



Azienda Regionale per lo Sviluppo dell'Agricoltura Calabrese

Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC

Aggiornamento di Gennaio 2017

INDICE

1. Introduzione	pag. 3
2. Sintesi delle informazioni di interesse dell'amministrazione	pag. 3
3. Le fasi, i tempi e le modalità del ciclo di gestione delle performance	pag. 4
3.1. La definizione degli obiettivi strategici, operativi ed il Piano delle Performance	pag. 5
3.2. L'attribuzione degli obiettivi individuali	pag. 8
3.3. Il monitoraggio e le azioni correttive in fase di implementazione del ciclo	pag. 9
3.4. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e di Ente	pag. 10
3.5. La misurazione e la valutazione della performance individuale	pag. 12
4. Procedure di conciliazione	pag. 15
5. La ripartizione del Fondo di salario accessorio e la definizione dei criteri	pag. 16

Allegati

Allegato 1 – Schede descrittive degli obiettivi	pag. 17
Allegato 2 – Regole di dettaglio	pag. 19
Allegato 3 – Schede individuali di assegnazione obiettivi	pag. 23
Allegato 4 – Relazioni di valutazione della performance individuale	pag. 25
Allegato 5 – Schede individuali di valutazione	pag. 27

1. Introduzione

Il presente documento rappresenta un aggiornamento delle linee guida metodologiche ed operative per il funzionamento del ciclo di gestione delle performance.

Sono indicate le modalità ed i criteri per l'individuazione degli obiettivi strategici ed operativi, l'assegnazione degli obiettivi individuali e la misurazione e valutazione degli stessi. Si stabiliscono nel dettaglio le modalità di misurazione della performance organizzativa e di Ente attraverso un sistema di pesatura e le modalità di misurazione e valutazione delle performance individuali fissando i criteri per le relative griglie di punteggio e la corrispondenza con i livelli di premialità.

Il documento è coerente con le disposizioni contenute nel comma 1 dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 e nel comma 1 dell'art. 9 del Regolamento Regionale n. 1/2014 per come modificato dal Regolamento Regionale n. 5/2015. Il documento inoltre tiene conto delle indicazioni delle delibere CIVIT n. 89 e n. 104 del 2010.

2. Sintesi delle informazioni di interesse sull'amministrazione

L'Azienda Regionale per lo Sviluppo dell'Agricoltura Calabrese (ARSAC) è un Ente Strumentale della Regione Calabria configurato giuridicamente in Ente pubblico non economico, istituito con Legge Regionale n. 66 del 2012 (modificata con le LL.RR. n. 44/2013, n. 55/2013 e n. 5/2016). L'ARSAC espleta le funzioni dell'ex ARSSA e quindi favorisce l'ammodernamento e lo sviluppo dell'agricoltura calabrese mediante azioni di promozione, divulgazione, sperimentazione e trasferimento di processi innovativi nel sistema produttivo agricolo, agroalimentare ed agroindustriale.

L'ARSAC ancora non possiede un atto aziendale definitivo (nonostante sia stato elaborato e presentato nel Settembre 2014 alla Giunta Regionale per la sua approvazione che non è ancora avvenuta) previsto dall'art. 7 della propria legge istitutiva; nell'Aprile del 2014 è stato approvato dalla Regione Calabria l'atto aziendale provvisorio che però non contiene la pianta organica del personale. Per cui l'Azienda utilizza l'organigramma dell'ex ARSSA, tenendo in considerazione le funzioni trasferite ed il resto dell'articolato della legge istitutiva, in virtù di una disposizione organizzativa transitoria del 2013.

In attesa dell'adozione di un atto aziendale definitivo approvato dalla Giunta Regionale, l'organigramma in uso, è composto dalla seguente struttura apicale:

- Direzione Generale da cui dipendono direttamente i Direttori Amministrativo e Tecnico (non ancora nominati), la Gestione Stralcio ex ARSSA (con 7 Uffici/unità operative), lo Staff Legale (2 Uffici) e L'Ispettorato (1 Ufficio)
- Settore Amministrativo (con 10 Uffici)
- Settore Programmazione e Divulgazione (con 37 Uffici)
- Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione (con 16 Uffici)
- Settore Servizi Tecnici di Supporto (con 13 Uffici)

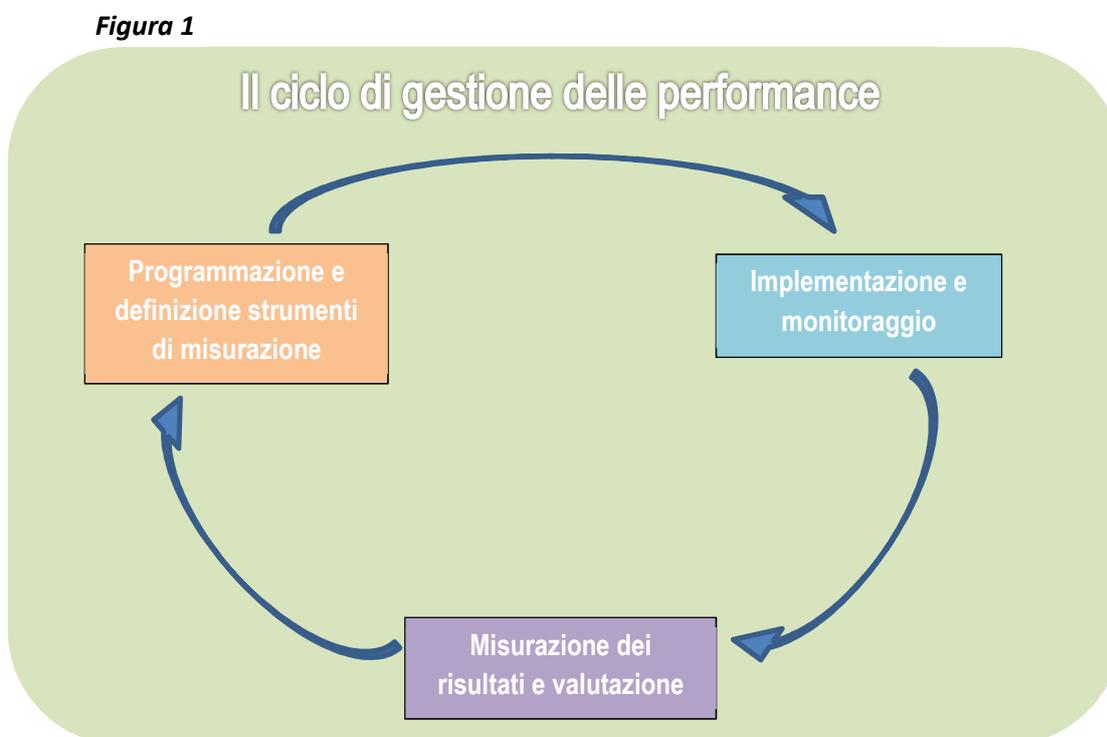
A livello territoriale sono dislocati 10 Centri di Sviluppo Agricolo (Ce.S.A.) all'interno dei quali operano 23 Centri di Divulgazione Agricola (Ce.D.A.) in collegamento con 13 Centri Sperimentali Dimostrativi.

Per ogni ciclo annuale di gestione della performance si terrà conto di volta in volta:

- a) del personale ARSAC in aspettativa senza assegni nonché del personale comandato o distaccato temporaneamente presso altre amministrazioni; tale personale sarà misurato e valutato, di norma, solo per i periodi dell'anno in cui presterà servizio presso ARSAC;
- b) del personale in part time verticale o orizzontale per il quale la relativa misurazione e valutazione della performance terrà conto dell'effettivo impiego presso ARSAC;
- c) del personale comandato o distaccato temporaneamente presso ARSAC, le cui performance saranno incluse nel sistema di misurazione e valutazione per il periodo di effettivo impiego presso l'Azienda e nel sistema di premialità ARSAC.

