



Regolamento Sistema di misurazione e valutazione della performance ARSAC

Allegato A - Linee guida metodologiche e operative

Aggiornamento novembre 2025

Indice

1. Introduzione	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse sull'amministrazione	3
3. Le fasi, i tempi e le modalità del ciclo di gestione delle performance	4
3.1. La definizione degli obiettivi strategici ed operativi	6
3.2. L'attribuzione degli obiettivi individuali	8
3.3. Le modalità operative di formulazione e formalizzazione delle schede individuali di assegnazione obiettivi	9
3.4. Il monitoraggio e le azioni correttive in fase di implementazione del ciclo.....	10
3.5. Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di Ente	12
3.6. La misurazione e la valutazione della performance individuale	16
3.7. Le modalità operative del processo di valutazione individuale	20
Allegato 1 – Schede descrittive degli Obiettivi	23
Allegato 2 - Schede individuali di assegnazione obiettivi	25
Allegato 3 - Prospetto informativo di valutazione.....	28
Allegato 4 - Relazioni di valutazione della performance individuale	30
Allegato 5 – Schede di Valutazione	32

1. Introduzione

Il presente documento è un allegato parte integrante del “Sistema di Misurazione e Valutazione della performance ARSAC” (SMiVaP ARSAC) e rappresenta un aggiornamento delle linee guida metodologiche ed operative che partendo dai principi contenuti nello SMiVaP approfondisce alcuni aspetti metodologici e definisce gli aspetti operativi per la loro applicazione.

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

Il documento è coerente con le disposizioni contenute nel comma 1 dell’art. 7 del D. Lgs. 150/2009, nel comma 1 dell’art. 9 del Regolamento Regionale n. 1/2014 e ss.mm.ii. e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato da ARSAC (da qui in avanti SMiVaP ARSAC) di cui ne fa parte integrante (Allegato A). Il documento, inoltre, tiene conto delle indicazioni delle delibere CIVIT n. 89 e n. 104 del 2010 e si conforma agli indirizzi metodologici e alle indicazioni di carattere generale delle Linee Guida n. 2 di dicembre 2017 del Dipartimento Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Ai sensi dell’art. 7 comma 1 del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., gli aggiornamenti del presente documento, qualora necessari, sono soggetti a parere vincolante dell’OIV della Giunta Regionale.

Una volta ottenuta la validazione positiva da parte dell’Organismo, **il presente documento, una volta adottato con deliberazione, entrerà in vigore all’inizio del primo ciclo utile, una volta che siano state realizzate comunicazioni sui contenuti al personale nelle forme più efficaci** (quaderni esplicativi e/o webinar nella sezione dedicata al personale del sito istituzionale).

2. Sintesi delle informazioni di interesse sull’amministrazione

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

L’ARSAC ancora non possiede un atto aziendale definitivo previsto dall’art. 7 della propria legge istitutiva; nell’Aprile del 2014 è stato approvato dalla Regione Calabria l’atto aziendale provvisorio che però non contiene la pianta organica del personale. Per cui l’Azienda utilizza l’organigramma dell’ex ARSSA, tenendo in considerazione le funzioni trasferite ed il resto dell’articolato della legge istitutiva, in virtù di una disposizione organizzativa transitoria (prot. n. 371 del 05.11.2013).

In attesa dell’adozione di un atto aziendale definitivo approvato dalla Giunta Regionale, l’organigramma in uso, è composto dalle seguenti Unità organizzative di primo livello:

- Direzione Generale da cui dipendono direttamente, tra gli altri, la Gestione Stralcio ex ARSSA, L’Avvocatura e l’Unità Segreteria Direzione Generale - Ispettorato;
- Settore Amministrativo;

- Settore Programmazione e Divulgazione;
- Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione;
- Settore Servizi Tecnici di Supporto.

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

Per ogni ciclo annuale di gestione della performance si assegneranno gli obiettivi e si realizzerà la misurazione e valutazione:

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

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

Le fasi comunemente considerate nel ciclo di gestione delle performance sono illustrate nella figura 1 e di seguito dettagliate in coerenza con quanto stabilito nello SMiVaP ARSAC.



1. **Programmazione e definizione strumenti di misurazione**: rappresenta la fase in cui sono definiti gli obiettivi (strategici ed operativi) dell'amministrazione nel periodo di riferimento tenendo presente le risultanze della valutazione del ciclo precedente, le linee strategiche contenute nell'atto di indirizzo politico della Giunta Regionale, la Missione dell'ARSAC definite nel P.I.A.O. In questa fase sono anche definiti i pilastri della misurazione e della valutazione della performance (organizzativa ed individuale) ossia gli indicatori ed i risultati attesi (target) che si vuole raggiungere nel periodo. I prodotti di questa fase sono le sottosezioni Valore Pubblico e Performance del P.I.A.O. e le schede individuali di assegnazione degli obiettivi per il personale.

2. **Implementazione e monitoraggio dei risultati parziali:** in questa fase si concretizzano le azioni necessarie per raggiungere i risultati e si rilevano i dati necessari a misurarli; viene implementato altresì il sistema di monitoraggio del sistema. I prodotti di questa fase sono la relazione di monitoraggio intermedio sulla base dei dati messi a disposizione dal circuito del controllo di gestione e le eventuali azioni correttive sugli obiettivi contenute in una rimodulazione delle sottosezioni Valore Pubblico e Performance del P.I.A.O.
3. **Misurazione dei risultati finali e valutazione:** in questa fase si esplicitano i risultati della misurazione e si realizzano i due tipi di valutazione sulla performance: organizzativa ed individuale. I prodotti di tale fase sono rappresentati dalla relazione di valutazione sulla performance e dalle schede individuali di valutazione del personale.

Ai sensi dell'articolo 3 dello SMiVaP ARSAC, i principali soggetti deputati alla gestione del ciclo performance ARSAC sono:

- a) **Il Direttore Generale** il quale approva ed adotta, dopo aver analizzato e, eventualmente, richiesto modifiche:
 - Gli Obiettivi Strategici
 - Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (tra cui la sottosezione performance)
 - La relazione annuale di valutazione
 - Gli aggiornamenti dello SMiVaP ARSAC e delle linee guida metodologiche ed operative (il presente documento)

Il Direttore Generale, inoltre, realizza la valutazione dei Dirigenti di Settore, supportato dalla struttura preposta al controllo strategico.

- b) **Il Dirigente del Settore Amministrativo:** assume il ruolo di raccordo tra il servizio finanziario dell'amministrazione con gli altri soggetti deputati al ciclo della performance nell'ambito della programmazione e definizione delle dotazioni finanziarie degli obiettivi.
- c) **I Dirigenti di Settore:** collaborano con l'unità preposta al controllo strategico nella definizione degli obiettivi strategici, definiscono gli obiettivi operativi sulla base delle ipotesi indicate dall'unità preposta al controllo di gestione, collaborano nell'elaborazione del P.I.A.O. per le parti di propria competenza, collaborano nella valutazione della performance organizzativa, realizzano la valutazione della performance individuale del personale afferente al proprio settore con il supporto del Referente del ciclo della performance.
- d) **L'Unità preposta al Controllo di Gestione:** in questo ambito svolge una funzione di supporto tecnico-metodologico alle strutture amministrative, sia a livello di pianificazione e di programmazione, sia in fase di rendicontazione e monitoraggio degli obiettivi operativi; acquisisce le proposte di obiettivi in tema di inclusione sociale, di accessibilità delle persone con disabilità e le proposte di obiettivi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione da parte dei soggetti preposti; collabora con l'unità preposta al controllo strategico nella definizione degli obiettivi strategici; individua ed elabora, con il supporto dell'unità preposta al controllo strategico, le proposte di obiettivi operativi in coerenza con la programmazione del bilancio e le condivide con i Dirigenti di Settore; effettua il monitoraggio (con il supporto del Referente del ciclo della performance) dello stato di realizzazione degli obiettivi programmati sia con riferimento all'intero Ente, sia con riferimento a singole unità organizzative; elabora report analitici intermedi e finali complessivi per l'Azienda e a livello di singola Unità organizzativa di primo livello.
- e) **L'Unità preposta al Controllo Strategico:** analizza periodicamente le direttive strategiche stabilite dalla Giunta regionale ed aggiorna la missione elaborando una proposta di strategia di creazione valore pubblico e di obiettivi strategici; acquisisce le proposte di obiettivi in tema di inclusione sociale, di accessibilità delle persone con disabilità e le proposte di obiettivi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione da parte dei soggetti preposti; collabora con l'unità preposta al controllo di gestione nella definizione delle proposte di obiettivi operativi; elabora una proposta della sottosezione "valore pubblico" del P.I.A.O. (in sinergia con gli altri uffici preposti alla redazione delle altre parti del P.I.A.O.); sulla base delle risultanze del

controllo di gestione, verifica stato di avanzamento degli obiettivi strategici, in sede di monitoraggio intermedio e il grado di conseguimento degli stessi in sede di consuntivazione finale; verifica l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive e atti di indirizzo politico ed il grado di creazione di valore pubblico dagli obiettivi strategici misurati ed elabora un report finale di controllo strategico dell'Ente.

