



**Relazione di**  
**monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi**  
**individuali 2017**  
**- ARSAC -**  
approvata in data 28.04.2017



## Sommario

1	Inquadramento generale.....	3
2	Performance individuale .....	5
3	Monitoraggio degli obiettivi .....	5
3.1	Ambiti del monitoraggio .....	5
3.2	Fasi del processo di monitoraggio .....	5
3.3	Partecipazione al monitoraggio .....	5
3.4	Esiti del monitoraggio .....	6
3.5	Svolgimento del processo.....	7
3.5.1	Adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi .....	8
3.5.2	Coerenza con le disposizioni di sistema .....	9
3.5.3	<i>Monitoraggio infrannuale</i> .....	9
3.5.4	Assegnazione obiettivi individuali: tempi e modalità di rimodulazione .....	10
3.5.5	Sistemi informativi e informatici .....	10
4	Conclusioni .....	11
5	Allegato 1 – Questionario compilato dall’Ente.....	12



## 1 Inquadramento generale

Il presente documento conclude l'attività di monitoraggio degli obiettivi individuali di *performance* assegnati dall'ARSAC nell'anno 2017. L'attività di monitoraggio è stata avviata dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Calabria (da qui in avanti OIV) in data in data 7.4.2017 (cfr. verbale n. 14/2017).

Il monitoraggio è finalizzato, con riferimento "*alla fase di assegnazione degli obiettivi effettuata nel ciclo in corso*", a valutare "*lo svolgimento del processo, l'adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi e la coerenza con le disposizioni del Sistema*" (ANAC, delibera 23/2013) e fungere da supporto metodologico e operativo per i cicli a venire.

Il monitoraggio degli obiettivi individuali viene espletato in attuazione delle seguenti disposizioni normative:

- art. 3, comma 2, del d.lgs. 150/2009 ("*Ogni amministrazione pubblica è tenuta a **misurare e a valutare la performance con riferimento ai singoli dipendenti**, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'art. 13*");
- art. 3, comma 4, del d.lgs. 150/2009 ("*Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale..., secondo criteri **strettamente connessi alla soddisfazione dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi***");
- art. 14, comma 4, lettera a) e d) del d.lgs.150/2009 (L'OIV "*monitorea il funzionamento complessivo del sistema della valutazione*" e "*garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione... nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità*").

Il processo di monitoraggio seguito dall'OIV si è sviluppato in linea con le indicazioni metodologiche ed operative dell'ANAC<sup>(1)</sup>, adeguate al sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente nell'ambito della propria autonomia<sup>(2)</sup>. In particolare, si è fatto riferimento alle indicazioni fornite dall'ANAC, principalmente con le delibere rispettivamente n°6/2013 "*Linee guida relative al ciclo di gestione della performance 2013*" e n°23/2013 "*Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*".

Inoltre hanno costituito un punto di riferimento, tra l'altro, le seguenti ulteriori delibere:

- n. 89/2010 concernente "*Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance*";
- n. 104/2010 concernente "*Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance*";
- n. 112/2010 concernente "*Struttura e modalità di redazione del Piano della performance*";
- n. 114/2010 concernente "*Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance*";

(1) A seguito del dl 90/2014, convertito con legge n. 114/2014, le competenze in materia di performance sono state trasferite al dipartimento della funzione pubblica il quale, con apposito comunicato ha confermato la piena applicazione delle delibere in precedenza adottate dalla CIVIT/ANAC in attuazione dell'art. 13 del d.lgs. 150/2009

(2) A tal proposito la delibera CIVIT/ANAC n°6/2012, pagine 6-7, afferma, con riferimento alla validazione della relazione sulla performance, come l'approccio metodologico adottato deve tenere conto "*della complessità dimensionale e organizzativa dell'amministrazione*" oltre che del rispetto del principio di ragionevolezza con riferimento sia alla reperibilità delle informazioni e sia all'ampiezza e profondità di analisi sottesa al processo di validazione. Tale considerazione si considera applicabile anche al monitoraggio dell'assegnazione degli obiettivi individuali.



- n. 1/2012 concernente *"Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance"*.

Nell'ambito dell'attività di monitoraggio è stato esaminato il Piano della *performance* 2017-2019, approvato con delibera n. 15/CS del 30.01.2017, la Relazione di monitoraggio di avvio ciclo approvata dall'OIV nella seduta del 24.2.2017<sup>(3)</sup>, nonché la revisione-integrazione del Piano medesimo approvata con delibera n. 63/CS del 05.04.2017.

