto. Nella seguente tabella sono sinteticamente elencate le varie fasi e i tempi entro i quali si realizza il ciclo di gestione integrata della *performance* dell’AGIA. A titolo esemplificativo è riportato lo schema di gestione del ciclo della *performance* dell’anno t che inizia nell’anno $t-1$ e si conclude nell’anno $t+1$.

Ciclo della performance dell'anno t

FASI	TEMPI
1. Definizione delle linee strategiche del Documento programmatico	entro il 10 dicembre t-1
2. Programmazione finanziaria e approvazione del bilancio	entro il 31 dicembre t-1
3. Parere dell'OIV sull'eventuale aggiornamento del SMVP	In tempo utile per l'approvazione del PIAO
4. Definizione e approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) in cui si esplicitano: a. gli obiettivi di performance istituzionale (compreso il Valore Pubblico) e organizzativa di Area dirigenziale correlati al Documento programmatico, con relativi indicatori, target e, se disponibile, il dato di partenza (baseline); b. gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza; c. gli eventuali obiettivi riferiti a: • semplificazione; • digitalizzazione; • piena accessibilità dell'amministrazione; • favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere Nell'ambito del PIAO sono altresì compresi i seguenti temi: • Rischi corruttivi e Trasparenza (già Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza-PTPCT) • Struttura organizzativa • Organizzazione del lavoro agile • Piano triennale dei fabbisogni di personale	entro il 31 gennaio t
5. Illustrazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) al personale	entro il 15 febbraio t
6. Formalizzazione delle schede degli obiettivi a tutto il personale	entro il 28 febbraio t
7. Monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa di Area	entro il 15 luglio t
8. Monitoraggio intermedio e incontri per verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi al 30 giugno (t)	entro il 15 luglio t
9. Eventuale aggiornamento della sezione Performance del PIAO dell'anno t e degli obiettivi al personale	entro il 20 ottobre t
10. Autovalutazione competenze e comportamenti del personale, dei Dirigenti e del Dirigente Coordinatore	entro il 31 gennaio t
11. Valutazione dal basso del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti	entro il 31 gennaio t
12. Valutazione competenze e comportamenti (anno t) del personale, dei Dirigenti e del Dirigente Coordinatore	entro il 28 febbraio t+1
13. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Area e individuali al 31 dicembre (t)	entro il 28 febbraio t+1
14. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Performance (Istituzionale e Organizzativa di Area) al 31 dicembre (t)	entro il 30 aprile t+1
15. Valutazione dei risultati relativi agli obiettivi di Area e individuali (anno t)	entro il 31 maggio t+1
16. Valutazione degli obiettivi di Performance Istituzionale e di Area e approvazione della Relazione sulla performance	entro il 20 giugno

17. Validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV e approvazione del Garante	entro il 30 giugno t+1
18. Chiusura delle valutazioni di tutto il personale dell'anno t	entro 10 giorni dalla validazione della Relazione Performance

Articolo 5

Le dimensioni della performance istituzionale, organizzativa e individuale

L'AGIA, in base al mandato istituzionale, definisce la propria visione e le prospettive strategiche che intende perseguire nel medio-lungo periodo, aggiornando annualmente il Documento programmatico, che rappresenta il riferimento strategico per la successiva pianificazione operativa, la quale prende forma con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Come previsto dall'art. 3 del D. Lgs. n. 150/2009, sono previste tre dimensioni distinte di performance, per quanto strettamente correlate:

- Performance Istituzionale: rappresenta la prestazione complessiva dell'Autorità in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici finalizzati alla creazione di valore pubblico;
- Performance Organizzativa: rappresenta il contributo delle Aree dirigenziali e delle relative unità organizzative al perseguimento della performance istituzionale e al miglioramento dei livelli quali-quantitativi delle attività di competenza;
- Performance Individuale: intesa quale contributo fornito dal singolo individuo rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi che di comportamenti attesi e competenze possedute.

Articolo 6

Performance istituzionale

La performance istituzionale è misurata come media ponderata del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi strategici, che rappresentano la declinazione operativa delle linee strategiche illustrate nel Documento programmatico. Gli obiettivi strategici sono definiti in seguito a un confronto tra il Garante, il Dirigente Coordinatore e i Dirigenti e approvati con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dal Garante. Tali obiettivi rispondono alla logica di integrazione dei documenti di programmazione in una prospettiva di creazione di Valore Pubblico e, al fine di meglio rappresentarne la complessità, sono tradotti, di norma, in indicatori e target multidimensionali, mentre sono limitati, ove possibile, quelli di natura temporale. Gli obiettivi strategici sono inoltre articolati su un arco temporale triennale allineato a quello di riferimento del Documento programmatico.

La misurazione degli obiettivi strategici è effettuata dal Dirigente Coordinatore con la collaborazione dei Dirigenti. La valutazione è effettuata dal Garante sentito l'OIV e con l'eventuale coinvolgimento, per gli obiettivi che prevedono una valutazione partecipativa, dei principali stakeholder dell'Autorità. La valutazione è quindi rendicontata in sede di approvazione della Relazione sulla Performance, successivamente validata dall'OIV.

Al fine di orientare maggiormente le azioni e i comportamenti al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Autorità nel suo complesso, la performance istituzionale ha un impatto differenziato sulla misurazione della performance individuale del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti.

Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche:

- precisione e significatività: per consentire di misurarne il grado di raggiungimento;
- completezza: per rappresentare le variabili principali che determinano i risultati della gestione;
- tempestività: per fornire le informazioni rilevate in tempi adeguati a essere utili ai fini decisionali;

- misurabilità: per quantificare il risultato con una procedura basata su fonti affidabili.