- f) **Il Referente del ciclo della performance:** unità di personale (può coincidere con l'Unità preposta al Controllo Strategico) al quale viene affiancato uno o più collaboratori; elabora una proposta della sottosezione performance del P.I.A.O. (in sinergia con gli altri uffici preposti alla redazione delle altre parti del P.I.A.O.), supporta il Direttore Generale ed i Dirigenti di Settore nella definizione delle schede individuali di attribuzione obiettivi, collabora con il Controllo di gestione nella misurazione dei dati utili al monitoraggio degli indicatori individuati per ciascun obiettivo e supporta il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.
- g) **Gli addetti al controllo di gestione dei Centri di Responsabilità amministrativa:** sono responsabili della tenuta dei modelli di schede compilabili per il report di gestione e supportano l'Unità di Controllo di Gestione nella predisposizione dei report di gestione e di struttura e nell'aggregazione dei dati contenuti nelle schede compilabili dei singoli uffici per il rispettivo report di gestione.
- h) **L'Organismo Indipendente di Valutazione della Giunta Regionale (OIV):** svolge funzioni di supporto alla definizione, alla valutazione del funzionamento e alla manutenzione del sistema di performance management e dei sottosistemi che lo compongono ed esprime il proprio parere vincolante sugli aggiornamenti SMiVaP e delle linee guida metodologiche ed operative; espleta attività di monitoraggio sul controllo strategico e sul controllo di gestione; valida la relazione di valutazione della performance ARSAC.

Nei paragrafi seguenti si illustrano i dettagli delle fasi, dei tempi, delle metodologie, delle modalità e del ruolo dei soggetti coinvolti nelle singole fasi.

3.1. La definizione degli obiettivi strategici ed operativi

Il primo passo del ciclo di gestione della performance è rappresentato **dalla definizione o aggiornamento della Missione dell'Azienda** e della conseguente strategia di creazione di valore pubblico sulla base delle linee di indirizzo strategico formalizzate dalla Giunta regionale.

Segue la **definizione degli obiettivi strategici**, dei relativi **indicatori d'impatto** e dei risultati attesi (**target**) in base ai **valori iniziali** noti (*baseline*), delle **risorse finanziarie** assegnate e delle **risorse umane** coinvolte.

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

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

A livello operativo, l'unità preposta al controllo strategico, in collaborazione con i Dirigenti di Settore e l'unità preposta al controllo di gestione, elabora una proposta di Obiettivi strategici con relativi elementi di misurazione che sia coerente con le indicazioni normative.

Nella proposta si individuano i Settori coinvolti in ognuno degli obiettivi strategici. La proposta viene presentata al vertice amministrativo che la valuta, sollecitando eventuali modifiche e/o integrazioni.

Si stabilisce di contenere il numero di obiettivi strategici ad un massimo di 4 per ogni triennio di riferimento. Un numero maggiore di obiettivi strategici può essere giustificato solamente da particolari circostanze legate alla strategia ARSAC del triennio di riferimento.

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

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

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



Ai sensi dell'art. 4, comma 2, lettera a) del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., nel caso di uso di indicatori che misurano fenomeni con continuità temporale, ai fini dell'indicazione dei rispettivi valori iniziali in fase di programmazione, si utilizzeranno i valori disponibili (scaturiti da rilevazioni annuali validate, se disponibili) al momento dell'elaborazione del P.I.A.O. per l'anno successivo. In ogni caso, nel momento in cui saranno disponibili i valori risultanti dalla relazione sulla performance validata dall'OIV, si provvederà, nel caso fosse necessario, a rivisitare proporzionalmente i relativi target in una rimodulazione della sottosezione della performance contenuta nel P.I.A.O.

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

A livello operativo la definizione degli obiettivi operativi con relativi indicatori e target, risorse finanziarie assegnate, è realizzata dall'unità di controllo di gestione (in collaborazione con l'unità di controllo strategico) che formula proposte da condividere con i Dirigenti di Settore; le proposte formulate devono essere coerenti con le indicazioni della normativa nazionale e regionale in vigore.

I Dirigenti di Settore (titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa, per come previsto nel Regolamento del Controllo di Gestione) in sinergia con il Controllo di Gestione e il Controllo strategico, inoltre, assicurano il **raccordo con il principale documento di programmazione economico-finanziaria, cioè il bilancio di previsione**, attraverso l'elaborazione di Budget di costo per ognuno dei Centri di Responsabilità Amministrativa; con tali

Budget sono coordinate le previsioni economiche annuali effettuate dai centri di costo sottostanti e si costruiscono le previsioni economiche e finanziarie del triennio di programmazione. I costi oggetto di previsione nel Budget sono calcolati applicando il principio contabile della competenza economica e corrispondono al valore delle risorse umane e strumentali (beni e servizi) che si prevede di impiegare da parte dei centri di costo dell'Ente per lo svolgimento dei propri compiti istituzionali nell'anno di riferimento, con copertura finanziaria a carico del bilancio dell'Amministrazione; I costi sono classificati in base alla loro natura alla responsabilità organizzativa e alla destinazione per la quale si fa riferimento alla classificazione per missioni e programmi.

Sulla base dei Budget dei costi, per ogni obiettivo l'Unità di Controllo strategico e l'Unità di controllo di gestione provvedono a quantificare tutte le risorse necessarie al suo raggiungimento.

È prevedibile che adeguamenti o ridefinizioni di attività e risorse potranno rendersi necessari nel corso dell'anno; di tali eventuali scostamenti verrà data opportuna evidenza in fase di monitoraggio intermedio e quindi in eventuali rimodulazioni delle sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance" del P.I.A.O.

Al fine di coinvolgere ogni tipologia di Stakeholder nella definizione della Missione e degli obiettivi, come previsto dall'articolo 10 dello SMiVaP ARSAC, viene pubblicato sul sito istituzionale, entro il 31 dicembre di ogni anno, **un avviso di consultazione per stakeholder interni ed esterni** contenente le ipotesi di Missione ARSAC, degli obiettivi strategici ed operativi, tale avviso è corredato da un modello compilabile per indicare eventuali osservazioni, le quali saranno vagliate ed eventualmente tenute in considerazione nella redazione del PIAO (sottosezioni valore pubblico e performance).

La Missione aziendale, la strategia e gli obiettivi strategici ed operativi con i relativi indicatori e target costituiscono i principali elementi delle sottosezioni **Valore Pubblico e Performance del P.I.A.O.** insieme ai criteri di ripartizione degli obiettivi fra le unità organizzative di primo livello e gli obiettivi individuali dei Dirigenti di Settore.

I contenuti delle citate sottosezioni del P.I.A.O. ARSAC sono coerenti con le linee guida per la compilazione del P.I.A.O. (D.M. del 30.06.2022) e considerano alcune indicazioni contenute nella delibera CIVIT n. 112 del 2010.

Il P.I.A.O. viene adottato dall'organo politico amministrativo entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento con apposita deliberazione; le sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance", in particolare, sono elaborate dal Controllo Strategico nel primo caso e dal Referente del ciclo della performance nel secondo. Il Piano inoltre è pubblicato sul sito istituzionale, inviato all'OIV regionale e segnalato da apposita comunicazione nel sito istituzionale.

3.2. L'attribuzione degli obiettivi individuali

In conformità con lo SMiVaP ARSAC gli obiettivi individuali in ARSAC vengono di norma assegnati a:

- a) Dirigenti,
- b) personale non dirigente titolare di incarichi di Elevata Qualificazione.

In conformità con l'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. gli obiettivi individuali possono essere attribuiti anche al personale non dirigente non titolare di incarichi di Elevata Qualificazione.

I criteri che si terranno in considerazione per la definizione degli obiettivi individuali sono gli stessi utilizzati per gli obiettivi strategici ed operativi, contemplati nell'art. 5 comma 2 del Decreto Legislativo n. 150/2009 (cfr. paragrafo 3.1). Gli obiettivi individuali devono essere complementari agli obiettivi di performance organizzativa (obiettivi operativi) e devono servire a caratterizzare ed incentivare l'azione individuale del personale a cui vengono attribuiti nell'ambito delle competenze del Settore, della struttura di appartenenza o delle specifiche funzioni ad esso attribuite. Al fine di ottenere tale caratterizzazione è necessario che gli stessi siano corredati di

appropriati indicatori, target e valori iniziali (quando disponibili) in modo da poter dimostrare la tendenza al miglioramento (o il mantenimento di un valore ottimale) rapportata alla situazione di contesto in cui il singolo individuo opera.

I soggetti che attribuiscono gli obiettivi individuali, in coerenza con gli articoli 18 e 19 dello SMiVaP ARSAC, sono:

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

Tali attribuzioni sono esplicitate nelle schede di attribuzione di obiettivi di tutto il personale (gli obiettivi individuali vanno indicati nel fattore di valutazione 1b, cfr. allegato 2) che **devono essere firmate entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento**.

Allo scopo di evitare la frammentazione degli elementi valutativi, si stabilisce che **il numero massimo di obiettivi individuali da assegnare al personale dirigente sia di 6, al personale titolare di E.Q. sia di 5**; si stabilisce **per il personale delle aree che il numero massimo di obiettivi individuali siano 4**. Ognuno degli obiettivi può avere collegati al massimo due indicatori. In tutti i casi di assegnazione di un numero di obiettivi individuali superiore a uno devono essere specificati i pesi dei singoli obiettivi rispetto al fattore di valutazione della scheda individuale. Tale specifica costituisce un significativo strumento di orientamento ed indice di un corretto uso della capacità manageriale.

3.3 Le modalità operative di formulazione e formalizzazione delle schede individuali di assegnazione obiettivi

Il Referente del ciclo della performance supporta sia il Direttore Generale che i Dirigenti di Settore nella preparazione delle schede individuali di assegnazione obiettivi ed in particolare nell'attribuzione degli obiettivi individuali del fattore valutativo 1b. Nel caso del personale dirigente, il Referente inserisce gli obiettivi individuati nell'apposito paragrafo della sottosezione Performance del P.I.A.O.; nel caso di personale non dirigente elabora una proposta di obiettivi individuali per ognuno di essi tenendo in considerazione i contenuti delle schede di programmazione delle attività per l'anno successivo elaborate dai responsabili degli uffici di ogni settore; in tali schede peraltro sono contenute delle ipotesi di obiettivi e indicatori per ogni attività e per ogni dipendente.

Nell'ambito del fattore valutativo 3 il Referente del ciclo della performance inserisce **4 elementi di dettaglio** individuati nell'apposito paragrafo della sottosezione Performance del P.I.A.O. per ogni categoria di personale.

Le elaborazioni così realizzate sono inviate ai rispettivi valutatori (Direttore Generale nel caso dei Dirigenti di Settore e Dirigenti di Settore nel caso del personale non dirigente) che effettuano verifiche, eventuali rimodulazioni e, dove opportuno, aggiunta di ulteriori obiettivi individuali relazionati ad altri aspetti del P.I.A.O. (Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, Piano Triennale Azioni Positive, Organizzazione del Lavoro Agile, Piano Formazione del Personale) o scaturenti da specifiche iniziative, direttive e/o normative nazionali o regionali. Le schede di assegnazione obiettivi vengono inviate dal Referente del ciclo della performance con congruo anticipo in forma di bozza; ogni dipendente avrà il tempo di visionare la bozza e di proporre eventuali rimodulazioni, motivate, al Referente del ciclo della performance che li condividerà con i Dirigenti di Settore al

fine di valutare l'accoglimento o meno delle proposte. Le schede individuali di assegnazione obiettivi saranno formalizzate, con la firma di valutatore e valutato entro la fine del mese di febbraio dell'anno.

Ai sensi dell'articolo 18 dello SMiVaP ARSAC, **nel caso in cui un dipendente non dirigente nel corso dell'anno solare abbia prestato servizio presso due o più unità organizzative di primo livello verranno adottate le seguenti modalità operative:**

1. Nel caso in cui il dipendente sia assegnato, **dopo almeno tre mesi di lavoro effettivo**, ad altra unità organizzativa **mantenendo le funzioni collegate ad attività già sottese dai propri obiettivi**, si mantengono gli obiettivi e gli altri fattori valutativi precedentemente assegnati; la valutazione sarà svolta dal Dirigente dell'unità organizzativa di provenienza per il periodo di permanenza in tale unità e per il restante periodo dal Dirigente dell'unità organizzativa di destinazione; il dipendente è tenuto a redigere apposita relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi individuali, sulle competenze e sui comportamenti professionali e organizzativi al dirigente del settore di provenienza ed al dirigente del settore di destinazione, ciascuno per il rispettivo periodo di permanenza.
2. Nel caso in cui il dipendente sia assegnato, **dopo almeno tre mesi di lavoro effettivo**, ad altra unità organizzativa **con funzioni diverse da quelle assegnate in precedenza**, il Dirigente dell'unità organizzativa di primo livello di destinazione provvede, con il supporto del Referente del ciclo della performance, ad assegnare obiettivi diversi ed eventualmente competenze e comportamenti professionali e organizzativi diversi in una nuova scheda di assegnazione obiettivi che sarà formalizzata in tempi brevi con la firma del valutatore e valutato; il dipendente è tenuto a redigere apposita relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi individuali, sulle competenze e sui comportamenti professionali e organizzativi al dirigente del settore di provenienza ed al dirigente del settore di destinazione, ciascuno per il rispettivo periodo di permanenza.
3. Nel caso in cui il dipendente sia assegnato, **dopo meno di tre mesi di lavoro effettivo**, ad altra unità organizzativa **con funzioni diverse da quelle assegnate in precedenza**, il Dirigente dell'unità organizzativa di primo livello di destinazione provvede, con il supporto del Referente del ciclo della performance, ad assegnare obiettivi diversi ed eventualmente competenze e comportamenti professionali e organizzativi diversi in una nuova scheda di assegnazione obiettivi che sarà formalizzata in tempi brevi con la firma del valutatore e valutato; il dipendente è tenuto a redigere apposita relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi individuali, sulle competenze e sui comportamenti professionali e organizzativi contenute in entrambe le schede solamente al dirigente del settore di destinazione per come previsto dall'articolo 18 comma 8 dello SMiVaP ARSAC.

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

Si distinguono due livelli di monitoraggio in fase di implementazione del ciclo di gestione delle performance: un livello esterno di competenza dell'OIV ed un livello interno di competenza delle strutture indicate nell'articolo 3 dello SMiVaP ARSAC.

L'OIV, in conformità con l'art. 14 del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. e con l'articolo 8 della L.R. 42/2022 e ss.mm.ii., svolge le seguenti tipologie di monitoraggio:

- monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;

- monitoraggio costante ciclo della performance sulla base dei contenuti delle sottosezioni “Valore Pubblico” e “Performance” del P.I.A.O. dell'anno di riferimento comunicando tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo dell'amministrazione.

Il **monitoraggio interno** in fase di implementazione viene eseguito dalla struttura preposta al controllo di gestione con il supporto del Referente del ciclo della performance di norma **dopo il 30 giugno dell'anno di riferimento raccogliendo i dati disponibili nei primi sei mesi del ciclo** attraverso le fonti informative per ogni indicatore di performance definite nel P.I.A.O. nelle rispettive schede descrittive degli obiettivi (allegato 1).

Il Referente del ciclo della performance utilizza i dati contenuti nel sistema dei report di gestione necessari a misurare i risultati rispetto ai target degli obiettivi strategici e operativi prefissati.

I dati disponibili vengono elaborati per ricavare le percentuali di raggiungimento dei target fissati al 30 giugno relativi ai differenti indicatori di performance degli obiettivi operativi; allo scopo di valutare l'andamento degli obiettivi strategici viene, inoltre, calcolato il raggiungimento degli indicatori d'impatto sebbene non sia previsto un target intermedio.

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

$$PR = R/T * 100$$

dove:

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

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

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

I risultati sono trasmessi all'Unità preposta al controllo di gestione che nel frattempo ha rilevato le percentuali di spesa del budget di ogni obiettivo dai report di gestione. Inoltre l'unità preposta al controllo di gestione, in collaborazione con il controllo strategico, analizza i seguenti aspetti:

- ✓ intervento di eventuali variabili endogene ed esogene non controllabili dalle strutture coinvolte che hanno influito sul raggiungimento degli indicatori;
- ✓ eventuali variazioni intervenute nella programmazione delle attività che sottendono ognuno degli obiettivi delineati o nell'assetto organizzativo dell'Azienda.

Sulle risultanze dei punti precedenti vengono ipotizzate e motivate eventuali modifiche all'impianto di indicatori/target degli obiettivi operativi ed individuali o interventi correttivi nelle modalità di implementazione della restante parte del ciclo.

In parallelo l'Unità preposta al controllo strategico verifica l'effettiva attuazione delle scelte contenute strategia di creazione di valore pubblico in confronto con il grado di raggiungimento degli indicatori d'impatto; verifica, inoltre, sulla base delle risultanze del controllo di gestione, il livello di gradimento espresso da utenti di differenti servizi che l'ARSAC assicura evidenziando eventuali necessità di interventi correttivi e formulando ipotesi di modifica all'impianto di indicatori/target degli obiettivi strategici e trasmette tali indicazioni al Direttore Generale.

Tali ipotesi di modifica sono successivamente discusse con il Direttore Generale e con i Dirigenti di Settore ed eventualmente approvate.

Entro il 31 di agosto dell'anno di riferimento il Referente del ciclo della performance, sulla base delle risultanze delle discussioni precedenti, elabora una relazione di monitoraggio intermedio con i seguenti contenuti:

1. raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi al 30 giugno con dettagli sul raggiungimento dei singoli indicatori e target ad essi collegati;
2. sintesi sullo stato di raggiungimento degli obiettivi individuali;
3. analisi delle variabili interne ed esterne intervenute nel raggiungimento degli obiettivi;
4. analisi delle variazioni di programmazione e assetto organizzativo intervenute nell'Azienda;
5. analisi delle indicazioni contenute negli strumenti di monitoraggio dell'OIV regionale;
6. modifiche ed interventi correttivi nella sottosezione Performance del P.I.A.O. e/o nelle schede individuali di assegnazione obiettivi del personale da porre in essere per la restante parte del ciclo.

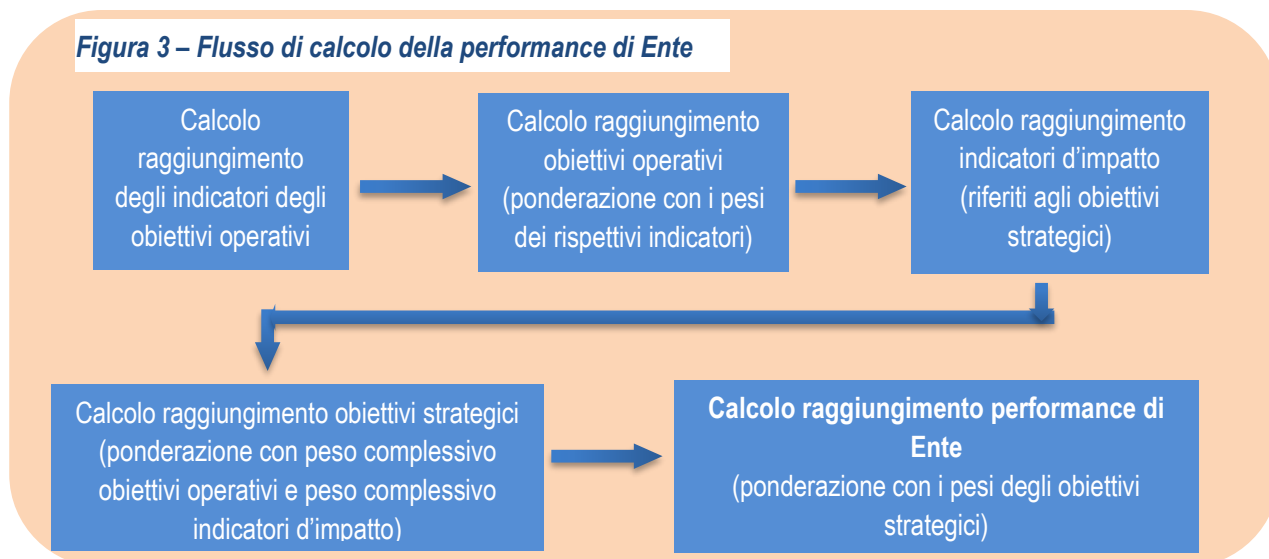
Nel caso si rendesse necessario, entro il nono mese della fase di implementazione del ciclo, il Direttore Generale ed i Dirigenti di Settore possono chiedere alla struttura preposta al controllo di gestione e/o alla struttura preposta al controllo strategico di esaminare eventuali variazioni intervenute nell'assetto organizzativo o nella programmazione economico-finanziaria tali da richiedere modifiche o azioni correttive nella sottosezione Performance del P.I.A.O. e/o nelle schede individuali di assegnazione obiettivi del personale. Le strutture preposte, in tali casi, esamineranno le tipologie di variazioni e proporrà eventuali modifiche o azioni correttive che saranno discusse con l'organo politico amministrativo per essere successivamente adottate. Le modifiche saranno contenute in apposita relazione di rimodulazione insieme all'analisi delle variazioni che le hanno rese necessarie.

3.5. Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di Ente

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

La performance organizzativa fa riferimento al raggiungimento complessivo degli obiettivi operativi, degli obiettivi strategici e, risalendo l'albero delle performance attraverso il meccanismo di pesatura stabilito nella sottosezione Performance del P.I.A.O., della performance complessiva ARSAC (Performance generale di Ente).

Tale fase segue un processo logico sintetizzato nella figura 3.

Figura 3 – Flusso di calcolo della performance di Ente

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

Il processo di misurazione inizia con la selezione dei dati (contenuti nei report di struttura e di gestione) relativi ai risultati ottenuti dai differenti indicatori di performance attribuiti ad ogni obiettivo operativo ed ai risultati ottenuti dai differenti indicatori d'impatto legati ad ogni obiettivo strategico. La selezione dei dati è a cura del Referente del ciclo della performance ed è effettuata all'interno dei report di struttura e di gestione forniti dagli addetti al controllo di gestione di ogni Unità organizzativa di primo livello.

Il Referente del ciclo della performance, una volta individuati i dati necessari alla misurazione, utilizza applicativi informatici adeguati allo scopo dove riportare i dati oggetto di rilevazione e calcolare automaticamente (con utilizzo di formule specifiche per ogni tipologia di indicatore) il grado di raggiungimento degli indicatori di performance.

I dati raccolti saranno elaborati per ogni indicatore e confrontati con il relativo target atteso **calcolando la percentuale di raggiungimento con le seguenti formule:**

a. In caso di assenza di valore iniziale si usa:

$$PR = R/T * 100$$

dove:

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

b. In caso di presenza di un valore iniziale si usa:

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

dove:

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

I fattori delle precedenti formule saranno opportunamente adattati alle differenti tipologie di indicatori individuati nel P.I.A.O. (ad esempio percentuali di diminuzione o aumenti di valori, medie aritmetiche o ponderate di valori di specifiche scale, date di scadenza consegna output con indicazione di incidenza di eventuali ritardi, etc.) in modo da riportare il risultato finale in una scala da 0 a 100%.

È possibile, inoltre, individuare tipologie di indicatori cosiddetti “ON/OFF” (o SI/NO), cioè con metrica di misurazione binaria, il cui raggiungimento è relazionato alla realizzazione di output (azioni, documenti, atti, etc.) con specifiche caratteristiche (dettagliate nell'indicatore stesso) e **ammette solo due risultati: 100%** (in caso di realizzazione output con le specifiche caratteristiche) **o 0%** (in caso di mancata realizzazione output con le specifiche caratteristiche o di realizzazione parziale).

Una volta ricavate le percentuali di raggiungimento dei singoli indicatori di ogni obiettivo operativo, il Referente del ciclo della performance calcolerà le percentuali di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi attraverso una media ponderata (il fattore di ponderazione che si usa è il peso di ogni indicatore rispetto all'obiettivo operativo) del raggiungimento di tutti gli indicatori legati ad essi.

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

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

In merito al contenuto dell'art. 7 comma 2, lettera c del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., dove si stabilisce che la misurazione e la valutazione della performance avvenga anche attraverso forme di raccolta dei giudizi degli utenti finali e di altri portatori d'interesse, l'ARSAC utilizza **indicatori** (di impatto e di performance) che **misurano il grado di soddisfazione degli utenti finali in relazione alla qualità della maggior parte dei servizi** attraverso la compilazione di 3 tipologie di questionari anonimi di gradimento (per eventi formativi e informativi gratuiti, per quelli a pagamento, modello per i differenti servizi disponibili per l'utente, quali consulenze tecniche, taratura macchine irroratrici, analisi di acque irrigue e suolo, vendita e/o concessione di piante ornamentali).

Nel primo ciclo di gestione della performance dopo l'adozione del presente documento ed il relativo parere favorevole dell'OIV della Giunta Regionale si valuteranno eventuali aggiornamenti per le tre tipologie di questionari in funzione degli aggiornamenti alla “Carta dei Servizi” che saranno realizzati e delle indicazioni dell'Unità di controllo di gestione nell'ambito del controllo di qualità per come previsto nel Regolamento sul Controllo di Gestione ARSAC.

Il Referente del ciclo della performance successivamente calcola la **performance delle unità organizzative di primo livello** in funzione dell'assegnazione degli obiettivi strategici e operativi e dei loro pesi effettuata per le

cinque unità in fase di programmazione e contenuta in apposito paragrafo della sottosezione performance del P.I.A.O. (paragrafo dal titolo: “*Obiettivi assegnati alle unità organizzative di primo livello ed al personale dirigenziale*”). Il procedimento di calcolo prevede di riportare per ogni unità organizzativa la percentuale di raggiungimento di ognuno degli obiettivi assegnati ponderandola con i pesi attribuiti in fase di programmazione. I risultati di tali calcoli e la performance individuata di ogni unità organizzativa (con un valore tra 0 e 100) viene illustrata in apposite tabelle con i dettagli di raggiungimento per ogni obiettivo che saranno anche allegate alla relazione di valutazione della performance.

Il Referente del ciclo della performance invia i risultati delle elaborazioni precedenti all’Unità preposta al controllo di gestione; tale unità, analizza tali elaborazioni e valuta i seguenti aspetti:

- ✓ accertamento delle risorse finanziarie impiegate a consuntivo per il raggiungimento di ogni obiettivo con il dettaglio delle tipologie di spese effettuate e quelle impegnate e analisi degli scostamenti rispetto a quanto definito in fase di programmazione;
- ✓ verifica del personale complessivamente impiegato per il raggiungimento degli obiettivi e analisi degli scostamenti rispetto a quanto previsto in fase di programmazione;
- ✓ intervento di eventuali variabili endogene ed esogene non controllabili dalle strutture coinvolte che hanno influito sul raggiungimento degli indicatori;
- ✓ eventuali variazioni intervenute nella programmazione delle attività che sottendono ognuno degli obiettivi individuati o nell’assetto organizzativo dell’Azienda;
- ✓ i risultati degli interventi correttivi adottati in seguito al monitoraggio intermedio.

L’unità preposta al Controllo di gestione, infine, redige apposito report che contiene i risultati, i dettagli e le analisi effettuate che viene inviato al Direttore Generale, ai Dirigenti di Settore, all’unità preposta al controllo strategico e all’OIV della Giunta Regionale.

Con risultati del lavoro fin qui descritto ed in collaborazione con l’unità preposta al controllo di gestione, l’unità preposta al controllo strategico verifica l’effettiva attuazione delle scelte contenute strategia di creazione di valore pubblico confrontandolo con il grado di raggiungimento degli indicatori d’impatto degli obiettivi strategici; verifica, inoltre, il livello di gradimento espresso da utenti di differenti servizi che l’ARSAC assicura e redige a sua volta specifico report per il Direttore Generale dove riporta le risultanze delle verifiche e le proposte eventuali di modifiche all’impianto di creazione di valore pubblico da tenere in considerazione per i successivi cicli.

Infine l’unità preposta al controllo strategico, con il supporto dell’unità preposta al controllo di gestione elabora la proposta di relazione di valutazione della performance sulla base delle risultanze dei processi descritti in precedenza. L’indice della relazione è coerente con le indicazioni della delibera CIVIT n. 5 del 2012 (“*Linee guida ai sensi dell’art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all’art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto*”), con l’articolo 4 comma 2 lettera f del D. Lgs 150/2009 (e ss.mm.ii.) e con i principi generali contenuti delle Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance (n. 3 di novembre 2018) redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

La proposta viene discussa con il vertice amministrativo con la partecipazione dei Dirigenti di Settore; il Direttore Generale può chiedere eventuali modifiche ed integrazioni e successivamente adottarla con deliberazione, pubblicarla ed inviarla all’OIV il quale la analizza, evidenzia eventuali criticità, suggerisce eventuali azioni correttive o migliorative ed infine esprime un giudizio di validazione.

3.6. La misurazione e la valutazione della performance individuale

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

- individuare il contributo individuale di ogni dipendente rispetto agli obiettivi complessivi di Ente;
- chiarire quali sono le aspettative dell'amministrazione nei confronti del singolo dipendente dal punto di vista dei risultati e dei comportamenti;
- supportare i singoli dipendenti nel miglioramento della propria performance;
- premiare i risultati in maniera oggettiva incentivando il merito e l'impegno e contribuendo in tal modo a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

La misurazione e la valutazione della performance individuale si basa sull'utilizzo delle schede di valutazione individuale (allegato 5) con i pesi dei fattori di valutazione individuati nell'allegato 1 dello SMiVaP ARSAC:

1. per il personale dirigente,
2. per personale non dirigente titolare di incarichi di E.Q.,
3. per il resto del personale non dirigente (con valori distinti per ogni area di appartenenza).

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

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

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

1a) Performance organizzativa

La performance organizzativa rappresenta il livello di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al singolo dipendente nell'ambito della performance e risultante dalla Relazione di valutazione della performance.

Il metodo di calcolo di questo fattore valutativo ricalca quello degli indicatori di performance utilizzando le stesse formule ed applicando, in funzione della diversa tipologia di indicatori usati, opportune modifiche al numeratore e denominatore della formula in modo da riportare il risultato in una scala percentuale.

Per i dirigenti l'indicatore della performance organizzativa è la media ponderata (in base al peso indicato dal P.I.A.O. nel paragrafo dal titolo: "Obiettivi assegnati alle unità organizzative di primo livello ed al personale dirigenziale") del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati; la media, infine, si moltiplica per il peso del fattore valutativo in modo da ottenere un punteggio del fattore valutativo.

Per il personale non dirigente (I.E.Q. e Aree) l'indicatore di performance coincide con la media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati (il fattore di ponderazione è rappresentato dai pesi attribuiti ad ogni obiettivo operativo); in assenza di pesi si applica la media aritmetica. Anche in questo caso, la media (ponderata o aritmetica) si moltiplica per il peso del fattore valutativo in modo da ottenere un punteggio del fattore valutativo.

Gli obiettivi operativi sono assegnati con le “schede individuali di assegnazione obiettivi” (Allegato 2) diverse in funzione delle tipologie di personale, dove sono contenuti anche i fattori valutativi “obiettivi individuali” e “competenze e comportamenti professionali ed organizzativi”.

1b) Obiettivi individuali

Riguardo l’assegnazione degli obiettivi individuali si è ampiamente trattato nel paragrafo 3.2. In questa parte del documento è necessario esplicitare che in caso non si assegnino obiettivi individuali il peso del fattore va sommato al fattore 1a.

Il metodo di calcolo che si applica è simile a quello descritto per gli obiettivi di performance: consiste nel calcolare dapprima il raggiungimento dei singoli obiettivi individuali attraverso la misurazione dei rispettivi indicatori attraverso le due tipologie di formule (a seconda della presenza o meno di un valore iniziale) utilizzate per gli obiettivi di performance; se agli obiettivi individuali sono stati attribuiti dei pesi si calcola la media del raggiungimento degli obiettivi ponderata con i rispettivi pesi; in assenza di pesi si applica la media aritmetica. La media (ponderata o aritmetica), infine, si moltiplica per il peso del fattore valutativo in modo da ottenere un punteggio del fattore valutativo.

Gli obiettivi individuali, naturalmente, devono essere corredati di indicatori, di valori iniziali (se disponibili) e di target monitorabili e verificabili.

2. Capacità di differenziazione delle valutazioni

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

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

<i>Percentuale di punteggi differenti rispetto al numero dei valutati</i>	<i>Percentuale di raggiungimento del fattore 2</i>
Inferiore al 5% del numero dei valutati	0%
Dal 6% al 8% del numero dei valutati	1%
Dal 9% al 12% del numero dei valutati	2%
Dal 13% al 16% del numero dei valutati	3%
Dal 17 a 20% del numero dei valutati	4%
Oltre il 20% del numero dei valutati	5%

Ai sensi dell’articolo 14 comma 5 dello SMiVaP ARSAC, tale fattore valutativo non si applica nel caso di un numero di collaboratori inferiore o uguale a 2 e il peso si aggiunge al peso del fattore valutativo 3.

3. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi

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

Per tale fattore, le **competenze** ed i **comportamenti professionali e organizzativi** che si prendono in considerazione per tutto il personale ARSAC sono contenuti nell'Allegato 2 dello SMiVaP ARSAC.

I **valutatori per ogni ciclo assegnano un totale di 4 elementi di dettaglio** per il fattore valutativo 3 per ogni dipendente e i criteri di tali assegnazione sono riportati in un apposito paragrafo del P.I.A.O. (paragrafo denominato "Criteri di elaborazione delle schede individuali di assegnazione obiettivi") insieme all'indicazione dei pesi di ognuno degli elementi di dettaglio rispetto al fattore valutativo.

Per definire il punteggio di ognuno degli elementi di dettaglio la metodologia di valutazione, quando non diversamente indicata nell'allegato 2 dello SMiVaP ARSAC, prevede l'utilizzo di **parametri di livello** (di manifestazione del o dei comportamenti) associati a percentuali del peso dell'elemento per come indicati nella tabella seguente:

<i>Parametri di livello stabiliti</i>	<i>Percentuale di peso dell'elemento associata</i>
Comportamento non manifestato	0% del peso
Comportamento manifestato raramente	15% del peso
Comportamento manifestato saltuariamente	50% del peso
Comportamento manifestato frequentemente	75% del peso
Comportamento manifestato abitualmente	90% del peso
Comportamento manifestato sistematicamente	100% del peso

Una volta individuato il livello raggiunto dal dipendente nel corso del periodo di osservazione, si moltiplica la percentuale corrispondente a tale livello per il peso dell'elemento di dettaglio e tale risultato al peso del fattore valutativo per ottenere il punteggio raggiunto dal singolo elemento di dettaglio. Infine, il punteggio relativo all'intero fattore valutativo scaturisce dalla somma dei punteggi raggiunti di ognuno dei quattro elementi di dettaglio.

L'allegato 2 dello SMiVaP ARSAC prevede per alcuni elementi di dettaglio sia dei dirigenti che del personale non dirigente che si applichi una **valutazione partecipativa**. In tali casi è necessario adottare il seguente metodo:

1. si calcola dapprima il livello raggiunto per ogni categoria di soggetti che partecipano; nel caso del titolare del potere valutativo ciò si ottiene attraverso la stessa procedura descritta in precedenza; nel caso degli altri soggetti si prende in considerazione il livello espresso con maggior frequenza all'interno di ogni categoria (in caso di eventuali parità di frequenza si prende in considerazione la media aritmetica di tutte le valutazioni);
2. le percentuali corrispondenti ai livelli individuati con il punto precedente sono moltiplicate per i pesi delle rispettive valutazioni partecipative indicati nell'Allegato 2 dello SMiVaP ARSAC in modo da ottenere un punteggio per ogni categoria di soggetti che partecipano alla valutazione;
3. il punteggio totale dell'elemento di dettaglio si ottiene dalla somma dei singoli punteggi delle categorie di soggetti che hanno partecipato alla valutazione;
4. il punteggio totale del fattore valutativo 3 si ottiene dalla somma dei punteggi ottenuti per ognuno dei quattro elementi di dettaglio assegnati.

Tenendo in considerazione la novità del metodo, **tale metodologia sarà adottata in modo graduale prevedendo almeno un ciclo di applicazione sperimentale delle modalità partecipative su un campione non superiore al 20% di ogni tipologia di personale;** in tale periodo **l'applicazione sperimentale avrà solo uno scopo comparativo con la valutazione effettuata dal solo titolare del potere valutativo e non avrà incidenza nella**

valutazione individuale. Il Referente del ciclo della performance riporterà i risultati e segnalerà le eventuali criticità al vertice amministrativo che adotterà eventualmente modifiche alla metodologia per come qui configurata in un aggiornamento delle presenti Linee Guida.

Nel caso in cui per uno o più dirigenti il Direttore Generale scelga di attribuire l'elemento di dettaglio "Grado di conformità dei comportamenti alla normativa e adeguatezza del rendimento", viene effettuata (con il supporto dello staff legale) una ricognizione delle disposizioni normative che impongono che determinati comportamenti siano rilevanti ai fini della performance individuale elaborando elenchi specifici delle disposizioni con i relativi comportamenti che saranno valutati solamente dal titolare del potere valutativo; il raggiungimento di tale elemento di dettaglio sarà misurato applicando una media aritmetica della valutazione sul grado di conformità dei comportamenti alla normativa e della valutazione sull'adeguatezza del rendimento.

Nel caso del personale non dirigente (I.E.Q. e Aree) i valutatori faranno in modo da inserire per ogni ciclo fra i quattro elementi di dettaglio quello denominato "tempestività nel ciclo di gestione della performance" (con un peso non superiore al 10% del F.V.3) il cui punteggio, per come indicato nell'allegato 2 dello SMiVaP ARSAC, sarà calcolato attraverso una misurazione (effettuata dal Referente del ciclo della performance) del rispetto dei tempi nella documentazione richiesta inerente alla performance con i parametri indicati nella tabella seguente.

<i>Parametri stabiliti</i>	<i>Percentuale di peso dell'elemento associata</i>
Rispetto pieno della tempistica	100% del peso
Ritardo medio entro il 10%	90% del peso
Ritardo medio tra l'11 ed il 20%	80% del peso
Ritardo medio tra il 21 ed il 50%	50% del peso
Ritardo medio tra il 51 ed il 70%	30% del peso
Ritardo medio oltre il 70%	0% del peso

Le percentuali dei ritardi indicati in prima colonna fanno riferimento al tempo che viene dato per la consegna di documenti; la percentuale di ritardo si calcola rispetto al numero di giorni intercorrenti tra la data della circolare o nota di richiesta e la scadenza temporale indicata nello stesso atto. Il punteggio di tale elemento di dettaglio si ottiene moltiplicando la percentuale di peso associata con la misurazione del rispetto dei tempi (o al ritardo) con il peso dell'elemento stesso. Nel caso vengano prese in considerazione più richieste si applica la media aritmetica delle relative misurazioni. Le fonti d'informazione sono le date di invio della documentazione al Referente del ciclo della performance per come scaturisce dall'applicativo di gestione dell'email istituzionale.

4. Performance generale dell'Ente

Tale fattore di valutazione coincide con la performance generale di Ente descritta nel paragrafo 3.4. Nell'ambito della performance individuale assume un peso differente in funzione delle tipologie di personale: il suo peso, per come indicato nell'allegato 1 dello SMiVaP ARSAC, è del 10% nella valutazione dei dirigenti, dei titolari di incarichi di E.Q. e dei dipendenti dell'area funzionari ed elevata qualificazione, mentre è del 5% per i dipendenti delle aree istruttori, operatori ed operatori esperti.

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

3.7. Le modalità operative del processo di valutazione individuale

A livello operativo il processo di valutazione della performance individuale inizia in parallelo e si completa, ai sensi dell'articolo 15 comma 7 dello SMiVaP ARSAC, entro 90 giorni dalla validazione positiva della relazione sulla performance da parte dell'OIV della Giunta Regionale.

Il Referente del ciclo della performance, sulla base delle schede individuali di assegnazione degli obiettivi del personale dirigente e non dirigente, seleziona all'interno dei report di gestione i dati necessari alla misurazione dei fattori di valutazione 1a e 1b e 4, li analizza e li elabora secondo le modalità descritte nel paragrafo precedente. I risultati sono riportati in apposito foglio di calcolo che riporta lo schema ed i contenuti delle schede di valutazione per ogni tipologia di dipendente (presenti nell'Allegato 5).

Il Referente del ciclo della performance trasmette i risultati dei 3 fattori di valutazione citati in precedenza ai rispettivi titolari del potere valutativo:

- ✍ al Direttore Generale i risultati per le schede individuali dei dirigenti,
- ✍ ai Dirigenti dei Settori i risultati per le schede individuali del personale afferente al proprio settore.

I titolari del potere valutativo attribuiscono al personale di propria competenza i punteggi relativi al fattore di valutazione 3, determinando i punteggi degli elementi di dettaglio prefissati per ogni dipendente ponderando i differenti pesi.

Quando gli elementi di dettaglio prevedono una valutazione partecipata il Referente del ciclo della performance applica la seguente modalità operativa:

- a) elabora ogni anno un modello anonimo di raccolta dei giudizi di valutazione specifico per ogni valutato in funzione degli elementi di dettaglio attribuiti allo stesso nella sua scheda di assegnazione obiettivi;
- b) con il supporto della struttura deputata al controllo strategico, individua i soggetti per ogni tipologia di valutatori che partecipano assicurando che ogni gruppo non abbia un numero maggiore di 3 individui;
- c) provvede all'invio ad ogni soggetto individuato del modello anonimo di raccolta dei giudizi che deve essere restituito compilato non oltre 7 giorni dall'invio;
- d) raccoglie i modelli compilati, richiede i giudizi dei titolari del potere valutativo e provvede all'elaborazione complessiva seguendo nel foglio di calcolo complessivo della valutazione individuale le modalità di calcolo indicate per il fattore valutativo 3 del paragrafo precedente.

Nel corso del primo ciclo di performance dopo l'adozione del presente documento ed il relativo parere favorevole dell'OIV della Giunta Regionale, si valuterà l'introduzione di un applicativo informatico che consenta da un lato ai differenti soggetti di compilare in modo autonomo il modello di raccolta giudizi e che, dall'altro, dia maggiori garanzie sull'anonimato dei soggetti che la compilano.

Una volta completata l'attribuzione dei punteggi il Referente del ciclo della performance redige per ogni dipendente 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 misurato del fattore valutativo 4 (performance di Ente) e, di conseguenza, il punteggio individuale di valutazione che può variare tra 0 e 100.

Il prospetto ha lo scopo di informare il dipendente sulla valutazione effettuata in modo da permettergli, nel caso lo ritenga necessario, di comunicare (su apposito modello di "relazione individuale di valutazione") redatta secondo

le parti 4.1 e 4.2 dell'Allegato 4) eventuali osservazioni e/o elementi che abbiano influito sul raggiungimento degli obiettivi o sui comportamenti attuati nel periodo.

Successivamente, con il supporto del Referente del ciclo della performance, i titolari del potere valutativo analizzano il contenuto delle relazioni individuali di valutazione e, in coerenza con quanto stabilito nell'articolo 25 comma 4 dello SMiVaP ARSAC, nel caso vengano accertate eventuali cause interne o esterne oggettivamente indipendenti dall'operato del valutato che hanno inciso sul raggiungimento degli obiettivi (di performance o individuali) possono discostarsi dai punteggi misurati sotto la propria diretta responsabilità motivando il discostamento in modo adeguato.

Infine, i titolari del potere valutativo, definiscono i contenuti finali della scheda individuale di valutazione per ogni dipendente; nel caso di scostamenti dai valori misurati degli obiettivi, i valutatori riportano le motivazioni oggettive nella scheda. Le schede sono trasmesse ai singoli valutati che ne prendono visione, aggiungono eventuali ulteriori osservazioni e le riconsegnano firmate ai rispettivi dirigenti.

Analogo procedimento viene successivamente attuato dal Referente del ciclo della performance per il personale dirigente, per il quale si raccolgono anche i dati relativi al fattore di valutazione 2 (capacità di differenziazione delle valutazioni) seguendo il procedimento di calcolo indicato nella descrizione del fattore valutativo indicato nel paragrafo precedente.

Ai sensi dell'articolo 22 comma 7 dello SMiVaP ARSAC, le valutazioni partecipative su elementi di dettaglio del fattore valutativo 3 non possono essere oggetto di riesame.

In caso di valutazioni negative del personale dirigente e non dirigente, si applica quanto previsto dagli articoli 26, 27, 28 e 29 dello SMiVaP ARSAC.

Riguardo la configurazione di eventuali cosiddetti "**Progetti obiettivo**", strumenti previsti dall'art. 5 comma 5 del CCNL 1.4.1999 (inglobato adesso nell'art. 79 comma 2 lettera a del CCNL del 16.11.2022), in coerenza con la nota prot. n. 10459 del 16.01.2017 dell'OIV della Giunta Regionale, essi, previa verifica da parte del Dirigente responsabile e del vertice amministrativo dei requisiti previsti dal CCNL del 1999 e dagli orientamenti applicativi ARAN richiamati nella citata nota dell'OIV, saranno valutati con gli stessi principi del presente sistema di misurazione e valutazione della performance ARSAC.

In particolare le finalità del progetto obiettivo saranno tradotte in obiettivi e corredate da specifici indicatori e target rispondenti ai requisiti dell'art.5 comma 2 del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. (corredati anche da valori iniziali e fonti di reperimento dati) da attribuire al personale coinvolto nei progetti in maniera coerente con il ruolo loro assegnato. Tali obiettivi saranno aggiuntivi e, al tempo stesso, autonomi rispetto agli obiettivi ed agli altri elementi di valutazione presenti nelle rispettive schede individuali di assegnazione degli obiettivi. Verrà compilata, pertanto, una scheda aggiuntiva di assegnazione obiettivi (allegato 2, scheda 2.3), in coerenza con i contenuti dell'allegato 2 della citata nota dell'OIV, che sarà discussa con le unità di personale coinvolto in tali iniziative. In fase consuntiva, si utilizzeranno le stesse procedure previste per la misurazione e valutazione della performance utilizzando schede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi (Allegato 5, scheda 5.6).

Verrà, infine, data adeguata evidenza dei risultati della valutazione in un'apposita sezione della relazione di valutazione della performance ARSAC del ciclo in cui si è realizzato il progetto obiettivo. Eventuali discrepanze temporali tra i cicli ed il periodo di esecuzione dei progetti obiettivo saranno opportunamente segnalate e tenute in considerazione nella relazione di valutazione stessa. L'erogazione della relativa premialità aggiuntiva sarà

effettuata in funzione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi ed indicatori ad essi collegati, una volta ottenuto il necessario parere dell'OIV secondo le modalità contemplate nell'allegato 2 della nota prot. n. 10459 del 16.01.2017 di tale organismo (parere che può essere cumulativo con la validazione della relazione di valutazione della performance ARSAC, qualora il progetto obiettivo sia inserito in essa).

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

Allegato 1 – Schede descrittive degli Obiettivi


1.1 – Scheda descrittiva degli obiettivi strategici

Titolo								
Descrizione								
Coerenza con Missione Istituzionale, Politiche regionali e dati di contesto								
Risorse finanziarie assegnate e dettaglio missioni di spesa	<i>Risorse direttamente correlate all'obiettivo:</i>				<i>Risorse generali di spesa:</i>			
Peso rispetto alla performance di Ente				Obiettivo presente nel precedente piano:				
<i>Peso complessivo degli indicatori d'impatto:</i>		<i>Peso complessivo degli obiettivi operativi collegati:</i>						
Indicatori d'impatto								
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target 2023</i>	<i>Target 2024</i>	<i>Target 2025</i>	<i>Fonte</i>	
Ambiti di performance (art. 8 D. Lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii.)							<i>Peso (%)</i>	
Correlazioni con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (D.M. 30.06.2022 – guida alla compilazione P.I.A.O.)								

1.2 – Scheda descrittiva degli obiettivi operativi

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

2.2 - Scheda individuale di assegnazione obiettivi - Personale non dirigente

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

Data:

Il Dipendente assegnatario

Il dirigente valutatore

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

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

Data:

Il Dipendente assegnatario

Il dirigente valutatore

Allegato 3 - Prospetto informativo di valutazione

3.1 – Prospetto informativo di valutazione per Dirigenti

ARSAC							
Prospetto informativo valutazione individuale							
Anno 2025							
Settore:							
Dirigente:							
Fattore valutativo 1a - Performance organizzativa - Peso: 35%							
Obiettivi	Indicatore	Peso (%)	Valore iniziale	Target	Target rilevato al 31.12	% di raggiungimento target	Valore numerico indicatore
Totale fattore valutativo 1a							-
Fattore valutativo 1b - Obiettivi individuali - Peso: 25%							
Obiettivi	Indicatore	Peso (%)	Valore iniziale	Target	Target rilevato al 31.12	% di raggiungimento target	Valore numerico indicatore
Totale fattore valutativo 1b							-
Fattore valutativo: 2 – Capacità di differenziazione delle valutazioni - Peso:							Valore numerico fattore
5%							-
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
Totale fattore valutativo 3						-	-
Fattore valutativo 4 - Performance generale di Ente - Peso:		10%	Valore rilevato:	-		Valore numerico:	-
Totale punteggio							-
Note del compilatore:							

3.2 – Prospetto informativo di valutazione per personale non dirigente

ARSAC Prospetto informativo valutazione individuale Anno 2025							
Settore:							
Struttura/Ufficio:							
Dipendente:							
Area/I.E.Q.:							
Fattore valutativo 1a - Performance organizzativa - Peso: xx%							
Obiettivi	Indicatore	Peso (%)	Valore iniziale	Target	Target rilevato al 31.12	% di raggiungimento target	Valore numerico indicatore
Totale fattore valutativo 1a							-
Fattore valutativo 1b - Obiettivi individuali - Peso: xx%							
Obiettivi	Indicatore	Peso (%)	Valore iniziale	Target	Target rilevato al 31.12	% di raggiungimento target	Valore numerico indicatore
Totale fattore valutativo 1b							-
Fattore valutativo 3 - Competenze e comportamenti professionali e organizzativi - Peso: xx%							
Elementi di dettaglio	Descrizione	Peso (%)	Dettagli della misurazione			Valori massimi teorici	Valori misurati o attribuiti
Totale fattore valutativo 3						-	-
Fattore valutativo 4 - Performance generale di Ente - Peso:		x%	Valore rilevato:	-		Valore numerico:	-
Totale punteggio							-
Note del compilatore:							

Allegato 4 - Relazioni di valutazione della performance individuale

4.1 - Relazione di valutazione della performance individuale - Dirigenti

ARSAC

Relazione di valutazione della performance individuale – Anno 20...

Cognome _____ Nome _____

Settore _____

- **Performance organizzativa**

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

- **Ulteriori obiettivi individuali**

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

- **Capacità di differenziazione delle valutazioni**

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

- **Competenze e comportamenti professionali e organizzativi**

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

- **Performance generale dell'Ente**

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

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

Data: _____

FIRMA

4.2 Relazione di valutazione della performance individuale – Personale non dirigente

ARSAC

Relazione di valutazione della performance individuale – Anno 20...

Cognome _____ Nome _____

Settore _____ Ufficio _____

- **Performance organizzativa**

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

- **Ulteriori obiettivi individuali**

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

- **Competenze e comportamenti professionali e organizzativi**

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

- **Performance generale dell'Ente**

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

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

Data:

FIRMA

Allegato 5 – Schede di Valutazione

5.1 – Scheda di valutazione performance individuale – Dirigenti

 SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 20...				
Settore:				
Dirigente:				
<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	35			
1b. Obiettivi individuali	25			
2. Capacità di differenziazione delle valutazioni	5			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	25			
4. Performance generale dell'Ente	10			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità:

- **Eventuali correttivi per fattori di responsabilità dirigenziale:**
- **Indicazioni per il miglioramento della prestazione:**
- **Eventuali considerazioni del valutato:**

IL VALUTATO

Il Valutatore

Data:

5.2 – Scheda di valutazione performance individuale – dipendenti titolari di incarichi di E.Q.



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 20...

Settore:

Dipendente:

I.E.Q.:

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	35			
1b. Obiettivi individuali	25			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	25			
4. Performance generale dell'Ente	10			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità:

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

Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO

Il Valutatore

Data:

5.3 – Scheda di valutazione performance individuale – dipendenti area Funzionari ed elevata qualificazione



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 20...

Settore:

Dipendente:

Area:

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	20			
1b. Obiettivi individuali	20			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	50			
4. Performance generale dell'Ente	10			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità:

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

Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO per presa visione

Il Valutatore

Data:

5.4 – Scheda di valutazione performance individuale – dipendenti di area Istruttori



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 20...

Settore:

Dipendente:

Area:

<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	15			
1b. Obiettivi individuali	20			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	60			
4. Performance generale dell'Ente	5			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità:

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


Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO

Il Valutatore

Data:

5.5 – Scheda di valutazione performance individuale – dipendenti di area operatori ed operatori esperti

 SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 20...				
Settore:				
Dipendente:				
Area:				
<i>Fattore di valutazione</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
1a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	10			
1b. Obiettivi individuali	10			
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	75			
4. Performance generale dell'Ente	5			
Totale	100			Posizionamento nel livello di premialità:

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


Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO

Il Valutatore

Data:

5.6 – Scheda di valutazione progetti obiettivo – personale non dirigente

			
SCHEDA DI VALUTAZIONE PER PROGETTI OBIETTIVO (ex art. 5 comma 5 del CCNL 1.4.1999)			
Settore:			
Struttura/Ufficio:			
Area:			
Progetto Obiettivo:			Durata:
<i>Obiettivi ed indicatori correlati</i>	<i>Punteggio risultante dalla misurazione</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Note del valutatore</i>
Totale			

Eventuali considerazioni del valutato:

IL VALUTATO

Il Valutatore

Data: