

Metodologia di valutazione delle prestazioni del personale

Art. 1 – Frequenza della valutazione

- 1) La valutazione delle prestazioni del personale ha frequenza semestrale.
- 2) Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi ovvero in ragione delle criticità rilevate nella gestione, il dirigente e/o il Nucleo di Valutazione possono motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica.
- 3) La valutazione delle prestazioni individuali fa riferimento a due ambiti: il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al lavoratore, singolarmente o come componente di un gruppo di lavoro, e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

Art. 2 – Assegnazione degli obiettivi

- 1) Il processo valutativo fa riferimento al ciclo di gestione della performance. Ogni dirigente, in coerenza con gli obiettivi strategici e/o i compiti istituzionali del settore, individua gli obiettivi da assegnare ai lavoratori appartenenti alla propria ripartizione organizzativa o a unità temporanee di progetto distinguendo, se necessario, tra quelli individuali e di gruppo.
- 2) Il peso degli obiettivi, già assegnato in sede valutazione delle prestazioni dei dirigenti, non entra direttamente nella definizione del punteggio assegnato al personale.

Art. 3 – Requisiti degli obiettivi

- 1) Gli obiettivi assegnati ai lavoratori devono soddisfare i seguenti requisiti:
 - a) Rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
 - b) adeguata specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferimento ad un arco temporale determinato corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti;
 - e) commisurazione, ove possibile, ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe, tenendo anche conto dei contenuti del sistema di *ranking* definito in esito ai processi di cui all'art. 13 del D.lgs. n. 150/2009;
 - f) confrontabilità con le tendenze della produttività delle singole ripartizioni operative semplici (squadre, servizi, uffici) con riferimento, ove possibile, al triennio precedente;
 - g) correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.





Comune di Cinisello Balsamo

- 2) Un obiettivo può essere misurato sotto il profilo dell'efficacia (qualità, trasparenza, tempestività, etc), dell'efficienza, della rispondenza agli standard, della regolarità, della produttività. La valutazione del grado di conseguimento è pertanto riferita alla sommatoria delle singole misurazioni ovvero ad uno o più indicatori attinenti alla sfera dell'efficacia (qualità, tempestività), trasparenza, economicità, produttività, regolarità.

Art. 4 – Rilevanza delle aree di valutazione

- 1) La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è effettuata sulla base di indicatori quantitativi e qualitativi identificati secondo i criteri definiti all'art. 3.
- 2) La valutazione dei comportamenti attesi è elaborata mediante l'analisi di alcuni *items*, descritti agli articoli 7 e 8, secondo una scala di graduazione indicata all'articolo 7 e riprodotti in una apposita scheda. Gli *items* concorrono a definire le singole "aree" di valutazione. La valutazione è assolta con il punteggio assegnato a ciascun *item* concorrendo gli stessi all'elaborazione della motivazione.
- 3) La definizione dei comportamenti attesi è effettuata anche in riferimento alle categorie, tramite la differenziazione degli *items* presi in considerazione per ciascuna di esse (vedi scheda).
- 4) Il dirigente, in fase di programmazione, può dare una rilevanza diversa alle aree di valutazione dei comportamenti attesi, ottenendo un diverso equilibrio in funzione dei comportamenti attesi rispetto alla posizione, al particolare rischio e/o alla complessità collegato alla natura della prestazione, al contesto in cui si opera, e anche in ragione degli obiettivi assegnati.

Art. 5 - Comunicazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

- 1) Il dirigente, o il titolare di posizione organizzativa, comunica formalmente al personale gli obiettivi ed i relativi indicatori e i comportamenti attesi mettendo in evidenza le aree di valutazione ritenute più rilevanti, entro un mese dalla data di approvazione dello strumento di pianificazione del quale costituiscono il contenuto.
- 2) Il dirigente, o il titolare di posizione organizzativa, è tenuto a convocare appositi incontri finalizzati a chiarire eventuali incertezze, e a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.
- ➔ La mancata comunicazione da parte del dirigente o del titolare di posizione organizzativa ai propri collaboratori si configura come responsabilità gestionale grave e viene tenuta in considerazione nell'ambito della valutazione delle prestazioni dei dirigenti.

