



**Azienda Regionale per lo Sviluppo dell'Agricoltura Calabrese**

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

*Aggiornamento di Dicembre 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. 6
3.2. L'attribuzione degli obiettivi individuali .....	pag. 8
3.3. Il monitoraggio e le azioni correttive in fase di implementazione del ciclo .....	pag. 10
3.4. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e di Ente .....	pag. 11
3.5. La misurazione e la valutazione della performance individuale .....	pag. 14
4. Procedure di conciliazione .....	pag. 18
5. La ripartizione del Fondo di salario accessorio e la definizione dei criteri .....	pag. 19

### *Allegati*

Allegato 1 – Schede descrittive degli obiettivi .....	pag. 21
Allegato 2 – Regole di dettaglio .....	pag. 23
Allegato 3 – Schede individuali di assegnazione obiettivi .....	pag. 27
Allegato 4 – Relazioni di valutazione della performance individuale .....	pag. 31
Allegato 5 – Schede individuali di valutazione .....	pag. 34

## 1. Introduzione

Il presente documento rappresenta un aggiornamento delle linee guida metodologiche ed operative per il funzionamento del ciclo di gestione delle performance, che tiene conto anche delle disposizioni contenute nel D. Lgs. 74/2017 che ha recentemente modificato il D. Lgs 150/2009.

Il testo illustra il funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione ARSAC, indicando 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, inoltre, 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.

Infine, ai sensi dell'art. 7 comma 1 del D. Lgs. 74/2017, il presente aggiornamento è soggetto a parere vincolante dell'OIV regionale, così come gli eventuali futuri aggiornamenti che si rendessero necessari. In caso di assenza di necessità di aggiornamento, verrà inviata annualmente all'OIV un'attestazione di assenza di esigenze di aggiornamento in fase di approvazione del Piano della performance.

## 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)

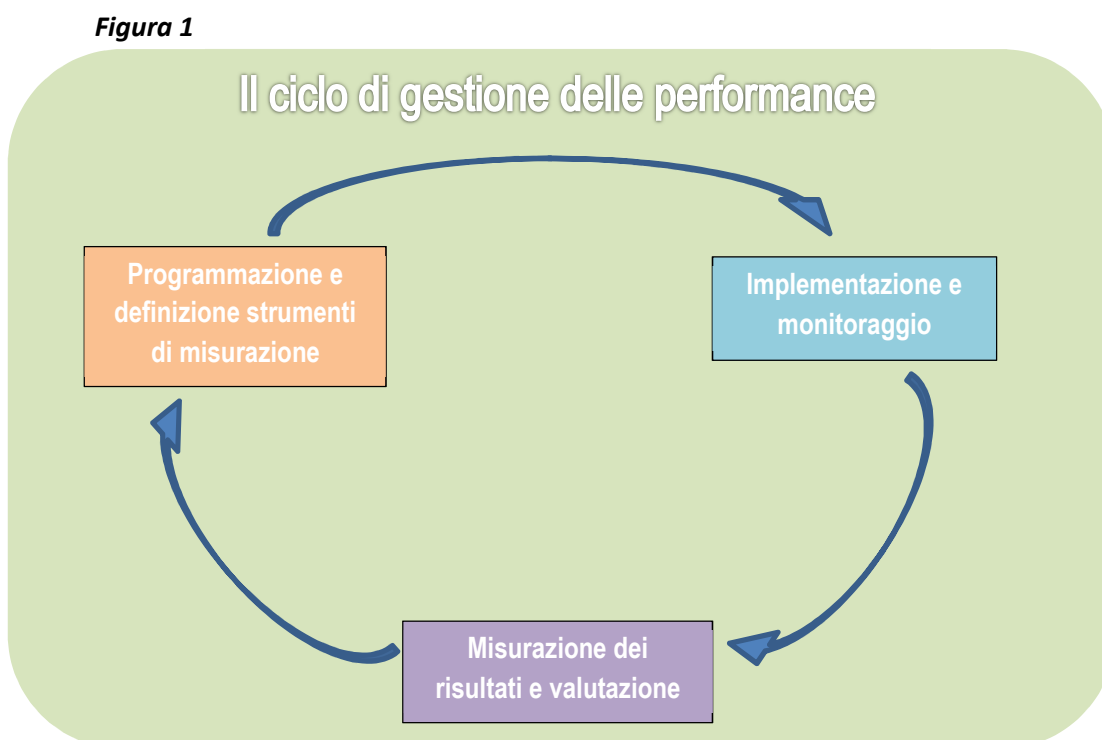
A livello territoriale sono dislocati 10 Centri di Sviluppo Agricolo (Ce.S.A.) all'interno dei quali operano 24 Centri di Divulgazione Agricola (Ce.D.A.) in collegamento con 12 Centri Sperimentali Dimostrativi.