A supporto dell'azione di monitoraggio l'OIV ha richiesto agli Enti tenuti ad avvalersi dell'OIV regionale la compilazione di un questionario la cui struttura viene riportata in allegato (allegato 1); il questionario è stato proposto dall'ANAC (cfr. allegato 2 della delibera 23/2013) e rielaborato dall'OIV.

Va, peraltro, considerato che l'assegnazione degli obiettivi rientra tra *"le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro"* *"assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro"* (art.5 comma 2 del d.lgs. 165/2001).

Inoltre la valutazione del personale assegnato ai propri uffici rientra tra i compiti connaturati alla funzione dirigenziale in base all'art. 17, comma 1, lettera e bis) del d.lgs. 165/2001.

Come ribadito dall'ANAC, le attività di monitoraggio espletate dall'OIV non sono sostitutive dei compiti di *"pianificazione, controllo e rendicontazione"* in capo all'Amministrazione e non sono sostitutive dell'imputazione ai dirigenti della responsabilità dell'intero processo di valutazione del personale, (tanto quello dirigente quanto quello del comparto).

(3) Nella citata relazione l'OIV ha avuto modo di esprimersi *"positivamente sull'impianto metodologico e sugli obiettivi strategici e operativi definiti nell'ambito del Piano della performance 2017-2019"*.



## 2 Performance individuale

Nel corso dell'anno 2017, con delibera del Commissario straordinario n. 14 del 27.01.2017, l'ARSAC ha approvato l'aggiornamento<sup>(4)</sup> delle "Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance", che costituisce il sistema di misurazione adottato quale normativa secondaria di attuazione della l.r. 3/2012.

Tali linee guida risultano aggiornate tenendo conto delle disposizioni contenute nell'art. 9 del Regolamento Regionale n. 1/2014 - modificato dal Regolamento Regionale n. 5/2015 -, nonché delle indicazioni contenute nelle delibere CIVIT n. 89 e 104 del 2010; a motivo di ciò, si è esplicitato il potere in capo all'ente per come sancito dall'art. 7 del d.lgs. 150/2009 e stabilizza il sistema e consente al Piano della performance di svolgere il ruolo tipico di pianificazione/programmazione.

## 3 Monitoraggio degli obiettivi

### 3.1 Ambiti del monitoraggio

Gli ambiti di monitoraggio sono quelli individuati nella scheda allegata; in particolare sono stati interessati dal monitoraggio i seguenti ambiti che l'OIV ha ritenuto, in linea con le indicazioni ANAC, meritevoli di attenzione:

- grado di copertura dell'assegnazione degli obiettivi;
- modalità di assegnazione degli obiettivi;
- coerenza degli obiettivi con i principi del d.lgs. 150/2009;
- modalità di condivisione degli obiettivi.

### 3.2 Fasi del processo di monitoraggio

Il monitoraggio dell'assegnazione degli obiettivi individuali si è sviluppato attraverso le seguenti azioni:

- esame del Piano della performance 2017/2019, della relazione di monitoraggio approvata dall'OIV nella seduta del 24.2.2017 e della successiva integrazione-aggiornamento del 05.04.2017 sulla base dei rilievi dell'OIV;
- esame delle "Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance", approvate con delibera del Commissario straordinario n. 14 del 27.01.2017;
- personalizzazione della scheda di rilevazione fornita dall'ANAC a supporto dell'azione di monitoraggio;
- trasmissione, con nota prot. n. 120610 del 7.4.2017, della scheda agli enti tenuti ad avvalersi dell'OIV regionale ed assegnazione del termine del 26.4.2017;
- analisi delle risposte fornite dall'ARSAC al questionario;
- relazione di sintesi a conclusione dell'azione di monitoraggio.

### 3.3 Partecipazione al monitoraggio

L'ARSAC ha trasmesso la scheda di rilevazione relativa al monitoraggio degli obiettivi individuali per l'anno 2017 in data 14.4.2017 (l'invio è avvenuto tramite pec acquisita al protocollo dell'OIV con il n. 133296 del 20.4.2017), ossia nei termini indicati dall'OIV. La scheda risulta compilata in ogni parte anche se presenta alcune incongruenze.

L'OIV, pur consapevole delle difficoltà operative in cui possono trovarsi alcuni Enti, ribadisce, in questa sede, l'importanza di una partecipazione attiva al ciclo di gestione della performance, che si realizza

(4) A questo organismo non risultano l'approvazione e la pubblicazione della versione originaria delle linee guida, oggetto di aggiornamento nel mese di gennaio 2017.



anche attraverso la collaborazione con il medesimo organismo e la struttura di supporto. Tale attenzione, come l'esperienza dimostra, può portare a risolvere tempestivamente situazioni critiche. Ciò premesso, si prende atto che l'Ente ha mostrato ampia e tempestiva collaborazione sia compilando la scheda in modo esauriente sia rimettendo la stessa all'OIV nei termini indicati da quest'ultimo: ciò denota un miglioramento rispetto allo scorso anno, nel quale il monitoraggio non è stato possibile proprio per la mancata trasmissione del questionario (verbale n. 22 del 16.6.2016).