Art. 6 - Valutazione intermedia

- 1) Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il dirigente, o il titolare di posizione organizzativa, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'ente e dai dati raccolti, elabora le valutazioni delle prestazioni individuali intermedie.
- 2) In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.



Comune di Cinisello Balsamo

- 3) La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il responsabile indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'ente.
- 4) Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, colloqui di gruppo o individuali, finalizzati ad individuare le eventuali criticità ed a supportare i collaboratori nell'identificare strategie efficaci per superarle.

Art. 7 - Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione

- 1) La valutazione del personale dei livelli è articolata in due ambiti (vedi art. 1, comma 3): cioè il grado di raggiungimento degli obiettivi, e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato. Ad ogni parte è assegnato un peso di 50 punti. Il punteggio massimo previsto per la valutazione è di 100 punti.
- 2) Il **primo ambito** è quello del grado di **raggiungimento degli obiettivi** del gruppo in cui è inserito il dipendente e/o degli obiettivi individuali assegnati al dipendente. In generale gli obiettivi considerati sono quelli al raggiungimento dei quali il dipendente abbia significativamente partecipato. La valutazione viene effettuata misurando per ogni obiettivo il grado di raggiungimento attraverso gli indicatori identificati.
- 3) Il **secondo ambito** è quello dei **comportamenti organizzativi** a cui è sempre assegnato un punteggio complessivo di **50** punti. La distribuzione del peso di questi cinquanta punti sulle diverse aree (*items*) di valutazione è responsabilità del dirigente, il/la quale terrà in considerazione la rilevanza di ciascun *item* rispetto ai contesti organizzativi.
- 4) Il dirigente **può assegnare il peso zero** a un item che non corrisponda alle competenze ed ai comportamenti attesi dal lavoratore.
- 5) La valutazione dei comportamenti organizzativi è elaborata mediante l'analisi delle aree di valutazione (*items*) descritti all'art. 8, nel quale vengono evidenziati, a titolo esemplificativo, alcuni comportamenti sia a livello operativo, sia per posizioni più complesse. In sede di valutazione ad ogni area di comportamento atteso può essere attribuito un punteggio da 1 a 7.

La scala di giudizio relativo a ciascun *item* è così articolata:

1. il comportamento è stato oggetto di più contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa;
2. il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi;
3. il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione;
4. il comportamento è stato accettabile, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo;
5. il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur rilevando aree significative di miglioramento;
6. il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone e che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione;
7. il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo e che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione.



Comune di Cinisello Balsamo

- 6) La metodologia prevede il calcolo della valutazione ponderata di ciascuna area (= valutazione moltiplicato il peso) e l'evidenza del punteggio finale (sommatoria della valutazione ponderata delle singole aree, rapportata al punteggio max ottenibile per ciascuna area e evidenziato come percentuale di punteggio). Il punteggio finale si ottiene dalla media delle valutazioni ottenute in ciascun ambito di valutazione, che rappresenta la valutazione effettiva su base 100 come viene **esemplificato** nelle tabelle allegate.
- 7) Applicando la metodologia è possibile ottenere un'unica lista del personale ordinata in funzione della valutazione effettiva.

Art. 8 - Aree di valutazione

- 1) Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo è valutato in base agli indicatori quantitativi e qualitativi identificati in fase di definizione degli obiettivi.
- 2) Il comportamento organizzativo è valutato secondo i fattori e la graduazione indicati all'art. 7. I comportamenti organizzativi sono individuati nei seguenti *items*:
 - a) **Relazione e integrazione** con possibile riferimento a:
 - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi,
 - partecipazione alla vita organizzativa,
 - capacità di lavorare in team.
 - b) **Innovatività** con possibile riferimento a:
 - iniziativa e propositività,
 - capacità di risolvere i problemi,
 - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche,
 - capacità di contribuire alla trasformazione del sistema e/o miglioramenti organizzativi,
 - capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove,
 - concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.
 - c) **Sensibilità economica** con possibile riferimento a:
 - gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate,
 - gestione attenta alle strutture e agli spazi fisici,
 - capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza,
 - sensibilità alla razionalizzazione dei processi.
 - d) **Orientamento alla qualità dei servizi** con possibile riferimento a:
 - rispetto dei termini dei procedimenti,
 - capacità di organizzare e/o gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione,
 - comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi,
 - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure
 - e) **Rapporti con l'unità operativa di appartenenza** con possibile riferimento a:
 - concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza,
 - disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi che influiscono sugli stessi in ragione delle assenze dei collaboratori,
 - flessibilità operativa a fronte di cambiamenti organizzativi,
 - comprendere e aderire alle priorità e ai ritmi di lavoro dell'unità di riferimento

- f) **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi** con possibile riferimento a:
- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicitata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento,
 - attenzione alle esigenze dell'utenza,
 - capacità di cogliere il bisogno espresso dall'utenza e di individuare adeguate modalità di segnalazione di bisogni e criticità a colleghi e strutture coinvolti nell'erogazione dei servizi.

