



Quaderno esplicativo sul ciclo della performance

N. 2 – Il processo di assegnazione obiettivi ai dipendenti

ottobre 2022

aggiornamento di ottobre 2025 con SMiVaP ARSAC 2024

Indice

Premessa	3
La normativa in materia di performance ed il documento regolatore interno	4
I soggetti preposti	5
Il contenuto della Scheda individuale di assegnazione obiettivi	5
Quando e come avviene la procedura di assegnazione obiettivi.....	12
Qualche approfondimento	14
<i>Come viene misurato l'elemento "Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge" del fattore valutativo 3.....</i>	<i>14</i>
<i>Ulteriori elementi sulla misurazione del raggiungimento dei target.....</i>	<i>15</i>

Premessa

L'obiettivo del presente quaderno è illustrare in modo esauriente un altro degli aspetti principali del ciclo della performance: l'assegnazione degli obiettivi ai dipendenti e le schede individuali di assegnazione obiettivi che i dipendenti sono chiamati ogni anno a firmare (insieme al rispettivo Dirigente valutatore); queste costituiscono, a tutti gli effetti, i documenti formali di assegnazione obiettivi sui quali si baserà, successivamente, la misurazione e la valutazione individuale ai fini della corresponsione della premialità prevista dai contratti collettivi nazionali e decentrati integrativi ("performance organizzativa e individuale" per i dipendenti non dirigenti, in precedenza chiamata semplicemente "Produttività" – "indennità di risultato", nel caso di incarichi di E.Q.).

Il processo di assegnazione obiettivi ai dipendenti fa parte della fase di programmazione del ciclo della performance come illustrato nello schema della figura 1.

Figura 1 – rappresentazione schematica del ciclo della performance (cerchiato in giallo la fase nella quale si inserisce il processo di assegnazione individuale di obiettivi)



Nonostante il ciclo della performance sia operativo in ARSAC ormai da diversi anni, è convinzione dello scrivente che la logica di per sé poco intuitiva che sta dietro alla performance ed a suoi procedimenti operativi renda estremamente difficoltosa la sua comprensione alla maggior parte dei dipendenti.

Si ritiene, pertanto, che dei quaderni esplicativi come il presente, dove si illustrano alcuni aspetti salienti del ciclo, possano contribuire a rendere più chiara la comprensione di tale strumento ai dipendenti.

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 dall'assegnazione obiettivi di 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.

La normativa in materia di performance ed il documento regolatore interno

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)**.

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 nell'arco di un anno.

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 (lo SMiVaP 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 e l'organizzazione di alcune fasi del ciclo; le linee guida sul Piano Performance e quelle sulla relazione di valutazione della performance sono prevalentemente rivolte alle funzioni centrali (Ministeri) anche se, per le funzioni locali, possono fornire indicazioni generali per la redazione di tali documenti.

Definizione di performance

è il contributo che un'entità (individuo, struttura, amministrazione) apporta, con la propria azione, al raggiungimento delle finalità e alla soddisfazione delle necessità per le quali l'azienda è stata costituita

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 funzionale 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 del 6 febbraio 2014, “Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMiVaP) della Regione Calabria”** (modificato più volte, ultima modifica con Regolamento Reg. n. 3/2023) 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, attivano un proprio ciclo della performance).

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 dall'OIV della Giunta Regionale (parere vincolante).

Lo SMiVaP ARSAC è coerente con il Regolamento Regionale n. 1/2014 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/deliberazione-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 individuazione e attribuzione degli obiettivi in ARSAC si occupano i seguenti soggetti:

- ✎ Il **gruppo di lavoro sulla performance** (o **Nucleo di controller**) formato, attualmente, da due dipendenti a tempo parziale (che impiegano 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”. Nell’ambito dell’assegnazione degli obiettivi, il gruppo di lavoro elabora una serie di documenti preparatori che sottopone al vaglio del vertice aziendale (le schede di programmazione annuale di massima, le ipotesi di obiettivi strategici ed operativi, la bozza delle sezioni “Valore pubblico” e “Performance” del P.I.A.O., le bozze di schede assegnazione obiettivi dei dipendenti), prepara l’avviso di consultazione sulle ipotesi di obiettivi per essere pubblicato sul sito istituzionale (di norma entro il 31 dicembre dell’anno precedente), raccoglie eventuali osservazioni da parte dei cittadini e/o dei dipendenti supportando il vertice nell’analisi, cura la redazione finale delle sezioni “Valore pubblico” e “Performance” del P.I.A.O., invia le bozze di schede di assegnazione obiettivi ai dipendenti, fornisce spiegazioni ai dipendenti sulle schede, raccoglie eventuali osservazioni ed eventuali proposte di modifica (da sottoporre al vaglio del vertice aziendale), monitora il ricevimento delle schede di assegnazione obiettivi firmate dai dipendenti (sollecitando, eventualmente, l’invio di schede non pervenute) ed invia le schede alla firma dei rispettivi dirigenti valutatori; provvede, infine, a inviare copia digitale della scheda di assegnazione obiettivi completa di firme ai rispettivi dipendenti.
- ✎ Il **vertice aziendale (Dirigenti valutatori)**: in ARSAC è rappresentato dal Direttore Generale (è dirigente valutatore per il personale afferente alla Direzione e, attualmente, anche del personale afferente al Settore Programmazione e Divulgazione ed al Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione che gestisce entrambi ad interim) e dal Dirigente del Settore Amministrativo (è dirigente valutatore per il personale del Settore e, attualmente, anche per il personale del Settore Servizi Tecnici di Supporto, che dirige ad interim, e per il personale distaccato). Il vertice aziendale esamina le ipotesi di obiettivi strategici e operativi (che verranno poi inseriti nel documento di programmazione), ne stabilisce eventuali modifiche e li approva; analizza la congruità del contenuto delle bozze di schede individuali di assegnazione obiettivi e li approva; valuta, con il supporto del nucleo di controller, le eventuali osservazioni e/o proposte di modifica dei dipendenti sul contenuto delle schede individuali di assegnazione obiettivi e, infine, firma le schede assegnazione obiettivi.

Il contenuto della Scheda individuale di assegnazione obiettivi

Nella scheda individuale di assegnazione obiettivi (per dipendenti non dirigenti) sono contenuti i cosiddetti **Fattori valutativi**, cioè gli **elementi sulla base dei quali ogni singolo dipendente verrà valutato**. Lo schema della scheda (presente nelle Linee Guida ARSAC) è tratto dal modello contenuto nel citato Regolamento Regionale n. 1 del 2014. Un esempio di scheda individuale di assegnazione obiettivi per dipendenti non dirigenti (area funzionari ed elevata qualificazione) è riportato nella figura della pagina seguente (con colori diversi per i 3 Fattori valutativi).

Figura 2: Esempio di scheda individuale di assegnazione obiettivi

 Scheda assegnazione obiettivi Anno 2025				
Settore:				
Struttura/Ufficio:				
Dipendente:				
Area: Funzionari ed Elevata Qualificazione				
Fattore valutativo: 1a. – Performance organizzativa - Peso 25%				
Obiettivo operativo	Indicatori	Peso	Val. Iniz.	Target
1.2 - Migliorare l'efficienza amministrativa nella manutenzione dei beni ARSAC, nella gestione dell'alienazione degli immobili ex ARSSA e nelle controversie legali	Percentuale di istanze di acquisto di terreni agricoli e immobili extra agricoli portate a buon fine da strutture della Gestione Stralcio nel periodo	100	Media di 48,03% (media 2020-2022)	Media >= 54%
Fattore valutativo: 1b. – Obiettivi individuali - Peso 30%				
Obiettivi	Indicatori	Peso	Val. Iniz.	Target
Contribuire a implementare il Piano di liquidazione del Patrimonio fondiario ex ARSSA	Numero di notifiche di avvio procedimento ex L. 241/90 inviate da strutture della gestione Stralcio nel	80	80% (Valore iniziale riferito all'intero Coordinamento)	>= 81%
	Numero di contratti preliminari di terreni agricoli definiti da strutture della Gestione Stralcio nel periodo/ Numero di richieste di contratti preliminari pervenute nel	20	97,22% (Valore iniziale riferito all'intero Coordinamento)	>= 98,2%
Fattore valutativo: 3. – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi - Peso 35%				
Elementi di dettaglio	Descrizione/Eventuali indicatori – target			Peso
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; i valutatori effettueranno una ricognizione di tali disposizioni normative e verificano la conformità dei relativi comportamenti secondo le indicazioni contenute nelle "Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC" (par. 3.5)			10%
Auto – organizzazione	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 - 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%
Accuratezza e qualità della prestazione professionale	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 - 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%
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 l'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%
Data:				
Il Dipendente assegnatario			Il Dirigente valutatore	

I Fattori valutativi riportati in scheda sono 3; a questi si aggiunge un ulteriore fattore (Fattore valutativo 4) rappresentato dalla “Performance di Ente” che non è riportato in scheda in quanto non ci sono aspetti da dettagliare (sarà riportato nei *prospetti informativi di valutazione* e nelle *schede finali di valutazione individuale* quando verrà effettuata la relativa misurazione a consuntivo).

È bene precisare che, di norma, l'arco di tempo per il raggiungimento degli obiettivi contenuti nella scheda è l'anno di riferimento, cioè dal 1° di gennaio al 31 di dicembre; le eccezioni sono rappresentate da periodi parziali

di anno in casi di cessazione o di avvio di comandi, distacchi temporanei, aspettative di dipendenti; inizio o fine di periodi con attribuzione di incarichi differenti rispetto al precedente periodo; entrata in quiescenza o risoluzione di contratto del dipendente. È possibile, quindi, che in un dato ciclo annuale un dipendente abbia più schede di assegnazione obiettivi (e ad ognuna di queste corrisponderà uno specifico prospetto informativo di valutazione e una specifica scheda finale di valutazione).

Si riporta di seguito il significato di ognuno dei 4 Fattori.

Fattore valutativo 1a, performance organizzativa: tale fattore **rappresenta**, in termini concettuali, **il contributo che il singolo dipendente apporta al raggiungimento di obiettivi dell'amministrazione dove è richiesto un apporto collettivo (di più dipendenti)**, sia nel caso essi siano riferiti ad una specifica struttura (Ufficio, Settore, etc.) che riferiti ad un gruppo di lavoro trasversale e/o tematico. Pertanto in questo fattore viene assegnato individualmente un **obiettivo operativo** presente nel Piano della Performance con uno **specifico indicatore** riferito alla funzione o alle attività collettive pertinenti. È utile alla comprensione precisare che gli obiettivi operativi (traguardi specifici dell'amministrazione che essa vuole raggiungere nell'arco dell'anno di riferimento) in ARSAC possono essere anche definiti come dei "contenitori" con differenti funzioni di cui si vuole misurare l'efficienza e/o l'efficacia; ogni funzione, all'interno dell'obiettivo, ha un suo specifico indicatore che indica la modalità (cioè il metro) di misurazione. Attualmente nella sezione Performance del P.I.A.O. 2025-2027 sono presenti 6 obiettivi operativi e ognuno di loro ha associato da 1 ad 8 indicatori che, di fatto, individuano le funzioni o le attività che si vuole misurare. **Considerata la numerosità di attività e funzioni che svolge l'Azienda, non tutte le funzioni e le attività collettive portate avanti sono oggetto di misurazione negli obiettivi operativi** (e quindi hanno assegnato un indicatore): questo perché gli orientamenti normativi impongono di evitare una polverizzazione degli elementi di misurazione concentrando gli sforzi (collegati alla premialità) su funzioni/attività ritenute strategiche e prioritarie per l'Azienda.

Pertanto, è più che altro l'indicatore dell'obiettivo operativo che individua la funzione da misurare per il singolo dipendente.

Per chiarire meglio quanto esposto in precedenza si fa un esempio. L'obiettivo operativo 3.2 presente nel P.I.A.O. ARSAC 2025-2027 "Aumentare gli standard quali-quantitativi nella formazione sui presidi fitosanitari e nelle indagini su Organismi Nocivi", per come si deduce dalla sua formulazione, ha lo scopo di incrementare gli standard quali-quantitativi su tre delle diverse funzioni che sono svolte dall'Azienda a supporto del Servizio Fitosanitario Regionale in capo al Dipartimento Agricoltura e Sviluppo Rurale della Regione Calabria; le tre funzioni sono: **a)** lo svolgimento di corsi di formazione per l'abilitazione all'acquisto ed uso di presidi fitosanitari; **b)** il monitoraggio, campionamento e analisi di organismi nocivi (cosiddetto anche Piano d'Indagine degli organismi nocivi sul territorio regionale); **c)** il rilascio di certificati di esportazione e importazione, funzione sancita nell'articolo 6, comma 3, lettere m) ed n) del D. Lgs. n. 19/2021. La prima funzione è svolta dal personale dei CeDA su tutto il territorio regionale, la seconda da tecnici con la qualifica di Ispettori e Agenti fitosanitari (ottenuta con specifico corso di formazione) e la terza solo da tecnici con la qualifica di ispettori fitosanitari. All'obiettivo sono associati 3 indicatori:

- uno per la prima funzione ("Livello di gradimento nelle schede di customer satisfaction compilate dai partecipanti ai corsi di formazione per abilitazione ad uso e acquisto prodotti fitosanitari");
- uno per la seconda funzione ["Numero di monitoraggi (esami visivi, campionamenti e analisi) su tre organismi nocivi da quarantena (*Xylella Fastidiosa*, *Phyllosticta Citricarpa*, *Candidatus Liberibacter spp.*) realizzati nel periodo / Numero di monitoraggi sui tre organismi nocivi da quarantena programmati dal Servizio Fitosanitario Regionale nel periodo"];]
- uno per la terza funzione ("Numero di certificati di import ed export rilasciati nel periodo / numero di certificati di import ed export richiesti nel periodo").

Pertanto, tale obiettivo operativo è stato assegnato sia ad alcuni responsabili dei corsi di formazione per i presidi fitosanitari (ma anche ad altri componenti del Ce.D.A. che fanno docenza), sia ad alcuni ispettori e agenti fitosanitari con tre indicatori diversi; di conseguenza il suo raggiungimento, essendo misurato con indicatori diversi, produrrà risultati differenti.

La scelta dell'obiettivo operativo da assegnare viene attuata in funzione delle attività svolte dal dipendente che l'amministrazione considera prioritarie e, spesso, coincide con la funzione o le attività prevalenti del

dipendente (cioè quella con maggiore percentuale di tempo dedicato) indicate nella scheda di programmazione della struttura a cui afferisce.

È importante, in questa parte, **chiarire** anche **il significato degli altri elementi di misurazione associati all'indicatore** dell'obiettivo operativo (che sono, peraltro, gli stessi che si trovano associati agli indicatori degli obiettivi individuali).

1. Il **target**: rappresenta il risultato quantitativo da raggiungere con il “metro” definito dall'indicatore; nel caso dell'indicatore “*Livello di gradimento nelle schede di customer satisfaction compilate dai partecipanti ai corsi di formazione per abilitazione ad uso e acquisto prodotti fitosanitari*” il target è un numero compreso in una scala da 1 a 5 (nel P.I.A.O. 2025-27, il target atteso è “4”); nel caso dell'indicatore “*Numero di certificati di import ed export rilasciati nel periodo / numero di certificati di import ed export richiesti nel periodo*” essendo la misura di fatto un rapporto numerico, il target è rappresentato da una percentuale (nel P.I.A.O. 2025-27, è “>= 92%”).
2. Il **valore iniziale**: gli obiettivi (e quindi i target degli indicatori), secondo il D. Lgs. 150/2009 (art. 5 comma 2) devono esprimere un “*significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi*”. La modalità formale per dimostrare un significativo miglioramento del target assegnato all'indicatore di obiettivo, da un punto di vista numerico, è indicare un valore iniziale, cioè il valore di target raggiunto in un anno precedente (o negli ultimi anni precedenti) che è stato rilevato dall'amministrazione sulla stessa funzione che si misura. Così, ad esempio, per l'indicatore dell'obiettivo 1.2 “*Percentuale di istanze di acquisto di terreni agricoli e immobili extra agricoli portate a buon fine da strutture della Gestione Stralcio nel periodo*” il valore iniziale (frutto della media dei valori registrati dal 2020 al 2022) è pari al 48,03%; quindi, stabilendo come target il valore >= 54% si assicura un significativo miglioramento.
3. Il **peso**: è la misura di quanto incide il singolo indicatore sul Fattore Valutativo; siccome, in genere, viene assegnato un solo indicatore di obiettivo operativo, il peso in genere è 100% (quindi coincide, in questo caso, con l'intero peso del Fattore Valutativo). Se, ad esempio, il Fattore Valutativo 1a. di una scheda individuale ha un peso di 25 e l'indicatore misurato è stato raggiunto al 100%, il valore numerico del Fattore sarà 25; in caso sia stato raggiunto all'80% il valore numerico sarà $25 \times 0,8 = 20$.

Fattore valutativo 1b, obiettivi individuali: questo fattore valutativo **rappresenta parte del contributo individuale vero e proprio in termini di performance del singolo dipendente**; viene quantificato attraverso la misurazione di obiettivi individuali che vengono assegnati al singolo dipendente.

Gli **obiettivi individuali** sono dei traguardi individuali (cioè riferiti a uno o più funzioni che il dipendente svolge per l'Azienda) che l'amministrazione assegna al dipendente per raggiungerli nell'arco di un anno.

In genere l'assegnazione di questi obiettivi avviene sulle funzioni/attività svolte dal dipendente tra quelle indicate nella scheda di programmazione della struttura di riferimento tenendo in considerazione le percentuali di tempo indicate per ognuno di esse (e quindi vengono scelte tra quelle con maggiore percentuale di tempo) ma **è possibile che tali obiettivi siano assegnati su attività considerate prioritarie e/o affidate al dipendente dall'amministrazione a prescindere dal contenuto della scheda di programmazione**.

Di norma viene assegnato almeno un obiettivo individuale e comunque, solitamente, non più di due.

Anche gli obiettivi individuali posseggono almeno un indicatore a cui è correlato un target, un valore iniziale (quando questo esiste) ed un peso rispetto al fattore valutativo; tali elementi hanno lo stesso significato di quello esplicitato per gli obiettivi operativi.

Fattore valutativo 3, competenze e comportamenti professionali e organizzativi: con questo fattore si valuta una serie di comportamenti, di attitudini, di capacità organizzative e relazionali che il dipendente manifesta durante la sua attività lavorativa nell'arco dell'anno e **pertiene, quindi, alla performance individuale del dipendente**. I comportamenti, le attitudini e le capacità che sono presi in considerazione sono codificati in un **Dizionario dei comportamenti professionali e organizzativi** presente nello SMiVaP ARSAC (Allegato 2.3 illustrato nella figura 3) e 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**.

Figura 3 – 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
Area dell'innovazione	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
	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 individuando 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

In aggiunta **vengono assegnati** a tutti i dipendenti non dirigenti **due ulteriori elementi** che sono descritti nel paragrafo 3.5 (pagine 16 e 17) delle stesse Linee Guida.

Nel fattore valutativo, pertanto, **ogni anno vengono assegnati** ad ogni dipendente **4 elementi di dettaglio** da misurare e/o valutare.

Il **primo elemento** di dettaglio, assegnato ogni anno a tutti i dipendenti, è **“Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge”**, elemento non presente nell'Allegato 2.3 delle Linee Guida ARSAC con il quale si misurano tutti quei comportamenti che alcune disposizioni di legge impongono che siano rilevanti ai fini della

valutazione della performance individuale; gli ambiti di comportamento che questa amministrazione prende in considerazione per la misurazione sono quelli presenti nel “Codice di Comportamento dei Dipendenti ARSAC” (attualmente si prende in considerazione l'aggiornamento approvato con deliberazione n. 73/DG del 24.05.2023 con 13 ambiti per i dirigenti, 12 per i non dirigenti); i dati relativi al rispetto del Codice da parte dei singoli dipendenti sono richiesti all'Ufficio Disciplina del Personale ed al Dirigente Responsabile della Prevenzione Corruzione e Trasparenza.

Il **secondo elemento** di dettaglio, assegnato ogni anno a tutti i dipendenti, 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. La misurazione sarà effettuata secondo le corrispondenze indicate di seguito:

Tabella 1 - Corrispondenza tra risultati misurazione del rispetto delle scadenze sulla performance e attribuzione punteggi per il personale non dirigente

Risultato misurazione	Punteggio per tipologie di personale non dirigente	
	Titolari di I.E.Q.	Funzionari ed E.Q., Istruttori, Operatori Esperti, Operatori
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

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 data) 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, 2,70 punti.

Gli altri 2 elementi sono invece scelti fra quei comportamenti presenti nel Dizionario dei comportamenti professionali e organizzativi (Figura 3) che possono essere assegnati al personale non dirigente. 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 seguente per il personale non dirigente.

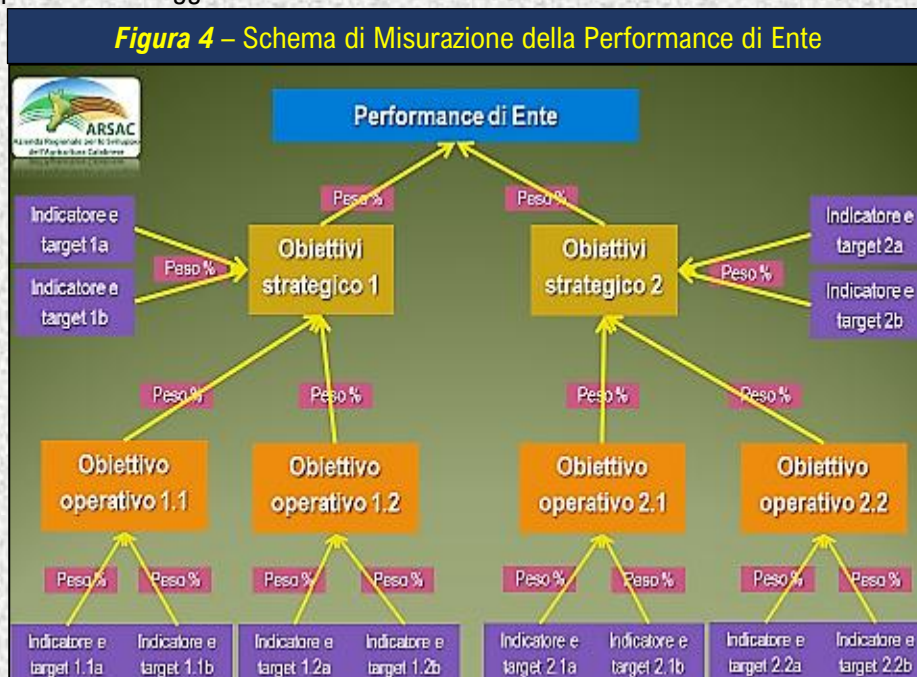
Tabella 2 – Punteggi stabiliti (in percentuale del F.V. 3) per livello di comportamento per il personale non dirigente

Livelli stabiliti	Funzionari, Istruttori, Operatori Esperti ed Operatori	Titolari di I.E.Q.
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

Nel P.I.A.O. (sottosezione performance), nel paragrafo dedicato ai “Criteria di elaborazione delle schede individuali di assegnazione obiettivi” sono riassunti, per ogni area dell’ordinamento professionale, i “**set**” di **elementi di dettaglio con i rispettivi pesi da attribuire ad ogni dipendente**; vengono attribuiti, inoltre, “set” differenti per i titolari di incarichi di E.Q..

Fattore valutativo 4, Performance di Ente: questo fattore rappresenta il risultato complessivo raggiunto dall’Azienda nel ciclo (anno) di performance oggetto della scheda.

La performance di Ente viene calcolata misurando gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi presenti nel P.I.A.O. attraverso un calcolo con medie ponderate del raggiungimento dei target degli indicatori assegnati ad ogni obiettivo secondo lo schema illustrato in figura 4. Tale misurazione si realizza nel semestre successivo al ciclo che si vuole valutare. Una **percentuale minima** (dal 5% al 10%, come illustrato nella tabella 2) di **questo risultato viene attribuita al singolo dipendente**.



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

Tabella 3 - I pesi dei Fattori di valutazione per categoria di personale

Fattori di Valutazione	Pesi % per Incarichi di E.Q.	Pesi % per Funzionari ed E.Q.	Pesi % per Istruttori	Pesi % per Operatori ed Operatori Esperti
1a. Performance organizzativa	40	25	20	15
1b. Obiettivi individuali	25	30	25	20
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	25	35	45	60
4. Performance di Ente	10	10	10	5
Totale	100	100	100	100

I fattori valutativi 1a e 4 sono legati a prestazioni collettive, mentre i fattori 1b e 3 sono legati a prestazioni individuali.

L’attribuzione dei pesi dei fattori per le differenti categorie risponde alla logica di attribuire maggior peso alle prestazioni collettive nelle categorie più alte (in quanto con maggiori competenze e funzioni assegnabili) e, viceversa, maggior peso alle prestazioni individuali per le categorie più basse (in quanto con minori competenze e funzioni assegnabili). Quindi, con l’aumentare della categoria aumenta sia il peso della performance organizzativa che quello della Performance di Ente, mentre diminuisce il fattore valutativo 3 legato alle prestazioni individuali; il fattore valutativo 1b, anch’esso legato alle prestazioni individuali, fa eccezione, ma diminuisce nelle I.E.Q. (25) rispetto all’area dei funzionari ed E.Q. (30).

Quando e come avviene la procedura di assegnazione obiettivi

Il processo di assegnazione obiettivi inizia, di norma, nella seconda metà di novembre dell'anno precedente l'inizio del ciclo. Viene inviato un modello di **scheda di programmazione delle attività per l'anno successivo** ai responsabili delle strutture e degli uffici ARSAC (in alcuni casi anche a singoli dipendenti qualora questi siano distaccati temporaneamente presso i Dipartimenti della Giunta Regionale o siano assegnati genericamente ad un Settore) in formato foglio di calcolo (microsoft excel leggibile anche con software similare).

In tale scheda, che nel corso degli anni è stata perfezionata più volte, viene chiesto di indicare, per ogni dipendente presente nella struttura (ad eccezione dei titolari di posizione organizzativa), le attività e le funzioni che prevedono di svolgere, la stima delle percentuali di tempo che si pensa di dedicare ad ogni attività ed una proposta di obiettivi ed indicatori per ognuna delle attività indicate scelti da un elenco di massima fornito con la scheda di programmazione. La scheda di programmazione, nella sua ultima versione, è costituita da un file excel con 3 fogli: nel primo è presente il modello di scheda di programmazione vera e propria dove inserire i dati suesposti, nel secondo le istruzioni di compilazione e nel terzo un elenco di massima di corrispondenza di attività con possibili obiettivi ed indicatori (per la maggior parte delle funzioni/attività presenti nell'elenco ci sono almeno due possibili set di obiettivi/indicatori).

Il Nucleo di controller, in parallelo alla ricezione delle schede di programmazione compilate, nel mese di dicembre elabora **un'ipotesi di obiettivi strategici ed operativi** (sono gli obiettivi che poi saranno indicati nel Piano della Performance, dalla cui misurazione sarà ricavata la Performance di Ente in fase di valutazione) sulla base della valutazione complessiva dell'anno precedente modificando, se necessario, quegli indicatori e quei target che per qualche motivo non appaiono più efficaci.

Le ipotesi di Obiettivi strategici e operativi elaborate dal Nucleo di controller sono successivamente poste al vaglio del Vertice aziendale che apporterà le modifiche che ritiene opportune. **Tali ipotesi di obiettivi**, condivise con il vertice aziendale, **sono poi pubblicate sul sito in forma di "Avviso di consultazione"** per i soggetti interessati esterni (ad esempio agricoltori, cittadini, etc.) e **inviata nel circuito email istituzionale ai dipendenti funzione pubblica** non dirigenti in modo da raccoglierne eventuali osservazioni. Tale passaggio avviene di norma entro la fine del mese di dicembre dell'anno precedente. Una volta vagliate le osservazioni ed effettuate eventuali modifiche alle ipotesi di obiettivi, questi saranno riportati nel Piano della Performance dell'anno successivo che di norma va pubblicato entro il 31 di gennaio dell'anno oggetto del Piano.

Nella fase appena descritta, in altre parole, si definiscono gli obiettivi (strategici e operativi) ed i relativi elementi di misurazione che costituiranno la base per il calcolo della Performance di Ente; ma, al tempo stesso, sono individuati gli obiettivi operativi e gli indicatori relazionati che poi verranno anche attribuiti a livello individuale ad ogni dipendente nella scheda di assegnazione di obiettivi e precisamente nel fattore valutativo 1a.

Gli obiettivi sono indicati nel documento unico di programmazione (**P.I.A.O.**) che ha scadenza di pubblicazione il 31 di gennaio dell'anno in questione.

Una **bozza di attribuzione degli obiettivi ad ogni dipendente** viene redatta a cura del Nucleo di Controller **una volta esaminate le schede di programmazione pervenute**; i componenti del gruppo di lavoro esaminano la programmazione delle attività per ogni dipendente, contattano eventualmente i responsabili degli uffici e/o i singoli dipendenti per chiarimenti (nel caso in cui alcuni elementi indicati nella scheda siano poco chiari), elaborano una bozza di attribuzione obiettivi operativi e individuali sulle attività indicate nella programmazione delle strutture che l'amministrazione considera strategiche.

Riguardo gli obiettivi operativi si tratta di scegliere quello con l'indicatore più appropriato per un attività/funzione ritenuta strategica tra quelle presenti nella scheda di programmazione con percentuali maggiori di tempo. Riguardo gli obiettivi individuali il gruppo di lavoro li attribuisce su altre 1-2 funzioni/attività con maggiore percentuale di tempo nella scheda di programmazione tenendo presente anche la corrispondente proposta di obiettivo indicata in scheda.

Gli **indicatori di obiettivi individuali** vengono indentificati anzitutto sulla base della proposta di indicatore riferita a quella funzione nella scheda di programmazione, se tale proposta è pertinente alla corrispondente proposta di obiettivo indicata nella stessa scheda, in caso contrario viene formulato un indicatore maggiormente pertinente rispetto alla proposta di obiettivo; il gruppo di lavoro, inoltre, verifica l'esistenza di valori iniziali negli anni precedenti e attribuisce un target con un congruo miglioramento rispetto al valore iniziale; in caso di

assenza di valori iniziali, il target attribuito tiene conto, quando esistono, dei valori quantitativi congrui rispetto a quelli attribuiti in passato e/o nello stesso ciclo ad altri dipendenti con le stesse funzioni/attività. Infine il gruppo di lavoro riporta nella scheda il “set” di elementi di dettaglio del Fattore valutativo 3 indicato nel P.I.A.O. per la categoria del dipendente.

Le bozze di schede individuali di assegnazione obiettivi elaborate con il procedimento descritto sono sottoposte al vaglio dei dirigenti valutatori che apporteranno le modifiche che riterranno necessarie. Successivamente le schede così costituite saranno inviate (corredate da apposita circolare) in forma di ipotesi/bozza ai singoli dipendenti tra la fine di gennaio ed i primi giorni di febbraio in modo tale che essi possano prenderne visione, contattare il gruppo di lavoro per eventuali chiarimenti, suggerire eventuali modifiche motivate; **di norma viene stabilito un arco di tempo (tra i 10 ed i 15 giorni) durante il quale ogni singolo dipendente può contattare il gruppo di lavoro.** Trascorso tale periodo di tempo in assenza di richieste di chiarimenti o suggerimenti motivati di modifica degli obiettivi, la scheda di assegnazione obiettivi inviata si considera definitiva; pertanto viene richiesto l'invio della scheda firmata dal singolo dipendente. Una volta raccolte tutte le schede firmate dai dipendenti, si procede a far firmare i rispettivi dirigenti valutatori (per il personale interno coincidono con i dirigenti dei differenti settori a cui afferiscono i dipendenti – per i dipendenti in distacco temporaneo coincide con il dirigente del Settore Amministrativo). Copia digitale delle schede di assegnazione obiettivi con entrambe le firme viene successivamente restituita ai rispettivi dipendenti.

Con il **monitoraggio intermedio** (fase del ciclo concentrata nel mese di luglio e nella prima decade di agosto), è possibile effettuare interventi correttivi all'impianto degli obiettivi contenuti nel P.I.A.O. e apportare delle modifiche motivate agli obiettivi individuali assegnati nel momento in cui si ravvisino fenomeni esterni, indipendenti dall'operato del singolo, che influiscono oggettivamente sul raggiungimento di questi. È per tale motivo che nelle schede di monitoraggio intermedio, che vengono inviate ai responsabili degli uffici e delle strutture ARSAC allo scopo principale di rilevare il raggiungimento degli obiettivi nei primi sei mesi, è presente anche uno spazio dove inserire delle proposte (motivate) di modifica o cambio di obiettivi per singoli dipendenti. Il Nucleo di controller, una volta ricevute le schede di monitoraggio intermedio compilate, procede ad esaminare le proposte di modifica, effettua, eventualmente, verifiche e accordi di modifica con i soggetti interessati per poi sottoporle al vaglio del vertice aziendale.

Il contenuto dell'articolo 4 comma 2 lettera a) del Decreto Legislativo n. 150 del 2009 e ss.mm.ii., stabilisce che nell'assegnazione degli obiettivi va tenuto conto dei risultati raggiunti nell'anno precedente. Quindi, una volta proceduto alla rendicontazione di tali risultati, si procede ad aggiornare i valori iniziali degli obiettivi contenuti nel P.I.A.O. (e quindi anche i valori iniziali degli obiettivi operativi) con i valori a consuntivo del ciclo precedente e si rimodulano, eventualmente, i rispettivi target (nel caso in cui i target fissati in precedenza non assicurano dei miglioramenti e/o il mantenimento di una situazione ottimale rispetto ai valori iniziali aggiornati) solitamente durante la fase di monitoraggio intermedio. Tali modifiche degli elementi di misurazione degli obiettivi operativi vanno riflessi anche nel fattore valutativo 1a delle schede individuali di assegnazione obiettivi dei dipendenti.

In sintesi, alcune schede individuali di assegnazione obiettivi possono essere rimodulate a seguito dei due aspetti suesposti che avvengono durante il monitoraggio intermedio; in tal caso vengono inviate le schede rimodulate ai singoli dipendenti ed ai dirigenti valutatori per procedere ad apporre le rispettive firme. Tali schede rimodulate, quindi, saranno prese in considerazione per la misurazione e valutazione individuale a consuntivo. Infine, si ritiene rilevante osservare che la **componente partecipativa nella procedura appena descritta di elaborazione delle schede individuali di assegnazione obiettivi non sembra essere una presenza frequente nei procedimenti usati da altre amministrazioni nei propri sistemi di programmazione, misurazione e valutazione;** osservando, ad esempio, il modello di scheda individuale presente negli allegati del Regolamento Regionale n. 1/2014, sotto lo spazio per la firma del dipendente (dirigente o non dirigente) si legge *“Il dipendente assegnatario per presa visione”*.

Qualche approfondimento

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/>); si precisa a riguardo che nei mesi scorsi è stato inviato all'Organismo Indipendente di Valutazione per la necessaria validazione un ulteriore aggiornamento del Codice di Comportamento; una volta ottenuta la validazione tale aggiornamento sarà approvato da ARSAC con atto formale.

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 tabella 4 (pagina seguente).

Tabella 4 – Punteggi attribuiti per tipologia di ambito del Codice di comportamento	
Descrizione	Punteggio
<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

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 deliberato nel 2017. 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”.

Ulteriori elementi sulla misurazione del 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** 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 del target a fine ciclo;
- ✎ T = valore atteso del target a fine ciclo e stabilito in fase di programmazione.

Di seguito 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:

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

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:

Obiettivo	Indicatore	Unità di misura	Valore iniziale	Target atteso
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/coiuvolti 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:

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

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:

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

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 di inserire obiettivi con indicatori senza valori iniziali. Tutto ciò è valido anche in riferimento agli obiettivi individuali da assegnare ai singoli dipendenti.