### 3.4 Esiti del monitoraggio

Come anticipato, nel corso dell'anno 2017 l'Ente ha definito il Sistema di misurazione della Performance; esso è in linea con l'evoluzione normativa in materia ed altresì delle indicazioni fornite da questo Organismo nella relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2015 (approvata nella seduta del 2.8.2016).

In particolare:

1. l'assegnazione degli obiettivi individuali al Direttore Generale è parte integrante del piano della performance regionale, come previsto dal Regolamento regionale 1/2014;
2. l'assegnazione di obiettivi individuali ai dirigenti di settore spetta dal dirigente generale, mentre al personale non dirigente spetta ai dirigenti di settore. Le linee guida contengono gli schemi da utilizzare per l'assegnazione degli obiettivi (all. n. 3 delle Linee Guida per la valutazione della Performance); a ciascun dipendente può essere assegnato un numero di obiettivi individuali pari a tre, ognuno dei quali collegato al massimo a due indicatori;
3. l'ARSAC ha, altresì, previsto delle schede riassuntive di valutazione della Performance individuale del personale Dirigente/Alte Professionalità/Posizioni Organizzative, personale titolare di specifiche responsabilità, personale fascia A/B, C e D (all. n. 2.1, 2.2, 2.3 delle Linee Guida per la valutazione della Performance);
4. l'Ente ha definito i fattori valutativi che concorrono alla valutazione individuale, esplicitando il relativo peso, che varia a seconda che trattasi di personale dirigente o non dirigente; i fattori valutativi presi in considerazione sono i seguenti: 1a) Performance organizzativa della struttura di appartenenza, 1b) obiettivi individuali, 2) Capacità di differenziazione della valutazione, 3) competenze e comportamenti professionali ed organizzativi, 4) Performance generale dell'Ente;
5. il processo di valutazione è articolato in diverse fasi nella quali è previsto un coinvolgimento di un nucleo di controller preposto a supportare in particolare la fase di valutazione;
6. è stata prevista una specifica procedura di conciliazione che consente di pervenire alla risoluzione di possibili conflitti tra valutatore e valutato e arginare il ricorso a contenzioso in sede giudiziaria;
7. il sistema di misurazione e valutazione disciplina i cosiddetti "Progetto obiettivo" finanziati con le risorse previste dall'art. 15, comma 5, CCNL 1.4.1999. Dalla risposta al quesito n. 8 risulta attivato uno che, come richiesto dall'OIV (nota prot. 10459 del 16.1.2017), è parte integrante del Piano della performance 2017 (cfr. pag. 31 del medesimo piano); la finalità di detto è quella di *"aumentare l'efficienza del servizio di digitalizzazione cartografica georeferenziata in un particolare ambito quale quello del vincolo idrogeologico. Il relativo indicatore ed il target associato che si sono individuati infatti pongono il traguardo ambizioso"*



ma realistico di digitalizzare i dati di vincolo dei fascicoli comunali delle province di Crotona, Vibo Valentia e Reggio Calabria, fornendo in tal modo un contributo significativo alla fruizione del servizio (di competenza dell'amministrazione regionale) da parte dell'utenza esterna;

8. sono stati indicati i parametri per il calcolo della retribuzione di risultato dei dirigenti e vengono descritte le modalità di calcolo del premio di produttività del personale non dirigente;

9. è stato introdotto il principio secondo il quale - ai sensi dell'art. 5, comma 11 quinquies del d.l. 6 luglio 2012 n. 95, convertito in l. 7 agosto 2012, n. 135 - ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle medesime categorie;

10. è stata esplicitata la modalità di calcolo degli "obiettivi di performance", il cui grado di raggiungimento è misurato attraverso la media ponderata degli indicatori afferenti agli obiettivi strategici ed a quelli operativi;

11. è stata esplicitata la distinzione tra "obiettivi di performance organizzativa", "specifici obiettivi individuali" (di cui all'art. 9, comma 1, lettera b) del d.lgs. 150/2009) e "comportamenti organizzativi e procedure amministrative".

Questo Organismo non ritiene di dover fornire ulteriori indicazioni in questa sede, che potranno invece intervenire dopo che il sistema sarà stato sufficientemente testato, oltre che nell'ipotesi di modifica delle norme di principio a seguito della entrata in vigore dei decreti delegati previsti dalla legge delega n. 124/2015.