Art. 9 – Osservatori privilegiati

Il dirigente può avvalersi di strumenti di *customer satisfaction* dei clienti interni anche ai fini della valutazione individuale.

Art. 10 – Auto valutazione

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i dirigenti hanno facoltà di chiedere ai dipendenti l'auto valutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato. Ove sia utilizzato lo strumento dell'auto valutazione, i valutatori sono tenuti a motivare puntualmente i motivi delle variazioni apportate all'auto valutazione.

Art. 11 - Valutazione finale. Schede di valutazione

- 1) La valutazione finale è elaborata con il supporto di una scheda strutturata per l'elaborazione dei punteggi delle aree di cui al successivo articolo 12 e per il calcolo del punteggio numerico con cui è espressa la valutazione finale.
- 2) Il documento contenente la valutazione finale è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione, ovvero risersarsi di chiedere il riesame con atto scritto entro i tre giorni lavorativi successivi alla data del colloquio. Il riesame è richiesto al valutatore. In alternativa al riesame, entro lo stesso termine, può essere richiesto l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito ai sensi di quanto previsto dal regolamento del sistema di direzione.
- 3) La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale.
- 4) Le valutazioni attribuite al personale, opportunamente riassunte mediante schede a struttura tabellare, sono trasmesse al Nucleo di Valutazione in tempo utile per la redazione della graduatoria di ente.

Art. 12 - Elaborazione della valutazione finale

- 1) Il sistema prevede cinque ambiti di merito. Per ogni ambito, escluso l'ultimo, è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione:
 - L'ambito **E** corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al 65%



Comune di Cinisello Balsamo

- L'ambito **D** rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori o uguali al 65% e fino a 79,99%.
 - L'ambito **C** è associato a valutazioni comprese tra 80% e 89,99%.
 - L'ambito **B** è associato a valutazioni comprese tra 90% e 94,99%.

 - L'ambito **A** rappresenta la valutazione di merito alto: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori o uguali al 95%.
- 2) Il NdV raccoglie e controlla la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti e, qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, individua e dispone i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione e riscontrando eventuali effetti distorsivi delle valutazioni. In particolare verifica che:
- nel caso in cui le valutazioni si concentrino negli ambiti elevati, siano stati effettivamente raggiunti particolari ed elevati standard prestazionali,
 - nel caso in cui risultino vuoti gli ambiti superiori, risulti il mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati,
 - nel caso in cui le valutazioni si concentrino negli ambiti elevati, gli obiettivi programmati esprimano un notevole grado di complessità e di sfida,
 - nel caso in cui risultino vuoti gli ambiti superiori, gli obiettivi siano connotati da semplicità e ridotta dimensione sfidante.

Art. 13 - Elaborazione della graduatoria finale

La graduatoria finale di ente è elaborata tenendo conto dei punteggi assegnati al personale in base agli ambiti di merito.

Art. 14 - Revisione della metodologia

- 1) La revisione della metodologia avviene dopo tre anni dall'approvazione, fatte salve necessità particolari e nel caso in cui il Nucleo ravvisi anomalie e distorsione a seguito delle prime fasi di applicazione.
- 2) E' assicurato il monitoraggio annuale sull'applicazione della metodologia, anche attraverso la somministrazione di questionari a dipendenti e osservatori privilegiati.