3. Le fasi, i tempi e le modalità del ciclo di gestione delle performance

Le fasi comunemente considerate nel ciclo di gestione delle performance sono illustrate nella figura 1 e di seguito dettagliate.



1. **Programmazione:** rappresenta la fase in cui sono definiti gli obiettivi (strategici ed operativi) dell'amministrazione nel periodo di riferimento anche tenendo presente le risultanze della valutazione del ciclo precedente. In questa fase sono anche definiti i pilastri della misurazione e della valutazione della performance (organizzativa ed individuale), ossia gli indicatori ed i risultati attesi (target) che si vuole raggiungere nel periodo. I prodotti di questa fase sono il Piano di Performance e le schede individuali di assegnazione degli obiettivi.
2. **Implementazione e monitoraggio:** in questa fase si concretizzano le azioni necessarie per raggiungere i risultati e si rilevano i dati necessari a misurarli; viene implementato altresì il sistema di monitoraggio interno ed esterno del sistema. I prodotti di questa fase sono le relazioni di monitoraggio intermedio e le differenti relazioni di monitoraggio esterno di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione Regionale (OIV).

3. **Misurazione dei risultati e valutazione:** in questa fase si esplicitano i risultati della misurazione e si realizzano i due tipi di valutazione sulla performance: organizzativa ed individuale. I prodotti di tale fase sono rappresentati dalla relazione sulla performance e le schede individuali di valutazione del personale.

In coerenza con il contenuto del Regolamento Regionale n. 1 del 2014 e ss.mm.ii., i principali soggetti deputati alla gestione del ciclo performance ARSAC sono:

- a) **L'organo politico amministrativo:** nel caso dell'ARSAC è il **Direttore Generale** il quale può coinvolgere in tale funzione i Direttori Amministrativo e Tecnico. Il Direttore Generale approva ed adotta, dopo aver analizzato ed, eventualmente, richiesto modifiche:
- Gli Obiettivi Strategici
 - Il Piano Performance
 - La relazione annuale di valutazione
 - Gli aggiornamenti delle linee guida per la misurazione e la valutazione della performance (il presente documento)
- Il Direttore Generale inoltre realizza la valutazione dei Dirigenti di Settore, supportato dal Nucleo di controller.
- b) Il **Nucleo di controller:** unità operativa formata da un Dirigente (di norma il Dirigente del Settore Amministrativo) e 2-5 funzionari che abbiano competenze in materia di gestione del ciclo di performance. Il nucleo propone gli obiettivi strategici, supporta i Dirigenti di Settore nell'elaborazione nella definizione degli obiettivi operativi, elabora una proposta del Piano Performance, supporta i Dirigenti di Settore nella definizione delle schede individuali di attribuzione obiettivi, realizza il monitoraggio interno e prende parte al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.
- c) I **Dirigenti di Settore:** collaborano nella definizione degli obiettivi strategici, elaborano la proposta di obiettivi operativi supportati dal Nucleo di controller, collaborano nell'elaborazione del Piano Performance, collaborano nella valutazione della performance organizzativa, realizzano la valutazione della performance individuale del personale afferente il proprio settore con il supporto del Nucleo di controller.
- d) **L'Organismo Indipendente di Valutazione Regionale (OIV):** realizza, tra l'altro, il monitoraggio esterno secondo le disposizioni dell'art. 37 del regolamento Regionale n. 1 e ss.mm.ii. e valida la relazione di valutazione ARSAC (vedi anche paragrafi 3.3 e 3.4).

Nei paragrafi seguenti si illustrano i dettagli delle fasi, dei tempi, delle modalità e delle singole responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo.

3.1. La definizione degli obiettivi strategici ed operativi ed il Piano delle Performance

Il primo passo del ciclo di gestione delle performance è rappresentato dalla definizione degli obiettivi strategici, dei relativi indicatori d'impatto e dei risultati attesi (target) in termini di indicatori.

Gli obiettivi strategici hanno una durata triennale e la loro definizione rispetta le seguenti indicazioni per la formulazione degli obiettivi contenute nell'art. 5 comma 2 del Decreto Legislativo n.150/2009:

- 1) devono essere rilevanti e pertinenti ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- 2) devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- 3) devono determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;

- 4) devono essere riferibili ad un arco di tempo determinato;
- 5) devono essere commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- 6) devono essere confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- 7) devono essere correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi strategici, quindi, sono obiettivi che l'amministrazione vuole raggiungere con il suo operato che abbiano stretta attinenza con le aspettative degli utenti finali e dei portatori d'interesse e scaturiscono dalla strategia che l'ARSAC intende attuare nei differenti periodi di riferimento (triennio in questo caso), la quale, a sua volta, dipende dal mandato istituzionale e dagli indirizzi politici che l'amministrazione regionale di volta in volta ritiene prioritari per l'Azienda.

A livello operativo, l'organo politico amministrativo dell'ARSAC individua il Nucleo di controller il quale, in stretta collaborazione con i Dirigenti di Settore e dei responsabili di unità organizzative e di uffici, elabora una proposta di Obiettivi strategici con relativi indicatori d'impatto e risultati attesi (target) rispetto agli indicatori delineati che sia coerente con le indicazioni elencate in precedenza.

Nella proposta si individuano i Settori coinvolti in ognuno degli obiettivi strategici. La proposta viene presentata all'organo politico amministrativo che la valuta, sollecitando eventuali modifiche e/o integrazioni prima di adottarla.

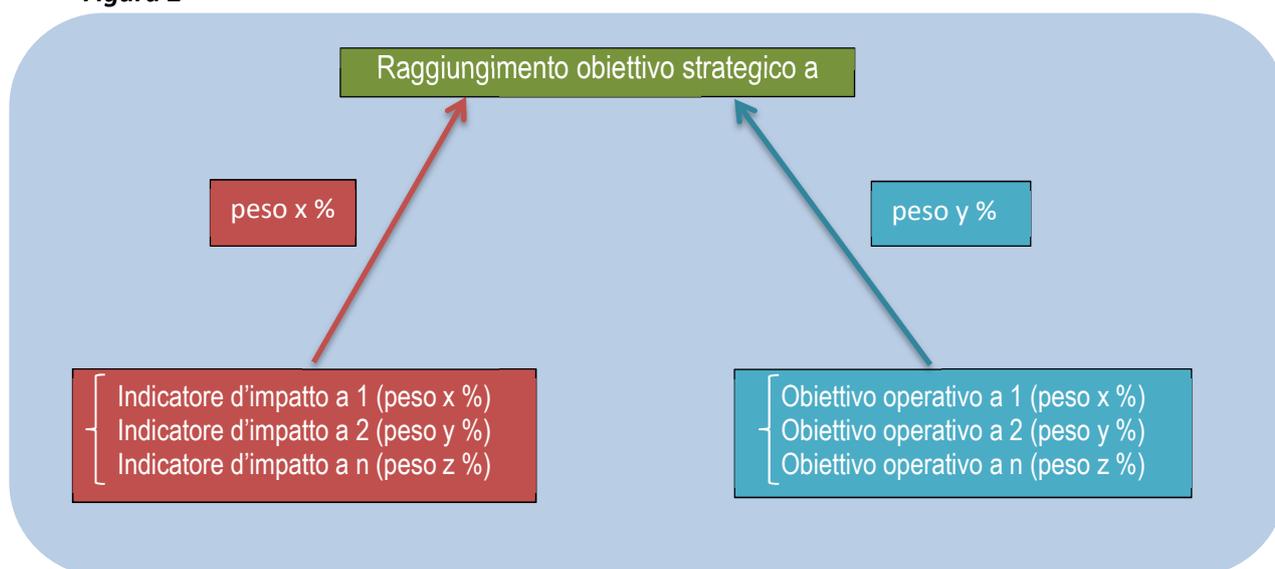
Seguendo le osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione, si stabilisce di contenere il numero di obiettivi strategici ad un massimo di 4 per ogni triennio di riferimento. Un numero maggiore di obiettivi strategici può essere giustificato solamente da particolari circostanze legate alla strategia ARSAC del triennio di riferimento.