### 3.5 Svolgimento del processo

Premesso, ancora una volta, che il monitoraggio avviene alla luce delle schede trasmesse all'OIV e dunque potrebbe presentare aspetti di non esaustività, si rileva quanto segue.

1. **Grado di copertura dell'assegnazione degli obiettivi.** Il livello di assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti e al personale del comparto è pari al 100%; l'Ente ha assegnato gli obiettivi individuali a tutto il personale dell'Ente; nel questionario specifica, poi, quanto segue: *"Nel Piano Performance sono indicati n. 196 unità di personale da considerare nel Piano (tab. n. 1 a pag. 9 del Piano Performance 2017-2019). A questi si aggiungono: un funzionario rientrato anticipatamente dal distacco temporaneo previsto da specifica Convenzione con la Regione Calabria ed una funzionaria in aspettativa senza assegni a cui sono stati assegnati formalmente obiettivi di performance organizzativa per il periodo di Novembre-Dicembre 2017 al termine del periodo di aspettativa previsto (risposta n. 1 del questionario).*
2. **Modalità di condivisione degli obiettivi.** L'Ente ha dichiarato che i momenti di condivisione degli obiettivi di performance con i dirigenti si concretizzano attraverso "Riunioni tra nucleo di controller, Commissario Straordinario e Dirigenti" mentre la condivisione con il personale non dirigente si è realizzata attraverso riunioni "Presentazioni al personale riunito per Province del sistema di programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC". E' opportuno che tali momenti di confronto svolgano correttamente la funzione di orientamento e soprattutto si esplichino nell'ambito dell'azione manageriale dei dirigenti preposti.

In questa sede è opportuno segnalare quanto segue:

- i momenti di condivisione degli obiettivi diversi dal colloquio possono essere utili quando viene scelto di orientare l'azione dei collaboratori anche attraverso obiettivi di gruppo; è



molto interessante quanto emerso dal questionario, laddove risulta che la maggior parte del personale sia coinvolto in obiettivi di gruppo, dato, questo, sintomatico di un'organizzazione in cui viene privilegiata la direzione comune degli sforzi gestionali; è utile suggerire, nel corso di tali incontri, la raccolta delle firme dei partecipanti e, laddove possibile, la predisposizione di un sintetico verbale nel quale si espongano i diversi punti di vista emersi;

- è importante che i momenti di condivisione da ultimi accennato siano "dedicati" e, dunque, siano distinti dagli incontri informali che quotidianamente avvengono tra valutatore e valutato, anche per dare loro il giusto tono e la giusta importanza.

3. **Momenti di condivisione dei monitoraggi intermedi al fine di riorientare l'azione dei collaboratori.** Dalle risposte al questionario risulta che con i momenti di monitoraggio intermedio rispetto ai dirigenti avviene attraverso la "Relazione specifica del nucleo di controller e riunioni di gruppo" e rispetto al personale non dirigente "Relazione specifica del nucleo di controller e presentazioni al personale in una o più assemblee"; non viene, però, indicata la periodicità delle suddette relazioni.

4. In questa sede non può non sottolinearsi che **il monitoraggio è la condizione per poter procedere alla rimodulazione degli obiettivi**; inoltre il monitoraggio deve concludersi con un rapporto sullo stato di avanzamento degli obiettivi *che fornisca alle strutture organizzative gli elementi per orientare l'azione e rimuovere gli eventuali ostacoli al loro raggiungimento*. La logica del corretto funzionamento del processo valutativo richiede di intervenire tempestivamente per riorientare l'azione e rimodulare gli obiettivi in presenza di eventi imprevedibili e non controllabili che possano inficiarne il raggiungimento.

#### 3.5.1 Adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi

1. **Modalità di assegnazione degli obiettivi.** L'Ente dichiara che l'assegnazione degli obiettivi avviene tramite colloquio per una percentuale compresa tra il 50% e il 100%, sia per il personale dirigente che non dirigente; tuttavia l'Ente dichiara che non esistono dei documenti formali dai quali si possa evincere la concreta effettuazione dei colloqui medesimi; ad una percentuale di dirigenti e personale compresa tra il 50% ed il 100% vengono assegnati gli obiettivi individuali tramite controfirma della scheda obiettivi.

Risulta estremamente utile definire e condividere, in sede di colloquio individuale, le esigenze connesse al raggiungimento degli obiettivi, con il contestuale approfondimento delle criticità del contesto e la costruzione della piena consapevolezza sull'intero processo valutativo; per tali ragioni i colloqui pre-assegnazione dovrebbero rappresentare una modalità ordinaria propedeutica all'assegnazione degli stessi.