Tabella esemplificativa per la categoria D/D3

AREA									ANNO	
SERVIZIO									2013	
DIPENDENTE										
Categoria D										
Obiettivi assegnati		% partecipazione			% risultato raggiunto					
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>										
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>										
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>										
		risultati collettivi e/o individuali								
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati		% risultato raggiunto								
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>		100,00%		100,00%						
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>		100,00%								
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>		100,00%								
Totale					punteggio A)				50,00%	
		Comportamento agito								
Comportamenti professionali		Peso attribuito al comportamento		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team.		10								X
Innovatività - iniziativa e propositività, - capacità di risolvere i problemi, - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche, - capacità di contribuire alla trasformazione del sistema e/o miglioramenti organizzativi - capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove, - concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi		5								X
Sensibilità economica - gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate, - gestione attenta alle strutture e agli spazi fisici - capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza, - sensibilità alla razionalizzazione dei processi		0								X
Orientamento alla qualità dei servizi - rispetto dei termini dei procedimenti, - capacità di organizzare e/o gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione, - comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi, - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure		15								X
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza - Concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza; - disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi che influiscono sugli stessi in ragione delle assenze dei collaboratori, - flessibilità operativa a fronte di cambiamenti organizzativi, - comprendere e aderire alle priorità e ai ritmi di lavoro dell'unità di riferimento		5								X
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi - capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento, - attenzione alle esigenze dell'utenza, - Capacità di cogliere il bisogno espresso dall'utenza e di individuare adeguate modalità di segnalazione di bisogni e criticità a colleghi e strutture coinvolti nell'erogazione dei servizi.		15								X
Totale comportamenti professionali		50		punteggio B)			50,00%			
					TOTALE				100,00%	
Osservazioni del valutatore sui risultati:										
NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate										

Tabella esemplificativa della Categoria C

AREA		ANNO						
SERVIZIO		2013						
DIPENDENTE								
Categoria C								
Obiettivi assegnati		% partecipazione		% risultato raggiunto				
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>		<i>tipologia</i>						
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>								
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>								
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>								
		risultati collettivi e/o individuali						
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati	% risultato raggiunto							
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	100,00%	100,00%						
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	100,00%							
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	100,00%							
<i>Totale</i>		punteggio A)			50,00%			
		Comportamento atteso						
Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team.	10							X
Innovatività - iniziativa e propositività, - capacità di risolvere i problemi, - capacità di contribuire alla trasformazione del sistema e/o miglioramenti organizzativi - capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove.	10							x
Gestione risorse economiche e/o strumentali - gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.	5							x
Orientamento alla qualità dei servizi - capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - comprensione e rimozione cause di scostamenti dai standard di servizio rispettando criteri quali-quantitativi; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	5							x
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza - disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro in ragione di eventi che influiscono sugli stessi in ragione delle assenze dei collaboratori, - flessibilità operativa a fronte di cambiamenti organizzativi, - comprendere e aderire alle priorità e ai ritmi di lavoro dell'unità di riferimento	10							x
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi - capacità di interpretare il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;	10							x
<i>Totale comportamenti professionali</i>	50	punteggio B)			50,00%			
		TOTALE			100,00%			

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

-
-
-

Tabella esemplificativa della categoria B/B3

AREA		ANNO								
SERVIZIO		2013								
DIPENDENTE										
Categoria B										
Obiettivi assegnati		% partecipazione		% risultato raggiunto						
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)										
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)										
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)										
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)										
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati		% risultato raggiunto		risultati collettivi e/o individuali						
OBIETTIVO 1		100,00%		100,00%						
OBIETTIVO 2		100,00%								
OBIETTIVO 3		100,00%								
Totale				punteggio A)		50,00%				
Comportamenti professionali		Peso attribuito al comportamento		Comportamento atteso						
				1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team.		5								X
Innovatività - iniziativa e propositività, - capacità di risolvere i problemi, - capacità di contribuire alla trasformazione del sistema e/o miglioramenti organizzativi		10								X
Gestione risorse economiche e/o strumentali - gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.		10								X
Orientamento alla qualità dei servizi - rispetto dei termini dei procedimenti; - capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.		10								X
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza - disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro in ragione di eventi che influiscono sugli stessi in ragione delle assenze dei collaboratori, - flessibilità operativa a fronte di cambiamenti organizzativi, - comprendere e aderire alle priorità e ai ritmi di lavoro dell'unità di riferimento		10								X
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi - capacità di interpretare il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;		5								X
Totale comportamenti professionali		50		punteggio B)		50,00%				
				TOTALE		100,00%				

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate