



Quaderno esplicativo sul ciclo della performance

N. 1 – Il processo di valutazione individuale

Aprile 2022

aggiornamento di ottobre 2025 con SMiVaP ARSAC 2024

a cura di Giovanni Arcudi - Unità di Controllo Strategico – Gestione Performance

Indice

Premessa	3
Il documento regolatore interno.....	3
I soggetti preposti	3
Cosa si misura e si valuta	4
Il procedimento	6
Qualche approfondimento	12
<i>Riferimenti normativi sulla performance.....</i>	<i>12</i>
<i>Come viene misurato il raggiungimento dei target.....</i>	<i>13</i>
<i>Come viene misurato l'elemento "Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge" del fattore valutativo 3.....</i>	<i>14</i>
<i>Come viene misurato l'elemento "rispetto delle scadenze nelle incombenze sul ciclo della performance" del fattore valutativo 3.....</i>	<i>16</i>
<i>Come avviene la valutazione empirica degli elementi di dettaglio scelti dal Dizionario dei comportamenti professionali e organizzativi del fattore valutativo 3.....</i>	<i>17</i>

Premessa

Lo scopo del presente quaderno è spiegare in modo esauriente una delle fasi principali del ciclo della performance e, nel contempo, di maggiore interesse per i dipendenti quale è la valutazione individuale.

Nonostante tale processo, a cui è legata l'erogazione della relativa premialità prevista dal CCNL del comparto Funzioni Locali ("performance organizzativa ed individuale" per i dipendenti non dirigenti o "indennità di risultato", nel caso di incarichi di E.Q.), sia entrato in funzione da diversi anni in ARSAC e annualmente questa struttura realizza incontri con il personale sulla presentazione del Piano Performance ed in generale sulle caratteristiche del ciclo, si ha la percezione, corroborata dalle numerose richieste di chiarimento ricevute, che gran parte del personale funzione pubblica non abbia ancora assimilato la logica di per sé poco intuitiva che sta dietro alla performance ed a suoi procedimenti operativi.

Una modifica di ottobre 2019 del Regolamento Regionale n. 1/2014 e ss.mm.ii., peraltro, ha chiarito che l'assegnazione degli obiettivi di performance e la relativa valutazione per il personale distaccato presso Dipartimenti della Giunta Regionale debba essere a carico dell'amministrazione distaccante e, a seguito di tale modifica, quest'Azienda ha proceduto, dal 2020, a incorporare tale personale nel ciclo della performance ARSAC.

Per le ragioni su esposte, quindi, si ritiene possano essere utili dei quaderni esplicativi consultabili in ogni momento dove si illustrano alcuni aspetti salienti del ciclo come appunto il processo di valutazione individuale.

L'aggiornamento del presente quaderno tiene conto delle modifiche introdotte con l'aggiornamento del "Sistema di misurazione e valutazione della performance ARSAC" (SMiVaP ARSAC) che è stato validato dall'OIV della Giunta Regionale a giugno del 2024. **Si precisa che le indicazioni contenute nel presente documento sono valide a partire dalla valutazione individuale della performance 2025.** Tenendo conto che verrà presentato un aggiornamento del SMiVaP ARSAC per ottenere il parere vincolante da parte dell'OIV della Giunta Regionale, eventuali modifiche agli elementi contenuti in questo documento verranno riflessi in un ulteriore aggiornamento del presente quaderno.

Il documento regolatore interno

Nell'ambito di questa amministrazione, le regole, le procedure ed i modelli utilizzati per il ciclo della performance sono contenuti nelle "**Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC**", sistema di misurazione e valutazione (SMiVaP) ARSAC il cui ultimo aggiornamento è stato approvato con deliberazione n. 76/CS del 10.06.2024 dopo aver ottenuto il parere favorevole

Cos'è il Ciclo di gestione della performance?

È una metodologia, nata nel settore privato, con la quale si programmano, si misurano e si valutano i risultati della gestione di un'amministrazione ed i risultati individuali del proprio personale.

Definizione di performance

è il contributo che un'entità (individuo, ufficio, azienda) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'azienda è stata costituita

dall'OIV della Giunta Regionale (parere vincolante). Lo SMiVaP ARSAC è coerente con il Regolamento Regionale n. 1 del 2014 (e con le successive modifiche e integrazioni) ed utilizza la maggior parte dei modelli in esso contenuti.

Le Linee Guida (e il relativo atto deliberativo) sono scaricabili al seguente link: [https://arsac.calabria.it/delibera-n-76-cs-del-10-](https://arsac.calabria.it/delibera-n-76-cs-del-10-06-2024-approvazione-dellaggiornamento-del-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-arsac-linee-guida-per-la-programmazione-misurazione-e-valutazione-del/)

[06-2024-approvazione-dellaggiornamento-del-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-arsac-linee-guida-per-la-programmazione-misurazione-e-valutazione-del/](https://arsac.calabria.it/delibera-n-76-cs-del-10-06-2024-approvazione-dellaggiornamento-del-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-arsac-linee-guida-per-la-programmazione-misurazione-e-valutazione-del/)

I soggetti preposti

Del processo di valutazione della performance in ARSAC si occupano essenzialmente i seguenti soggetti:

- 📌 Il **gruppo di lavoro sulla performance** (o **Nucleo di controller**) formato, attualmente, da due dipendenti a tempo parziale (che impiegano, cioè, solamente una certa percentuale - il 5 ed il 70%- del proprio tempo lavorativo) più il coordinatore, titolare della I.E.Q. “Unità di controllo strategico – gestione performance”. Il gruppo di lavoro elabora le schede di monitoraggio e le richieste per la raccolta dei dati, effettua la misurazione dei target degli indicatori associati agli obiettivi (strategici, operativi, individuali), raccoglie le informazioni inerenti alle cause interne ed esterne che hanno influito sul raggiungimento degli obiettivi, redige la documentazione di rendicontazione e informativa per la valutazione della performance organizzativa ed individuale da sottoporre al vaglio del vertice aziendale (e quindi dei dirigenti valutatori).
- 📌 Il **vertice aziendale (Dirigenti valutatori)**: in ARSAC è rappresentato dal Direttore Generale (che al tempo stesso, attualmente, è dirigente valutatore per il personale afferente alla Direzione, al Settore Programmazione e Divulgazione ed al Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione che gestisce entrambi ad interim) e dal dirigente del Settore Amministrativo (che, attualmente, svolge anche la funzione di dirigente valutatore per il personale del Settore, per quello del Settore Servizi Tecnici di Supporto che dirige ad interim e per il personale distaccato presso altre amministrazioni). Il vertice aziendale analizza i risultati del lavoro del nucleo di controller, verifica ed approva la rendicontazione della performance organizzativa con la “*relazione di valutazione della performance*” dell’anno di riferimento da sottoporre a validazione da parte dell’O.I.V. della Giunta regionale, effettua le valutazioni empiriche sugli elementi di dettaglio del fattore valutativo 3 per il personale di propria competenza, analizza, con il supporto del nucleo di controller, le eventuali osservazioni dei dipendenti allo scopo di definire la valutazione della performance individuale per ogni dipendente.

Gli obiettivi nel ciclo della performance

Gli obiettivi sono dei traguardi da raggiungere nell’ambito di specifiche funzioni o singole attività.

*Gli **obiettivi strategici** sono riferiti a traguardi generali dell’Azienda; hanno **durata triennale**; sono presenti nella sezione Performance del P.I.A.O. e incidono sulla Performance di Ente; a livello individuale sono assegnati solo ai dirigenti.*

*Gli **obiettivi operativi** sono riferiti a traguardi specifici riferiti a funzioni e/o gruppi di attività omogenee dell’Azienda (in genere Settori o specifiche Strutture); sono presenti nella sezione Performance del P.I.A.O. e incidono sulla Performance di Ente; **hanno durata annuale**, a livello individuale sono assegnati a tutti i dipendenti (cioè ogni dipendente ne ha assegnato almeno uno).*

*Gli **obiettivi individuali** sono traguardi specifici riferiti a singole attività o funzioni che svolge un dipendente (o una struttura, o un gruppo di lavoro con più dipendenti), hanno durata annuale, non sono presenti nella sezione Performance del P.I.A.O. (sono presenti nel Piano solo gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti) ed incidono solo sulla Performance individuale; sono assegnati a tutti i dipendenti.*

*Ogni obiettivo ha associato uno o più **indicatori**: questi sono la modalità (il metro) con cui si misura l’obiettivo.*

*Ogni indicatore ha assegnato uno o più **target** che sono il risultato numerico da raggiungere per centrare l’obiettivo.*

Cosa si misura e si valuta

Con la valutazione individuale per i dipendenti non dirigenti vengono misurati e valutati nel periodo compreso, di norma, dal 1° gennaio al 31 dicembre (ma, in casi particolari, è possibile che il singolo dipendente abbia schede per periodi parziali di anno), i seguenti 4 fattori:

- 📌 Fattore valutativo 1a, performance organizzativa;
- 📌 Fattore valutativo 1b, obiettivi individuali;
- 📌 Fattore valutativo 3, competenze e comportamenti professionali e organizzativi;
- 📌 Fattore valutativo 4, Performance di Ente.

Fattore valutativo 1a, performance organizzativa: è costituito da un **obiettivo operativo** presente nel Piano della Performance che viene assegnato individualmente al dipendente; la scelta dell’obiettivo operativo da assegnare viene attuata in funzione delle attività svolte dal dipendente che l’amministrazione considera prioritarie (può coincidere con l’attività prevalente indicata per il dipendente nella scheda di programmazione della struttura a cui afferisce);

Fattore valutativo 1b, obiettivi individuali: sono obiettivi assegnati al singolo dipendente in funzione di attività (complementari e/o diverse da quelle relazionate all'obiettivo operativo) svolte dal dipendente tra quelle indicate nella scheda di programmazione della struttura di riferimento; potrebbero essere anche obiettivi riferiti ad attività considerate prioritarie dall'amministrazione;

Fattore valutativo 3, competenze e comportamenti professionali e organizzativi:

vengono assegnati 4 elementi di dettaglio (5 per i dirigenti) ad ogni dipendente da misurare e/o valutare in funzione della categoria di appartenenza; **2 di questi elementi** fanno riferimento a capacità e comportamenti che il dipendente manifesta nell'ambito della propria attività lavorativa e nelle relazioni con altri soggetti e che sono valutati attraverso una sintetica valutazione empirica del dirigente valutatore su una griglia prefissata di gradazioni di comportamento. Tali competenze e comportamenti sono codificati nel **Dizionario dei comportamenti professionali e organizzativi** presente nello SMiVaP ARSAC (Allegato 2.3). Il **terzo elemento** di dettaglio, assegnato a tutti i dipendenti, è "**Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge**" (non presente nell'allegato 2.3), elemento con il quale si misurano tutti quei comportamenti che alcune disposizioni di legge impongono che siano rilevanti ai fini della valutazione della performance individuale; attualmente gli ambiti di comportamento che questa amministrazione prende in considerazione per la misurazione sono quelli presenti nel "**Codice di Comportamento dei Dipendenti ARSAC**" approvato con deliberazione n. 73/DG del 24.05.2023 (13 ambiti per i dirigenti, 12 per i non dirigenti); i dati relativi al rispetto del Codice da parte dei singoli dipendenti sono richiesti alle strutture ARSAC competenti (maggiori dettagli sulla misurazione fra gli approfondimenti più avanti). Il **quarto elemento di dettaglio** è il "**rispetto delle scadenze nelle incombenze sul ciclo della performance**", anch'esso non presente nell'Allegato 2.3 delle Linee Guida ARSAC con il quale si misurano eventuali ritardi nelle richieste inviate dalla struttura preposta.

Per ogni ciclo viene presa in considerazione almeno una richiesta individuale pervenuta dalla struttura preposta e vengono registrati eventuali ritardi rispetto alle scadenze indicate nelle rispettive circolari di richiesta. Nella sottosezione Performance del P.I.A.O., in apposito paragrafo, sono annualmente indicati gli elementi di dettaglio che saranno presi in considerazione per ogni categoria di personale.

Fattore valutativo 4, Performance di Ente: rappresenta il risultato complessivo raggiunto dall'Azienda in un determinato ciclo di performance. La performance di Ente viene calcolata nel semestre successivo al ciclo che si vuole valutare misurando gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi presenti nel Piano Performance

Tutte le schede del ciclo della performance

Scheda di programmazione annuale: viene richiesta nella prima metà di dicembre dell'anno precedente; è una programmazione di massima delle attività per tutti i dipendenti presenti nella struttura con indicazione della % di tempo dedicata ad ogni attività; viene compilata dal responsabile della struttura. Ha lo scopo di fornire un panorama delle attività che si svolgeranno in tutte le strutture, verificare i carichi di lavoro e orientare meglio la scelta, da parte dei dirigenti valutatori, degli obiettivi da assegnare ai dipendenti.

Scheda individuale di assegnazione obiettivi: è la scheda preventiva degli obiettivi e dei comportamenti assegnati ad ogni dipendente dal dirigente valutatore; va concordata e firmata entro il mese di febbraio dell'anno del ciclo; contiene i fattori valutativi 1a, 1b e 3 (per i dipendenti non dirigenti).

Scheda di monitoraggio finale della performance (del ciclo precedente): è la scheda con la quale si richiedono i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi del ciclo precedente (cioè dal 1° gennaio al 31 dicembre); viene inviata in genere tra gennaio e febbraio dell'anno successivo a quello che si vuole misurare; viene compilata dal responsabile della struttura (in alcuni casi si richiede anche a singoli dipendenti).

Scheda di monitoraggio intermedio della performance: è la scheda con la quale si richiedono i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi nei primi sei mesi del ciclo; viene inviata in genere a fine giugno della stessa annualità del ciclo; viene compilata dal responsabile della struttura (in alcuni casi viene fatta compilare anche a singoli dipendenti).

Scheda individuale di valutazione: è la scheda consuntiva del raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti del singolo dipendente; nella scheda si riportano i risultati dei 4 fattori valutativi e il punteggio complessivo può essere compreso tra 0 e 100; viene inviata, in genere, entro 9-11 mesi dalla fine del ciclo oggetto di valutazione; viene firmata dal valutato e dal dirigente valutatore. È preceduta dall'invio di un prospetto informativo di valutazione dove si riportano i risultati della valutazione preliminare effettuata sui 4 fattori valutativi (sia la scheda che il prospetto sono illustrati nelle pagine seguenti).

attraverso un calcolo con medie ponderate del raggiungimento dei target degli indicatori assegnati ad ogni obiettivo.

Ognuno dei 4 fattori valutativi ha un peso differente in funzione della categoria del personale come indicato nella tabella di seguito:

Tabella 1 – Pesi dei fattori valutativi per tipologia di personale					
Fattori di Valutazione	Pesi % per Dirigenti	Pesi % per I.E.Q.	Pesi % per Funzionari ed E.Q.	Pesi % per Istruttori	Pesi % per Operatori Esperti ed Operatori
1a. Performance organizzativa	40	40	25	20	15
1b. Obiettivi individuali	20	25	30	25	20
2. Capacità di differenziazione delle valutazioni	5	-	-	-	-
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	25	25	35	45	60
4. Performance generale dell'Ente	10	10	10	10	5
Totale	100	100	100	100	100

I fattori valutativi 1a, 1b e 3 sono presenti nella “scheda individuale di assegnazione obiettivi” che ogni dipendente firma con il proprio dirigente valutatore a inizio ciclo (comunque entro febbraio); per i dirigenti si valuta anche la capacità di differenziazione delle valutazioni (fattore valutativo 2). Il fattore valutativo 4 (Performance di Ente), invece, non compare nella “scheda individuale di assegnazione obiettivi” ma solamente nel “prospetto informativo di valutazione” e nella “scheda individuale di valutazione”.

Chiarimento ricorrente: Se si sommano le percentuali dei fattori valutativi presenti nella “scheda individuale di assegnazione obiettivi” il risultato è 90 o 95%. Il complemento a 100 è proprio del Fattore valutativo 4, Performance di Ente, che non è presente nella scheda perché viene calcolato a consuntivo.

Il procedimento

La valutazione della performance è la fase finale del ciclo di gestione della performance; inizia di norma nel semestre successivo all'anno di riferimento (ad esempio la valutazione della performance del 2025 inizierà nel primo semestre 2026) e si conclude, di norma, entro 9-11 mesi dalla fine del ciclo (eventi imprevisti possono far dilatare notevolmente i tempi indicati, come, ad esempio, il ritardo avvenuto nella nomina dell'O.I.V. della Giunta Regionale che ha avuto come effetto un ritardo di pari entità nella valutazione del ciclo 2019).

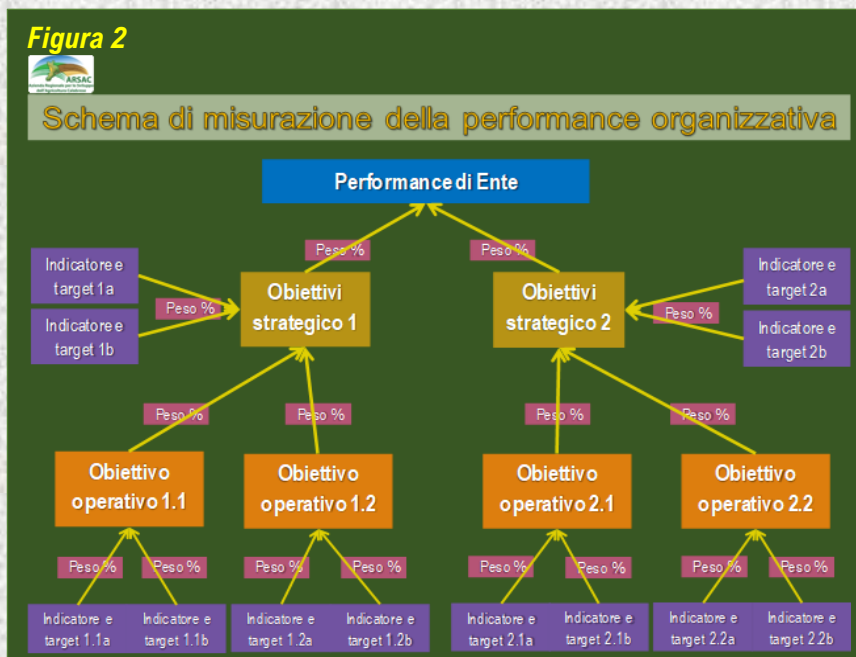
Figura 1 – rappresentazione schematica del ciclo della performance (cerchiato in giallo la fase nella quale si inserisce la valutazione ind.)



La valutazione della performance viene effettuata annualmente e si realizza attraverso **due tappe**: la valutazione della performance organizzativa, che ha come risultato il punteggio complessivo della performance di Ente, e, in parallelo, la valutazione della performance individuale di ogni dipendente ARSAC (che si completa, comunque, successivamente).

La **performance organizzativa** viene misurata e valutata con i dati relativi al raggiungimento dei target (risultato atteso in termini quantitativi o qualitativi) degli

indicatori assegnati agli obiettivi strategici e agli obiettivi operativi presenti nel P.I.A.O. Il processo di calcolo arriva a determinare la performance complessiva di Ente (che costituisce uno dei fattori valutativi individuali) e prevede l'uso di medie ponderate dove i fattori di ponderazione sono costituiti dai differenti pesi assegnati in fase di programmazione ai vari elementi; la performance di Ente è espressa con un punteggio compreso tra 0 e 100. Nella figura 2 è sintetizzato lo schema che si segue.



Una volta calcolata la performance di Ente si procede in parallelo a:

- ✓ Misurare i dati per la performance individuale, riportando la misurazione dei target degli obiettivi operativi inseriti nel fattore 1a delle schede di ogni dipendente, misurando il raggiungimento dei target degli indicatori associati agli obiettivi individuali presenti nelle schede (fattore valutativo 1b) e procedendo con la misurazione e/o la valutazione (da parte dei dirigenti valutatori) degli elementi di dettaglio del fattore valutativo 3; gli aspetti appena descritti costituiscono la **valutazione individuale preliminare**;
- ✓ Redigere la **“relazione di valutazione della performance ARSAC”** da sottoporre a validazione da parte dell'OIV della giunta Regionale; si precisa che senza la validazione dell'OIV sulla relazione non è possibile considerare il punteggio della performance di ente definitivo (infatti, può essere verosimile, come peraltro successo in passato, che l'Organismo rilevi difformità nei procedimenti di calcolo che vanno corretti e che implicano un risultato di performance di ente differente), né tantomeno procedere alla distribuzione della premialità collegata alla performance dei dipendenti.

I risultati della valutazione della performance individuale preliminare per ogni dipendente sono raccolti in un **prospetto informativo di valutazione**. Tale documento, inviato ad ogni dipendente, riporta le informazioni in modo sintetico sulla misurazione effettuata dei fattori valutativi 1a e 1b, sulle misurazioni e le valutazioni empiriche effettuate sui 4 elementi di dettaglio del fattore valutativo 3, sul risultato preliminare del fattore valutativo 4 (performance di Ente) e, di conseguenza, il punteggio individuale di valutazione preliminare che può variare tra 0 e 100.

Il prospetto ha lo scopo di informare il dipendente sulla valutazione preliminare effettuata in modo da permettergli, nel caso lo ritenga necessario, di comunicare (su apposito modello di “relazione individuale di valutazione”) eventuali osservazioni e/o elementi che abbiano influito sul raggiungimento degli obiettivi o sui comportamenti attuati nel periodo. Nella **figura seguente** si fornisce un esempio di prospetto informativo di valutazione e si dettagliano di seguito i contenuti.

Figura 3 - Esempio di Prospetto informativo di valutazione

ARSAC Prospetto informativo valutazione individuale Anno 2025							
Settore: Programmazione e Divulgazione Struttura: Dipendente: Area: Funzionari ed E.Q.							
Fattore valutativo 1a - Performance organizzativa - Peso:		25%					
Obiettivi	Indicatore	Peso (%)	Valore iniziale	Target	Target rilevato al 31.12.2025	% di raggiungimento target	Valore numerico indicatore
2.1 Assicurare efficienza ed efficacia nell'offerta di consulenza e di servizi di supporto reali agli utenti anche attraverso azioni di salvaguardia della biodiversità regionale	Numero di utenti assistiti/coinvolti nel periodo anche in modalità a distanza	100	Media di 3.685,83 utenti (media 2017-2022)	>= 3.850	4.030	100%	25,00
Totale fattore valutativo 1a		25,00					
Fattore valutativo 1b - Obiettivi individuali - Peso:		30%					
Obiettivi	Indicatore	Peso (%)	Valore iniziale	Target	Target rilevato al 31.12.2025	% di raggiungimento target	Valore numerico indicatore
Garantire efficienza nei controlli sui fondi agricoli europei	Rapporto tra missioni effettuate e controlli realizzati (solo controlli U.M.A.)	55	N.D. (Nuova misurazione)	<= 0,64 missioni per controllo	0,66	96,97%	16,00
Aumentare l'efficienza nell'esecuzione dei procedimenti affidati a personale ARSAC dalle differenti strutture della Regione Calabria	Numero di controlli realizzati entro le scadenze prefissate / numero di controlli affidati al personale ARSAC nel periodo	45	N.D. (Nuova misurazione)	>=95%	100,0%	100,00%	13,50
Totale fattore valutativo 1b		29,50					
Fattore valutativo 3 - Competenze e comportamenti professionali e organizzativi - Peso:		35%					
Elementi di dettaglio	Descrizione	Peso (%)	Dettagli della misurazione		Valori massimi teorici	Valori misurati o attribuiti	
Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge	L'adempimento di determinati comportamenti che specifiche disposizioni normative nazionali, regionali ed aziendali impongono di considerare (Rispetto Codice di Comportamento ARSAC)	10%	Rispetto pieno del Codice, ma presenza di sistemi ARSAC di verifica non obiettivamente certi per 7 su 12 obblighi del Codice e ciò fa sì che il punteggio per tutti i dipendenti per i quali non sono state registrate non conformità al Codice rappresenti l'88,33% del punteggio teorico massimo		3,5	3,09	
Capacità di trasferimento delle conoscenze all'utenza interna/esterna	Capacità di adattare il linguaggio per la trasmissione di nozioni e informazioni alle caratteristiche dell'utenza; saper stimolare interesse negli ascoltatori lasciando adeguato spazio alla loro partecipazione; utilizzo adeguato di strumenti multimediali che migliorino il trasferimento delle conoscenze - Valutazione empirica in base alla seguente corrispondenza di punteggi: comportamento manifestato raramente = 14% del fattore valutativo 3 - comportamento manifestato saltuariamente = 28% del f. val. 3 - comportamento manifestato abitualmente = 35% del f. val. 3 - comportamento manifestato sistematicamente = 42% del f. val. 3	42%	Il Dirigente ha valutato la capacità manifestata sistematicamente, quindi si attribuisce il 42% del fattore valutativo 3		14,7	14,70	
Flessibilità	Rispetto della tempistica nel compimento degli obiettivi assegnati e nelle richieste provenienti da strutture interne o esterne: Rispetto pieno della tempistica = 30% del fattore valutativo 3 - Ritardo medio entro il 10% = 25% f. val. 3 - Ritardo medio tra il 11 ed il 20% = 20% f. val. 3 - Ritardo medio tra il 21 ed il 30% = 15% f. val. 3 - Ritardo medio tra il 31 ed il 40% = 10% f. val. 3 - Ritardo medio tra il 41 ed il 50% = 5% f. val. 3 - Ritardo medio oltre il 50% = 0% f. val. 3	42%	Il Dirigente ha valutato la capacità manifestata abitualmente, quindi si attribuisce il 35% del fattore valutativo 3		14,7	12,25	
Rispetto delle scadenze nelle incombenze sul ciclo della performance	Rispetto della tempistica nel compimento delle richieste provenienti dalla struttura di gestione del ciclo della performance (per il 2025 si considererà almeno una richiesta individuale): Rispetto pieno della tempistica = 6% del fattore valutativo 3 - Ritardo medio entro il 10% = 5% f. val. 3 - Ritardo medio tra il 11 ed il 20% = 4% f. val. 3 - Ritardo medio tra il 21 ed il 30% = 3% f. val. 3 - Ritardo medio tra il 31 ed il 40% = 2% f. val. 3 - Ritardo medio tra il 41 ed il 50% = 1% f. val. 3 - Ritardo medio oltre il 50% = 0% f. val. 3	6%	N. gg. di ritardo nell'invio Scheda firmata di Assegnazione Obiettivi 2025 (Circolare n. 10/2025)		2,1	2,10	
		N. gg. di ritardo nell'invio Scheda firmata di Assegnazione Obiettivi 2025 rimodulata (Circolare n. 16/2025)					
Totale fattore valutativo 3				0	0	35,0	
Fattore valutativo 4 - Performance generale di Ente - Peso:		10%		Valore rilevato:	85,42%	Valore non definitivo in quanto soggetto a validazione O.I.V.	Valore numerico: 8,54
Totale punteggio (senza eventuali compensazioni del valutatore)							95,18

Note del compilatore:

A) Nel prospetto sono riportati i 4 fattori valutativi sui quali si basa la valutazione individuale: 1a) Performance organizzativa (ossia gli obiettivi operativi riportati nel Piano Performance e assegnati ai dipendenti); 1b) Obiettivi individuali (obiettivi assegnati individualmente al dipendente); 3) Competenze e comportamenti professionali e organizzativi con 4 elementi di dettaglio, il primo comune a tutti e gli altri tre diversi a seconda la categoria ed il Settore d'appartenenza; 4) Performance generale di Ente, fattore non riportato nella scheda individuale di assegnazione obiettivi che viene calcolato a consuntivo per tutto l'Ente.
B) Nei fattori valutativi 1a) e 1b) i pesi sono riferiti all'obiettivo, se questo possiede più indicatori il rispettivo peso, se non suddiviso diversamente, viene distribuito equamente su questi. **C)** I fattori valutativi 1a), 1b) e 4) sono calcolati attraverso la misurazione di indicatori e target. Il fattore valutativo 3) è ricavato con una misurazione di 2 dei 4 elementi (il primo e l'ultimo) e con una valutazione empirica degli altri due da parte del valutatore. Riguardo il "Rispetto dei tempi e scadenze...", si sono presi in considerazione per il 2025 due invii di documentazione relativa alla performance, nelle righe si forniscono i dettagli degli eventuali ritardi.
D) Per maggiori informazioni consultare le "Linee Guida per la progr., misur. e valutazione della performance ARSAC - Agg. 2023" disponibile sul sito ARSAC nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Le **parti in giallo del prospetto** sono le informazioni riportate nella "scheda individuale di assegnazione obiettivi" del dipendente per l'anno di riferimento e quindi:

- Il fattore valutativo 1a costituito dall'obiettivo operativo assegnato con l'indicatore, il valore iniziale, il target da raggiungere ed il peso che ha rispetto al fattore valutativo (100%);

- ✎ il fattore valutativo 1b costituito, di norma, da uno o due obiettivi individuali correlati ad indicatori e target da raggiungere ed il peso di questi obiettivi rispetto al fattore valutativo;
- ✎ il fattore valutativo 3 con i 4 elementi di dettaglio assegnati al dipendente in fase di programmazione, la relativa descrizione ed il peso di ognuno dei 4 rispetto al fattore valutativo.

Evidenziata in verde la parte relativa al fattore valutativo 4 cioè la performance di Ente, misurata precedentemente; si riporta nello stesso rigo, il peso del fattore valutativo (5 o 10%), il valore misurato (ma ancora non definitivo in quanto soggetto a validazione OIV) ed il valore numerico da conteggiare (è il risultato del valore misurato moltiplicato per il peso).

Nelle **parti evidenziate in azzurro** vengono riportati i risultati delle misurazioni e delle valutazioni effettuate:

- ✎ nella parte alta del prospetto, in corrispondenza dei fattori valutativi 1a e 1b, si riporta la misurazione effettuata in base ai dati raccolti dei target degli obiettivi (prima colonna), la percentuale di raggiungimento del target (seconda colonna) ed il valore numerico del punteggio (ottenuto moltiplicando il raggiungimento del target per il peso del singolo obiettivo e per il peso del fattore valutativo);
- ✎ nella parte bassa del prospetto, in corrispondenza del fattore valutativo 3, sono riportati alcuni dettagli informativi relativi alla misurazione o alla valutazione (prima colonna): nel caso di valutazioni empiriche si riporta il singolo componente della griglia di gradazione (coerente con il contenuto nella colonna “descrizione”) che è stato scelto dal dirigente per la valutazione dell’elemento; nel caso di misurazione dell’elemento di dettaglio si riportano sinteticamente i risultati della misurazione ed il motivo del punteggio (riguardo l’elemento di dettaglio “*Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge*”) o gli aspetti presi in considerazione nella misurazione (ad esempio per l’elemento di dettaglio “*rispetto dei tempi e scadenze nelle incombenze sul ciclo della performance*” si riportano i ritardi misurati per una o più scadenze prese in considerazione). Nella seconda colonna sono riportati i punteggi massimi raggiungibili (ottenuti moltiplicando il peso del singolo elemento per il peso dell’intero fattore valutativo) e, infine, nella terza colonna i valori numerici misurati o attribuiti con le valutazioni empiriche.

Nel **rigo in arancione del prospetto** è riportato il **punteggio preliminare complessivo**, risultato della sommatoria dei 4 fattori valutativi. Tale valore, in funzione di fenomeni esterni o comunque indipendenti dall’operato del dipendente (comunicati dallo stesso dipendente o di conoscenza dell’amministrazione) che hanno influito sul raggiungimento di obiettivi o su comportamenti manifestati dal dipendente, può essere rivisto dal dirigente qualora valuti che questi abbiano avuto una certa influenza sul raggiungimento dei risultati; in tal caso il dirigente può effettuare delle compensazioni numeriche che saranno riflesse ed opportunamente giustificate nella scheda di valutazione individuale definitiva.

È possibile che il dirigente valutatore, nel caso di fenomeni già noti all’amministrazione che hanno influito negativamente sul raggiungimento di obiettivi a fronte di un operato ineccepibile del dipendente o di un gruppo di questi, stabilisca delle compensazioni numeriche del punteggio raggiunto (quando opportunamente giustificato) e le rifletta direttamente nel prospetto informativo di valutazione (in una riga aggiuntiva dopo il fattore valutativo 1a o 1b).

Nella **parte evidenziata in rosa**, infine, sono poste delle note esplicative sintetiche con la descrizione dei fattori valutativi, il loro metodo di calcolo ed un rinvio alla parte corrispondente del sistema di misurazione e valutazione ARSAC.

Il prospetto informativo di valutazione è inviato a tutti i dipendenti funzione pubblica ARSAC successivamente all’invio della relazione di valutazione della performance ARSAC all’OIV.

Insieme al prospetto informativo si invia il **modello di relazione individuale di valutazione** (illustrato nella figura a fianco) nel caso il dipendente volesse indicare osservazioni e/o elementi che ritenga abbiano influito sul raggiungimento degli obiettivi o sui comportamenti attuati nel periodo. La compilazione della relazione individuale di valutazione è facoltativa e, comunque, viene indicata una scadenza per la sua restituzione compilata. Il modello di relazione è corredato da istruzioni di compilazione.

La compilazione comunque è abbastanza semplice e intuitiva: oltre alle generalità del dipendente, sono presenti, in forma di punti, i 4 fattori valutativi (nel caso di dipendenti non dirigenti) dove il dipendente può inserire le proprie osservazioni pertinenti; nell'ultimo punto possono essere inserite osservazioni o elementi su aspetti generali o specifici che possono essere utili alla valutazione individuale.

Una volta raccolte le relazioni individuali, il nucleo di controller analizza le osservazioni e gli elementi contenuti in esse e le riporta in un quadro tabellare complessivo insieme a eventuali commenti relativi ai contenuti delle

relazioni; vengono elaborate, inoltre, eventuali ipotesi di compensazioni da sottoporre al vaglio dei dirigenti valutatori (come esposto nella pagina precedente, in caso di fenomeni generali noti che hanno inciso negativamente, comunque, è possibile che alcune compensazioni siano inserite direttamente nel prospetto informativo individuale). Tale quadro tabellare, quindi, è discusso in una sessione di lavoro tra il coordinatore del nucleo di controller ed i dirigenti valutatori; i risultati di tale sessione vengono pertanto riflessi nelle schede di valutazione individuali definitive (nella figura 5 un esempio di scheda individuale di valutazione di un dipendente, area funzionari ed E.Q.).

La **scheda di valutazione individuale (figura 5)**, oltre alle generalità in intestazione, è formata da 5 colonne:

- ✓ nella **prima colonna** sono indicati i fattori valutativi e, sotto ognuno di essi (ad eccezione dell'ultimo), gli indicatori o elementi di dettaglio misurati. Nel fattore valutativo 1a è riportato l'indicatore dell'obiettivo operativo assegnato in fase di programmazione; nel fattore 1b gli indicatori associati ad ognuno degli obiettivi individuali; nel fattore valutativo 3 gli elementi di dettaglio assegnati in fase di programmazione che sono stati misurati e/o valutati; infine è riportato il fattore valutativo 4 costituito dalla performance di Ente (nella scheda di valutazione si riporterà sempre il valore definitivo; cioè, quindi, avviene dopo aver ottenuto la validazione positiva vincolante da parte dell'OIV);
- ✓ nella **seconda colonna** sono riportati i punteggi massimi per ogni fattore valutativo e per ogni elemento contenuto in questi;
- ✓ nella **terza colonna** sono riportati i punteggi che risultano dalla misurazione (fattori valutativi 1a, 1b e 3 con due dei quattro elementi di dettaglio a misurazione);
- ✓ nella **quarta colonna** sono riportati i punteggi che sono stati attribuiti come risultato della valutazione individuale; questi sono i punteggi finali della valutazione individuale;
- ✓ nella **quinta colonna** si riportano le motivazioni che giustificano eventuali attribuzioni di punteggi diversi da quelli misurati.

Figura 4 – Modello di relazione individuale di valutazione

ARSAC
Azienda Regionale per lo Sviluppo
dell'Agricoltura Calabrese

Relazione individuale di valutazione della performance – Anno 20__


Cognome: _____ Nome: _____

Settore: _____ Ufficio: _____

- 1a - Performance organizzativa
- 1b - obiettivi individuali
- 3 - Competenze e comportamenti professionali e organizzativi
- 4 - Performance generale dell'Ente
- *Ulteriori elementi utili ai fini della valutazione*

Data: _____ FIRMA _____

Nella parte finale della scheda si riporta uno spazio per eventuali indicazioni del valutatore per il miglioramento della prestazione, uno spazio per eventuali osservazioni del valutato, lo spazio per le firme e per la data.

Figura 5 - Esempio di Scheda di valutazione individuale				
 Scheda di valutazione individuale - Anno 2025				
Settore: Programmazione e Divulgazione				
Dipendente:				
Area: Funzionari ed E.Q.				
Fattore di valutazione/indicatori	Punteggio massimo	Punteggio risultante dalla misurazione	Punteggio attribuito	Note del valutatore
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	25,00	25,00	25,00	
<i>Numero di utenti assistiti/coinvolti nel periodo anche in modalità a distanza</i>	25,00	25,00	25,00	
1b. Obiettivi individuali	30,00	29,50	29,50	
<i>Rapporto tra missioni effettuate e controlli realizzati (solo controlli U.M.A.)</i>	16,50	16,00	16,00	
<i>Numero di controlli realizzati entro le scadenze prefissate / numero di controlli affidati al personale ARSAC nel periodo</i>	13,50	13,50	13,50	
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	35,00		32,14	
<i>Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge</i>	3,5	3,09	3,09	
<i>Capacità di trasferimento delle conoscenze all'utenza interna/esterna</i>	14,7		14,70	
<i>Flessibilità</i>	14,7		12,25	
<i>Rispetto delle scadenze nelle incombenze sul ciclo della performance</i>	2,1	2,10	2,10	
4. Performance generale di Ente	10	8,542	8,54	
Totale	100,00		95,18	Posizionamento nel livello di premialità: 1° LIVELLO
Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore):				
Eventuali considerazioni del valutato:				
IL VALUTATO			Il Valutatore	
Data:				

Il **punteggio complessivo** varia tra 0 e 100; sono stabilite 4 fasce di premialità a cui corrispondono degli intervalli di punteggi che sono relazionati con le percentuali di retribuzione secondo la tabella seguente:

PUNTEGGIO		Valutazione risultati	Fasce di premialità e correlazione con la relativa retribuzione	
DA	A			
0	50	NON CONFORME	4 ^a fascia	NESSUNA RETRIBUZIONE
51	70	PARZIALMENTE CONFORME	3 ^a fascia	RETRIBUZIONE 60 %
71	90	CONFORME	2 ^a fascia	RETRIBUZIONE 80 %
91	100	PIENAMENTE CONFORME	1 ^a fascia	RETRIBUZIONE 100 %

Una volta firmate tutte le schede di valutazione individuale è possibile procedere all'erogazione della premialità collegata alla performance prevista dai contratti integrativi decentrati (definita nel CCNL, appunto, come *performance organizzativa ed individuale*, o come *indennità di risultato*, nel caso di incarichi di E.Q.).

Nel caso in cui il dipendente ritenga che, al termine della procedura descritta, la valutazione individuale effettuata non sia adeguata, allo scopo di assicurare un'ipotesi di risoluzione bonaria, è prevista una **procedura di conciliazione** che coinvolge un'entità terza, rispetto al dirigente valutatore, alla quale si chiede di esprimersi nella controversia attraverso l'analisi del processo di valutazione individuale seguito e delle motivazioni addotte dal dipendente ricorrente; per l'ARSAC tale entità è rappresentata dall'OIV della Giunta Regionale; questi si esprimerà nel merito della controversia dandone opportuna comunicazione alle parti e il dipendente valutato deciderà se accettarlo o trasferire la controversia in sede giudiziaria. Maggiori dettagli sulla procedura sono riportati nel paragrafo 4 del sistema di misurazione e valutazione ARSAC (pagina 20).

Qualche approfondimento

Riferimenti normativi sulla performance

Il ciclo di gestione della performance è stato introdotto nella Pubblica Amministrazione con il D.Lgs. n. 150/2009 (cosiddetto Decreto Brunetta), norma modificata più volte e la cui modifica più consistente è stata apportata con il D.Lgs. n. 74/2017 (cosiddetto Decreto Madia).

La Commissione per la Valutazione l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT – Ente poi trasformatosi in ANAC che inizialmente era competente per la performance; dal 2014 la competenza della performance è passata in capo al Dipartimento Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri) negli anni dal 2010 al 2013 ha emanato diverse circolari contenenti linee guida per la redazione di alcuni documenti sulla performance (Sistema di misurazione e valutazione aziendale, contenente le regole e procedure interne del ciclo di gestione; il Piano della Performance, documento di programmazione triennale con aggiornamento annuale; relazione di valutazione della performance aziendale, documento di rendicontazione dei risultati aziendali).

Il Dipartimento Funzione Pubblica ha inoltre emanato cinque linee guida per la redazione di documenti o l'organizzazione di alcune fasi del ciclo; le linee guida sul Piano Performance (*ora sottosezione del P.I.A.O.*) e quelle sulla relazione di valutazione della performance sono prevalentemente rivolte alle funzioni centrali (Ministeri) anche se possono comunque essere ricavate indicazioni generali per la redazione di tali documenti anche per le funzioni locali.

L'articolo 6 della Legge n. 113 del 06.08.2021 (*“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, recante misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”*) dispone la redazione e la pubblicazione del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (P.I.A.O.) di durata triennale nel quale confluiscono, tra gli altri documenti di programmazione, il Piano della Performance (a cui si collega la sottosezione *“creazione di valore pubblico”*), il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (P.T.P.C.T.), il Piano Triennale dei fabbisogni del Personale, il Piano Triennale delle Azioni Positive, l'Organizzazione del Lavoro Agile.

A livello regionale è stata emanata la L.R. n. 3/2012 (successivamente modificata con L.R. n. 2/2014) che ricalca i principi e le disposizioni del Decreto Brunetta.

È stato emanato, inoltre, il Regolamento Regionale n. 1/2014, “Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMiVaP) della Regione Calabria” (modificato più volte, ultima modifica con Reg. Reg. n. 12/2020) dove si indicano le regole, i procedimenti ed i modelli del ciclo di gestione rivolti alle strutture della Giunta Regionale (compresi gli Enti strumentali come l’ARSAC che, comunque, come indicato nell’articolo 10 comma 1 del regolamento stesso, adottano un proprio ciclo della performance).

Come viene misurato il raggiungimento dei target

In questa parte **si vuole approfondire** la misurazione del raggiungimento dei target degli indicatori (riferiti a qualunque tipo di obiettivo sia strategico, operativo che individuale) attraverso **l’uso di due formule con degli esempi per rendere più chiara la misurazione**. Pertanto si riportano di seguito le due formule:

1) Quando è presente un valore iniziale (valore di target raggiunto in un anno precedente o una media di risultati degli ultimi anni precedenti) si usa la seguente formula:

$$PR = \frac{(R - VI)}{(T - VI)} \times 100$$

dove:

- ↪ PR = percentuale di raggiungimento dell’indicatore a fine ciclo;
- ↪ R = risultato numerico della misurazione del target a fine ciclo;
- ↪ VI = valore iniziale dell’indicatore;
- ↪ T = valore atteso del target a fine ciclo e stabilito in fase di programmazione.

2) La formula che invece viene utilizzata per i target che non posseggono un valore iniziale è la seguente:

$$PR = \frac{R}{T} \times 100$$

dove:

- ↪ PR = Percentuale di raggiungimento dell’indicatore a fine ciclo;
- ↪ R = risultato numerico della misurazione a fine ciclo;
- ↪ T = valore atteso del target a fine ciclo e stabilito in fase di programmazione.

I fattori delle due formule vengono opportunamente adattati alle differenti tipologie di target in modo tale che il risultato finale sia, comunque, un valore percentuale tra 0 e 100%.

Si fornisce un esempio pratico di calcolo del target con un indicatore di obiettivo operativo (il 3.1) presente nel Piano Performance 2022-2024 utilizzando entrambe le formule.

Obiettivo	Indicatore	Unità di misura	Valore iniziale	Target atteso
3.1 Aumentare l’efficienza nell’esecuzione dei procedimenti affidati a personale ARSAC dalle differenti strutture della Regione Calabria	Incremento medio della spesa pubblica nel periodo relativa alle specifiche misure del PSR Calabria in cui è coinvolto personale ARSAC	incremento percentuale	Media di 7,25% (media ultimo quadriennio)	Media >= 7,55%

Supponiamo che il risultato della misurazione del target (R) a fine ciclo sia il 7,2%.

Pertanto, con la prima formula (da usare in caso sia indicato un valore iniziale, come effettivamente è) il risultato sarà:

$$PR (\% \text{ del ragg. di tale target}) = \frac{7,2\% (R) - 7,25\% (VI)}{7,55\% (T) - 7,25\% (VI)} \times 100 = \frac{-0,0005}{0,0030} \times 100 = -0,1667 \times 100 = -16,67\%$$

Pertanto, dal risultato della formula si ha un valore negativo e il raggiungimento dell'indicatore a fine ciclo è pari a 0. Ciò perché il risultato misurato a fine ciclo è **inferiore al valore iniziale prefissato e pertanto non c'è stato un miglioramento rispetto a tale valore, bensì un peggioramento.**

Usando la seconda formula (ipotizzando, quindi, che non ci sia il valore iniziale) si avrà un risultato diverso:

$$\text{PR (\% del ragg. di tale target)} = \frac{7,2\% (R)}{7,55\% (T)} \times 100 = 0,9536 \times 100 = \mathbf{95,36\%}$$

Il risultato della formula, quindi, indica un raggiungimento dell'indicatore pari al 95,36% che non è un raggiungimento pieno del target ma si avvicina molto.

Facciamo un altro esempio con un altro indicatore di obiettivo operativo:

<i>Obiettivo</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target atteso</i>
2.1 Assicurare efficienza ed efficacia nell'offerta di consulenza e di servizi di supporto reali agli utenti anche attraverso azioni di salvaguardia della biodiversità regionale	Numero di utenti assistiti/coinvolti nel periodo anche in modalità a distanza	numero (di utenti)	3.365	>= 3.415

Ipotizziamo, in questo caso, che il risultato della misurazione del target sia compreso fra il valore iniziale ed il target atteso: poniamo 3.400.

In questo caso, usando la prima formula, il risultato è:

$$\text{PR (\% del raggiungimento di tale target)} = \frac{3.400 (R) - 3.365 (VI)}{3.415 (T) - 3.365 (VI)} \times 100 = \frac{35}{50} \times 100 = 0,7 \times 100 = \mathbf{70\%}$$

Quindi, il risultato della formula indica che l'indicatore è stato raggiunto al 70%, **ciò perché effettivamente c'è stato un miglioramento rispetto al valore iniziale anche se il target atteso non è stato raggiunto.**

Con la stessa ipotesi di misurazione del target (3.400) e usando la seconda formula (e quindi ipotizzando l'assenza di un valore iniziale) avremo:

$$\text{PR (\% del raggiungimento di tale target)} = \frac{3.400 (R)}{3.415 (T)} \times 100 = 0,9956 \times 100 = 99,56\%$$

Il risultato della formula, anche in questo caso, indica un valore ancora più prossimo al raggiungimento del 100% del target (99,56%).

Si precisa, per evitare deduzioni fuorvianti, **che l'inserimento di valori iniziali per gli indicatori di qualsiasi tipo di obiettivo non è discrezionale per l'amministrazione: la normativa, infatti, impone di inserire valori iniziali ai target degli indicatori quando questi esistono** e, di conseguenza, **va evitato, quando possibile, di inserire obiettivi con indicatori senza valori iniziali. Tutto ciò è valido anche in riferimento agli obiettivi individuali da assegnare ai singoli dipendenti.**

Come viene misurato l'elemento "Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge" del fattore valutativo 3

Con tale elemento viene 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.

Attualmente in ARSAC vengono presi in considerazione i contenuti delle seguenti disposizioni legislative:

- ✓ Decreto legislativo n. 165/2001 e ss.mm.ii. "Testo unico del pubblico impiego";

- ✓ Legge n. 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”;
- ✓ Decreto Legislativo n. 33/2013 “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”;
- ✓ Decreto Presidenziale n. 62/2013 “Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”.

Alcuni aspetti contenuti in tali disposizioni legislative che sono rilevanti per la performance individuale sono di fatto riflessi nel “Codice di comportamento dei dipendenti dell’ARSAC” il cui aggiornamento è stato approvato con deliberazione n. 73/DG del 24.05.2023 (consultabile al seguente link: <https://arsac.calabria.it/delibera-n-73-dg-del-24-05-2023-aggiornamento-codice-di-comportamento-dipendenti-dellarsac/>).

Pertanto, per la misurazione di tale fattore (per i dipendenti non dirigenti), vengono presi in considerazione i comportamenti sui seguenti 12 ambiti corrispondenti ad altrettanti articoli del Codice di Comportamento:

- 1) Regali, compensi ed altre utilità
- 2) Partecipazione ad associazioni ed organizzazioni
- 3) Comunicazione interessi finanziari, conflitti d’interesse
- 4) Obbligo di astensione
- 5) Rispetto delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza e responsabilità dei soggetti che gestiscono le segnalazioni (wistleblowing)
- 6) Rispetto degli obblighi di trasparenza e tracciabilità
- 7) Comportamento nei rapporti privati
- 8) Comportamento in servizio
- 9) Corretto uso degli strumenti informatici
- 10) Regole di comportamento in caso di prestazione lavorativa in modalità agile
- 11) Rapporti con il pubblico
- 12) Contratti ed altri atti negoziali

La misurazione viene fatta sulla base dei dati inviati dalle strutture ARSAC preposte del Settore amministrativo per ognuno degli ambiti elencati e per ogni dipendente. **Per ogni ambito si attribuisce un punteggio compreso tra 0 e 1 in funzione della situazione di conformità rilevata e della presenza di sistemi di verifica certa delle conformità** per come dettagliato nella seguente tabella:

Tabella 3 – Punteggi attribuiti per tipologia di ambito del Codice di comportamento	
Descrizione	Punteggio
Comportamento completamente difforme: assenza di esplicita dichiarazione di avvenuto adempimento o di attestazione completamente negativa da parte della struttura competente.	0
Comportamento difforme ma in presenza di iniziative significative, attestate dalle strutture competenti o dal valutando, che indicano l’avvenuto adempimento.	0,4
Comportamento conforme alla normativa dichiarato dal valutando in assenza di sistemi per la verifica certa dell’adempimento	0,6
Comportamento conforme alla normativa meramente dichiarato, quando previsto, dalla struttura competente, senza che siano disponibili sistemi per la verifica certa dell’adempimento	0,8
Comportamento conforme alla normativa dimostrato da documentazione certa e verificabile	1

Pertanto è possibile che, nonostante non siano state segnalate difformità per un singolo dipendente, il punteggio sia inferiore al massimo perché non esistono sistemi per la verifica certa dell’adempimento su alcuni dei 9 ambiti presi in considerazione.

Per chiarire ulteriormente questo passaggio (oggetto di richieste di spiegazioni ricorrenti), prendiamo ad esempio il primo ambito “regali compensi ed altre utilità” che è dettagliato nell’articolo 4 del Codice di comportamento ARSAC. In estrema sintesi tale articolo impone al dipendente di non accettare regali, compensi

o altre utilità per le prestazioni lavorative che egli svolge ad eccezione di quelle di “modico valore” (non superiori a 150 euro). È evidente che l’unico modo perché l’Azienda venga a conoscenza di un eventuale comportamento difforme di un dipendente rispetto a questo ambito è che qualcuno (ad esempio una terza persona) lo comunichi; pertanto non si è in presenza di un sistema di verifica certo della conformità del comportamento e il punteggio corrispondente alla situazione appena descritta è 0,8 (indicato in tabella) “*Comportamento conforme alla normativa meramente dichiarato, quando previsto, dalla struttura competente, senza che siano disponibili sistemi per la verifica certa dell’adempimento*”.

Per fornire un esempio, in un dato ciclo, sette ambiti di comportamento su 12 sono stati giudicati senza un sistema di verifica certa dell’adempimento, quindi il punteggio totale è risultato dell’88,33% rispetto al punteggio corrispondente ai 12 ambiti con sistemi di verifica certa dell’adempimento [(7 ambiti x 0,8 = 5,6) + (5 ambiti x 1 = 5) = 10,6 punti che rappresentano l’88,33% di 12 (10,6 / 12 x 100 = 88,33%)]. Per tradurre l’esempio precedente nei punteggi che si osservano nei *prospetti informativi di valutazione* per questo elemento di dettaglio si fornisce la tabella seguente con le differenze di punteggi (tra il massimo teorico ed il massimo in assenza di non conformità) per ogni tipologia di dipendente non dirigente.

Tabella 4 – corrispondenza di punteggi per singola area dell’Ordinamento professionale (dipendenti non dirigenti)		
<i>Aree dell’Ordinamento professionale</i>	<i>Punteggio teorico massimo conseguibile</i>	<i>Punteggio massimo conseguibile in assenza di non conformità</i>
Titolari di I.E.Q.	5 (20% F.V.3)	4,42
Funzionari ed E.Q.	3,5 (10% del F.V.3)	3,09
Istruttori	4,5 (10% del F.V.3)	3,98
Operatori Esperti ed Operatori	6 (10% del F.V.3)	5,30

Come viene misurato l’elemento “rispetto delle scadenze nelle incombenze sul ciclo della performance” del fattore valutativo 3

Rappresenta il secondo elemento di dettaglio con misurazione, assegnato ogni anno a tutti i dipendenti, (anche questo non presente nell’Allegato 2.3 delle Linee Guida ARSAC).

La misurazione avviene (direttamente dal Nucleo di Controller nell’applicativo di gestione email in uso) conteggiando gli eventuali ritardi nelle richieste inviate dalla struttura preposta. Le scadenze a cui fare riferimento sono indicate nelle Circolari di accompagnamento all’invio di documenti relativi alla performance da firmare o compilare.

Per ogni ciclo viene presa in considerazione almeno una richiesta individuale pervenuta dalla struttura preposta. La misurazione viene effettuata tenendo conto delle corrispondenze indicate nella tabella seguente:

Tabella 5 - Corrispondenza tra risultati misurazione del rispetto delle scadenze sulla performance e attribuzione punteggi per il personale non dirigente		
<i>Risultato misurazione</i>	<i>Punteggio per tipologie di personale non dirigente</i>	
	<i>Titolari di I.E.Q.</i>	<i>Funzionari ed E.Q., Istruttori, Operatori Esperti, Operatori</i>
Rispetto pieno della tempistica	8% del F.V. 3	6% del F.V. 3
Ritardo medio (rispetto alla/e scadenza/e) entro il 10%	7% del F.V. 3	5% del F.V. 3
Ritardo medio tra l’11 ed il 20%	6% del F.V. 3	4% del F.V. 3
Ritardo medio tra il 21 ed il 30%	5% del F.V. 3	3% del F.V. 3
Ritardo medio tra il 31 ed il 40%	4% del F.V. 3	2% del F.V. 3
Ritardo medio tra il 41 ed il 50%	3% del F.V. 3	1% del F.V. 3
Ritardo medio oltre il 50%	0% del F.V. 3	0% del F.V. 3

Si precisa che, per calcolare la percentuale di ritardo (colonna “risultato misurazione” della tabella 5) si considera il tempo intercorrente tra la data di invio del documento da parte della struttura preposta e la scadenza prefissata.

Per rendere più chiara la misurazione si fornisce un **esempio**. Supponiamo che sia stata emanata una Circolare per l'invio e la restituzione della scheda di assegnazione obiettivi 2025 rimodulata a seguito del monitoraggio intermedio; l'invio è avvenuto il 7 di settembre e la scadenza per la restituzione della scheda (firmata e datata) è stata fissata per il 27 di settembre: pertanto, si avranno a disposizione 21 giorni. Un dipendente istruttore invia la scheda il 30 di settembre (quindi, con 3 giorni di ritardo) ed un secondo dipendente istruttore l'invia entro la data di scadenza; il ritardo del primo dipendente rappresenta il 14,2% del tempo a disposizione per l'invio, quindi il risultato della misurazione è un ritardo compreso tra l'11 ed il 20%: il punteggio da attribuire al primo istruttore, secondo la tabella, è il 4% del fattore valutativo 3 (pari a 45 per gli istruttori) e, quindi, sarà pari a 1,80 punti, mentre il secondo istruttore avrà il 6% del fattore valutativo 3 e, quindi, 2,7 punti.

Come avviene la valutazione empirica degli elementi di dettaglio scelti dal Dizionario dei comportamenti professionali e organizzativi del fattore valutativo 3

Il **Dizionario dei comportamenti professionali e organizzativi** presente nello SMiVaP ARSAC (Allegato 2.3 - illustrato nella figura 6 nella pagina seguente) è suddiviso in quattro aree comportamentali (area relazionale, area dell'innovazione, area dell'efficacia personale e area realizzativa) con ognuna dai 4 ai 6 comportamenti da scegliere per la valutazione; per ogni comportamento presente nel Dizionario viene indicata la tipologia di personale a cui è possibile assegnarlo.

Ai dipendenti non dirigenti vengono assegnati due elementi scelti dal Dizionario.

I comportamenti saranno valutati “empiricamente” dal rispettivo dirigente valutatore secondo la scala di corrispondenza dei punteggi per ogni livello stabilito per come indicato nella tabella 6 per il personale non dirigente.

Tabella 6 – Punteggi stabiliti (in percentuale del F.V. 3) per livello di comportamento per il personale non dirigente		
<i>Livelli stabiliti</i>	<i>Funzionari, Istruttori, Operatori Esperti ed Operatori</i>	<i>Titolari di I.E.Q.</i>
Comportamento manifestato raramente	14% del F.V. 3	12% del F.V. 3
Comportamento manifestato saltuariamente	28% del F.V. 3	24% del F.V. 3
Comportamento manifestato abitualmente	35% del F.V. 3	30% del F.V. 3
Comportamento manifestato sistematicamente	42% del F.V. 3	36% del F.V. 3

Con l'ultimo aggiornamento del SMiVaP ARSAC è stata inserita la possibilità, per i dipendenti inseriti all'interno di strutture che prevedono un responsabile o coordinatore, che i dirigenti valutatori possano interpellare dette figure per stabilire, in base ai descrittori dei singoli comportamenti, il livello da attribuire a tale tipologia di dipendenti. Per agevolare lo scambio di informazioni fra questi soggetti sulla valutazione dei comportamenti allo scopo, evidentemente, di assicurare al personale una valutazione individuale corroborata da una conoscenza più accurata dei comportamenti stessi del soggetto da valutare, si prevede di richiedere una valutazione empirica ai responsabili di uffici dove operano dipendenti e ai coordinatori di strutture da cui dipendono dipendenti direttamente nelle schede di monitoraggio finale utili a richiedere tutti gli altri dati per la misurazione; pertanto, in tali schede verranno indicati per ogni dipendente i comportamenti da valutare, i descrittori tratti dal dizionario dei comportamenti, i livelli tra cui scegliere il manifestarsi dei comportamenti, richiedendo, inoltre, delle brevi note di motivazione del livello scelto. Il Nucleo di controller fornirà tali informazioni raccolte ai rispettivi dirigenti valutatori che stabiliranno se confermare tali valutazioni o modificarle con opportune motivazioni.

Figura 6 – Elenco del Dizionario dei comportamenti professionali e organizzativi

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

2.3 – Dizionario dei comportamenti professionali ed organizzativi

Aree comportamentali	Comportamenti	A chi è rivolto	Descrittori generali
Area relazionale	Orientamento al cittadino/servizio	Tutti i dipendenti F.P.	Capacità di approfondire le necessità dell'utente esterno/interno adattando il proprio modo di relazionarsi alle loro caratteristiche e cercando di fornire risposte alle loro esigenze e ai loro bisogni
	Lavorare in gruppo	Tutti i dipendenti F.P.	Attitudine a integrarsi con i membri del gruppo, nel rispetto delle regole e dei ruoli, manifestando esplicitamente disponibilità al confronto costruttivo e contribuendo, spesso anche oltre la propria competenza, al risultato complessivo del gruppo
	Guida e coordinamento (Team leadership)	solo Dir, I.E.Q. e ex cat. D	Attitudine all'orientamento al coinvolgimento efficace di un gruppo di lavoro necessario per il raggiungimento degli obiettivi anche con continui feedback sulle attività realizzate; organizzazione e comunicazione efficace delle attività del gruppo definendo chiaramente i ruoli attesi
	Comunicazione, ascolto e feedback	solo Dir, I.E.Q. e ex cat. D	Inclinazione ad ascoltare e considerare senza pregiudizi le richieste degli interlocutori usando il dialogo e rispondendo in tempi ragionevoli con forme di comunicazione adeguate ed efficaci
	Gestione dei conflitti	Tutti i dipendenti F.P.	Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con soluzioni efficaci nel caso si manifestino. Considerare il punto di vista di tutte le parti in conflitto ricercando soluzioni il più possibile condivise nell'interesse degli utenti interni/esterni. Conservare il controllo delle proprie azioni e reazioni in situazioni di lavoro complesse comprese quelle emotive, ostili e stressanti mantenendo un comportamento equilibrato e adeguato al contesto lavorativo
	Rappresentanza dell'ente	solo Dir, I.E.Q. e ex cat. D	Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno manifestando senso dell'Istituzione, costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri Enti, imprese e organizzazioni, pubbliche e private
Area dell'innovazione	Analisi e soluzione dei problemi	solo Dir, I.E.Q. e ex cat. D	Capacità di comprendere i problemi individuandone cause e possibili azioni correttive; valutare diverse soluzioni (identificando per ognuna aspetti positivi e negativi) a un problema con analisi strutturate; assumere iniziative per la gestione delle criticità di fronte a problemi non previsti
	Innovazione	Tutti i dipendenti F.P.	Attitudine a ricercare e proporre soluzioni innovative, anche sulla base di analisi di benchmark, con metodi di lavoro diversi da quelli abituali verificando la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate
	Capacità di trasferimento delle conoscenze all'utenza interna/esterna	Tutti i dipendenti F.P.	Capacità di adattare il linguaggio per la trasmissione di nozioni e informazioni alle caratteristiche dell'utenza; saper stimolare interesse negli ascoltatori lasciando adeguato spazio alla loro partecipazione; utilizzo adeguato di strumenti multimediali che migliorino il trasferimento delle conoscenze
	Pensiero strategico	Solo Dir.	Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto elaborando ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni e collegando le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato

Segue

Aggiornamento ottobre 2023

24

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

Aree comportamentali	Comportamenti	A chi è rivolto	Descrittori generali
Area dell'efficacia personale	Auto – organizzazione	Pers. non Dir.	Organizzare il proprio lavoro in autonomia e in piena sintonia con gli obiettivi, le modalità condivise e le esigenze del servizio o dell'Unità Operativa rispettando i tempi di programmazione con il fine ultimo di utilizzare al meglio il proprio tempo lavorativo
	Flessibilità	Tutti i dipendenti F.P.	Lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire efficacemente rispetto ad eventi non previsti e non ordinari contribuendo in modo critico ma non polemico
	Accuratezza e qualità della prestazione professionale	Tutti i dipendenti F.P.	Capacità di agire con accuratezza nello svolgimento delle proprie funzioni applicando le procedure necessarie in modo adeguato; capacità di assicurare la necessaria precisione e gli standard di qualità richiesti sottoponendo a verifica l'andamento del proprio lavoro regolarmente e in autonomia con il fine di prevenire e correggere eventuali errori e ritardi
	Reazione a fronte dei propri errori	Tutti i dipendenti F.P.	Attitudine ad accettare i propri errori senza irrigidirsi su possibili giustificazioni e senza scaricarne la responsabilità ad altri. Disponibilità ad utilizzare l'errore come occasione di apprendimento
	Partecipazione e impegno lavorativo	Tutti i dipendenti F.P.	Inclinazione a partecipare alle riunioni ed al lavoro con impegno e motivazione svolgendo le attività che sono di sua competenza in modo autonomo, ricorrendo raramente all'aiuto dei colleghi e senza necessità di sostegno motivazionale per raggiungere gli obiettivi
Area realizzativa	Orientamento all'efficienza	Tutti i dipendenti F.P.	Attitudine ad operare con metodo e celerità rispettando tempi e scadenze previste e con utilizzo ottimale delle risorse a disposizione
	Delega	solo Dir. e I.E.Q.	Predisposizione ad assegnare compiti e responsabilità in modo coerente alle competenze ed alle potenzialità dei collaboratori mettendo a disposizione gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati e assicurando ad essi autonomia, fiducia e sostegno
	Programmazione e organizzazione	solo Dir. e I.E.Q.	Definizione efficace di piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi individuandone le diverse variabili, le priorità, le mete finali e le fasi intermedie con modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con impiego ottimale di risorse (umane, tecniche ed economiche)
	Decisione	solo Dir, I.E.Q. e ex cat. D	Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili, valutando le conseguenze e assumendosi sempre la responsabilità delle proprie scelte
	Gestione progetti/processi	solo Dir, I.E.Q. e ex cat. D	Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro anche attraverso disponibilità a mettere in discussione le prassi consolidate
	Tensione al risultato	solo Dir, I.E.Q. e ex cat. D	Attitudine a scegliere le strategie più efficaci per raggiungere i risultati privilegiando quelli di maggiore importanza per l'utenza e attivandosi per il superamento ottimale di eventuali ostacoli

Aggiornamento ottobre 2023

25