Relativamente ai fattori valutativi di tipo *percettivo* (non misurati da indicatori quantitativi), il fatto di conoscere *ex ante* quali siano le aspettative (es.: sulla capacità di operare nei gruppi di lavoro, sul *problem solving*, sulla crescita delle competenze ecc.) può consentire di orientare l'azione dei propri collaboratori anche nella direzione della rimozione delle criticità rilevate in passato.

La controfirma della scheda di assegnazione degli obiettivi, senza l'effettuazione del colloquio, appare una semplice notifica dell'atto di assegnazione. È ben vero che la controfirma costituisce una presa d'atto, ma ciò dovrebbe suggerire il colloquio di assegnazione/condivisione degli





obiettivi, confermando la presenza di una previa interlocuzione, l'analisi di eventuali criticità ed eventuali osservazioni.

2. **Obiettivi misurati tramite indicatori con indicazione del target e della fonte di acquisizione.** Gli obiettivi assegnati al personale (dirigente e non) sono misurati attraverso indicatori (percentuale rilevata 50% - 100%); per una percentuale di indicatori compresa tra il 50% ed il 100% è indicato il target e la fonte di acquisizione dei dati di monitoraggio.

### 3.5.2 Coerenza con le disposizioni di sistema

1. **Coerenza degli obiettivi con il sistema di misurazione e valutazione della performance.** L'Ente ha risposto positivamente al quesito sulla coerenza dell'assegnazione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale) del personale (dirigente e non) con il sistema disciplinato dal sistema vigente.
2. **Obiettivi di gruppo.** L'Ente ha affermato di avere assegnato obiettivi di gruppo alla maggior parte del personale; tale condizione andrà verificata e se confermata rappresenta certamente un aspetto positivo (5).
3. **Obiettivi funzionali al "miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi" e carichi di lavoro.** L'Ente ha dichiarato che "Gli obiettivi individuali assegnati ai due Dirigenti incidono sia sull'attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza ed Integrità, sia sull'attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione. Il rispetto del requisito previsto dall'art 5 (lettera c) del decreto legislativo è stato assicurato, in sede di negoziazione degli obiettivi, attraverso la scelta di adeguati indicatori e target per ognuno dei due obiettivi considerando il contesto attuale dell'Ente". **E' utile e doveroso sottolineare, in questa sede, come non tutti gli obiettivi possano essere utilizzabili** per misurare la performance organizzativa e individuale, ma solo quelli che siano coerenti con le caratteristiche indicate dall'art. 5 del d.lgs. 150/2009 e dalla legge regionale 3/2012: sarebbe opportuna una azione finalizzata a fornire ai titolari del potere valutativo indirizzi metodologici univoci e costituire una struttura di supporto nelle diverse fasi del processo valutativo.

### 3.5.3 Monitoraggio infrannuale

Viene dichiarata l'effettuazione del monitoraggio infrannuale, ma non viene specificata la cadenza temporale di effettuazione. La previsione di periodi di monitoraggio infrannuale deve avere una cadenza tale da consentire "l'adozione tempestiva di eventuali azioni correttive"(6). Infatti sono proprio questi momenti di verifica che possono consentire di individuare le linee per il miglioramento dell'azione individuale anche attraverso, qualora gli obiettivi siano legati a processi di cambiamento organizzativo, l'utilizzo delle opportune leve in grado di reindirizzare l'azione. Per questa ragione è necessario che il monitoraggio sfoci in rapporti formalizzati sullo stato di attuazione degli obiettivi.

5 ( ) In questa sede è utile segnalare che, come affermato dall'ANAC (delibera n. 114/2010), non si deve far coincidere il gruppo con la struttura di appartenenza del singolo, dal momento che, in questo caso, ci sarebbe una sovrapposizione tra obiettivi di performance organizzativa (ossia di struttura) e obiettivi di gruppo. Gli obiettivi di gruppo, che si aggiungono agli obiettivi organizzativi e individuali, sono adatti a quelle situazioni in cui il lavoro è organizzato "per progetti" con il coinvolgimento di personale anche appartenente a unità organizzative diverse. In questi casi il livello di raggiungimento degli obiettivi di gruppo deve poter incidere sulla valutazione individuale. Gli obiettivi di gruppo sono esplicitamente previsti dall'art. 9 comma 2 lettera a) del d.lgs. 150/2009. Va, inoltre, evidenziato che tutti i progetti di produttività collettiva devono trovare nel sistema di assegnazione degli obiettivi una collocazione al fine di consentire la valutazione conclusiva in sede di relazione sulla performance; peraltro come evidenziato in altra parte del documento l'Ente ha correttamente inserito un progetto-obiettivo nel Piano della performance 2017-2019.

