



## **Criteri generali sul sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale del personale dell’Agenzia non titolare di incarico – Aggiornamento**

1

### **Premessa**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI), applicato al personale non titolare di incarico con l’acronimo VA.L.E. (Valutazione Lavoratori Entrate), è entrato in vigore con atto n. 12929 del 17 gennaio 2022 a seguito del confronto sindacale positivamente conclusosi in data 1 dicembre 2021.

Come previsto nel documento allegato al verbale di confronto sottoscritto dall’Agenzia e dalla maggior parte delle OO.SS., VA.L.E. è stato applicato in via sperimentale per il triennio 2022-2024.

In questo arco di tempo, ha operato un Gruppo di Lavoro per il monitoraggio e l’implementazione di VA.L.E, istituito con atto n. 448673 del 6 dicembre 2022, composto da rappresentanti dell’Agenzia delle Entrate e da rappresentanti delle OO.SS. con la finalità di monitorare l’applicazione del sistema adottato e di elaborare proposte di miglioramento qualitativo.

Gli esiti dell’applicazione del sistema nel triennio sperimentale evidenziano la sostanziale robustezza teorica e metodologica del sistema, costruito in coerenza con le Linee guida n. 5/2019 emanate al Dipartimento della Funzione Pubblica e nel rispetto dei principi che governano il ciclo di gestione della performance.

Per affinare ulteriormente il SMVPI e renderlo sempre più capace di intercettare e valorizzare le prestazioni del personale, sono state individuate alcune implementazioni che tengono conto dell’esperienza maturata sul campo, delle risultanze emerse dal Gruppo di Lavoro. e dell’ampia platea di riferimento a cui il sistema viene applicato. Sono state altresì individuate delle aree di intervento, che riguardano l’applicazione pratica del sistema, e possibili azioni migliorative da adottare al fine favorire una cultura della valutazione sempre più responsabile e orientata allo sviluppo professionale dei collaboratori.

Il presente documento, conclusa la fase sperimentale, contiene le linee guida aggiornate relative al sistema di valutazione.

In virtù di un processo di ascolto attivo di tutti gli attori coinvolti e di monitoraggio del ciclo di valutazione della performance del personale, il Gruppo di Lavoro per il monitoraggio di VA.L.E continuerà ad espletare le sue attività con la funzione di monitorare l’adamento del processo a regime ed eventualmente di elaborare ulteriori proposte migliorative.

I criteri adottati e i relativi aggiornamenti sono recepiti nel documento che illustra il SMVPI pubblicato sulla Intranet e aggiornato annualmente ai sensi dell'art.7 del D.Lgs. 150/2009.

## 1. Gli attori del processo di valutazione

I principali attori coinvolti nel processo di valutazione sono: il Valutato; il Valutatore; il Facilitatore<sup>1</sup>. A questi si aggiungono i Nuclei di valutazione centrali e regionali (N.U.S.VA.I.), che svolgono funzioni di supporto durante l'intero processo di valutazione.

2

Si riportano di seguito i punti salienti già disciplinati nell'allegato al verbale di confronto sottoscritto in data 1 dicembre 2021.

### 1.1 Valutato

Il sistema di valutazione si applica alla performance del personale in servizio nell'Agenzia delle Entrate non titolare di incarico, inquadrato nelle Aree degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità, di cui al CCNL Funzioni Centrali 2019-2021.

La performance del personale presente in servizio, a qualsiasi titolo, per un periodo inferiore a trenta giorni solari nell'anno oggetto di valutazione, non è valutata.

La mancata valutazione non è equiparata a valutazione negativa.

La performance individuale delle dipendenti e dei dipendenti titolari di incarico è valutata attraverso i sistemi di valutazione a loro dedicati<sup>2</sup>.

Considerato l'anno oggetto di valutazione, il Valutato è associato alla struttura in cui prestava servizio alla data del 31 dicembre; qualora sia cessato dal servizio prima di quella data sarà valutato nell'ultima struttura dove ha lavorato.

### 1.2 Valutatore

Il Valutatore è il Dirigente apicale della struttura in cui viene svolta la prestazione (Capo Divisione, Direttore Centrale, Direttore Regionale, Direttore Provinciale, Direttore Ufficio Provinciale Territorio di Milano, Napoli, Roma e Torino, in carica alla data del 31 dicembre.

Unica eccezione a questa regola è il caso dei COSF di Cagliari e di Venezia e delle SAM e il CO di Pescara. Per garantire una maggiore aderenza del processo valutativo alla realtà organizzativa di queste strutture i Valutatori sono rispettivamente il Capo settore

<sup>1</sup> I termini al maschile (*Valutato, Valutatore, Dirigente apicale, etc.*) utilizzati nel documento si riferiscono a persone di tutti i generi.

<sup>2</sup> Il sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizioni Organizzative ex art. 15 CCNL 2019-2021 è del tutto analogo a V.A.L.E. nella strutturazione, differenziandosi esclusivamente per le competenze valutate, al fine di tenere conto dei comportamenti organizzativi richiesti in un ruolo di coordinamento.

Coordinamento Centri operativi Servizi fiscali, il Direttore Centro di assistenza multicanale della Direzione centrale Servizi fiscali, il Direttore del CO di Pescara.

Qualora il Valutatore fosse in pensione o sia uscito dai ruoli dell'Agenzia al momento in cui si svolge la valutazione, quest'ultima viene affidata all'attuale Dirigente della struttura.

### 1.3 Facilitatori

Affinché la valutazione sia il più aderente possibile alle condotte realmente tenute, sono coinvolti nel fornire elementi informativi i responsabili di struttura organizzativa più prossimi al Valutato e i responsabili di secondo livello (ove presenti), in carica alla data del 31 dicembre dell'anno solare oggetto di valutazione, così che:

- il Valutatore abbia a disposizione il più ampio ventaglio di informazioni per procedere a una valutazione equa e corretta;
- il Valutato possa percepire la valutazione come un processo “non distante” da lui, essendo coinvolto direttamente il suo capo durante l'intero ciclo.

### 1.4 Nuclei di valutazione

Per assicurare il corretto svolgimento delle attività rientranti nel ciclo di gestione della performance individuale e per supportare adeguatamente i diversi attori che partecipano al processo di valutazione, a livello centrale e regionale sono stati istituiti nuclei di supporto alla valutazione individuale (NU.S.VA.I.).

I NU.S.VA.I., composti da funzionari esperti in metodologie di valutazione, svolgono funzioni di supporto metodologico, di monitoraggio e di intervento finalizzate a garantire la corretta applicazione del sistema valutazione, secondo quanto stabilito con nota n. 311734 del 24 settembre 2020.

## 2. Oggetto della valutazione

Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009 la performance individuale può essere definita come l'insieme dei risultati raggiunti e delle competenze organizzative espresse. Pertanto, risultati e competenze rappresentano le due dimensioni della performance individuale oggetto di valutazione.

La prima dimensione, quella dei **risultati**, attiene al “cosa” l'individuo realizza. Perché sia possibile rilevare i risultati prodotti, è necessario assegnare a monte obiettivi specifici e chiari con relativi indicatori che ne definiscano la misurabilità.

La seconda dimensione, quella delle **competenze**, attiene al “come” la persona opera all'interno del contesto di lavoro. Le competenze sono rilevabili a partire dai comportamenti organizzativi espletati nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Ciascuna delle due componenti incide in modo uguale sulla valutazione complessiva. In accordo con quanto previsto dalle linee guida n.5/2019 della Funzione Pubblica, il peso delle due componenti può essere modulato a seconda delle finalità d'uso del sistema di valutazione.

Nelle diverse applicazioni future del sistema di valutazione, è quindi possibile stabilire pesi specifici da assegnare ai risultati raggiunti e alle competenze.

## 2.1 Risultati

Il sistema di valutazione prevede l'assegnazione **ordinaria di due obiettivi**.

In linea con la mission istituzionale che l'Agenzia delle Entrate persegue e considerando la sua natura prettamente tecnico-operativa, è possibile distinguere due macro tipologie di obiettivi assegnabili al personale: obiettivi di budget e obiettivi extra-budget.

In particolare:

- al personale delle strutture che svolgono funzioni di coordinamento e supporto (all'interno di Divisioni, Direzioni centrali, Direzioni regionali, Direzioni provinciali) si assegnano tipicamente obiettivi extra-budget e/o obiettivi di budget (nelle articolazioni in cui esso è presente);

- al personale delle strutture che svolgono funzioni operative si assegnano obiettivi di budget o un combinato tra obiettivi di budget e obiettivi extra-budget sempre riferiti alla struttura di appartenenza.

Al personale che svolge attività omogenee all'interno di un gruppo sono assegnati in via ordinaria **obiettivi di gruppo**, al fine di favorire un'organizzazione del lavoro basata sulla collaborazione per il raggiungimento dei fini istituzionali dell'Agenzia; nel caso in cui non sia possibile assegnare obiettivi di gruppo potranno essere assegnati **obiettivi individuali**.

Nel caso di **personale condiviso tra due uffici**, gli obiettivi riguardano entrambe le strutture di cui il Valutato fa parte. L'inserimento in procedura viene effettuato dal Responsabile dell'ufficio a cui il Valutato è assegnato con percentuale prevalente o dal Responsabile dell'Ufficio principale come indicato in GRU.

Nel caso di cambio di struttura in corso d'anno, il Valutatore è il responsabile dell'ultima struttura presso la quale il Valutato ha prestato servizio. In questi casi, il Valutatore effettuerà la valutazione recependo elementi informativi dal Valutatore della struttura precedente ed eventualmente riceverà nella scheda di valutazione uno o più obiettivi della struttura precedente.

Sulla base dell'esperienza maturata e delle risultanze emerse dal Gruppo di Lavoro per il monitoraggio e l'implementazione di VA.L.E. si fa inoltre presente che:

- gli obiettivi assegnati devono essere ordinariamente individuati nell'ambito del "paniere obiettivi", costruito dagli esperti tecnici delle diverse aree di attività presenti in Agenzia e operativo dal 2023<sup>3</sup>;
- gli obiettivi devono essere modulati, con particolare riguardo agli aspetti quantitativi contenuti nel target, in base ai consuntivi di attività dell'anno precedente, al numero di unità di personale che insistono su un determinato processo lavorativo, al contesto organizzativo entro cui il processo viene svolto.

<sup>3</sup> I Responsabili di struttura attingono dal paniere gli obiettivi da assegnare, fatte salve le attività straordinarie e/o residuali, per le quali non sono presenti obiettivi specifici nel paniere. I Responsabili che intendano proporre integrazioni e/o rimodulazioni degli obiettivi presenti nel paniere possono farlo tramite il rispettivo NUSVAI entro il 31 ottobre di ogni anno, al fine di consentire la validazione dei contenuti da parte della Direzione Centrale Risorse umane e delle strutture centrali competenti.

## 2.2 Competenze

Le competenze organizzative individuate dall’Agenzia delle Entrate ai fini della valutazione del personale non titolare di incarico sono cinque:

- **Problem solving**, inteso come la capacità di inquadrare le questioni di lavoro e declinato in modo differente per la prima e la seconda area e per la terza area in modo da tenere conto delle peculiarità dei profili professionali e da potersi adattare concretamente alla natura dell’attività svolta.
- **Impegno e affidabilità**, inteso come la capacità di lavorare rispettando le regole organizzative, operando con impegno e affidabilità.
- **Collaborazione e lavoro di squadra**, intesa come la capacità di adeguare i propri comportamenti per entrare in relazione con i colleghi, il gruppo di lavoro, e altri interlocutori in modo funzionale alla qualità dei rapporti e al raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- **Comunicazione**, intesa come la capacità di esprimersi in maniera efficace adattando lo stile di comunicazione ai diversi interlocutori e alla situazione e di produrre output di lavoro chiari e coerenti.
- **Capacità di organizzazione del proprio lavoro**, intesa come la capacità di organizzare le proprie attività individuando tempi e azioni necessari per il raggiungimento del risultato e di portare a termine il lavoro assegnato con accuratezza e precisione.

5

Come gli obiettivi, anche le competenze hanno un peso differenziato per tenere conto della specificità legate all’area di appartenenza e dell’importanza distintiva che alcune di esse hanno nelle diverse attività svolte. In particolare per l’Area degli Operatori e degli Assistenti è stata valorizzata la dimensione operativa legata al fare e collegata all’organizzazione del lavoro, necessaria per portare a termine i compiti e le attività assegnate; per l’Area dei Funzionari è stata valorizzata maggiormente la dimensione del problem solving legato alla risoluzione dei problemi nei diversi ambiti di lavoro.

Tabella 1 – Peso % delle competenze per Area

Competenza	Personale area Operatori e area Assistenti	Personale area Funzionari
Problem solving	15%	25%
Impegno e affidabilità	20%	20%
Collaborazione	20%	20%
Comunicazione	20%	20%
Organizzazione	25%	15%

### 3. Gestione del processo di valutazione

Il processo di valutazione della prestazione del personale si articola nelle seguenti fasi:

1. Assegnazione degli obiettivi;
2. Monitoraggio intermedio;
3. Autovalutazione;
4. Elementi informativi;
5. Valutazione.

6

#### 3.1 Assegnazione degli obiettivi

Il ciclo di gestione della performance inizia con l'assegnazione degli obiettivi da raggiungere nell'anno solare. L'assegnazione degli obiettivi deve essere completata entro il 31 gennaio dell'anno solare di riferimento.

È responsabilità del Valutatore, anche per il tramite del Facilitatore, condividere gli obiettivi assegnati con il Valutato e chiarire le attese di prestazione, anche in relazione ai comportamenti organizzativi da esprimere sul lavoro.

La comunicazione degli obiettivi e delle competenze richieste viene effettuata nel cosiddetto colloquio di patto. I Responsabili di struttura devono organizzarsi per concludere i colloqui di patto con i collaboratori entro il 31 gennaio di ogni anno, fatte salve le situazioni di lunga assenza per le quali si applica la disciplina contenuta nel SMVPI 2024-26.

Il colloquio di patto può avvenire attraverso riunioni di gruppo o incontri individuali e, trattandosi di un atto manageriale, va svolto in presenza o via Teams, evitando l'uso di strumenti inadeguati (telefono o mail).

Al fine di tenere traccia dei colloqui di patto, è prevista, nell'ambito dell'applicativo informatico, un'apposita sezione "Colloqui" in cui riportare un resoconto dell'incontro svolto, a cui accede anche il Valutato che può condividere il contenuto o chiederne una modifica/integrazione.

#### 3.2 Monitoraggio intermedio

Nel corso dell'anno i Valutatori monitorano l'avanzamento del lavoro attraverso la consuntivazione delle attività o altri strumenti di monitoraggio (report, file excel, relazioni dei valutati) e osservano in modo oggettivo e circostanziato i comportamenti organizzativi espressi.

Sulla base delle evidenze raccolte, si confrontano con i valutati, anche per il tramite dei facilitatori, nell'ambito dei colloqui di monitoraggio, da svolgere orientativamente a maggio e a ottobre. I colloqui di monitoraggio vanno condotti con tutti i collaboratori al fine di fornire informazioni utili su come sta procedendo la loro prestazione in corso d'anno sia rispetto agli obiettivi assegnati, sia rispetto ai comportamenti organizzativi espressi, restituendo al valutato elementi oggettivi e non generiche impressioni o giudizi.

I colloqui intermedi possono essere attivati anche quando, per intervenute esigenze organizzative o per cambiamenti di scenario, sia necessario rimodulare gli obiettivi e le priorità da perseguire durante l'anno.

Il Valutatore, anche per il tramite dei facilitatori, dovrà dare riscontro dei colloqui effettuati nella relativa procedura informatica.

### 3.3 Relazione attività

Il Valutato può, tramite applicativo informatico, fornire autonomamente al Valutatore evidenze della propria *performance*. A tal fine, è prevista la possibilità di redigere una relazione attività, in cui il Valutato riporta gli elementi che ritiene significativi in relazione al contributo fornito nel raggiungimento dei risultati e rispetto ai propri comportamenti organizzativi. Nel caso in cui gli elementi forniti nella relazione, oggettivi e circostanziati, non siano tenuti in considerazione dal Valutatore il Valutato può chiedere una revisione della valutazione.

### 3.4 Elementi informativi

I facilitatori tracciano per ciascun Valutato, con cadenza trimestrale, gli elementi informativi mediante l'applicativo informatico. Gli elementi informativi devono essere oggettivi e circostanziati in modo da poter rappresentare un ausilio concreto al Valutatore.

### 3.5 Valutazione

Sulla base dell'osservazione diretta, degli elementi informativi forniti dal Facilitatore e della relazione attività fornita eventualmente dal collaboratore, il Valutatore redige, per ciascun Valutato, la scheda di valutazione.

I NU.S.VA.I. forniscono il supporto necessario agli attori coinvolti nel processo e attivano iniziative di calibrazione finalizzate a garantire l'omogeneità dei criteri e delle regole di valutazione applicate nelle diverse strutture sul territorio nazionale. Tali iniziative sono realizzate con il coinvolgimento dei facilitatori e dei valutatori, nella cui responsabilità ricade la valutazione finale, al fine di consolidare una corretta cultura della valutazione all'interno dell'Agenzia.

La valutazione viene condivisa con il valutato nell'ambito del colloquio di fine ciclo, che può essere condotto anche per il tramite del Facilitatore. Il colloquio è obbligatorio.

#### 3.5.1. Valutazione dei risultati

Al termine del periodo di valutazione, il Valutatore procede alla rilevazione dei risultati collegati al budget, utilizzando cinque target di riferimento a ciascuno dei quali è associato un punteggio da 0 a 3:

Tabella 2 – Obiettivi di budget

Target obiettivi di budget	Punteggio
Inferiore al 74,99%	0
Dal 75 all'89,99%	0,5
Dal 90 al 94,99%	1
Dal 95 al 99,99%	2
Oltre il 99,99%	3

La rilevazione dei risultati legati a obiettivi *extra-budget* è effettuata in base alla scala riportata in tabella 3, utilizzando sempre cinque target di riferimento, a ciascuno dei quali è associato un punteggio da 0 a 3:

Tabella 3 – Obiettivi extra-budget

Target obiettivi extra-budget	Punteggio
Molto inferiore alle aspettative	0
Inferiore alle aspettative	0,5
In linea con le aspettative	1
Superiore alle aspettative	2
Molto superiore alle aspettative	3

Il punteggio finale relativo alla valutazione degli obiettivi è il risultato della media ponderata (in base al peso di ciascun obiettivo) dei punteggi ottenuti sui diversi obiettivi assegnati.

### 3.5.2. Valutazione delle competenze

Ciascuna delle competenze individuate dall'Agenzia per la valutazione del personale è accompagnata da cinque indicatori comportamentali che permettono ai Valutatori di avere dei criteri di riferimento per la valutazione. Gli indicatori si riferiscono alla seguente scala: Assenza della competenza (A), Bassa presenza della competenza (A/B), Presenza della competenza (B), Alta presenza della competenza (C), Massima presenza della competenza (D).

<b>PROBLEM SOLVING</b>	
Capacità di inquadrare le questioni di lavoro e individuare soluzioni realizzabili ed efficaci.	
A.	Ha difficoltà a inquadrare le questioni di lavoro, per cui non fornisce soluzioni o le soluzioni fornite richiedono intensi cicli di lavorazione
A/B.	Ha difficoltà a inquadrare le questioni e le soluzioni fornite nella maggior parte dei casi non sono pienamente corrette.
B.	Sa affrontare le questioni ordinarie fornendo una soluzione corretta e percorribile
C.	E' in grado di affrontare, nella maggior parte dei casi, in piena autonomia questioni complesse producendo soluzioni corrette e percorribili
D.	E' sempre in grado di affrontare in modo autonomo questioni complesse, producendo soluzioni corrette e percorribili

9

Per le attività il cui contenuto professionale è prevalentemente seriale e a carattere operativo, il *problem solving* può essere declinato come segue:

<b>PROBLEM SOLVING</b>	
Capacità di utilizzare le competenze tecnico professionali e le capacità operative per svolgere le attività e i compiti assegnati.	
A.	Ha difficoltà a svolgere i compiti e le attività assegnate, commette errori o imprecisioni
A/B.	Ha difficoltà a svolgere i compiti e le attività assegnate, commette nella maggior parte dei casi errori o imprecisioni
B.	Svolge in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati
C.	E' in grado di operare in piena autonomia svolgendo in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati
D.	E' in grado di operare in piena autonomia, svolgendo in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati, anche quando intervengono elementi di novità e/o imprevisti

**IMPEGNO E AFFIDABILITA'**

Capacità di lavorare rispettando le regole organizzative, operando con impegno e affidabilità.

- A. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali non rispetta le regole organizzative.
- A/B. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali non sempre rispetta le regole organizzative e fornisce un impegno discontinuo nelle attività assegnate
- B. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali rispetta sempre le regole organizzative e svolge in modo corretto le attività assegnate
- C. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali rispetta sempre le regole organizzative e fornisce un apporto assiduo e costante nelle attività assegnate
- D. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali rispetta sempre le regole organizzative. Fornisce un apporto assiduo e costante nelle attività assegnate intensificando spontaneamente gli sforzi in caso di urgenze o picchi di lavoro. Per l'affidabilità che dimostra è un punto di riferimento per i colleghi e per i superiori.

10

**COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA**

Capacità di adeguare i propri comportamenti per entrare in relazione con i colleghi, il gruppo di lavoro, e altri interlocutori in modo funzionale.

- A. Non collabora con i colleghi, non ascolta e non condivide le informazioni di lavoro e quando si relaziona con gli interlocutori spesso genera conflitti o incomprensioni.
- A/B. Collabora saltuariamente con i colleghi, spesso non ascolta e/o non condivide le informazioni di lavoro e talvolta quando si relaziona con gli interlocutori genera conflitti o incomprensioni che non riesce a risolvere e superare
- B. Collabora con i colleghi, ascolta e condivide le informazioni. Si relaziona in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi di lavoro.
- C. Collabora con i colleghi, ascolta condivide le informazioni e tiene conto dei contributi del gruppo e/o dei colleghi per orientare il proprio lavoro. Si relaziona in modo flessibile riuscendo spesso a prevenire conflitti e incomprensioni.
- D. Offre sistematicamente la propria collaborazione ai colleghi, ascolta, condivide le informazioni e integra gli spunti del gruppo e /o dei colleghi per orientare il proprio lavoro. Si relaziona in modo flessibile, previene conflitti e incomprensioni e promuove lo spirito di squadra.

<b>COMUNICAZIONE</b>	
Capacità di esprimersi in maniera efficace adattando lo stile e gli strumenti di comunicazione ai diversi interlocutori e alla situazione	
A.	Si esprime in modo confuso e impreciso e ha difficoltà a modulare la comunicazione in relazione alla situazione e ai diversi interlocutori organizzativi.
A/B.	Non sempre si esprime in modo chiaro e preciso e talvolta ha difficoltà a modulare la comunicazione in relazione alla situazione e ai diversi interlocutori organizzativi
B.	Presenta quasi sempre in modo efficace le sue idee. È capace generalmente di adeguare la comunicazione ai diversi interlocutori organizzativi e alle diverse situazioni.
C.	Presenta le sue idee argomentandole in modo efficace. È capace di adeguare la comunicazione ai diversi interlocutori organizzativi e alle diverse situazioni. La comunicazione è chiara, coerente e ben argomentata.
D.	Presenta sempre le sue idee argomentandole in modo efficace ed incisivo. Sceglie le modalità comunicative in funzione degli interlocutori, della situazione e degli obiettivi da raggiungere. La sua comunicazione si distingue sempre per chiarezza, coerenza ed efficacia argomentativa.

<b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO</b>	
Capacità di organizzare le proprie attività individuando tempi e azioni necessari per il raggiungimento del risultato e di portare a termine il lavoro assegnato con accuratezza, precisione e nei tempi stabiliti	
A.	Non organizza le attività e non riesce a rispettare gli impegni e le scadenze
A/B.	Organizza le attività in modo incompleto e nella maggior parte dei casi non riesce a rispettare gli impegni e le scadenze
B.	Individua le azioni/fasi da seguire per raggiungere gli obiettivi e porta a termine le attività nei tempi stabiliti
C.	Individua le priorità nelle attività da svolgere e, ove possibile, le porta a termine prima della scadenza prevista/concordata, garantendo alti livelli di accuratezza
D.	Individua le priorità nelle attività da svolgere e riesce a rispettare o anticipare le scadenze anche in situazioni difficili o impreviste, garantendo alti livelli di accuratezza

Anche per le competenze, a ciascun livello è associato un punteggio.

Tabella 4 - Conversione del punteggio delle competenze

A	A/B	B	C	D
0	0,5	1	2	3

Il punteggio complessivo relativo alle *competenze* è dato dalla media ponderata (in base al peso di ciascuna competenza) del punteggio ottenuto su ciascuna competenza.