Gli indicatori d'impatto ed i relativi target (sia per gli obiettivi strategici che per gli obiettivi operativi, come indicato più avanti) rappresentano i pilastri del sistema di misurazione della performance. Per rendere efficace la misurazione, secondo le indicazioni della delibera CIVIT n. 89 del 2010, è necessario che i target degli indicatori:

- a) siano ambiziosi ma realistici;
- b) siano quantificabili e misurabili;
- c) siano presenti meccanismi di rilevazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto ai target;
- d) siano accettati dal gruppo o dall'individuo incaricato di raggiungerli.

Viene stabilito un meccanismo di pesatura per determinare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Nello specifico per ogni obiettivo strategico viene stabilito la percentuale di peso che scaturisce dal raggiungimento degli indicatori d'impatto e la percentuale di peso determinata dal raggiungimento degli obiettivi operativi collegati ad ognuno degli obiettivi strategici. È stabilito, inoltre un peso per ognuno degli indicatori d'impatto collegati ad ognuno degli obiettivi strategici. Il meccanismo di pesatura appena espresso è illustrato graficamente nella figura 2.

Figura 2



Una volta delineati gli obiettivi strategici, il processo prevede la definizione degli obiettivi operativi, ossia quegli obiettivi di durata annuale che contribuiscono a raggiungere gli obiettivi strategici. Anche per gli obiettivi operativi vengono associati degli indicatori per la loro misurazione, stabiliti dei target per ogni indicatore ed attribuito un peso per ognuno degli indicatori individuati.

A livello operativo la definizione degli obiettivi operativi con relativi indicatori e target è realizzata dai Dirigenti di Settore supportati dal nucleo di controller che ha il compito di verificare la rispondenza delle formulazioni con le indicazioni della normativa nazionale e regionale in vigore.

Gli obiettivi strategici ed operativi con i relativi indicatori e target costituiscono due dei tre principali elementi del **Piano delle Performance** (secondo l'art. 11 del Regolamento Regionale n. 1/2014 per come modificato dal Regolamento n. 5/2015) insieme ai criteri di ripartizione degli stessi fra i Dirigenti.

L'indice del Piano Performance ARSAC ricalca le indicazioni contenute nella delibera CIVIT n. 112 del 2010. I suoi contenuti, oltre ai tre elementi descritti in precedenza, sono:

- 1) una sintetica e chiara descrizione ad uso dei soggetti portatori di interesse sui principali elementi caratterizzanti l'operato dell'amministrazione che risponde alle domande: chi siamo, cosa facciamo e come operiamo;
- 2) i principali elementi caratterizzanti l'identità dell'ARSAC, sia in termini di risorse umane e finanziarie sia in termini di missione istituzionale;
- 3) una rappresentazione grafica dell'Albero della performance, ossia uno schema di interdipendenze tra la missione istituzionale e le aree strategiche con obiettivi strategici ed indicatori d'impatto, obiettivi operativi e indicatori di performance;
- 4) un'analisi del contesto interno ed esterno;
- 5) una descrizione del processo seguito nelle differenti fasi del ciclo di gestione delle performance evidenziando anche i collegamenti con i documenti di programmazione economico finanziaria e le eventuali azioni di miglioramento del ciclo.

Il Piano delle Performance viene adottato dall'organo politico amministrativo entro il 31 Gennaio dell'anno di riferimento con apposita delibera e viene elaborato e proposto dal Nucleo Controller con la collaborazione con i Dirigenti di Settore. Il Piano inoltre sarà pubblicato sul sito istituzionale,

inviato all'OIV regionale e verrà segnalato da apposita comunicazione nella parte del sito di informazione agli utenti.

3.2. L'attribuzione degli obiettivi individuali

In conformità con il Regolamento regionale n. 1 del 2014 gli obiettivi individuali in ARSAC vengono di norma assegnati a:

- a) Direttore Generale,
- b) Dirigenti,
- c) personale non dirigente titolare di Posizioni organizzative e Alte Professionalità.

Nel caso degli obiettivi individuali del Direttore Generale (di nomina regionale), questi sono attribuiti dal Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari secondo l'art. 10 dello stesso regolamento regionale e sono parte integrante del Piano Performance della Giunta Regionale; la relativa valutazione del raggiungimento di tali obiettivi spetta di conseguenza alla Giunta Regionale su proposta dell'OIV della Regione.

Obiettivi individuali possono essere attribuiti anche al personale non dirigente a cui vengono assegnate annualmente specifiche responsabilità e a personale non dirigente responsabile di uffici o unità operative di particolare rilevanza strategica.

I criteri che si terranno in considerazione per la definizione degli obiettivi individuali sono gli stessi utilizzati per gli obiettivi strategici ed operativi, contemplati nell'art. 5 comma 2 del Decreto Legislativo n. 150/2009 (cfr. paragrafo 3.1). Gli obiettivi individuali devono essere complementari agli obiettivi strategici ed operativi e devono servire a caratterizzare ed incentivare l'azione individuale del personale a cui vengono attribuiti nell'ambito delle competenze del Settore o della struttura di appartenenza. Al fine di ottenere tale caratterizzazione è necessario che gli stessi siano corredati di appropriati indicatori e target in modo da poter dimostrare la tendenza al miglioramento rapportata alla situazione di contesto in cui il singolo individuo opera.

Riguardo i soggetti che attribuiscono tali obiettivi, in coerenza con il Regolamento Regionale n. 1 del 2014 e ss.mm.ii.:

- gli obiettivi individuali del Direttore Generale (o della figura sostitutiva nominata dalla Giunta Regionale) sono assegnati, come già accennato in precedenza, dal Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari. La loro valutazione è prerogativa della Giunta Regionale su proposta dell'OIV;
- gli obiettivi individuali dei Dirigenti di Settore sono assegnati dal Direttore Generale (o dalla figura sostitutiva nominata dalla Giunta Regionale)
- gli obiettivi individuali del personale non dirigente sono assegnati dai Dirigenti dei Settori di appartenenza

Tali attribuzioni sono esplicitate nelle schede di attribuzione di obiettivi di tutto il personale (gli obiettivi individuali vanno indicati nel fattore di valutazione 1b, cfr. allegato 3, parti 3.1 e 3.2) che devono essere adottate con specifica delibera ed inviate all'OIV regionale entro il mese di Febbraio dell'anno di riferimento.

Allo scopo di evitare la frammentazione degli elementi valutativi, si stabilisce che il numero massimo di obiettivi individuali da assegnare al personale dirigente e non dirigente sia di 3. Ognuno degli

obiettivi può avere collegati al massimo due indicatori. In tutti i casi di assegnazione di un numero di obiettivi individuali superiore a uno devono essere specificati i pesi dei singoli obiettivi rispetto al fattore di valutazione della scheda individuale. Tale specifica costituisce un significativo strumento di orientamento ed indice di un corretto uso della capacità manageriale.

3.3 Il monitoraggio e le azioni correttive in fase di implementazione del ciclo

Si distinguono due livelli di monitoraggio in fase di implementazione del ciclo di gestione delle performance: un livello interno di competenza del nucleo di controller in stretta collaborazione con i Dirigenti di Settore ed un livello esterno di competenza dell'OIV.

L'OIV, secondo l'articolo 13 (commi 8 e 9) della L.R. 69/2012 ed in conformità con l'art. 37 del Regolamento Regionale n. 1 del 2014 e ss.mm.ii., svolge le seguenti tipologie di monitoraggio:

- monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione delle performance (nonché del sistema di trasparenza ed integrità) ed elabora annualmente (di norma entro il 30 Giugno dell'anno di riferimento) una relazione dove analizza i dati disponibili, evidenzia eventuali criticità e propone azioni di miglioramento;
- monitoraggio sull'avvio del ciclo delle performance sulla base del Piano delle Performance ARSAC dell'anno di riferimento; anche in questo caso l'OIV elabora una relazione dove si analizza il documento, si evidenziano le criticità emerse suggerendo ipotesi di miglioramento delle stesse ed esprimendo un giudizio complessivo;
- monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali sulla base delle schede degli obiettivi individuali pubblicate ed un questionario compilato dall'amministrazione, evidenziando le criticità riscontrate fornendo indicazioni per azioni di miglioramento.

L'OIV regionale inoltre espleta funzioni di vigilanza sulla corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla normativa nazionale e regionale in materia ed assicura il supporto metodologico al Direttore generale, alla dirigenza ed al nucleo di controller nell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il monitoraggio interno in fase di implementazione viene eseguito dal nucleo di controller di norma dopo il 30 Giugno dell'anno di riferimento raccogliendo i dati disponibili nei primi sei mesi del ciclo attraverso le fonti informative per ogni indicatore di performance definite nel Piano Performance nelle rispettive schede descrittive degli obiettivi (allegato 1).

Il nucleo di controller, attraverso le strutture dei Settori ARSAC, raccoglie i dati disponibili relativi alla quantificazione dei target degli obiettivi operativi dagli uffici preposti che dovranno essere disponibili in formato elettronico.

I dati disponibili vengono elaborati per ricavare le percentuali di raggiungimento dei target fissati al 30 Giugno relativi ai differenti indicatori di performance degli obiettivi operativi.

Il metodo di calcolo si basa sull'utilizzo della seguente formula per ogni indicatore di performance:

$$PR = R/T * 100$$

dove:

- ↳ PR = Percentuale di raggiungimento dell'indicatore al 30 Giugno
- ↳ R = valore risultato della misurazione
- ↳ T = valore atteso del target al 30 Giugno

Vengono elaborate di seguito le percentuali di raggiungimento di ogni obiettivo operativo calcolando la media ponderata delle percentuali di raggiungimento di ogni indicatore ad esso collegato. Il fattore di ponderazione è rappresentato dai pesi dei differenti indicatori rispetto all'obiettivo operativo.

In parallelo il nucleo controller analizza i seguenti aspetti:

- ✓ intervento di eventuali variabili endogene ed esogene non controllabili dalle strutture coinvolte che hanno influito sul raggiungimento degli indicatori di performance;
- ✓ eventuali variazioni intervenute nella programmazione delle attività che sottendono ognuno degli obiettivi operativi delineati o nell'assetto organizzativo dell'Azienda;
- ✓ le indicazioni delle relazioni di avvio ciclo, di monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali e sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione delle performance redatte dall'OIV regionale.

Sulle risultanze dei punti precedenti vengono ipotizzate e motivate eventuali modifiche all'impianto di indicatori/target e/o interventi correttivi nelle modalità di implementazione della restante parte del ciclo. Tali ipotesi sono successivamente discusse con il vertice politico amministrativo e con i Dirigenti di Settore ed eventualmente approvate.

Entro il mese di Settembre dell'anno di riferimento il nucleo controller elabora una relazione di monitoraggio intermedio con i seguenti contenuti:

1. raggiungimento degli obiettivi operativi al 30 Giugno con dettagli sul raggiungimento dei singoli indicatori e target ad essi collegati;
2. analisi delle variabili interne ed esterne intervenute nel raggiungimento degli obiettivi operativi;
3. analisi delle variazioni di programmazione e assetto organizzativo intervenute nell'Azienda;
4. analisi delle indicazioni contenute negli strumenti di monitoraggio dell'OIV regionale;
5. modifiche ed interventi correttivi nel Piano Performance e/o nelle schede individuali di assegnazione obiettivi da porre in essere per la restante parte del ciclo esplicitate in apposita relazione di rimodulazione.

Nel caso si rendesse necessario, in qualsiasi momento della fase di implementazione del ciclo, l'organo politico amministrativo ed i Dirigenti di Settore possono chiedere al nucleo controller di esaminare eventuali variazioni intervenute nell'assetto organizzativo o nella programmazione economico-finanziaria tali da richiedere modifiche o azioni correttive nel Piano Performance e/o nelle schede individuali di assegnazione obiettivi. Il nucleo di controller in tali casi esaminerà le tipologie di variazioni e proporrà eventuali modifiche o azioni correttive che saranno discusse con l'organo politico amministrativo per essere successivamente adottate. Le modifiche saranno contenute in apposita relazione di rimodulazione insieme all'analisi delle variazioni che le hanno rese necessarie.

3.4 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e di Ente

La fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa si svolge nel primo semestre dell'anno successivo a quello di riferimento, avendo termine, di norma, entro il 30 Giugno.

La performance organizzativa fa riferimento al raggiungimento complessivo degli obiettivi operativi, degli obiettivi strategici e, risalendo l'albero delle performance attraverso il meccanismo di pesatura stabilito nel Piano Performance, della performance complessiva ARSAC.

Tale fase segue un processo logico sintetizzato nella figura 3.

Figura 3



In questa fase a differente titolo entrano tutti i soggetti deputati al ciclo di gestione delle performance.

Il processo di misurazione inizia con la raccolta dei dati relativi ai risultati ottenuti dai differenti indicatori di performance attribuiti ad ogni obiettivo operativo ed ai risultati ottenuti dai differenti indicatori d'impatto legati ad ogni obiettivo strategico. La raccolta dei dati è a cura del nucleo di controller attraverso le strutture di ogni Settore responsabili della registrazione dei dati esplicitate nelle fonti informative delle schede descrittive degli obiettivi allegate al Piano Performance.

Il nucleo controller predispone modelli di fogli di calcolo a compilazione guidata adeguati allo scopo dove riportare i dati oggetto di rilevazione rendendo progressivamente il sistema di rilevazione semi-informatizzato nelle more dello sviluppo e dell'adozione di un sistema informatico vero e proprio da utilizzare sia per la misurazione che per la valutazione della performance organizzativa come individuale.

I dati raccolti saranno elaborati per ogni indicatore e confrontanti con il relativo target atteso calcolando la percentuale di raggiungimento con la seguente formula generale:

$$PR = R/T * 100$$

Dove:

- 📄 PR = Percentuale di raggiungimento dell'indicatore al 31 Dicembre
- 📄 R = valore risultato della misurazione
- 📄 T = valore atteso del target al 31 Dicembre

I fattori della precedente formula saranno opportunamente adattati alle differenti tipologie di indicatori individuati nel Piano Performance (ad esempio percentuali di diminuzione o aumenti di valori, medie aritmetiche di valori di specifiche scale, etc.) in modo da riportare il risultato finale in una scala da 0 a 100%.

Una volta ricavate le percentuali di raggiungimento dei singoli indicatori di ogni obiettivo operativo, il nucleo di controller calcolerà le percentuali di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi attraverso

una media ponderata (con il peso di ogni indicatore rispetto all'obiettivo operativo) del raggiungimento degli indicatori legati ad essi.

Successivamente si determineranno le percentuali di raggiungimento degli obiettivi strategici, adottando il meccanismo di pesatura illustrato nella figura 2. Si calcolano dapprima le percentuali di raggiungimento dei singoli indicatori d'impatto legati ad ogni obiettivo strategico con lo stesso procedimento descritto in precedenza per gli indicatori di performance. Una volta ottenuta la percentuale di raggiungimento dei differenti indicatori viene calcolata la percentuale di raggiungimento di ogni obiettivo strategico attraverso la doppia ponderazione illustrata in figura 2: dapprima si calcola la media ponderata del complesso degli indicatori di ogni obiettivo strategico; successivamente si calcola la media ponderata tra il raggiungimento complessivo degli indicatori afferenti l'obiettivo strategico ed il raggiungimento complessivo degli obiettivi operativi ad esso collegati; i fattori di ponderazione sono il peso attribuito al complesso degli indicatori di ogni obiettivo strategico ed il peso attribuito al complesso degli obiettivi operativi collegati. Entrambi i pesi sono indicati nelle schede descrittive degli obiettivi strategici allegate al Piano Performance.