Articolo 7

Performance organizzativa

La *performance* organizzativa consiste nell'attuazione dei piani di attività descritti nei documenti programmatici, nelle correlate discipline e negli atti e provvedimenti di indirizzo volti a regolare le azioni che traducono in prodotti e servizi gli indirizzi dell'Amministrazione all'interno di ambiti di competenza di norma omogenei.

Con riferimento al corretto funzionamento dell'Ufficio e delle Aree, la cura della *performance* organizzativa si intende attribuita a ciascun dipendente, anche se non esplicitamente e formalmente assegnata, in relazione ai compiti e alle responsabilità direttamente connesse al ruolo allo stesso attribuito nell'ambito della Segreteria tecnica e/o dell'Area di assegnazione.

Con specifico riguardo al Dirigente Coordinatore e ai Dirigenti di seconda fascia, la cura della *performance* organizzativa attiene:

- a) al costante rispetto dei principi di economicità, efficacia ed efficienza;
- b) al rispetto degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, anche con riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione;
- c) al grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi organizzativi di ente individuati negli strumenti di programmazione e pianificazione delle attività.

La *performance* organizzativa è misurata come media ponderata del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura organizzativa. Come per gli obiettivi strategici, anche agli obiettivi operativi per la misurazione della *performance* organizzativa sono associati a ciascun obiettivo uno o più indicatori e relativi target, scelti in base alle caratteristiche degli obiettivi stessi.

Uno dei principi fondamentali della gestione della *performance* è la necessità di collegare gli obiettivi strategici di *performance* istituzionale con quelli operativi di *performance* organizzativa, attribuiti alle singole Aree. Per ogni struttura organizzativa a tali obiettivi se ne associano altri, riferibili a specifiche attività non necessariamente (o direttamente) riconducibili alle strategie, da intendersi soprattutto in termini di miglioramento dei livelli quali-quantitativi delle attività di competenza.

Gli obiettivi operativi relativi alla dimensione organizzativa di Area dirigenziale sono parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione approvato dal Garante e sono proposti dal Dirigente Coordinatore in seguito a confronto con i Dirigenti di Area.

La misurazione della *Performance* organizzativa è effettuata rispettivamente dal Dirigente a livello di Area, secondo le risultanze rilevate e sulla base di evidenze sottoposte a verifica a campione da parte dell'OIV.

La valutazione della *Performance* organizzativa delle Aree è di responsabilità del Dirigente Coordinatore e confluisce nella Relazione sulla *Performance* per l'approvazione da parte del Garante.

Articolo 8

Performance individuale

La *performance* individuale consiste nel contributo offerto da ciascun dipendente in relazione agli incarichi e alle mansioni attribuite, sia a livello apicale che operativo, riferiti agli ambiti assegnati e/o di appartenenza funzionale.

La valutazione della performance individuale oltre a consentire di prendere decisioni di rilievo organizzativo con maggiore accuratezza e consapevolezza, si può rivelare un prezioso strumento per consentire a ciascuno di migliorare la propria capacità di svolgere i compiti assegnati e di crescere professionalmente all'interno dell'organizzazione.

La performance individuale si riferisce ordinariamente a due elementi:

- a) i risultati raggiunti in base agli obiettivi, che tengono conto della collocazione organizzativa all'interno dell'Autorità.

Al riguardo, per scelta strategica dell'Autorità, tali obiettivi corrispondono rispettivamente a:

- performance istituzionale e organizzativa, con pesi diversi, per il Dirigente Coordinatore e i Dirigenti;
- performance organizzativa, per il personale;
- obiettivi individuali assegnati obbligatoriamente al personale. In relazione al Dirigente Coordinatore, ai Dirigenti la suddetta assegnazione sarà graduata e differenziata come meglio specificato al successivo articolo 9.

- b) le competenze e i comportamenti dimostrati nello svolgimento della prestazione.

Come emerge anche dalla scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti (vedi allegati), l'Autorità ritiene che le modalità con cui realizzare questa valutazione e i relativi risultati debbano essere funzionali a diverse finalità, non limitandosi a quella valutativa funzionale solo alla distribuzione della premialità a valere sul fondo accessorio. Uno degli obiettivi fondamentali, infatti, è quello di ancorare il sistema di valutazione dei comportamenti e delle competenze alla definizione di piani formativi sempre più personalizzati e funzionali al miglioramento della prestazione e alla soddisfazione del personale rispetto ai contenuti del proprio lavoro.

L'attuazione della *mission* dell'Autorità richiede, infatti, la crescita continua delle competenze del personale che vi lavora e la condivisione di valori e comportamenti organizzativi. Per tale motivo l'attenzione alla formazione è uno degli elementi chiave su cui l'Autorità intende investire e, con gradualità, sviluppare modelli personalizzati.

Con l'approvazione di questo nuovo sistema di valutazione si prevede di inserire i seguenti elementi innovativi che recepiscono le novità introdotte dalla circolare del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023:

- previsione nella scheda di valutazione del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti di un criterio specifico riferito alla capacità e all'attenzione alla leva della formazione in termini di sviluppo professionale proprio e dei collaboratori.
- introduzione dei criteri di valutazione atti a valutare la “*leadership*” per il Dirigente Coordinatore e i Dirigenti, dell’«autonomia e responsabilità», «qualità del lavoro» e «competenze relazionali» per il personale di categoria A ai criteri «corretto svolgimento dei compiti assegnati» e «qualità del lavoro» per il personale di categoria B.

Articolo 9

Misurazione e valutazione della performance

Come sintetizzato all'articolo 5, le dimensioni di performance utilizzate nel SMVP dell'Autorità si riferiscono a quella istituzionale e a quella organizzativa (Ufficio o Area), a cui si aggiungono gli obiettivi individuali e quelli relativi alle competenze e ai comportamenti.