(6) Cfr. Delibera CIVIT 89/2010.



### 3.5.4 Assegnazione obiettivi individuali: tempi e modalità di rimodulazione

In merito all'assegnazione degli obiettivi individuali l'Ente ha dichiarato che il processo di assegnazione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale) e degli elementi comportamentali è avvenuta tempestivamente e comunque entro il mese di febbraio. Ciò è un aspetto positivo che sarà ulteriormente approfondito laddove sia ritenuto necessario: la conoscenza degli obiettivi di *performance* consente infatti alle strutture dell'Ente di pianificare le attività e di utilizzare le leve gestionali necessarie per il perseguimento degli obiettivi e tra queste leve certamente si inquadra l'assegnazione degli obiettivi individuali.

Nel prendere atto di quanto dichiarato l'Ente si ribadisce, in questa sede, che l'assegnazione degli obiettivi individuali in ritardo (a tal riguardo l'OIV effettuerà in futuro verifiche specifiche in questa direzione) porta con sé conseguenze inevitabili, come l'inutilità delle attività di monitoraggio infrannuali (che diventano un esercizio tendenzialmente inidoneo ad indirizzare l'azione gestionale attraverso opportuni interventi correttivi) e l'eventuale rimodulazione degli obiettivi individuali, connessa ad eventi esogeni ed endogeni non controllabili e non prevedibili, risulta ritardata con effetti sulla significatività dei *target*; inoltre può risultare inficiato il ruolo degli obiettivi individuali di orientare l'azione individuale anche sotto il profilo del comportamento organizzativo e professionale.

### 3.5.5 Sistemi informativi e informatici

L'OIV, come già rilevato in passato, segnala la necessità di utilizzare applicativi informatici dedicati al ciclo di gestione della *performance* e, quindi, anche al processo di assegnazione individuale degli obiettivi. Il supporto informatico è necessario per portare a regime il sistema e rendere stabili i processi relativi alle diverse fasi del ciclo (elaborazione del Piano, assegnazione obiettivi individuali, monitoraggio infrannuale, valutazione della performance organizzativa, valutazione della *performance* individuale, relazione sulla *performance*). Pertanto - anche qualora l'utilizzo di sistemi di informatica individuale possa essere accettato nei primi anni di avvio del ciclo della performance (anche alla luce dell'esigenza di progettare e testare i flussi informativi) - è da valutare la messa a punto di un adeguato sistema informatico di supporto. Ciò potrà avvenire anche in sinergia con gli uffici della Regione preposti al ciclo della *performance*, nell'ambito del riutilizzo dei sistemi informatici.



#### 4 Conclusioni

In conclusione, l'O.I.V. - tenuto conto degli esiti del questionario compilato dall'ARSAC - si esprime positivamente sulle informazioni acquisite circa l'assegnazione degli obiettivi individuali; ciò soprattutto alla luce del recente aggiornamento delle linee guida per la valutazione della Performance e delle positive novità emerse rispetto alle criticità evidenziate nella relazione annuale sul funzionamento del sistema per l'anno 2015, approvato nella seduta del 2.8.2016.

Ciò non toglie che, comunque, l'Ente debba proseguire nell'azione di costante miglioramento del sistema della performance individuale. Tali interventi dovranno essere indirizzati al favorire i seguenti risultati:

- definizione delle modalità di incidenza dei comportamenti che, in base alla normativa nazionale e regionale, sono da considerare rilevanti ai fini della valutazione individuale;
- certezza del monitoraggio infrannuale degli obiettivi;
- formalizzazione del colloquio individuale, sia in fase di assegnazione degli obiettivi che in fase di valutazione individuale;
- coinvolgimento delle strutture dell'azienda e di tutto il personale in momenti di condivisione del processo;
- messa a punto di un adeguato sistema informatico di supporto.

Infine, l'OIV non può non ribadire quanto già affermato in altre sedi e, cioè, rappresentare l'esigenza che le criticità vengano affrontate, in un processo di passaggio *graduale* - ma nel contempo tempestivo - ad una situazione di normale funzionamento del ciclo della *performance* individuale<sup>(7)</sup> che superi la logica di mero adempimento formale per farlo rientrare pienamente nell'ambito degli strumenti in cui possa pienamente esplicarsi l'azione manageriale e la conseguente valutazione della *performance* organizzativa e individuale.

L'OIV svilupperà le azioni di monitoraggio future anche tenendo conto delle segnalazioni e delle indicazioni fornite con la presente relazione.

Dott. Angelo Maria Savazzi

Presidente

Avv. Domenico Gaglioti

Componente

Dott. Pasqualino Saragò

Componente

(7) Questa impostazione è confermata dalla delibera Civit 112/2010, pag. 9

**5 Allegato 1 - Questionario compilato dall'Ente**

Di seguito vengono riportate le risposte fornite dall'ARSAC.

<b>Organismo Indipendente di Valutazione - Monitoraggio obiettivi individuali - Scheda di rilevazione - Ente ARSAC</b>			
• A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi di performance organizzativa?			
	<b>A) Numero di unità di personale in servizio (valore assoluto)</b>	<b>B) Numero unità di personale cui sono stati assegnati formalmente obiettivi di performance organizzativa (valore assoluto)</b>	
Dirigenti	2 + 1 (Commissario straordinario)	2 + 1 (Commissario straordinario)	
Personale non dirigente	240 *	198 **	<p>* = Personale non dirigente in dotazione: n. 244 di cui attualmente 2 funzionari con contratto a termine di Dirigenti e altri 2 funzionari in aspettativa senza assegni.</p> <p>** = Nel Piano Performance sono indicati n. 196 unità di personale da considerare nel Piano (tab. n. 1 a pag. 9 del Piano Performance 2017-2019). A questi si aggiungono: un funzionario rientrato anticipatamente dal distacco temporaneo previsto da specifica Convenzione con la Regione Calabria ed una funzionaria in aspettativa senza assegni a cui sono stati assegnati formalmente obiettivi di performance organizzativa per il periodo di Novembre-Dicembre 2017 al termine del periodo di aspettativa previsto.</p>
2. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?			
	<b>A) Numero di unità di personale cui sono stati formalmente assegnati obiettivi individuali (valore assoluto)</b>	<b>B) Percentuale di personale I cui obiettivi sono stati assegnati previo colloquio con valutatore</b>	<b>C) Percentuale di personale i cui obiettivi sono stati assegnati mediante controfirma della scheda obiettivi</b>
Dirigenti	2	<input type="checkbox"/> 50%- 100% * <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0
Personale non dirigente	8	<input type="checkbox"/> 50%- 100% * <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0



\* = non si sono prodotti documenti formali che attestino l'effettuazione dei colloqui; i colloqui sono comunque stati realizzati dai rispettivi valutatori in collaborazione con il nucleo di controller.

3. Per quali categorie di personale sono stati <b>individuati</b> specifici elementi valutativi nell'ambito del fattore valutativo " <b>Competenze e comportamenti professionali e organizzativi</b> "?			
	A) Numero di unità di personale relativamente ai quali sono stati individuati elementi valutativi specifici (valore assoluto)	B) Numero di unità di personale relativamente ai quali gli elementi valutativi sono stati pesati (valore assoluto)	
Dirigenti	2 + 1 (Commissario straordinario)	2 + 1 (Commissario straordinario)	
Personale non dirigente	198	198	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il processo di assegnazione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale) e comportamentali è avvenuta tempestivamente e comunque entro il mese di febbraio ?</li> </ul>			
	SI	NO	(se "NO", indicare le motivazioni)
Dirigenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Personale non dirigente titolare di posizione organizzativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Per il ciclo in corso non sono state ancora attivate posizioni organizzative
Personale non dirigente categoria D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Personale non dirigente categoria C-B-A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicare i momenti di condivisione degli obiettivi di performance, organizzativa e individuale, e dei comportamenti professionali attesi, diversi dai colloqui</li> </ul>			
Dirigenti	Riunioni tra nucleo di controller, Commissario Straordinario e Dirigenti		
Personale non dirigente	Presentazioni al personale riunito per Province del sistema di programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicare i momenti di condivisione dei monitoraggi intermedi previsti al fine di riorientare l'azione dei collaboratori</li> </ul>			
Dirigenti	Relazione specifica del nucleo di controller e riunioni di gruppo		
Personale non dirigente	Relazione specifica del nucleo di controller e presentazioni al personale in una o più assemblee		