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. Le funzioni appena descritte del Nucleo, con il futuro assetto organizzativo che sarà stabilito dall'atto aziendale definitivo, potranno essere svolte da un apposita Struttura alle dipendenze della Direzione Generale dell'Ente o del Settore Amministrativo con l'ausilio di referenti della performance nominati in ogni Settore che opererebbero a supporto dei rispettivi Dirigenti.
- 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:

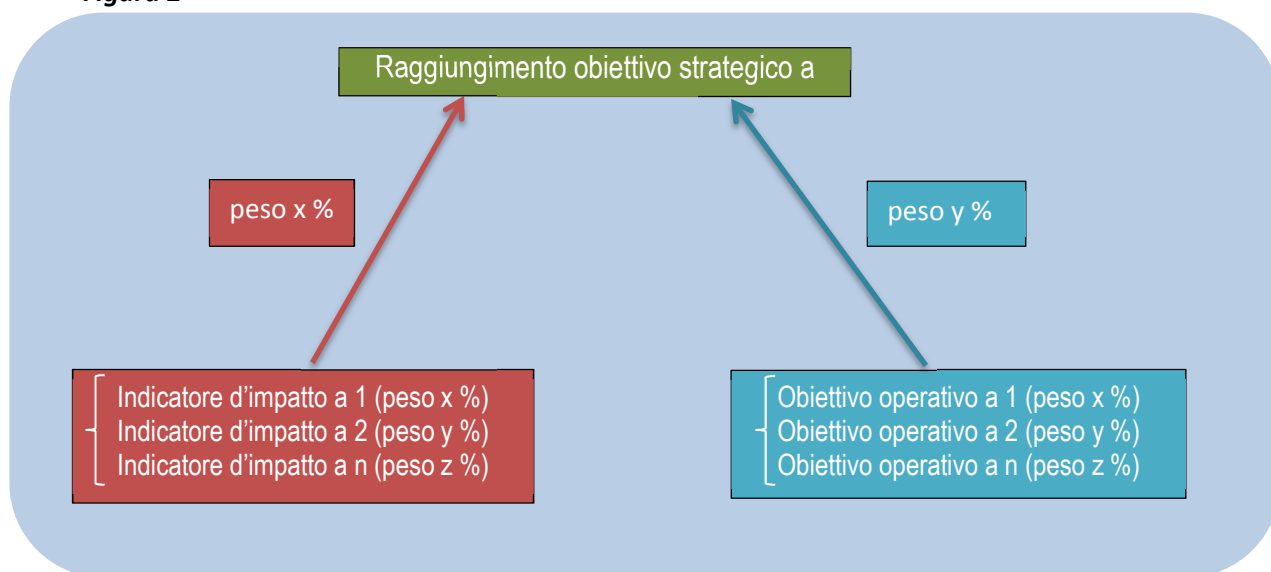
- a) siano ambiziosi ma realistici;
- b) siano quantificabili e misurabili;
- c) siano presenti meccanismi di rilevazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto ai target;
- d) siano accettati dal gruppo o dall'individuo incaricato di raggiungerli.

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.

Ai sensi dell'art. 4, comma 2, lettera a) del D. Lgs. 74/2017, nel caso di uso di indicatori che misurano fenomeni con continuità temporale, ai fini dell'indicazione dei rispettivi valori iniziali in fase di programmazione, si utilizzeranno i valori disponibili (scaturiti dal monitoraggio intermedio o dalle rilevazioni annuali se disponibili) al momento dell'elaborazione del Piano Performance per l'anno successivo. In ogni caso, nel momento in cui saranno disponibili i valori risultanti dalla relazione sulla performance validata dall'OIV, si provvederà, nel caso fosse necessario, a rivisitare proporzionalmente i relativi target in una rimodulazione del Piano della Performance.

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.

In questa fase si concretizza il raccordo con il principale documento di programmazione economico-finanziaria, cioè il bilancio di previsione, attraverso lo stesso processo previsto sia per l'individuazione degli obiettivi operativi che dell'elaborazione del bilancio di previsione.

In particolare, per ogni obiettivo operativo vengono quantificate le risorse finanziarie necessarie al suo raggiungimento. La quantificazione delle risorse complessive necessarie viene successivamente sottoposta al vaglio del Dirigente del Settore Amministrativo che, coadiuvato dagli Uffici del Servizio Finanziario e dal sistema di contabilità analitica in dotazione, verifica e la compara con la previsione delle somme disponibili per ogni Missione di uscite e la previsione delle risorse in entrata certe. I risultati di tale analisi vengono poi restituiti ai Dirigenti di ogni Settore per dimensionare ogni obiettivo operativo alle risorse disponibili.