Si tratta di un insieme di dimensioni che incide in modo differenziato sulla valutazione dei singoli, secondo lo schema della tabella di cui sotto, per determinare la valutazione della performance individuale di ogni unità di personale dell'Autorità.

Ruolo	Dimensioni di Performance e relativo peso			Competenze e comportamenti	Totale
	Obiettivi istituzionali *	Obiettivi organizzativi*	Obiettivi individuali *		
Dirigente Coordinatore	Min 40% Max 60%	Min 10% Max 30%	Min 10% Max 30%	20%	100%
Dirigenti	Min 10% Max 30%	Min 30% Max 60%	Min 10% Max 30%	20%	100%
Personale	-	Min 40% Max 60%	Min 10% Max 30%	30%	100%

* in sede di assegnazione degli obiettivi, l'eventuale peso inferiore al massimo assegnato a una dimensione incrementerà il peso delle altre dimensioni di performance, fino al valore necessario per raggiungere il 100% dei pesi.

L'Autorità intende utilizzare la performance come strumento di sviluppo dell'organizzazione complessiva e del lavoro di gruppo. Per tale motivo prevale un orientamento ad attribuire a tutte le figure che ricoprono ruoli di responsabilità (Dirigente Coordinatore, Dirigenti) una valutazione fortemente ancorata alla dimensione istituzionale e organizzativa di riferimento, senza prevedere (in linea generale) un obbligo di assegnazione di obiettivi individuali specifici, ma valutando di caso in caso tale possibilità in relazione alla performance dell'anno precedente e alla eventuale necessità di sviluppare specifici aspetti collegati alla posizione di responsabilità attribuita al singolo.

L'attenzione agli obiettivi individuali dovrà tuttavia essere oggetto di attenta ponderazione per il Dirigente Coordinatore e per il Dirigente dell'Area Affari Generali ai fini dell'applicazione di quanto previsto dall'art. 4-bis, comma 2 del D.L. 13/2023. In base alla suddetta normativa, infatti, anche l'Autorità è tenuta a prevedere nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance, l'assegnazione al dirigente responsabile dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché al Dirigente Coordinatore, specifici obiettivi individuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30%. L'Autorità prevede che tale percentuale sia fissata al 30%. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 e/o successive norme di legge. In particolare, la verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal Collegio dei Revisori dei Conti sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64 e/o successive norme di legge. Nel caso in cui la verifica del Collegio dei Revisori evidenzii il mancato raggiungimento dell'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica di cui sopra, si procederà, previa selezione di un campione significativo (in termini di importo/entità del ritardo nel pagamento) non inferiore di norma a dieci delle fatture liquidate nell'anno di riferimento dall'Area individuata con codice IPA specifico, messo a disposizione dall'Ufficio, alla individuazione del dirigente/dirigenti che, sulla base degli indicatori elaborati nel piano delle performance, si siano resi responsabili del ritardo.

Tenuto conto dello schema sopra riportato, si può quindi rilevare l'importanza del PIAO che contiene gli obiettivi istituzionali e gli obiettivi di area organizzativa dell'Ufficio dell'Autorità (che incidono in misura prevalente sulla valutazione del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti). Il valore organizzativo del Piano è particolarmente importante non solo per l'impatto che ha sugli obiettivi, ma soprattutto per il percorso che porta alla sua approvazione, che è contraddistinto da un intenso confronto, coordinato dal Dirigente Coordinatore, con i Dirigenti e il Garante, per declinare adeguatamente gli obiettivi di performance in stretta

integrazione con il Documento programmatico.

Gli obiettivi individuali del personale sono definiti dal Dirigente Coordinatore per il personale direttamente assegnato (Segreteria tecnica) e dai Dirigenti delle due Aree per il restante personale, a seguito del confronto con il dipendente.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti di tutto il personale è svolta sulla base delle schede individuali (allegate) differenziate per ruolo e con i pesi di ogni criterio, preventivamente comunicati individualmente, graduati tra un minimo del 10% e un massimo del 25%. Si sottolinea che in funzione della posizione ricoperta da ogni unità di personale si ritiene fondamentale che sia individuata almeno una dimensione di riferimento dei comportamenti e delle competenze, cui attribuire il peso del 25%.

Sono previsti due momenti chiave che conducono alla valutazione della performance tra loro complementari:

- Misurazione dei risultati: si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati, attraverso il ricorso a indicatori e target.
- Valutazione dei risultati: 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 alla situazione di partenza degli indicatori e dei target di riferimento. Tale cambiamento può riguardare ad esempio: a) le dinamiche dell'organizzazione interna (nel caso di obiettivi individuali o di struttura); b) la collettività e/o specifici stakeholder (in termini, dunque, di valore pubblico generato o meno).

La fase di misurazione serve quindi a quantificare i risultati raggiunti rispetto a tutti gli obiettivi di performance che sono stati declinati in indicatori e target ed è realizzata in momenti differenti nel corso del ciclo della performance, in relazione alle esigenze dei diversi decisori. E' prevista, infatti, una misurazione intermedia (monitoraggio) del grado di raggiungimento degli obiettivi e una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento.

Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettuerà la valutazione, ovvero la formulazione di un punteggio complessivo sui singoli obiettivi di performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Nella tabella e nella figura che seguono sono riportati in sintesi la struttura e l'oggetto della misurazione e della valutazione le cui fasi, che conducono alla valutazione finale, sono descritte successivamente in modo puntuale.

OGGETTO	DI COSA SI TRATTA	NOTE
MISURAZIONE	Per ogni obiettivo, attraverso il risultato dato dalla somma ponderata dei punteggi ottenuti per ciascuno degli indicatori associati allo stesso obiettivo, si determina un punteggio compreso tra 0 e 10.	• Ad ogni obiettivo sono ordinariamente associati più indicatori e il loro peso relativo con somma pari a 100%. • Per ogni indicatore sono definiti 3 target di risultato e il relativo punteggio (100% = 10; 80% = 8; 60% = 6).
VALUTAZIONE	Per ogni obiettivo, partendo dal punteggio ottenuto nella fase di misurazione, si giunge al punteggio finale (compreso tra 0 e 10) che può determinare: • Conferma del punteggio ottenuto con la misurazione. • Rimodulazione del punteggio ottenuto entro un intervallo di +/- 1,5 punti.	Ogni valutatore ha il compito e la responsabilità, a seguito di confronto con il valutato, di confermare ovvero rivedere, motivandolo, il punteggio risultante per ogni singolo obiettivo, tenendo conto dei fattori di contesto che possono avere determinato il risultato complessivo.

Al riguardo si prevede che:

- a. Ad ogni obiettivo è attribuito uno specifico peso ed è associato almeno un indicatore di risultato. Va tuttavia evidenziato che, come già avviene per gli obiettivi di performance istituzionale, anche

per gli obiettivi organizzativi di Area saranno ordinariamente definiti almeno due indicatori per ogni obiettivo. In tal caso ad ogni indicatore è altresì attribuito uno specifico peso e la somma dei pesi dei diversi indicatori è pari al 100%.

- b. Ad ogni indicatore sono associati 3 livelli target che identificano i livelli di risultato per ritenere che l'indicatore sia stato raggiunto rispettivamente al 100% (punteggio 10), all'80% (punteggio 8) o al 60% (punteggio 6).
- c. In fase di misurazione si giunge quindi a verificare il risultato conseguito rispetto al target e ogni indicatore collegato all'obiettivo avrà un punteggio pari a 10, 8, 6, 4 o zero (nel caso di mancato raggiungimento anche del target minimo).
- d. Si procede quindi alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo attraverso la somma dei punteggi ponderati per il rispettivo peso di ogni indicatore correlato allo specifico obiettivo. Per ogni obiettivo si giungerà quindi ad un punteggio compreso tra 0 e 10.

Terminata la fase della misurazione si procede quindi alla fase della valutazione finale. Partendo dal punteggio ottenuto in fase di misurazione e ancorato ad ogni obiettivo è quindi attribuito ad ogni valutatore il compito e la responsabilità, a seguito di confronto con il valutato, di confermare ovvero rivedere il punteggio risultante per ogni singolo obiettivo (punto d della fase della misurazione). In questa fase si prevede pertanto che:

- a. Per ogni obiettivo, tenendo conto dei fattori di contesto che possono avere influenzato il risultato complessivo, il punteggio ottenuto può essere confermato o motivatamente rimodulato entro un intervallo di +/- 1,5 punti.
- b. Si procede quindi al calcolo del punteggio di ognuna delle dimensioni di performance (istituzionale, organizzativa a livello di Area e/o Unità Organizzativa, individuale), sommando i punteggi ponderati per il peso di ogni obiettivo della specifica dimensione di performance. Per ogni dimensione di performance si giungerà quindi ad un punteggio compreso tra 0 e 10.
- c. Relativamente alla dimensione dei comportamenti e delle competenze, che non prevede alcun passaggio in fase di misurazione, si giunge direttamente alla valutazione finale secondo la scheda riportata in allegato, in cui per ogni criterio di valutazione si prevede una scala da 1 a 5, con un punteggio finale compreso tra 1 e 5, che sarà poi normalizzato nell'intervallo da 2 a 10.
- d. Si giunge alla valutazione finale di ogni soggetto valutato attraverso la somma dei punteggi ponderati per i relativi pesi delle dimensioni di performance e dei comportamenti/competenze.

Il punteggio ottenuto sarà utilizzato anche per l'attribuzione dei premi incentivanti al personale nell'ambito di quanto sarà previsto dagli accordi di contrattazione decentrata.

Articolo 10

Modalità, procedure e soggetti coinvolti nella valutazione della performance individuale

Per ogni categoria di personale dell'AGIA è previsto un ciclo di performance individuale differenziato in funzione dei soggetti coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati, delle dimensioni di performance considerate e dei relativi pesi per la valutazione finale. Le schede che seguono sintetizzano modalità e procedure di valutazione per i diversi ruoli previsti nell'organizzazione interna dell'Ufficio dell'Autorità.

Recependo quanto previsto dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, l'Autorità intende adottare gradualmente un sistema di valutazione delle competenze e comportamenti del personale che coinvolga una pluralità di soggetti. A partire dal 2024, sarà introdotta la valutazione dal basso: il Dirigente Coordinatore sarà valutato oltre che dal personale assegnato direttamente al Dirigente Coordinatore, anche dai Dirigenti; i Dirigenti saranno a loro volta valutati oltre che dal personale assegnato all'Area di responsabilità anche dal personale delle altre Aree con cui vi è una significativa attività di

collaborazione. A tal fine sarà introdotto un questionario anonimizzato ad hoc finalizzato ad acquisire tale valutazione che sarà tenuta in considerazione dal/i valutatore/i (il Garante per il Dirigente Coordinatore e il Dirigente Coordinatore per i Dirigenti) nell'attribuzione della valutazione relativa alla scheda "Competenze e comportamenti". L'introduzione della "valutazione tra pari", non ancora attuabile nell'Autorità a causa del numero esiguo di personale, sarà valutata nei prossimi cicli.