### 3.5.3. Valutazione complessiva

Accoppiando il punteggio finale dei risultati (da 0 a 3) e quello delle competenze (da 0 a 3), sono possibili diverse coppie di punteggi, la cui sommatoria va da 0 a 6.

Tali punteggi sono raggruppati utilizzando una scala a 7 livelli, di cui 5 positivi. All'interno dei primi 4 livelli positivi sono previsti 2 sottolivelli, di cui un "livello base" e un "livello più elevato" (indicato con il simbolo "+"). Questa articolazione è coerente con la finalità primaria della valutazione, quella di sviluppo, consentendo di cogliere in maniera puntuale le differenze di prestazione tra i collaboratori e di pianificare quindi iniziative di crescita professionale tarate sulle esigenze rilevate.

Si riporta di seguito la tabella riepilogativa dei livelli di valutazione individuati.

Tabella 6 – Livelli di valutazione

Sommatoria Punteggio Risultati + Punteggio Competenze	Livello di valutazione
0	PERFORMANCE NON ANCORA POSITIVA
0,5; 1	PERFORMANCE PARZIALMENTE POSITIVA
2	PERFORMANCE POSITIVA
2,5	PERFORMANCE POSITIVA +
3	PERFORMANCE DISTINTIVA
3,5	PERFORMANCE DISTINTIVA +
4	PERFORMANCE SUPERIORE
4,5	PERFORMANCE SUPERIORE +
5	PERFORMANCE DI SPICCO
5,5	PERFORMANCE DI SPICCO +
6	PERFORMANCE ECCELENTE

La valutazione inferiore al livello di Performance positiva, per tre anni consecutivi, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, non si applica ai fini dell'articolo 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*) del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

### 3.6 Sviluppo

La valutazione rappresenta una leva di gestione attraverso la quale il Valutatore, supportato dalle risultanze periodiche, attiva successive iniziative finalizzate a consolidare le conoscenze e le competenze organizzative dei propri collaboratori, a colmare eventuali gap e ad accrescere anche la soddisfazione sul lavoro al fine di incrementare la capacità dell'intera struttura a raggiungere sempre meglio i risultati organizzativi.

Ciascun Valutatore è chiamato ad inserire nell'applicativo informatico, anche per il tramite dei facilitatori, specifiche iniziative di formazione e sviluppo per ciascuno dei propri collaboratori al fine di promuoverne la crescita professionale. L'inserimento delle iniziative di formazione e sviluppo è obbligatorio fino al livello di Performance distintiva, ma è fortemente raccomandato anche per tutti gli altri livelli superiori.

## 4. Strumenti di garanzia: la procedura di conciliazione

5. Qualora il Valutato non condivida l'esito della valutazione e non sia soddisfatto del feedback fornito dal Valutatore, può fare richiesta di revisione al Valutatore formulando, entro 15 giorni solari dal momento della presa visione<sup>4</sup>, motivate osservazioni supportate da elementi oggettivi.
6. In caso di mancato accoglimento delle osservazioni, il Valutatore ne dà comunicazione al Valutato motivando la sua scelta in modo circostanziato e con riferimento a dati/episodi oggettivi.
7. Qualora si ritenga non soddisfacente la risposta del Valutatore, nel caso di valutazioni inferiori al livello di Performance superiore,<sup>5</sup> il Valutato può attivare una **procedura di conciliazione**. Mediante tale procedura il Valutato chiede un confronto con il Valutatore mediato da una Commissione terza, costituita da un presidente, due componenti dirigenti e un funzionario esperto in procedure di conciliazione appositamente formato al ruolo. Il Valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale qualora ne faccia richiesta. La Commissione analizza i fatti e la documentazione sottoposti al suo esame e, per il tramite del funzionario "conciliatore", promuove il raggiungimento di un accordo. Nel caso in cui la conciliazione non consenta di addivenire a una proposta condivisa è confermata la valutazione attribuita dal Valutatore; nel caso in cui la conciliazione abbia esito positivo, l'accordo viene formalizzato e si procede all'eventuale modifica della valutazione.

<sup>4</sup> La presa visione si dà per avvenuta trascorso 1 mese solare dalla notifica della valutazione.

<sup>5</sup> Nel caso di valutazione di 'più che adeguato', trattandosi di valutazione vicina al livello massimo, la revisione è un passaggio del ciclo che consente in sé di risolvere le eventuali divergenze minime tra Valutato e Valutatore.