L'elaborazione delle missioni di uscita dedicate alle attività ed ad ogni altra voce connessa nel bilancio preventivo dell'anno viene di conseguenza allineata con la quantificazione delle risorse legate al raggiungimento degli obiettivi operativi.

Ciò nonostante adeguamenti o ridefinizione di attività e risorse potranno rendersi necessari nel corso dell'anno; di tali eventuali scostamenti verrà data opportuna evidenza in fase di monitoraggio intermedio e/o in aggiornamenti del presente documento.

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 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 è pubblicato sul sito istituzionale, inviato all'OIV regionale e segnalato da apposita comunicazione nella parte del sito di informazione agli utenti.

In ogni caso, in relazione al necessario raccordo dei contenuti del Piano della Performance con i documenti di programmazione economico finanziaria, eventuali ritardi nell'adozione del bilancio di previsione dell'anno di riferimento, non possono, in nessun caso, comportare ritardi nell'adozione del Piano Performance stesso o nell'adozione delle relative schede individuali di assegnazione degli obiettivi. Nei casi di approvazione del bilancio di previsione successiva alla stesura del Piano delle Performance, qualora tale documento contenga modifiche al quadro delle risorse finanziarie con impatto diretto sugli obiettivi non conosciute al momento dell'approvazione del Piano, si prevede che, nel caso fosse necessario, quest'ultimo possa essere rimodulato.

### **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 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.

**La correlazione del Piano Performance con il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione (PTPC)** viene assicurata, secondo i principi della Legge n. 190/2012, inserendo, tra gli obiettivi assegnati ai dirigenti di settore, obiettivi che si ispirino ai principi ed ai contenuti del PTPC, corredati da indicatori (non più di due) e target commisurati allo specifico ruolo del Dirigente nell'ambito del PTPC stesso. Tali obiettivi di norma saranno inseriti all'interno del fattore valutativo "obiettivi individuali".

### **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 la prima decade di Agosto 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.

In merito al contenuto dell'art. 7 comma 2, lettera c del D. Lgs. 74/17, dove si stabilisce che **la misurazione e la valutazione della performance avvenga anche attraverso forme di raccolta dei giudizi degli utenti finali e di altri portatori d'interesse**, l'ARSAC sta già utilizzando indicatori (di impatto e di performance) che misurano il grado di soddisfazione degli utenti finali in relazione alla qualità di alcuni servizi. Per i futuri cicli di gestione della performance si estenderà gradualmente a tutti gli altri servizi che l'ARSAC offre, l'individuazione di indicatori e target che misurino il grado di soddisfazione dell'utenza attraverso la somministrazione di specifici questionari di gradimento (schede di *customer satisfaction*) o attraverso altre forme di raccolta dei giudizi sulla performance ARSAC dei portatori d'interesse.

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 allegata 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.

Si prevede, ai sensi dell'art. 4 comma 2 lettera f del D. Lgs 74/2017, l'elaborazione di due tipi differenti di relazione di valutazione in base ai soggetti destinatari:

1. relazione di valutazione destinata al vertice dell'amministrazione ed agli organi di controllo interni ed esterni (OIV): tale relazione rispetterà le indicazioni della delibera CIVIT n. 5 del 2012;
2. relazione di valutazione destinata agli utenti ed agli altri soggetti interessati: in questa versione saranno indicati solamente i risultati del ciclo di gestione delle performance con una terminologia accessibile ai non addetti ai lavori.

### **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).

Riguardo gli elementi di valutazione per i Dirigenti ed i titolari di PO e AP, questi saranno scelti nei rispettivi elenchi in relazione alle funzioni a cui il Dirigente o il funzionario titolare di PO e AP sono preposti.

Nel Piano delle Performance sono definiti al massimo quattro elementi di valutazione, tre dei quali da scegliere per ogni ciclo all'interno dei citati elenchi e da applicare alle differenti categorie di personale stabilendo per ciascuno di essi il peso rispetto al presente fattore valutativo. A tali elementi possono essere associati indicatori oggettivi con rispettivi target nella fase di compilazione delle schede di assegnazione degli obiettivi.

Il quarto elemento invece, denominato **“Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge”** sarà sempre presente in ogni ciclo annuale con un peso fisso all'interno del fattore valutativo (30% del peso dell'intero fattore valutativo per il personale dirigente; 20% per il personale titolare di P.O. e A.P.; 10% per il resto del personale non dirigente). Con tale elemento sarà rilevato e valutato, ai fini della performance individuale dei dipendenti, l'adempimento di determinati comportamenti che specifiche disposizioni di legge nazionali e regionali impongono di considerare.

Per ogni ciclo i valutatori effettuano una ricognizione di tali disposizioni normative, elaborando elenchi specifici delle disposizioni che pertengono alla categoria di personale da valutare (Dirigenti e non dirigenti) e verificano la conformità dei relativi comportamenti. La loro incidenza sarà misurata in base al peso tendenzialmente paritario di ciascun comportamento, in modo tale che si abbia un livello di conformità o difformità misurato su base percentuale (se ad esempio si individuano 10 comportamenti rilevanti per la specifica categoria di personale, il peso di ciascun elemento sarà pari a 10 su base 100, ciò significa che un punteggio unitario di 0,6 corrisponderà ad un punteggio di 6 su base 100). La misurazione si realizzerà con la seguente corrispondenza di punteggi alla situazione di conformità rilevata in percentuale e dettagliata nella seguente tabella:

<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio</b>
<u>Comportamento completamente difforme: assenza di esplicita dichiarazione di avvenuto adempimento o di attestazione completamente negativa da parte della struttura competente.</u>	0
<u>Comportamento difforme ma in presenza di iniziative significative, attestate dalle strutture competenti o dal valutando, che indicano l'avvenuto adempimento.</u>	0,4
<u>Comportamento conforme alla normativa dichiarato dal valutando in assenza di sistemi per la verifica certa dell'adempimento</u>	0,6
<u>Comportamento conforme alla normativa meramente dichiarato, quando previsto, dalla struttura competente, senza che siano disponibili sistemi per la verifica certa dell'adempimento</u>	0,8



<u>Comportamento conforme alla normativa dimostrato da documentazione certa e verificabile</u>	1
--	---

Nel corso dei cicli di gestione delle performance, sarà cura dei valutatori, supportati dal nucleo di controller, aggiornare gli elenchi delle specifiche disposizioni normative per categoria di personale, dandone opportuna evidenza in sede di valutazione.

#### 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.

Come si evince nel primo paragrafo della parte 2.6 (criteri di premialità), il punteggio di valutazione individuale minimo ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato è stabilito in 51 centesimi. Al di sotto di tale punteggio la valutazione sarà considerata inadeguata e quindi negativa. In conformità con il contenuto dell'art. 55 quater, comma 1, lettera f quinquies del D. Lgs. 165/2001, valutazioni negative ripetute nell'arco di un triennio possono costituire causa di attivazione delle procedure disciplinari previste dalla normativa.

Gli esiti delle valutazioni individuali (ai sensi dell'art. 3, comma 5, del D. Lgs. 74/2017) saranno utilizzati tra i requisiti per le attribuzioni di incarichi dirigenziali, incarichi di PO ed AP e per le progressioni economiche. In particolare si stabilisce che:

- a. ai fini dell'attribuzione di incarichi dirigenziali il candidato debba aver conseguito una valutazione di performance individuale non inferiore a 91 (media delle ultime tre valutazioni relative a cicli valutativi conclusi);
- b. ai fini dell'attribuzione di incarichi di posizioni organizzative ed alte professionalità, il candidato debba aver conseguito una valutazione di performance individuale non inferiore a 81 (media delle ultime tre valutazioni relative a cicli valutativi conclusi);
- c. ai fini delle progressioni economiche per il personale non dirigente, il candidato debba aver conseguito una valutazione di performance individuale non inferiore a 71 (media delle ultime tre valutazioni relative a cicli valutativi conclusi).

#### **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.

Al valutato viene riconosciuta comunque la facoltà di farsi assistere nella procedura da un rappresentante sindacale e/o un legale.

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 della Giunta Regionale, essi, previa verifica da parte del Dirigente responsabile e del vertice amministrativo dei requisiti previsti dal CCNL del 1999 e dagli orientamenti applicativi ARAN richiamati nella citata nota dell'OIV, saranno valutati con gli stessi principi del presente sistema di misurazione e valutazione della performance ARSAC.

In particolare le finalità del progetto obiettivo saranno tradotte in obiettivi e corredate da specifici indicatori e target rispondenti ai requisiti dell'art.5 comma 2 del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. (corredati anche da valori iniziali e fonti di reperimento dati) da attribuire al personale coinvolto nei progetti in maniera coerente con il ruolo loro assegnato. Tali obiettivi saranno aggiuntivi e, al tempo stesso, autonomi rispetto agli obiettivi ed agli altri elementi di valutazione presenti nelle rispettive schede individuali di assegnazione degli obiettivi. Verrà compilata pertanto una scheda aggiuntiva di assegnazione obiettivi (allegato 3, scheda 3.4), in coerenza con i contenuti dell'allegato 2 della citata nota dell'OIV, che sarà negoziata con le unità di personale coinvolto in tali iniziative. In fase consuntiva, si utilizzeranno le stesse procedure previste per la misurazione e valutazione della performance utilizzando relazioni compilate dai valutati (Allegato 4, relazione 4.3) e schede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi (Allegato 5, scheda 5.7).

Verrà infine data adeguata evidenza dei risultati della valutazione in un apposita sezione della relazione di valutazione della performance ARSAC del ciclo in cui si è realizzato il progetto obiettivo. Eventuali discrepanze temporali tra i cicli ed il periodo di esecuzione dei progetti obiettivo saranno opportunamente segnalate e tenute in considerazione nella relazione di valutazione stessa. L'erogazione della relativa premialità aggiuntiva sarà effettuata in funzione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi ed indicatori ad essi collegati, una volta ottenuto il necessario parere dell'OIV secondo le modalità contemplate nell'allegato 2 della nota prot. n. 10459 del 16.01.2017 di tale organismo.

Le risultanze della valutazione effettuata attraverso le predette modalità saranno considerate rilevanti ai fini delle progressioni economiche orizzontali per il personale che eventualmente parteciperà ai processi di selezione, considerando lo stesso periodo temporale delle valutazioni individuali sui progetti obiettivo.



## Allegato 1 – Schede descrittive degli Obiettivi

### 1.1 – Scheda descrittiva degli obiettivi strategici

<b>Titolo</b>							
<b>Descrizione</b>							
<b>Coerenza con Missione Istituzionale, Politiche regionali e dati di contesto</b>							
<b>Fonti di finanziamento</b>							
<b>Peso rispetto alla performance di Ente</b>				<b>Obiettivo presente nel precedente piano:</b>			
<i>Peso complessivo degli indicatori d'impatto:</i>			<i>Peso complessivo degli obiettivi operativi collegati:</i>				
<b>Indicatori d'impatto</b>							
<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

<b>Titolo</b>						
<b>Descrizione</b>						
<b>Coerenza con l'obiettivo strategico</b>						
<b>Risorse finanziarie</b>						
<b>Settori, Uffici e risorse umane coinvolte</b>	Settore principale:			Altri settori coinvolti:		
<b>Peso rispetto all'obiettivo strategico</b>			<b>Obiettivo presente nel precedente piano:</b>			
<b>Indicatori</b>						
<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	40	40
1b Obiettivi individuali	20	20
2 Capacità di differenziazione delle valutazione <sup>(1)</sup>	5	--
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi <sup>(2)</sup>	25	30
4 Performance generale dell'Ente	10	10
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>(1)</sup> Nei casi di strutture con un solo collaboratore, il peso viene inglobato nel fattore 3.

<sup>(2)</sup> In sede di assegnazione degli obiettivi individuali i valutatori prenderanno in considerazione l'opportunità di integrare gli elementi di dettaglio dei comportamenti professionali ed organizzativi con ulteriori elementi allo scopo di imprimere efficacia allo svolgimento delle funzioni assegnate

### 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	15	15	5
1b Obiettivi individuali (*)	25	20	15
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	50	60	75
4 Performance generale dell'Ente	10	5	5
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(\*) 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	10	10	2
1b Obiettivi individuali (*)	20	15	8
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	60	70	85
4 Performance generale dell'Ente	10	5	5
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(\*) 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	<p>Intesa come:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborazione di piani di lavoro e di cronoprogrammi orientati al raggiungimento degli obiettivi assegnati e al monitoraggio dei tempi;</li> <li>• messa in atto di azioni finalizzate all'individuazione dei problemi ed alle loro soluzioni;</li> <li>• capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche o incerte;</li> <li>• capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento.</li> </ul>
Capacità organizzativa ed attitudine all'innovazione	<p>Capacità di attuare iniziative per il miglioramento della funzionalità e dell'efficienza delle strutture, anche attraverso l'elaborazione di linee guida e direttive per valorizzare e diffondere la formazione del personale e la riprogettazione dei processi di lavoro in funzione della semplificazione dei procedimenti di competenza del Settore.</p>
Capacità di gestione delle risorse finanziarie assegnate	<p>Attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei limiti di spesa assegnati in fase di pianificazione economico finanziaria</li> <li>• proposizione di soluzioni gestionali e/o organizzative che abbiano un positiva ricaduta anche in termini di contenimento delle spese afferenti le proprie funzioni</li> <li>• messa a punto di meccanismi efficaci di pianificazione e monitoraggio delle risorse assegnate</li> <li>• capacità di attrazione di fonti di finanziamento esterne a sostegno delle linee di attività assegnate.</li> </ul>
Capacità di valorizzazione delle risorse umane	<p>Intesa come:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di adottare misure volte alla crescita professionale delle risorse umane gestite al fine di orientarle alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento della qualità dei servizi nel quadro dello sviluppo di nuove competenze;</li> <li>• attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati;</li> <li>• capacità di gestire e/o prevenire i conflitti organizzativi.</li> </ul>
Capacità di cooperazione e di comunicazione	<p>Adozione di misure volte al:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• miglioramento continuo della capacità di rapportarsi con le unità organizzative di altri Settori e con gli altri Enti per il raggiungimento di obiettivi comuni;</li> <li>• miglioramento delle relazioni e della capacità di fornire risposte adeguate alle esigenze degli utenti e degli altri soggetti esterni portatori d'interesse.</li> </ul>
Qualità e tempestività nel ciclo di gestione della performance e nel rispetto degli obblighi di trasparenza	<p>Ossia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rispetto delle procedure, dei tempi e dei requisiti nella programmazione degli obiettivi di performance organizzativi ed individuali e dei relativi strumenti di misurazione anche in relazione agli obblighi contenuti nel Piano Triennale di Trasparenza ed Integrità;</li> <li>• rispetto delle procedure, dei tempi e dei requisiti nella misurazione, valutazione e rendicontazione intermedia e finale della performance conseguita anche in relazione agli obblighi contenuti nel Piano Triennale di Trasparenza ed Integrità.</li> </ul>
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	<p>Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali</p>



## 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, aggiornando costantemente le proprie conoscenze, allargando gli orizzonti della personale competenza in una ottica di trasversalità e di multidisciplinarietà, necessarie per un approccio allargato e condiviso
Capacità propositiva e di innovazione	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa, formulando proposte innovative e/o individuando le azioni che consentano la soluzione delle criticità individuate, prefigurando possibili risultati e conseguenze
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati coerentemente con gli obiettivi attesi sul piano quali/quantitativo, con le modalità e nel rispetto della tempistica richiesta, attraverso una valutazione complessiva dei fatti e una individuazione delle urgenze e delle priorità da gestire.
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni delegate e di perseguire gli obiettivi assegnati sviluppando, attraverso una adeguata conoscenza delle metodologie e dei processi, un ampio grado di autonomia a fronte di situazioni differenziate e di variabili critiche senza il continuo confronto con il soggetto delegante.
Capacità di reporting	Capacità di fornire in modo puntuale e costante, secondo criteri di chiarezza e rilevanza, report informativi in merito allo stato di attuazione degli obiettivi assegnati.
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati secondo una logica di risultato più complessivo, attraverso un lavoro di condivisione, d'integrazione e di costante e plurale verifica che si proietti nella struttura operativa di riferimento e più in generale nell'Azienda.
Flessibilità	Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi alle nuove situazione e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità, puntando alla promozione del cambiamento come elemento di miglioramento complessivo e di nuove prospettive professionali.
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente, interagendo con momenti di confronto costruttivo con i colleghi e manifestando ampia disponibilità verso gli utenti, secondo principi di trasparenza e partecipazione.
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti approcciandosi con spirito costruttivo rispetto agli obiettivi da raggiungere sul piano dei contenuti e delle modalità attraverso una gestione efficace degli elementi emotivi d'incertezza e di stress per la riduzione dei conflitti e delle tensioni.
Rispetto di tempi e scadenze nello svolgimento delle attività assegnate	Capacità di perseguire gli obiettivi assegnati in modo tempestivo, svolgendo le azioni del processo lavorativo secondo il rigoroso rispetto dei tempi previsti o assegnati per i procedimenti tecnico/amministrativi, al fine di garantire la massima efficienza dell'apparato aziendale in relazione al pieno soddisfacimento dell'utenza.

## 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.

### 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 apicali

Scheda assegnazione obiettivi				
Anno 20...				
<b>Amministrazione: ARSAC</b>				
<b>Cognome e Nome:</b>				
<b>Funzione:</b>				
<b>Fattore valutativo: 1a. – Performance organizzativa <sup>(1)</sup> - Peso 30%</b>				
<i>Obiettivi</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Peso</i>	<i>Val. Iniz.</i>	<i>Target</i>
<b>Fattore valutativo: 1b. – Obiettivi individuali <sup>(2)</sup> - Peso 20%</b>				
<i>Obiettivi</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Peso</i>	<i>Val. Iniz.</i>	<i>Target</i>
<b>Fattore valutativo: 3. – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi - Peso 35%</b>				
<i>Elementi di dettaglio</i>	<i>Descrizione/Eventuali indicatori – target <sup>(3)</sup></i>	<i>Peso</i>		

<sup>(1)</sup> 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

<sup>(2)</sup> L'individuazione di obiettivi individuali sono aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal Piano della performance per l'unità organizzativa di riferimento

<sup>(3)</sup> 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 <sup>(4)</sup>**

<sup>(4)</sup> Ai sensi dell'art. 10 comma 5 del Regolamento Regionale n. 1/2014 e s.m.i., la valutazione dei Dirigenti apicali ARSAC compete alla Giunta Regionale su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione.

### 3.2 - Scheda individuale assegnazione obiettivi - Dirigenti

ARSAC				
Scheda assegnazione obiettivi				
Anno 20...				
<b>Settore:</b>				
<b>Dirigente: &lt;Cognome e Nome&gt;&gt;</b>				
<b>Fattore valutativo: 1a. – Performance organizzativa <sup>(1)</sup> - Peso 30%</b>				
<i>Obiettivi</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Peso</i>	<i>Val. Iniz.</i>	<i>Target</i>
<b>Fattore valutativo: 1b. – Obiettivi individuali <sup>(2)</sup> - Peso 20%</b>				
<i>Obiettivi</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Peso</i>	<i>Val. Iniz.</i>	<i>Target</i>
<b>Fattore valutativo: 3. – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi - Peso 35%</b>				
<i>Elementi di dettaglio</i>	<i>Descrizione/Eventuali indicatori – target <sup>(3)</sup></i>	<i>Peso</i>		

<sup>(1)</sup> Indicare quali tra gli obiettivi strategici ed operativi, rilevabili dal Piano della performance, contribuiscono a misurare la performance del Settore.

<sup>(2)</sup> L'individuazione di obiettivi individuali sono aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal Piano della performance per settore di riferimento.

<sup>(3)</sup> 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 <sup>(5)</sup>**

<sup>(5)</sup> Deve essere il Direttore Generale o altra figura nominata dalla Giunta Regionale facente funzioni.

### 3.3 - Scheda individuale di assegnazione obiettivi - Personale non dirigente

ARSAC				
Scheda assegnazione obiettivi				
Anno 20...				
<b>Settore:</b>				
<b>Ufficio:</b>				
<b>Dipendente:</b> <Cognome e Nome>>				
<b>Categoria:</b>				
<b>Fattore valutativo: 1a. – Performance organizzativa <sup>(1)</sup> - Peso xx%</b>				
<i>Obiettivi</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Peso</i>	<i>Val. Iniz.</i>	<i>Target</i>
<b>Fattore valutativo: 1b. – Obiettivi individuali <sup>(2)</sup> - Peso xx%</b>				
<i>Obiettivi</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Peso</i>	<i>Val. Iniz.</i>	<i>Target</i>
<b>Fattore valutativo: 3. – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi - Peso xx%</b>				
<i>Elementi di dettaglio</i>	<i>Descrizione/Eventuali indicatori – target <sup>(3)</sup></i>	<i>Peso</i>		

<sup>(1)</sup> Da utilizzare qualora si intenda coinvolgere il collaboratore solo per alcuni degli obiettivi operativi previsti dal Piano della performance

<sup>(2)</sup> 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

<sup>(3)</sup> 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**

**3.4 - Scheda individuale di assegnazione obiettivi riferiti a specifiche iniziative previste dall'art. 5 comma 5 del CCNL 1.4.1999 (Progetti obiettivo) - Personale non dirigente**

<b>ARSAC</b>						
<b>Scheda assegnazione obiettivi riferiti a specifiche iniziative previste dall'art. 5 comma 5 del CCNL 1.4.1999 (Progetti obiettivo)</b>						
<b>Anno 20...</b>						
<b>Settore:</b>						
<b>Ufficio:</b>						
<b>Dipendente: &lt;&lt;Cognome e Nome&gt;&gt;</b>						
<b>Categoria:</b>						
<b>Titolo del progetto obiettivo:</b>						
<b>Data inizio prevista:</b>						
<b>Termine previsto in data:</b>						
<i>Obiettivi</i>	<i>Peso</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Peso rispetto all'obiettivo</i>	<i>Val. Iniz.</i>	<i>Target</i>	<i>Fonti di informazione</i>

**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 20...

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 20...

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



### 4.3 Relazione di valutazione sulla realizzazione progetti obiettivo – Personale non dirigente

**ARSAC**

**Relazione di valutazione sulla realizzazione di progetti obiettivo (art. 5 comma 5 del CCNL 1.4.1999)**

**Anno 20...**

**Cognome** \_\_\_\_\_ **Nome** \_\_\_\_\_

**Settore** \_\_\_\_\_ **Ufficio** \_\_\_\_\_

**Categoria** \_\_\_\_\_

**Progetto obiettivo:** \_\_\_\_\_

• **Elementi utili ai fini della valutazione dei risultati del progetto obiettivo**

*<<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 assegnati>>*

**Data:** .....

**FIRMA**

## Allegato 5 – Schede di Valutazione

### 5.1 – Scheda di valutazione performance individuale – Dirigenti

#### ARSAC

#### SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 20...

Cognome ..... Nome..... Settore \_\_\_\_\_

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

<sup>(1)</sup> Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specificato nell'allegato 2 (mancata applicazione del fattore 2);

<sup>(2)</sup> 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;

<sup>(3)</sup> riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso;

<sup>(4)</sup> 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;

NB: Per la valutazione dei dirigenti apicali 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

- **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 20...**

**Cognome** ..... **Nome**..... **Settore** \_\_\_\_\_

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione <sup>(1)</sup></i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30			
1b. Obiettivi individuali <sup>(2)</sup>	20			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi <sup>(3)</sup>	40			
4. Performance generale dell'Ente	10			
<b>Totale</b>	<b>100</b>			Posizionamento nel livello di premialità

<sup>(1)</sup> 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

<sup>(2)</sup> Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

<sup>(3)</sup> 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 20...**

**Cognome** \_\_\_\_\_ **Nome** \_\_\_\_\_ **Settore** \_\_\_\_\_

**Categoria:** \_\_\_\_\_

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo (<sup>1</sup>)</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione (<sup>2</sup>)</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	...			
1b. Obiettivi individuali ( <sup>3</sup> )	...			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi ( <sup>4</sup> )	...			
4. Performance generale dell'Ente	...			
<b>Totale</b>	<b>100</b>			Posizionamento nel livello di premialità

(<sup>1</sup>) Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specificato nell'allegato 2 (assenza di obiettivi individuali)

(<sup>2</sup>) 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

(<sup>3</sup>) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

(<sup>4</sup>) 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 D**

**ARSAC**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 20...**

**Fascia D**

**Cognome .....** **Nome.....** **Settore \_\_\_\_\_**

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo (<sup>1</sup>)</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione (<sup>2</sup>)</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	10			
1b. Obiettivi individuali ( <sup>3</sup> )	20			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi ( <sup>4</sup> )	60			
4. Performance generale dell'Ente	10			
<b>Totale</b>	<b>100</b>			Posizionamento nel livello di premialità

*(<sup>1</sup>) Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specificato nell'allegato 2 (assenza di obiettivi individuali)*

*(<sup>2</sup>) 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*

*(<sup>3</sup>) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso*

*(<sup>4</sup>) 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 20...**

**Fascia C**

**Cognome .....** **Nome.....** **Settore/Servizio \_\_\_\_\_**

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo (<sup>1</sup>)</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione (<sup>2</sup>)</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	10			
1b. Obiettivi individuali ( <sup>3</sup> )	15			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi ( <sup>4</sup> )	70			
4. Performance generale dell'Ente	5			
<b>Totale</b>	<b>100</b>			Posizionamento nel livello di premialità

*(<sup>1</sup>) Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specificato nell'allegato 2 (assenza di obiettivi individuali)*

*(<sup>2</sup>) 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*

*(<sup>3</sup>) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso*

*(<sup>4</sup>) 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 A e B**

**ARSAC**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 20...**

**Fascia A e B**

**Cognome** ..... **Nome**..... **Settore** \_\_\_\_\_

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione <sup>(1)</sup></i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	2			
1b. Obiettivi individuali <sup>(3)</sup>	8			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi <sup>(2)</sup>	85			
4. Performance generale dell'Ente	5			
<b>Totale</b>	<b>100</b>			Posizionamento nel livello di premialità

*(<sup>1</sup>) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo*

*(<sup>2</sup>) 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*

*(<sup>3</sup>) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso*

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

**Eventuali considerazioni del valutato:**

**IL VALUTATO per presa visione**

**Il Valutatore**

**Data:** .....

**5.7 – Scheda di valutazione progetti obiettivo – personale non dirigente**

**ARSAC**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PER PROGETTI OBIETTIVO (art. 5 comma 5 del CCNL 1.4.1999)**

**Anno 20...**

**Cognome** \_\_\_\_\_ **Nome** \_\_\_\_\_

**Settore** \_\_\_\_\_ **Ufficio:** \_\_\_\_\_

**Categoria:** \_\_\_\_\_

**Progetto Obiettivo:** \_\_\_\_\_

<i>Obiettivi ed indicatori correlati</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione <sup>(1)</sup></i>	<i>Punteggio attribuito <sup>(2)</sup></i>	<i>Note del valutatore</i>
<b>Totale</b>			

<sup>(1)</sup> Riportare le percentuali risultanti dalla misurazione in fase di relazione della performance e dalla relazione del valutato in relazione agli obiettivi assegnati

<sup>(2)</sup> Riportare eventuali compensazioni ai valori misurati in base alle risultanze della relazione del valutato

**Eventuali considerazioni del valutato:**

**IL VALUTATO per presa visione**

**Il Valutatore**

**Data:** .....