Ciclo della Performance del Dirigente Coordinatore

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Garante	entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione scheda obiettivi e scheda competenze e comportamenti	Garante	entro 15 giorni dall'approvazione PIAO
Monitoraggio Intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi di performance istituzionale e di Direzione e invio al Garante e all'OIV	Dirigente Coordinatore	entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della sezione Performance del PIAO e della scheda obiettivi	Garante	entro il 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Garante e all'OIV	Dirigente Coordinatore	entro il 31 gennaio (t)
Valutazione dal basso (mediante questionario ad hoc) da parte del personale direttamente assegnato e dei Dirigenti	Personale assegnato al Dirigente Coordinatore, Dirigenti	entro il 31 gennaio (t)
Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance (istituzionale e organizzativa delle Aree) al 31 dicembre (t) e trasmissione al Garante e all'OIV della Relazione sulla performance tenendo conto dei Rapporti sintetici sui risultati delle Aree ricevuti dai Dirigenti.	Dirigente Coordinatore	entro il 30 aprile (t+1)
Verifica a campione delle misurazioni sulla base dei risultati esposti nella Relazione sulla performance	OIV	entro 30 giorni dalla trasmissione
Valutazione degli obiettivi di performance istituzionale e delle Aree - Approvazione della Relazione sulla performance dell'anno t	Garante	entro il 20 giugno (t+1)
Validazione della Relazione sulla performance dell'anno t	OIV	entro il 30 giugno (t+1)
Proposta di valutazione al Garante	OIV	entro 15 gg dalla validazione Relazione performance
Approvazione valutazione individuale	Garante	entro 10 gg dalla proposta dell'OIV

Ciclo della Performance dei Dirigenti

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Garante su proposta del Dirigente Coordinatore	entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione Schede obiettivi e schede competenze e comportamenti	Dirigente Coordinatore	entro 15 gg da approvazione PIAO
Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione (Rapporto sintetico) al Dirigente Coordinatore sui risultati delle attività, in relazione agli obiettivi di performance	Dirigente	entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della Sezione Performance del PIAO e della scheda obiettivi	Garante su proposta del Dirigente Coordinatore	entro il 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Dirigente Coordinatore	Dirigente	entro il 31 gennaio (t)
Valutazione dal basso (mediante questionario ad hoc) da parte del personale dell'Area di responsabilità e del personale delle altre Aree con cui vi è una significativa attività di collaborazione	Personale assegnato all'Area	entro il 31 gennaio (t)
Valutazione competenze e comportamenti a seguito di colloquio	Dirigente Coordinatore	entro il 28 febbraio (t+1)
Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Area al 31 dicembre t e trasmissione al Dirigente Coordinatore di un Rapporto sintetico completo di elementi di autovalutazione	Dirigente	entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione degli obiettivi di Area Organizzativa	Dirigente Coordinatore	entro il 31 maggio (t+1)
Valutazione degli obiettivi di performance istituzionale e approvazione della Relazione sulla performance dell'anno t	Garante su proposta del Dirigente Coordinatore	entro il 20 giugno (t+1)
Validazione della Relazione sulla Performance dell'anno t	OIV	entro il 30 giugno (t+1)
Chiusura Schede individuali di valutazione	Dirigente Coordinatore	entro 10 gg dalla validazione della Relazione sulla performance

Ciclo della Performance del personale di categoria A e B

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi di performance organizzativa dell'Area di appartenenza con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Garante su proposta del Dirigente Coordinatore	entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione Schede obiettivi e schede competenze e comportamenti	Dirigente	entro 30 gg da approvazione PIAO
Monitoraggio intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione al Dirigente sullo stato di avanzamento degli obiettivi individuali al 30 giugno	Funzionario/Assistente	entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della scheda obiettivi a seguito di colloquio	Dirigente	entro il 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Dirigente	Funzionario/Assistente	entro 31 gennaio (t)
Valutazione competenze e comportamenti	Dirigente	entro il 31 gennaio (t+1)
Misurazione degli obiettivi individuali al 31 dicembre t e trasmissione al Dirigente	Funzionario/Assistente	entro il 31 gennaio (t+1)
Valutazione Obiettivi individuali a seguito di colloquio	Dirigente	entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione degli obiettivi di performance istituzionale e approvazione della Relazione performance dell'anno t	Garante	entro il 20 giugno (t+1)
Validazione Relazione Performance dell'anno t	OIV	entro il 30 giugno (t+1)
Chiusura Schede individuali di valutazione	Dirigente	entro 10 gg da validazione Relazione Performance

Articolo 11**Altre forme di premialità**

La Direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione del 28 novembre 2023, invita le amministrazioni ad adeguare i propri SMVP con una serie di interventi. Tra questi si chiede di introdurre altre forme di premialità affiancate agli incentivi di natura strettamente economica che siano funzionali a sostenere la performance del personale più meritevole. A tal fine l'Autorità intende utilizzare gli strumenti di seguito indicati.

a. Partecipazione/designazione a gruppi di lavoro

Frequentemente l'Autorità è coinvolta in gruppi di lavoro misti nominati dalla stessa Autorità o nominati da altre amministrazioni in cui l'Autorità è invitata a partecipare. In queste occasioni l'attenzione è quella

di coinvolgere o designare il personale che si è contraddistinto per la capacità di portare a termine efficacemente le attività e gli obiettivi in cui è stato coinvolto e, soprattutto nel caso di partecipazione a gruppi lavoro nominati da altre amministrazioni, a rappresentare istituzionalmente l'Autorità sia per il profilo richiesto sia per la capacità di assicurare un adeguato profilo istituzionale.

b. Riconoscimento formale del contributo in atti o eventi pubblici dell'Autorità.

Le attività dell'Autorità sono frequentemente associate a momenti pubblici di presentazione di risultati intermedi o finali. Nell'ambito di questi momenti pubblici il contributo del personale dell'Autorità è sempre adeguatamente valorizzato e sottolineato sia con la partecipazione diretta agli eventi, sia con il ringraziamento pubblico rivolto a coloro che hanno contribuito alla realizzazione delle diverse attività.

c. Organizzazione di incontri interni con il personale per la condivisione dei risultati ottenuti

L'intenzione dell'Autorità è quella di valorizzare anche all'interno i risultati ottenuti da singoli o da gruppi di lavoro nell'ambito di specifiche attività che abbiano rilevante impatto istituzionale all'esterno o che incidano in modo innovativo sui processi di lavoro dell'Autorità. In questi casi sarà richiesto al personale coinvolto di presentare attraverso incontri/seminari interni i risultati delle suddette attività/progetti.

d. Possibilità di partecipare a eventi nazionali/internazionali di interesse del singolo e dell'Autorità

Con questo strumento è intenzione dell'Autorità valorizzare il personale che si contraddistingue per livello di performance raggiunto nello svolgimento di specifiche attività a elevato impatto sulla performance complessiva di ente o sulla performance organizzativa. Tale valorizzazione passa attraverso la possibilità di partecipare a eventi nazionali/internazionali che qualifichino ulteriormente la competenza acquisita e l'impatto sulle attività dell'Autorità. La finalità ultima è quella di un avanzamento condiviso tra qualificazione del singolo e crescita nel contributo che ogni unità di personale può apportare al valore organizzativo dell'Autorità.

Articolo 12

Calibrazione, differenziazione delle valutazioni e rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno

Come illustrato nel corso del documento, gli obiettivi della sezione Performance del PIAO sono il risultato di un confronto ai vari livelli degli Organi e della struttura direzionale e organizzativa dell'Autorità.

Relativamente agli obiettivi operativi di performance organizzativa (Area e UO), nonché per gli obiettivi individuali, sono previsti momenti di calibrazione, al fine di verificarne le caratteristiche in termini di omogeneità, misurabilità, equa distribuzione e natura sfidante degli stessi.

Ferma restando la responsabilità in capo ai singoli valutatori di assegnare gli obiettivi e valutare i risultati, è necessario che, nel corso dell'anno, si svolgano incontri periodici tra tutti i valutatori con l'obiettivo di:

- giungere ad una uniformità degli obiettivi assegnati in termini di rilevanza e complessità;
- calibrare le valutazioni finali tenendo conto degli elementi di contesto in cui si è sviluppato il ciclo della performance e la realizzazione degli obiettivi.

E' altresì necessario, anche alla luce dell'analisi dei cicli di performance conclusi, attivare meccanismi di confronto tra i valutatori sia in fase di programmazione (calibrazione ex ante), per assicurare una maggiore omogeneità in fase di definizione degli obiettivi e degli standard valutativi, che in fase di valutazione finale (calibrazione ex post). Prima di giungere alla valutazione finale, è previsto che i valutatori (Dirigente Coordinatore e Dirigenti) si confrontino e discutano delle valutazioni del personale per evitare che si introducano delle distorsioni valutative legate all'eccessiva soggettività del singolo valutatore.

La differenziazione delle valutazioni individuali, anche se costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art. 9, comma 1, lett. d) del D. Lgs. n. 150/2009, rappresenta un indicatore della qualità del SMVP, pur non dovendo divenirne il fine. La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni comporterebbe rischi da un punto di vista organizzativo, per l'impatto potenzialmente negativo che potrebbe avere sul livello di motivazione nell'organizzazione, sull'equità percepita e sulla "credibilità" stessa del SMVP.

Il SMVP dovrebbe essere in grado di restituire una rappresentazione veritiera del contributo, ovviamente di diversa natura, fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti, e in tal senso i momenti di confronto, di feedback e di omogeneizzazione devono essere orientati a garantire un elevato livello di equità percepita da parte dei dipendenti.

Nel corso dell'anno gli obiettivi possono essere modificati a seguito di motivati cambiamenti dell'organizzazione o della situazione di contesto. La modifica degli obiettivi avviene a valle di uno o più monitoraggi intermedi e richiede il confronto tra i soggetti coinvolti nella specifica dimensione della performance. All'esito del confronto, l'aggiornamento degli stessi è formalizzato con l'aggiornamento delle schede obiettivi e di questo è dato riscontro nella Relazione sulla performance. Di tutte le variazioni degli obiettivi del Dirigente Coordinatore e dei Dirigenti dovrà essere data tempestiva comunicazione all'OIV e delle stesse dovrà essere esplicitamente riferito nella Relazione sulla performance approvata dal Garante, anche ai fini della relativa validazione.

Il periodo di servizio minimo annuale per essere valutati in tutte le dimensioni della performance individuale è pari ad almeno 4 mesi. Nel caso di servizio inferiore a 4 mesi/annui la valutazione sarà riferita esclusivamente ai comportamenti e alle competenze. Nel caso in cui in corso di anno avvenga il passaggio di una unità di personale ad altra Area (solo nel caso di attività svolta per almeno 2 mesi), si procederà, entro 15 giorni, ad assegnare la nuova scheda degli obiettivi e, per la valutazione finale, si terrà conto degli esiti della misurazione degli obiettivi delle diverse UO/Aree di afferenza, in funzione del tempo di permanenza.

La valutazione finale sarà coordinata dal superiore gerarchico con il quale il valutato ha operato per la maggioranza dell'anno, sentito l'altro superiore gerarchico. Nel caso in cui una unità di personale cessi la propria attività presso l'Autorità per trasferimento, comando o qualsiasi altro motivo la valutazione terrà conto degli obiettivi riferiti al periodo di tempo in cui la persona ha svolto la sua attività presso l'Autorità e al contributo che la stessa ha fornito nel periodo in cui ha lavorato agli obiettivi la cui conclusione è prevista in un momento successivo alla sua cessazione.

Articolo 13

Procedure di conciliazione e valutazione negativa

Con il termine procedura di conciliazione si intende l'iniziativa di risoluzione di eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e di prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La prima fase di conciliazione è insita nel confronto diretto con il valutatore in sede di restituzione degli esiti della valutazione. Nel caso in cui, a valle di tale processo, insorgano contestazioni e/o conflitti, per ragioni che derivino dalla mancata valutazione di elementi aventi evidenza fattuale, da motivazione lacunosa o da errori procedurali e formali, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del SMVP.

Personale non dirigente

Per il personale non dirigente, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alla presente procedura di conciliazione. Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data posta sulla stessa e informando il Dirigente Coordinatore, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta dal valutatore, reca la firma del valutato, con la specifica della non accettazione.

In questo secondo caso, il valutato può chiedere entro 5 giorni lavorativi, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione, inviando via mail la richiesta motivata di convocazione al Dirigente Coordinatore. Si attiva in questo caso un Collegio di Conciliazione formato da tre membri:

- il Dirigente Coordinatore con funzioni di Presidente;
- un componente designato dal Garante;
- il dirigente dell'Area a cui non appartiene il dipendente.

Il Collegio, entro 10 giorni lavorativi, esamina la richiesta, ne verifica la correttezza procedurale e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, fissa un incontro di conciliazione tra valutato e valutatore. Durante l'incontro, che può avvenire anche in modalità telematica, il valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia. In caso di impossibilità del valutato a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto in sede di domanda.

Il Collegio, sentiti il valutatore e il valutato, comunica a questi, entro 10 giorni lavorativi, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione, ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Tale diniego viene allegato alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione.

Il valutatore nei successivi 10 giorni lavorativi dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Collegio e consegnare la scheda di valutazione al valutato per la firma; se il valutatore invece conferma la propria valutazione, deve motivare la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione.

Personale dirigente

Nel caso di valutazione dei dirigenti, il valutato può, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione, informare con una nota scritta l'Autorità Garante dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Garante esamina l'informativa del dirigente e, sulla base delle motivazioni che la accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione al Dirigente Coordinatore con l'ausilio dell'OIV. In caso contrario, comunica con nota scritta il diniego, che verrà allegata alla scheda di valutazione.

Il Dirigente Coordinatore può modificare la valutazione e consegnare la scheda al valutato per la firma, oppure mantenere la valutazione, motivando la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione.

Dirigente Coordinatore

Nel caso di valutazione del Dirigente Coordinatore, il valutato può, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione, informare con una nota scritta l'Autorità Garante dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Garante esamina l'informativa del Dirigente Coordinatore e, sulla base delle motivazioni che la accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione all'OIV. In caso contrario, comunica con nota scritta il diniego, che verrà allegata alla scheda di valutazione.

Il Garante può modificare la valutazione e consegnare la scheda al valutato per la firma, oppure mantenere la valutazione, motivando la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione.

Articolo 14

La valutazione negativa

Il sistema di valutazione è unico e dei suoi risultati si tiene conto ai fini di tutti gli istituti che presuppongono una valutazione delle prestazioni e/o dei risultati, quali: le progressioni economiche nella categoria, l'attribuzione degli incarichi di responsabilità e il conferimento degli incarichi dirigenziali.

Gli eventuali esiti negativi della valutazione incidono sull'accertamento delle responsabilità direzionali e disciplinari.

In tutte le attività di valutazione del personale, anche non apicale, rilevano le sanzioni disciplinari erogate nell'anno di riferimento di cui si tiene conto nella valutazione dei comportamenti.

Nell'ambito del SMVP dell'Autorità, è considerata negativa la valutazione che si attesta rispettivamente:

- per il Dirigente Coordinatore su un punteggio complessivo inferiore a 6 su 10 considerando tutte le dimensioni di performance istituzionale, organizzativa e relativa a comportamenti e competenze;
- per i Dirigenti su un punteggio complessivo inferiore a 6 su 10 considerando la dimensione di performance organizzativa di Area e quella relativa a comportamenti e competenze;
- per il personale non dirigenziale su un punteggio complessivo inferiore a 6 su 10 considerando la dimensione degli obiettivi individuali e quelli relativi ai comportamenti e alle competenze.

Ai sensi dell'art. 3 comma 5-bis del D. Lgs. n. 150/2009, la valutazione negativa così definita rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini del licenziamento disciplinare previsto dall'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del D.lgs. n. 165/2001 nel caso si ripeta per ciascun anno del triennio.

Articolo 15

Il Modello di valutazione partecipativa

È intenzione dell'Autorità mettere a sistema le numerose iniziative di coinvolgimento degli stakeholders che caratterizzano la propria attività in una prospettiva sistemica di valutazione partecipativa, per giungere a una sempre maggiore considerazione delle opinioni degli stakeholders rispetto alle attività svolte. A tal fine, nel prossimo triennio, l'Autorità predisporrà un questionario da sottoporre a tutte le Istituzioni al fine di acquisire le opinioni sull'operato complessivo dell'Autorità i cui risultati saranno considerati nell'ambito della performance istituzionale. Accanto a questo momento di valutazione complessiva, saranno altresì mantenuti i questionari su singole procedure o attività di valutazione destinati a gruppi ristretti di stakeholders esterni. L'attenzione dell'Autorità è, infatti, fortemente orientata alla creazione di valore e per raggiungere questo obiettivo punta ad essere essa stessa un valore pubblico da preservare.

Articolo 16

Entrata in vigore e abrogazioni

Il presente regolamento trova applicazione con decorrenza dal Piano della *performance* dell'anno 2024 e ne costituiscono parte integrante e sostanziale i seguenti allegati:

allegato 1 - scheda di valutazione della performance complessiva del Dirigente Coordinatore

allegato 2 - scheda di valutazione della performance dei Dirigenti

allegato 3 - scheda per il personale

Sono abrogate, con effetto dall'esercizio 2024, tutte le norme e le discipline già vigenti nelle materie e sugli oggetti afferenti al presente regolamento.

Coerentemente con la normativa di riferimento, il SMVP è stato definito dall'AGIA, previa acquisizione del parere dell'OIV e, relativamente ai criteri generali del Sistema, del confronto con le Organizzazioni Sindacali. L'adozione in via formale del SMVP è competenza dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, l'Autorità Garante, che lo ha approvato con decreto.

ALLEGATI

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DEL DIRIGENTE COORDINATORE

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ISTITUZIONALE	40% - 60%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (DIREZIONE)	10% - 30%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE INDIVIDUALE	10% - 30%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
COMPETENZE E COMPORTAMENTI	20%				
TOTALE	100%				

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI DEL DIRIGENTE COORDINATORE

Criteri	Descrizione	Peso*	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGIO
a	b	c	d	e = 10 x c x (d/5)
1) Visione strategica e innovazione	Capacità di indirizzare le azioni rispetto alle priorità strategiche e al raggiungimento dei risultati, cogliendo l'evoluzione degli scenari organizzativi e dimostrando una capacità propositiva, di impulso e innovazione.	10% - 25%		
2) Management	Propensione a individuare piani e programmi per l'attuazione degli indirizzi dell'Autorità Garante, curando efficacemente l'allocazione delle risorse e dimostrando capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità.	10% - 25%		
3) Leadership	Capacità di fungere da punto di riferimento per l'organizzazione, assumendosi le responsabilità legate al ruolo e aiutando i Dirigenti e il personale nei momenti di particolare criticità.	10% - 25%		
4) Relazioni interistituzionali	Capacità di intrattenere le relazioni all'interno e verso l'utenza esterna con equilibrio, trasparenza e correttezza istituzionale.	10% - 25%		
5) Capacità di valutazione dei Dirigenti e dei collaboratori	Capacità di assegnare obiettivi e valutare i Dirigenti e i collaboratori in maniera equa e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e motivando i valutati ai fini del miglioramento professionale.	10% - 25%		
6) Formazione del personale	Capacità nel definire un piano di formazione individuale per i Dirigenti e per il personale direttamente assegnato che tenga conto degli obiettivi assegnati e delle esigenze formative.	10% - 25%		
TOTALE		100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				

*Individuare almeno una dimensione chiave a cui attribuire il peso del 25%

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ISTITUZIONALE	10% - 30%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (AREA)	30% - 60%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE INDIVIDUALE	10% - 30%				
Obiettivo 1					
Obiettivo 2					
Obiettivo n					
SUB TOTALE		100%			
COMPETENZE E COMPORTAMENTI	20%				
TOTALE	100%				

Criteri	Descrizione	Peso*	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGIO
a	b	c	d	e = 10 x c x (d/5)
1) Innovazione	Capacità di promuovere e realizzare innovazioni di processo in termini di informatizzazione e semplificazione a beneficio dell'efficienza interna e della qualità del servizio offerto all'utenza esterna.	10% - 25%		
2) Problem solving	Capacità di affrontare situazioni con vari livelli di complessità, dimostrando capacità di soluzione dei problemi in modo tempestivo e proattivo.	10% - 25%		
3) Leadership	Propensione a organizzare e coordinare le attività, dimostrando capacità decisionali e di leadership riconosciuta nell'ambito dell'Area di riferimento, promuovendo il miglioramento continuo, impegnandosi direttamente nelle situazioni che richiedono stimolo e supporto al personale dell'Area.	10% - 25%		
4) Relazioni interistituzionali	Capacità di intrattenere le relazioni interne e verso l'utenza promuovendo il dialogo e l'ascolto con equilibrio e correttezza istituzionale.	10% - 25%		
5) Capacità di valutazione del personale	Capacità di assegnare obiettivi e valutare i collaboratori in maniera equa e differenziata, gestendo il confronto e il monitoraggio in modo personalizzato e tempestivo.	10% - 25%		
6) Formazione del personale	Capacità nel definire un piano di formazione individuale per il personale dell'Area che tenga conto degli obiettivi assegnati e delle esigenze formative.	10% - 25%		
TOTALE		100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				

*Individuare almeno una dimensione chiave a cui attribuire il peso del 25%

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA FUNZIONARI E ASSISTENTI

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	40% - 60%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE INDIVIDUALE	10% - 30%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
SUB TOTALE		100%			
COMPETENZE E COMPORTAMENTI	30%				
TOTALE	100%				

SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI FUNZIONARI E ASSISTENTI

Criteri	Descrizione	Peso	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGIO
a	b	c	d	e = 10 x c x (d/5)
1) Corretto svolgimento dei compiti assegnati	Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera corretta e precisa nel rispetto dei tempi assegnati, con un grado di autonomia adeguato al profilo.	10% - 25%		
2) Qualità del lavoro	Capacità di proporre soluzioni più efficienti per la corretta esecuzione e per il miglioramento dei processi di competenza.	10% - 25%		
3) Competenze relazionali	Propensione a svolgere le attività ascrivibili al ruolo dimostrando: - capacità relazionali e di ascolto all'interno e verso l'esterno; - correttezza e trasparenza nei rapporti istituzionali.	10% - 25%		
4) Collaborazione e flessibilità	Capacità di affrontare i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, in modo proattivo e collaborativo.	10% - 25%		
5) Competenze professionali	Possesso di competenze tecniche, giuridiche, linguistiche e informatiche adeguate al ruolo ricoperto e ai compiti assegnati.	10% - 25%		
TOTALE		100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				

*Individuare almeno una dimensione chiave a cui attribuire il peso del 25%