Con un procedimento analogo al precedente, viene calcolata la percentuale di performance raggiunta complessivamente dall'ARSAC calcolando la media ponderata delle percentuali di raggiungimento dei singoli obiettivi strategici. I fattori di ponderazione in questo caso sono rappresentati dai pesi attribuiti ai singoli obiettivi strategici in fase di programmazione.

In parallelo il nucleo controller analizza i seguenti aspetti:

- ✓ intervento di eventuali variabili endogene ed esogene non controllabili dalle strutture coinvolte che hanno influito sul raggiungimento degli indicatori di performance;
- ✓ eventuali variazioni intervenute nella programmazione delle attività che sottendono ognuno degli obiettivi operativi delineati o nell'assetto organizzativo dell'Azienda;
- ✓ i risultati degli interventi correttivi adottati in seguito a specifiche indicazioni dell'OIV Regionale.

Infine il nucleo di controller elabora la proposta di relazione sulla performance sulla base delle risultanze dei processi descritti in precedenza. L'indice della relazione è coerente con le indicazioni della delibera CIVIT n. 5 del 2012 (*"Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto"*).

La proposta viene discussa con i Dirigenti di Settore e con l'organo politico amministrativo che può chiedere eventuali modifiche ed integrazioni per poi approvarla, pubblicarla ed inviarla all'OIV il quale la analizza, evidenzia le criticità e suggerisce azioni correttive o migliorative ed infine esprime un giudizio di validazione.

3.5 La misurazione e la valutazione della performance individuale

Con la misurazione e la valutazione della performance individuale, l'ARSAC intende raggiungere i seguenti scopi:

- individuare il contributo individuale di ogni dipendente rispetto agli obiettivi complessivi di Ente;
- chiarire quali sono le aspettative dell'amministrazione nei confronti del singolo dipendente dal punto di vista dei risultati e dei comportamenti;
- supportare i singoli dipendenti nel miglioramento della propria performance;

- premiare i risultati in maniera oggettiva incentivando il merito e l'impegno e contribuendo in tal modo a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

La misurazione e la valutazione della performance individuale, secondo le disposizioni contenute negli allegati del Regolamento Regionale n. 1 del 2014, si basa sull'utilizzo delle schede riassuntive di valutazione individuale (vedi Allegato 2 – regole di dettaglio) che sono distinte in quattro tipologie (tabelle da 2.1 a 2.3 dell'allegato 2):

1. per il personale dirigente,
2. per personale titolare di P.O. e A.P.,
3. per il personale titolare di specifiche responsabilità (con valori distinti per ogni livello di appartenenza),
4. per il resto del personale non dirigente (con valori distinti per ogni livello di appartenenza).

Le quattro tipologie di schede contengono i seguenti fattori di valutazione con pesi differenti in funzione del personale a cui sono rivolti:

- ⇒ 1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza
- ⇒ 1b. Obiettivi individuali
- ⇒ 2. Capacità di differenziazione delle valutazioni
- ⇒ 3. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi
- ⇒ 4. Performance generale dell'Ente

Di seguito si illustra per ognuno dei fattori di valutazione il significato e la modalità di calcolo.

1a) Performance organizzativa della struttura di appartenenza

La performance organizzativa rappresenta il livello di raggiungimento della quota (espressa in peso percentuale) degli obiettivi (strategici e/o operativi) assegnati al settore, all'ufficio o all'unità operativa di appartenenza nell'ambito del Piano della performance e risultante dalla Relazione sulla performance.

Per i dirigenti l'indicatore della performance organizzativa è la media ponderata in base al peso indicato dal Piano della performance dei seguenti indicatori sintetici:

- a. Il grado di attuazione degli obiettivi strategici misurato attraverso uno più indicatori di impatto, opportunamente ponderati.
- b. Il grado di attuazione degli obiettivi operativi assegnati.

In assenza di ponderazione si applica la media aritmetica.

Per il personale non dirigente l'indicatore di performance coincide con il solo grado di attuazione degli obiettivi operativi assegnati.

Gli obiettivi strategici e/o operativi della struttura di appartenenza dell'individuo valutato sono assegnati con le "schede individuali di assegnazione obiettivi" (allegato 3) diverse in funzione delle categorie di personale, dove sono contenuti anche i fattori valutativi "obiettivi individuali" e "competenze e comportamenti professionali ed organizzativi". Gli obiettivi possono avere differente peso per il raggiungimento del fattore e naturalmente devono essere corredati di indicatori e target monitorabili e verificabili

Il metodo di calcolo di questo fattore valutativo ricalca quello degli indicatori di performance utilizzando la stessa formula ed applicando, in funzione della diversa tipologia di indicatori usati,

opportune modifiche al numeratore e denominatore della formula in modo da riportare il risultato in una scala percentuale.

1b) Obiettivi individuali

Riguardo l'assegnazione degli obiettivi individuali si è ampiamente trattato nel paragrafo 3.2. In questa parte del documento è necessario esplicitare che in caso non si assegnino obiettivi individuali il peso del fattore va sommato al fattore precedente.

Per questo fattore il metodo di calcolo ricalca quello del fattore precedente.

2. Capacità di differenziazione delle valutazioni

Tale fattore è usato esclusivamente nella scheda di valutazione del personale dirigente (allegato 5, parte 5.1) e misura la capacità di valutare che essi dimostrano attraverso il grado di differenziazione delle valutazioni di performance individuale effettuate sul personale appartenente al proprio Settore.

Il metodo di calcolo per la misurazione di tale fattore, che ha un peso del 5%, tiene conto del numero di punteggi differenti attribuiti al personale del proprio Settore. Nello specifico si attribuisce una differente percentuale in rapporto alle differenti classi numeriche stabilite secondo la seguente tabella:

<i>Numero di punteggi differenti</i>	<i>Percentuale di raggiungimento del fattore 2</i>
Da 0 a 3	0%
Da 3 a 5	1%
Da 5 a 8	2%
Da 8 a 11	3%
Da 11 a 15	4%
Oltre 15	5%

3. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi

Tale fattore ha lo scopo di valutare le competenze e gli aspetti di natura comportamentale su cui annualmente l'Ente stabilisce di orientare l'impegno del personale.

Per tale fattore, in conformità con gli allegati del Regolamento regionale n. 1 del 2014, e ss.mm.ii., vengono presi in considerazione due elenchi di elementi di valutazione differenti per il personale dirigente e non (tabelle 2.4 e 2.5 dell'Allegato 2).

Nel Piano delle Performance sono definiti al massimo tre elementi di valutazione da scegliere all'interno degli elenchi e da applicare alle differenti categorie di personale stabilendo per ciascuno di essi il peso rispetto al presente fattore valutativo. In assenza di specifiche indicazioni relativamente al peso, tutti gli elementi individuati concorrono in misura paritaria. È possibile inoltre assegnare indicatori oggettivi con rispettivi target nella fase di compilazione delle schede di assegnazione degli obiettivi che avviene entro il mese di Febbraio dell'anno di riferimento.

Nel corso dei cicli di gestione delle performance, sarà cura del nucleo di valutazione integrare tali elenchi arricchendoli di ulteriori elementi di valutazione opportunamente tarati alle esigenze dell'amministrazione che si renderanno palesi, sottoponendo tali ulteriori elementi all'approvazione da parte dell'organo politico amministrativo ed integrandoli quindi in successivi aggiornamenti del presente documento.