• Gli Obiettivi individuali e il monitoraggio sono in linea con le norme di principio del d.lgs. 150/2009?				
	Gli obiettivi assegnati sono misurati attraverso indicatori	Per gli indicatori è indicato il target e la fonte di acquisizione dei dati di monitoraggio	E' prevista l'effettuazione di un monitoraggio infrannuale con conseguente rimodulazione degli obiettivi	Sono previsti obiettivi assegnati a gruppi di lavoro (obiettivi comuni)
Dirigenti	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0
Personale non dirigente	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 50%- 100% <input type="checkbox"/> 1%- 49% <input type="checkbox"/> 0
• Gli obiettivi assegnati sono funzionali al "miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi" come previsto dall'art.5 del d.lgs. 150/2009 e sono misurati attraverso indicatori e target, tenendo conto delle condizioni di contesto?				
	SI	NO	Motivazioni	
Dirigenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Gli obiettivi individuali assegnati ai due Dirigenti incidono sia sull'attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza ed Integrità, sia sull'attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione. Il rispetto del requisito previsto dall'art 5 (lettera c) del D. Lgs. è stato assicurato, in sede di negoziazione degli obiettivi, attraverso la scelta di adeguati indicatori e target per ognuno dei due obiettivi considerando il contesto attuale dell'Ente.</p> <p>Nel caso dell'obiettivo individuale riferito al programma triennale per la Trasparenza ed Integrità, questo si estrinseca con il completamento ed il miglioramento del menu "Amministrazione trasparente" del sito ARSAC in modo da renderlo più facilmente fruibile per gli utenti interni ed esterni; i relativi indicatore e target fanno riferimento quantitativo al numero di sezioni complete e rispondenti ai requisiti di legge del menu partendo dal valore iniziale registrato ad inizio ciclo.</p> <p>Riguardo l'obiettivo riferito alla prevenzione della corruzione, la finalità (contenuta peraltro nel relativo Piano triennale) è quella di creare un contesto sfavorevole alla corruzione tra il personale ARSAC. L'indicatore scelto ed il relativo target sono orientati quindi ad aumentare la conoscenza del personale del codice di comportamento dei dipendenti ARSAC attraverso la sua distribuzione in forma cartacea, più facilmente fruibile considerata l'età media dei dipendenti dell'amministrazione.</p>	
Personale non dirigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Gli obiettivi individuali assegnati al personale non dirigente rafforzano l'attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza ed Integrità (nel caso del funzionario a cui è stata affidata la responsabilità della Trasparenza) e l'efficienza di uno specifico servizio attraverso un'iniziativa configurata come progetto obiettivo (in cui sono coinvolti sette funzionari). Anche qui il rispetto del requisito previsto dall'art 5 (lettera c) del D. Lgs. è stato assicurato, in sede di negoziazione degli obiettivi, attraverso la scelta di adeguati indicatori e target considerando il contesto attuale dell'Ente.</p> <p>L'obiettivo riferito alla Trasparenza affidato al funzionario è lo stesso attribuito ad uno dei due Dirigenti e sono valide le stesse indicazioni del</p>	



Regione Calabria

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)

Cittadella Regionale - 88100 Catanzaro

			<p>rigo precedente.</p> <p>Riguardo l'obiettivo individuale del gruppo di lavoro coinvolto nel progetto obiettivo (cfr. Piano Performance 2017-2019 pag. 31) la finalità è quella di aumentare l'efficienza del servizio di digitalizzazione cartografica georeferenziata in un particolare ambito quale quello del vincolo idrogeologico. Il relativo indicatore ed il target associato che si sono individuati infatti pongono il traguardo ambizioso ma realistico di digitalizzare i dati di vincolo dei fascicoli comunali delle province di Crotone, Vibo Valentia e Reggio Calabria, fornendo il tal modo un contributo significativo alla fruizione del servizio (di competenza dell'amministrazione regionale) da parte dell'utenza esterna.</p>
<p>Per i soli enti rispetto ai quali l'OIV ha redatto, nell'anno 2016, la "Relazione finale di monitoraggio degli obiettivi individuali 2016": quali iniziative sono state adottate per affrontare le criticità segnalate dall'OIV con la Relazione finale di monitoraggio degli obiettivi individuali 2016 disponibili nella sezione "Amministrazione trasparente" → OIV → Relazioni → 2016, ovvero al seguente link: <a href="http://trasparenza.regione.calabria.it/sites/index.php?option=com_k2&amp;view=itemlist&amp;layout=category&amp;task=category&amp;id=414&amp;Itemid=1333">http://trasparenza.regione.calabria.it/sites/index.php?option=com_k2&amp;view=itemlist&amp;layout=category&amp;task=category&amp;id=414&amp;Itemid=1333</a> (indicare "non applicabile", specificandone le ragioni, se non vi è stata una relazione ovvero se non vi sono stati rilievi).</p>			
<b>Rilievo</b>		<b>Note dell'Ente</b>	
<b>Non applicabile</b>		Confrontare la relazione OIV sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, anno 2015 (paragrafo 3.1, primo periodo, pagina 5) approvata in data 02.08.2016	