4. Performance generale dell'Ente

Tale fattore di valutazione coincide con la performance generale di Ente descritta nel paragrafo 3.5. Nell'ambito della performance individuale assume un peso differente in funzione delle tipologie di personale: il suo peso è del 10% nella valutazione dei dirigenti, dei titolari di P.O. ed A.P., dei dipendenti di fascia D, mentre è del 5% per i dipendenti delle fasce C, B ed A.

Il calcolo del raggiungimento di tale fattore si ottiene ponderando il risultato della performance generale di Ente con il peso che tale fattore ha nella valutazione delle differenti tipologie di personale.

A livello operativo il processo di valutazione della performance individuale inizia successivamente ed entro 10 giorni dalla pubblicazione della relazione sulla performance sul sito istituzionale. Il nucleo di controller, sulla base delle schede individuali di assegnazione degli obiettivi del personale non dirigente, raccoglie i dati necessari alla determinazione dei fattori di valutazione rilevati dalle differenti strutture dei Settori preposte. In particolare raccoglie i dati relativi ai fattori di valutazione 1a, 1b e 4, li analizza e li elabora secondo le modalità descritte in precedenza. I risultati sono riportati nelle schede di valutazione per ogni tipologia di dipendente (Allegato 5).

Il nucleo di controller trasmette le schede compilate con i 3 fattori di valutazione citati in precedenza:

- ↳ al Direttore Generale le schede individuali dei Dirigenti
- ↳ ai Dirigenti dei Settori le schede individuali relative al personale di appartenenza

In parallelo ed entro 30 giorni dalla pubblicazione della relazione sulla performance ogni dipendente compila e restituisce al proprio Dirigente (o al Direttore Generale nel caso dei Dirigenti di Settore) una relazione ai fini della valutazione redatta secondo i due schemi dell'Allegato 4.

I Dirigenti di Settore attribuiscono al personale di propria competenza i punteggi relativi al fattore di valutazione 3, determinando i punteggi degli elementi di valutazione definiti nel Piano Performance per tipologia di personale e ponderando i differenti pesi. Successivamente, con il supporto del nucleo di controller, validano complessivamente la scheda tenendo conto anche dei contenuti delle relazioni ai fini della valutazione compilate dai singoli dipendenti. Le schede sono trasmesse ai singoli valutati che ne prendono visione, aggiungono ulteriori osservazioni e le riconsegnano firmate ai rispettivi superiori.

Analogo procedimento viene successivamente attuato dal Nucleo di controller per il personale dirigente, per il quale si raccolgono anche i dati relativi al fattore di valutazione 2 (capacità di differenziazione delle valutazioni)

Decorso il termine utile per le procedure di conciliazione (vedi paragrafo successivo), si dà avvio alle procedure di liquidazione delle quote del fondo di salario accessorio secondo i criteri di premialità contenuti nella parte 2.6 dell'Allegato 2.

4. Procedura di conciliazione

Si intende per procedura di conciliazione una specifica procedura che ha la finalità di tentare una risoluzione di eventuali conflitti che dovessero generarsi nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale tra i valutatori ed i valutati e prevenire un eventuale contenzioso in sede giudiziaria.

Si stabilisce che l'OIV regionale sia chiamato a pronunciarsi in tutti quei casi in cui il valutato sia diverso dal Direttore Generale dell'Ente. Se la procedura di conciliazione è richiesta in casi in cui il valutato sia il Direttore Generale, verrà formalmente richiesto alla Giunta Regionale per tramite il Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari di designare un organismo terzo rispetto al valutatore ed al valutato che sia chiamato a pronunciarsi per tentare la conciliazione delle parti.

La procedura prevede che la presunta parte lesa inoltri richiesta scritta al nucleo di controller nella quale saranno evidenziate le motivazioni, le circostanze e ogni altro elemento utile ad esprimere un giudizio in merito.

Il nucleo di controller inoltrerà una richiesta di pronunciamento all'OIV regionale (o alla Giunta Regionale per come descritto sopra) entro 10 giorni dalla ricezione, corredando la richiesta del singolo valutato con ogni altro elemento, in suo possesso, utile al pronunciamento dell'organismo terzo. L'inoltro sarà notificato dal nucleo controller anche alle parti interessate.

L'organismo terzo analizzerà la richiesta e gli altri elementi utili ricevuti ed avrà la facoltà di richiedere informazioni aggiuntive e colloqui con le parti singolarmente e/o in maniera congiunta, esprimendo comunque un pronunciamento in forma scritta entro 20 giorni dal ricevimento della richiesta. Il pronunciamento sarà notificato dal nucleo di controller alle parti ed accettato o trasferito in sede giudiziaria dalla presunta parte lesa.

5. La ripartizione dei Fondi di salario accessorio e la definizione dei criteri

La ripartizione dei Fondi di salario accessorio (per personale dirigente e non) e la definizione dei relativi criteri è stabilita in sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa in conformità con la normativa in materia e le indicazioni dei contratti collettivi nazionali.

Riguardo il fondo di salario accessorio per il personale non dirigente la somma complessiva stanziata per la produttività nell'ambito delle risorse variabili del Fondo per il salario accessorio, è suddivisa in modo direttamente proporzionale alle categorie di inquadramento e viene ripartita tra i dipendenti fino all'esaurimento delle risorse destinate a tale istituto in modo da determinare la retribuzione nominale al 100% per ciascuna categoria. In sede di erogazione della produttività sono decurtati dall'importo i periodi di assenza dal servizio per aspettativa non retribuita a vario titolo e/o per cessazione, mobilità/trasferimento a vario titolo, distacco temporaneo o comando.

Riguardo la configurazione di eventuali **Progetti obiettivo**, strumenti previsti dall'art. 5 comma 5 del CCNL 1.4.1999, in coerenza con la nota prot. n. 10459 del 16.01.2017 dell'OIV, essi saranno inseriti adeguatamente nel sistema di misurazione e valutazione della performance. In funzione delle caratteristiche delle finalità che essi possiedono e come tali finalità si rapportano con la strategia dell'Ente, possono essere inseriti nella performance organizzativa, ossia collegati a specifici obiettivi operativi attraverso opportuni indicatori di performance e relativi target da assegnare alle strutture/uffici da coinvolgere, dandone adeguata evidenza nel Piano delle performance. In alternativa possono essere configurati come obiettivi individuali con opportuni indicatori e target da assegnare alle unità di personale che si intende coinvolgere e, oltre all'evidenza nel Piano Performance, saranno inseriti opportunamente nelle rispettive schede individuali di assegnazione obiettivi. In entrambi i casi, l'erogazione della relativa premialità aggiuntiva ad essi collegata, sarà erogata in funzione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi/indicatori ad essi collegati secondo il meccanismo descritto nel paragrafo 3.5.

Allegato 1 – Schede descrittive degli Obiettivi

1.1 – Scheda descrittiva degli obiettivi strategici

Titolo							
Descrizione							
Coerenza con Missione Istituzionale, Politiche regionali e dati di contesto							
Fonti di finanziamento							
Peso rispetto alla performance di Ente				Obiettivo presente nel precedente piano:			
<i>Peso complessivo degli indicatori d'impatto:</i>			<i>Peso complessivo degli obiettivi operativi collegati:</i>				
Indicatori d'impatto							
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Fonte</i>

1.2 – Scheda descrittiva degli obiettivi operativi

Titolo						
Descrizione						
Coerenza con l'obiettivo strategico						
Risorse finanziarie						
Settori, Uffici e risorse umane coinvolte	Settore principale:			Altri settori coinvolti:		
Peso rispetto all'obiettivo strategico			Obiettivo presente nel precedente piano:			
Indicatori						
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target al 30 Giugno</i>	<i>Target al 31 Dicembre</i>	<i>Fonte</i>

Allegato 2 – regole di dettaglio

2.1 - Scheda riassuntiva di valutazione della performance individuale della Dirigenza, delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità

Fattori di Valutazione	Peso per Figure Dirigenziali	Peso per P.O. ed A.P.
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30	30
1b Obiettivi individuali	20	20
2 Capacità di differenziazione delle valutazione (*)	5	--
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	35	40
4 Performance generale dell'Ente	10	10
Totale	100	100

(*) Nei casi di strutture con un solo collaboratore, il peso viene inglobato nel fattore 3.

2.2 - Scheda riassuntiva di valutazione di performance individuale del personale titolare di specifiche responsabilità inquadrato nelle fasce A/B, C e D

Fattori di Valutazione	PESO PER FASCIA D	PESO PER FASCIA C	PESO PER FASCIA A/B
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	25	20	15
1b Obiettivi individuali (*)	15	15	5
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	50	60	75
4 Performance generale dell'Ente	10	5	5
Totale	100	100	100

(*) qualora non siano stati assegnati obiettivi individuali, i punti di cui al fattore 1-b devono essere sommati al fattore 1-a "performance organizzativa". Il peso di quest'ultimo fattore verrà quindi a corrispondere alla sommatoria dei due fattori di valutazione 1-a e 1-b.

2.3 - Scheda riassuntiva di valutazione della performance individuale del personale inquadrato nelle fasce A/B, C e D

Fattori di Valutazione	PESO PER FASCIA D	PESO PER FASCIA C	PESO PER FASCIA A/B
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	20	15	10
1b Obiettivi individuali (*)	10	10	-
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	60	70	85
4 Performance generale dell'Ente	10	5	5
Totale	100	100	100

(*) qualora non siano stati assegnati obiettivi individuali, i punti di cui al fattore 1-b devono essere sommati al fattore 1-a "performance organizzativa". Il peso di quest'ultimo fattore verrà quindi a corrispondere alla sommatoria dei due fattori di valutazione 1-a e 1-b.

2.4 - Elementi di dettaglio fattore “Competenze e comportamenti professionali e organizzativi” - Dirigenti

Elementi di dettaglio	Descrizione
Capacità manageriali	Adozione di piani di lavoro e di cronoprogrammi di attività finalizzati al migliore perseguimento degli obiettivi assegnati e al monitoraggio dei tempi. Messa in atto di azioni finalizzati al <i>problem finding, problem solving</i> . Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche o incerte Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento
Valorizzazione risorse umane	Consistenza delle risorse umane e capacità di adottare misure volte alla loro crescita professionale al fine di orientarle alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento della qualità dei servizi nel quadro del rafforzamento della capacità amministrativa, dello sviluppo di nuove competenze e conoscenze e della piena responsabilizzazione. Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati. Capacità di gestire e/o prevenire i conflitti organizzativi
Grado di cooperazione e capacità di comunicazione interna ed esterna	Adozione di misure volte al: <ul style="list-style-type: none"> • miglioramento continuo della capacità di rapportarsi con le unità organizzative degli altri dipartimenti e con gli altri enti per il raggiungimento di obiettivi comuni • miglioramento della capacità di fornire risposte adeguate alle sollecitazioni provenienti da soggetti esterni, pubblici e privati • l'adeguamento delle schede degli obiettivi individuali in base alle segnalazioni di eventuali criticità e/o incoerenze da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, nell'ambito dei compiti verifica della coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale
Complessità organizzativa e innovazione	Capacità di attuare iniziative per il miglioramento della funzionalità e dell'efficienza delle strutture amministrative, anche attraverso la riprogettazione dei processi di lavoro nell'ottica della semplificazione dei procedimenti amministrativi di competenza del Settore
Programmazione nazionale e comunitaria e ciclo di gestione della performance: rispetto dei termini e delle procedure	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei target di spesa fissati dai programmi in relazione all'ammontare delle spese certificate e rilevati dai sistemi ufficiali di monitoraggio regionale e nazionale • Monitoraggio regionale e nazionale • Rispetto dei termini per il monitoraggio degli obiettivi strategici, operativi ed individuali in base alle indicazioni delle competenti strutture di coordinamento e predisposizione delle relazioni periodiche
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali

2.5 - Elementi di dettaglio fattore “Competenze e comportamenti professionali e organizzativi” – personale non dirigente

Elementi di dettaglio	Descrizione
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno dell'Unità organizzativa di riferimento o in collaborazione tra più Unità organizzative
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)

2.6 – CRITERI DI PREMIALITA'

PUNTEGGIO – SOGLIA

Si individua un punteggio – soglia sotto al quale non decorre alcuna forma di premialità e di retribuzione di risultato. Detto punteggio - soglia decorre da 51 centesimi, e richiede una valutazione con un unico fattore ammesso sotto soglia, purché superiore ai 50 centesimi;

CORRELAZIONE PUNTEGGIO - PREMIO

Premialità per livelli

Sulla base dei punteggi attribuiti, sono annualmente individuati quattro livelli di premialità:

- **primo livello di premialità** (o dell'eccellenza) da 91 a 100/100
- **secondo livello di premialità** (o della distinzione) da 71 a 90/100;
- **terzo livello di premialità** (o dell'adeguatezza) da 51 a 70/100;
- **quarto livello** (o della prestazione inadeguata) da 0 a 50/100.

Detti livelli sono oggetto di eventuale premio secondo quanto definito alla precedente voce "Punteggio - soglia".

La correlazione punteggio/retribuzione segue i seguenti criteri.

Personale dirigente

L'indennità di risultato viene calcolata come segue:

PUNTEGGIO		Valutazione risultati	
DA	A		
0	50	NON CONFORME	NESSUNA RETRIBUZIONE
51	70	PARZIALMENTE CONFORME	RETRIBUZIONE 60 %
71	90	CONFORME	RETRIBUZIONE 80 %
91	100	PIENAMENTE CONFORME	RETRIBUZIONE 100 %

Personale non dirigente

Il premio per il personale non dirigente per ciascuna categoria è stabilita assicurando un rapporto differenziale tra le varie Categorie di inquadramento.

La corresponsione dell'indennità avviene usando la seguente tabella:

PUNTEGGIO		Valutazione risultati	
DA	A		
0	50	NON CONFORME	NESSUNA RETRIBUZIONE
51	70	PARZIALMENTE CONFORME	RETRIBUZIONE 60 %
71	90	CONFORME	RETRIBUZIONE 80 %
91	100	PIENAMENTE CONFORME	RETRIBUZIONE 100 %

Allegato 3 - Schede individuali di assegnazione obiettivi

3.1 - Scheda individuale assegnazione obiettivi - Dirigenti

ARSAC				
Scheda assegnazione obiettivi				
Anno 201...				
Settore:				
Servizio:				
Dirigente: <Cognome e Nome>>				
Fattore valutativo: 1a – Performance organizzativa (*) - Peso 30%				
Obiettivi	Indicatore	Peso	Val.Iniz.	Target
Fattore valutativo: 1b – Obiettivi individuali (**) - Peso 20%				
Obiettivi	Indicatore	Peso	Val.Iniz.	Target
Fattore valutativo: 3 – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi - Peso 35%				
Elementi di dettaglio	Descrizione/Eventuali indicatori - target(***)	Peso		

(*) Solo per i dirigenti di servizio allo scopo di indicare, in base alle competenze del servizio, quali tra gli obiettivi del settore, rilevabili dal Piano della performance, contribuiscono a misurare la performance del servizio

(**) L'individuazione di obiettivi individuali sono aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal Piano della performance per l'unità organizzativa di riferimento

(***) Per il fattore 3 "Competenze e comportamenti professionali e organizzativi" la misurazione attraverso indicatori oggettivi è solo eventuale ed è stabilita in sede di assegnazione annuale degli obiettivi

Data:

Il Dirigente assegnatario per presa visione

Il Valutatore (**)**

(****) Deve essere il Direttore Generale o altra figura nominata dalla Giunta Regionale facente funzioni.

3.2 - Scheda individuale di assegnazione obiettivi - Personale non dirigente

ARSAC				
Scheda assegnazione obiettivi individuali				
Anno 201...				
Settore:				
Ufficio:				
Dipendente:				
Categoria:				
Fattore valutativo: 1a – Performance organizzativa (*) - Peso XX%				
<i>Obiettivi</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Peso</i>	<i>Val.Iniz.</i>	<i>Target</i>
Fattore valutativo: 1b – Obiettivi individuali (**) - Peso XX %				
<i>Obiettivi</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Peso</i>	<i>Val.Iniz.</i>	<i>Target</i>
Fattore valutativo: 3 – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi - Peso XX%				
<i>Elementi di dettaglio</i>	<i>Descrizione/Eventuali indicatori-target(***)</i>	<i>Peso</i>		

(*) Da utilizzare qualora si intenda coinvolgere il collaboratore solo per alcuni degli obiettivi operativi previsti dal Piano della performance

(**) L'individuazione di obiettivi individuali sono aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal Piano della performance per l'unità organizzativa di riferimento. Gli obiettivi individuali sono altresì utilizzabili nei casi in cui gli obiettivi di performance organizzativa (obiettivi operativi) non siano applicabili ai compiti affidati al dipendente

(***) Per il fattore 3 "Competenze e comportamenti professionali e organizzativi" la misurazione attraverso indicatori oggettivi è solo eventuale ed è stabilita in sede di assegnazione annuale degli obiettivi

Data:

Il Dipendente assegnatario per presa visione

Il dirigente valutatore

Allegato 4 - Relazioni di valutazione della performance individuale

4.1 - Relazione di valutazione della performance individuale - Dirigenti

ARSAC
Relazione di valutazione della performance individuale – Anno 201...

Cognome _____ Nome _____

Settore _____

- **Performance organizzativa**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla performance. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuati in relazione ai misuratori utilizzati per gli obiettivi strategici e operativi del dipartimento di competenza>>

- **Ulteriori obiettivi individuali**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della misurazione degli indicatori. Esplicitare, inoltre, gli elementi utili per valutare gli esiti della misurazione motivando gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target>>

- **Capacità di differenziazione delle valutazioni**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dall'applicazione del metodo previsto dal Sistema di misurazione e valutazione.>>

- **Competenze e comportamenti professionali e organizzativi**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione di ciascun elemento previsto per il fattore valutativo. Nel caso in cui in sede di assegnazione degli obiettivi annuali siano stati previsti indicatori oggettivi di misurazione fornire gli elementi per la misurazione e riportare le ragioni degli eventuali scostamenti >>

- **Performance generale dell'Ente**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazioni agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla performance. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuati in relazione ai misuratori previsti dal Piano della performance>>

- **Ulteriori elementi utili ai fini della valutazione**

Data: _____

FIRMA

4.2 Relazione di valutazione della performance individuale – Personale non dirigente

ARSAC

Relazione di valutazione della performance individuale – Anno 201...

Cognome _____ Nome _____

Settore _____ Ufficio _____

- **Performance organizzativa**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla performance. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuati in relazione ai misuratori utilizzati per gli obiettivi strategici e operativi del dipartimento di competenza>>

- **Ulteriori obiettivi individuali**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della misurazione degli indicatori. Esplicitare, inoltre, gli elementi utili per valutare gli esiti della misurazione motivando gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target>>

- **Competenze e comportamenti professionali e organizzativi**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione di ciascun elemento previsto per il fattore valutativo. Nel caso in cui in sede di assegnazione degli obiettivi annuali siano stati previsti indicatori oggettivi di misurazione fornire gli elementi per la misurazione e riportare le ragioni degli eventuali scostamenti >>

- **Performance generale dell'Ente**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla performance. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuati in relazione ai misuratori previsti dal Piano della performance>>

- **Ulteriori elementi utili ai fini della valutazione**

Data:

FIRMA

Allegato 5 – Schede di Valutazione

5.1 – Scheda di valutazione performance individuale – Dirigenti

ARSAC

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201...

Cognome Nome..... Settore _____

Fattore di valutazione	Punteggio massimo(*)	Punteggio risultante dalla misurazione (**)	Punteggio attribuito	Note del valutatore
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30			
1b Obiettivi individuali(***)	20			
2 Capacità di differenziazione delle valutazioni	5			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi(****)	35			
4 Performance generale dell'Ente	10			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità

(*) Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specificato nell'allegato 2 (mancata applicazione del fattore 2)

(**) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance, dall'applicazione del metodo di calcolo della differenziazione e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo

(***) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

(****) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

(*****) Per la valutazione dei dirigenti generali la scheda firmata dall'OIV rappresenta la proposta di valutazione da sottoporre alla Giunta regionale che approverà o la medesima scheda o la scheda modificata in base alle proprie valutazioni, nel caso si discostino dalla proposta dell'OIV

Valutazione degli elementi di cui all'art. 18, comma 3 del regolamento ed eventuale applicazione delle decurtazioni ivi previste:

Eventuali correttivi per fattori di responsabilità dirigenziale:

Indicazioni per il miglioramento della prestazione:

Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO per presa visione

Il Valutatore

Data:

5.2 – Scheda di valutazione performance individuale – dipendenti titolari di P.O. e A.P.

ARSAC

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201...

Cognome **Nome.....** **Settore/Servizio _____**

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione (*)</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30			
1b Obiettivi individuali(**)	20			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi(***)	40			
4 Performance generale dell'Ente	10			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità

() Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance, dall'applicazione del metodo di calcolo della differenziazione e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo*

*(**) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso*

*(***) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi*

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore):

Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO per presa visione

Il Valutatore

Data:

5.3 – Scheda di valutazione performance individuale – dipendenti titolari di specifiche responsabilità

ARSAC

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201...

Cognome _____ **Nome** _____ **Settore** _____

Categoria: _____

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo(*)</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione (**)</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	...			
1b Obiettivi individuali(***)	...			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi(****)	...			
4 Performance generale dell'Ente	...			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità

(*) Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specificato nell'allegato 2 (assenza di obiettivi individuali)

(**) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance, dall'applicazione del metodo di calcolo della differenziazione e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo

(***) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

(****) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore):

Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO per presa visione

Il Valutatore

Data:

5.4 – Scheda di valutazione performance individuale – dipendenti di fascia A e B

ARSAC

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201...

Fascia A e B

Cognome **Nome**..... **Settore/Servizio** _____

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione (*)</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	10			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi(**)	85			
4 Performance generale dell'Ente	5			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità

() Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo*

*(**) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi*

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore):

Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO per presa visione

Il Valutatore

Data:

5.5 – Scheda di valutazione performance individuale – dipendenti di fascia C

ARSAC

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201...

Fascia C

Cognome **Nome.....** **Settore/Servizio _____**

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo(*)</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione (**)</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	15			
1b Obiettivi individuali(***)	10			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi(****)	70			
4 Performance generale dell’Ente	5			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità

() Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specificato nell’allegato 2 (assenza di obiettivi individuali)*

*(**) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance, dall’applicazione del metodo di calcolo della differenziazione e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo*

*(***) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso*

*(****) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all’assegnazione annuale degli obiettivi*

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore):

Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO per presa visione

Il Valutatore

Data:

5.6 – Scheda di valutazione performance individuale – dipendenti di fascia D

ARSAC

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201...

Fascia D

Cognome **Nome.....** **Settore/Servizio _____**

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo(*)</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione (**)</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	20			
1b Obiettivi individuali(***)	10			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi(****)	60			
4 Performance generale dell’Ente	10			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità

() Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specificato nell’allegato 2 (assenza di obiettivi individuali)*

*(**) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance, dall’applicazione del metodo di calcolo della differenziazione e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo*

*(***) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso*

*(****) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all’assegnazione annuale degli obiettivi*

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore):

Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO per presa visione

Il Valutatore

Data: