



Allegato alla delibera

n. 250 del 30-12-2016

Agenzia Lucana di Sviluppo e di Innovazione in Agricoltura

Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale e dei dirigenti dell'Agenzia in attuazione delle direttive formulate dalla Regione Basilicata con DGR 559/2015

IL CONTESTO REGIONALE DI RIFERIMENTO

Con la Delibera di Giunta Regionale n. 559 del 2015¹ sono state dettate le regole da impiegare ai fini dello svolgimento dell'attività di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del personale non dirigenziale della Regione Basilicata e di tutti gli Enti Strumentali (Sistema Basilicata)", prevedendo che "il sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere applicato da tutti gli Organismi sub regionali di cui alla LR 11/2006".²

Le Direttive espressamente evidenziano la necessità che gli Enti ivi menzionati personalizzino il sistema in ragione dei diversi contesti organizzativi e della missione affidata a ciascun ente, sottolineando i ruoli degli organi di vertice, dell'Ufficio responsabile del processo di misurazione e valutazione della performance, dei rapporti con l'OIV e con ogni altro Ufficio coinvolto.³ Il Piano della Performance Triennale ed Annuale dell'Agenzia per gli anni 2016-2018⁴ è stato redatto avendo a riferimento "il metodo e la filosofia" proposto dalla DGR 559/2015.

Approvando il nuovo sistema di valutazione del personale, l'Alsia si dota di un nuovo strumento per operare sempre più efficacemente, in una logica di dialogo con il territorio e di miglioramento continuo della propria performance organizzativa.

I principi su cui è fondato il sistema di valutazione nel suo complesso e le finalità perseguite sono così riepilogabili:

1. migliorare la qualità dell'organizzazione rispetto ai risultati attesi dai "fruitori" interni e dai cittadini, sviluppando le performance del sistema nel suo complesso;
2. indurre ad una sempre più stringente collaborazione fra ruoli e persone, attraverso la corresponsabilità sui risultati;
3. favorire una modalità operativa quotidiana nella quale ciascuno, nell'ambito del proprio ruolo, sollecita, controlla ed accompagna i comportamenti e le prestazioni delle persone con le quali lavora;
4. diffondere stili di leadership omogenei ed assicurare coerenza nei comportamenti organizzativi, per garantire una corrispondenza costante fra politiche, strategie di intervento ed organizzazione;
5. stimolare la competitività interna come strumento di miglioramento delle performances;
6. promuovere il merito e la propensione al cambiamento;
7. favorire processi di apprendimento organizzativo.

¹ Come modificata dalla DGR 1147/2016, per il solo personale della Regione Basilicata.

² In motivazioni della DGR 559/2015

³ Cfr. Allegato alla DGR 559/2015 – Sistema di misurazione e valutazione della Performance della Regione Basilicata – pag. 37

⁴ Delibera n. 48/2016

CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE

Il decreto legislativo 150 del 2009 introduce il concetto di performance nella organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni.

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un individuo, un gruppo di individui, un ufficio, una organizzazione, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente. Spesso il termine performance è usato nell'accezione di semplice "risultato"; il tentativo messo in campo dall'Alsia – con il Piano della Performance e con il nuovo sistema di valutazione – è quello di misurare anche "come" questi risultati sono ottenuti.

Nel presente documento la performance è considerata secondo due aspetti:

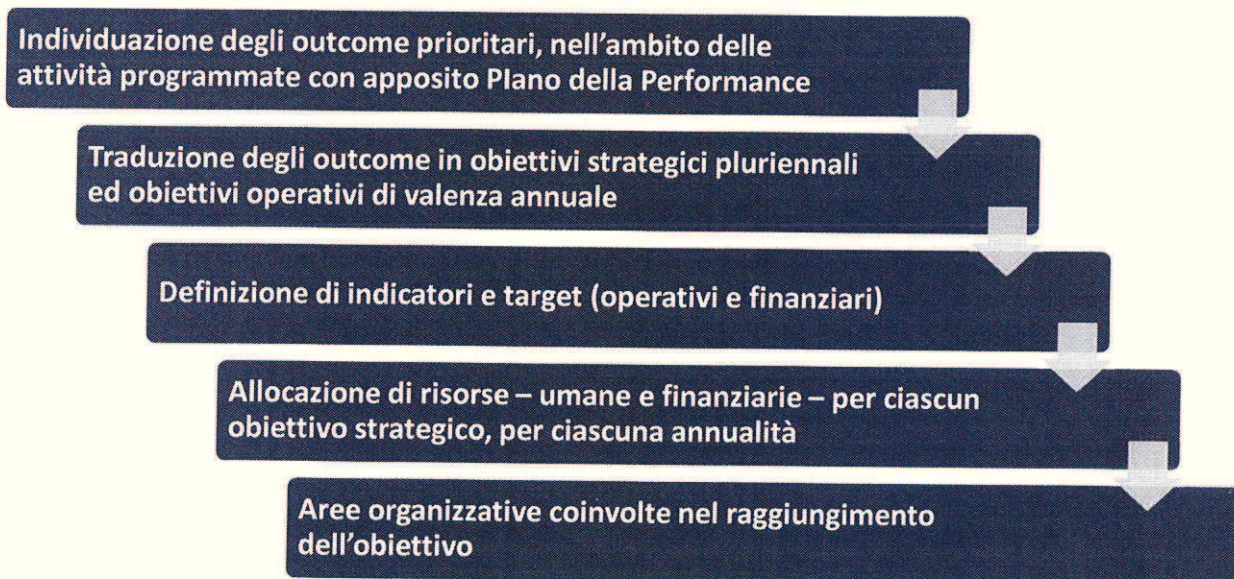
- A. la performance organizzativa, intesa quale risultato complessivo dell'Ente o di un suo ambito o unità di intervento
- B. la performance individuale, rappresentata dal contributo che ogni dipendente fornisce in termini di raggiungimento degli obiettivi e di comportamenti professionali dimostrati.

Il decreto legislativo 150 del 2009 ha configurato il "ciclo della performance" come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, ancorando la cultura della valutazione a parametri oggettivi di misurazione che comprendano le azioni di comportamenti adottati.

Il ciclo della performance è supportato principalmente dai seguenti strumenti:

- A. Il documento di programmazione triennale delle attività dell'Agenzia;
- B. Il bilancio annuale e pluriennale di previsione con il sistema di classificazione delle entrate e delle spese;
- C. Il Piano della Performance che, determinando gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi/gestionali, affida la loro realizzazione ai dirigenti, unitamente alle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie, nel rispetto delle direttive generali impartite per l'attività amministrativa e per la gestione. Attraverso le attività di monitoraggio si costruisce un sistema organizzativo che mira a far lavorare meglio l'organizzazione dell'Agenzia, individuandone le criticità e gli scostamenti tra programmato e realizzazione effettiva, in modo da intervenire sempre più tempestivamente con le necessarie azioni correttive.

La struttura delle Schede degli Obiettivi Strategici riportate nella presente sezione del Piano della Performance sono state redatte secondo la seguente catena logica:



L'impianto di un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento.

L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare le sue politiche; è espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e misurabile.

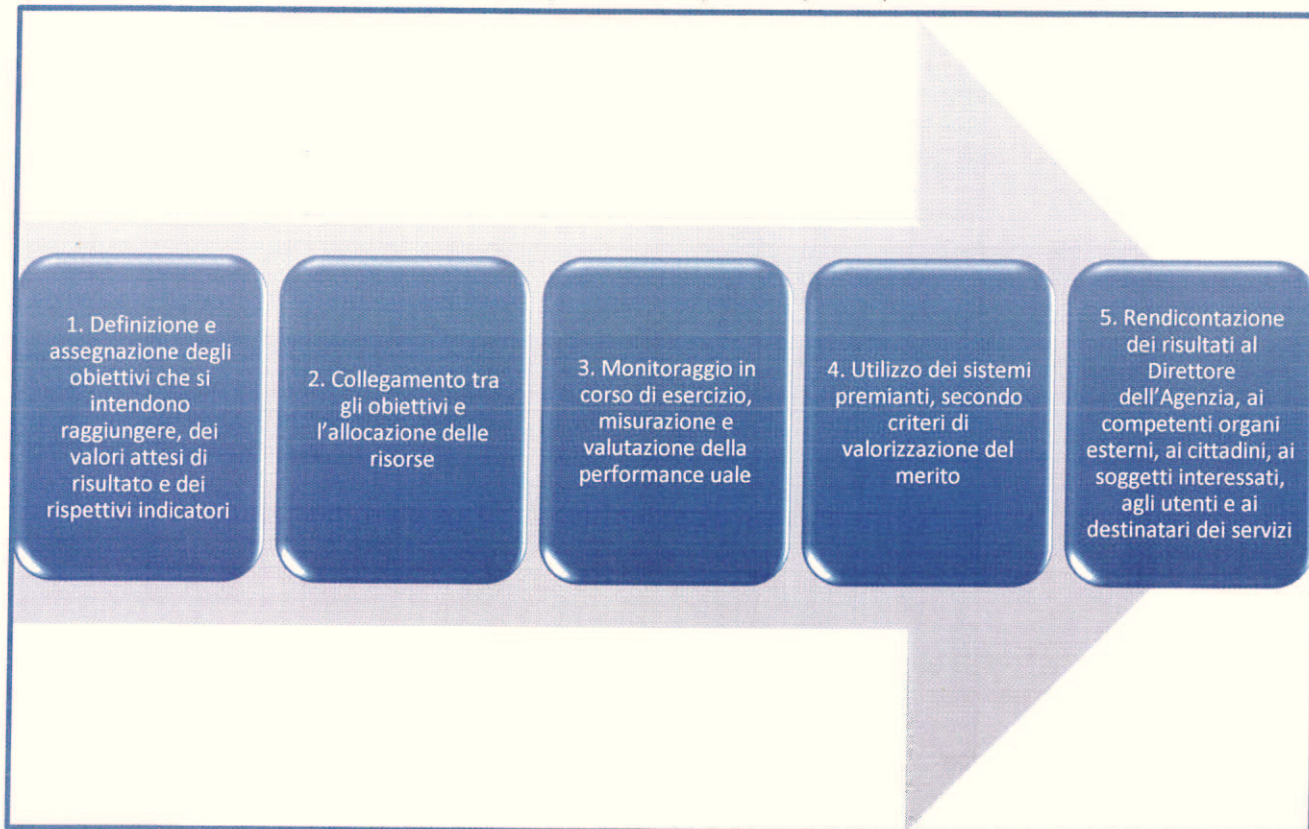
Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori ed i relativi target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione. Il target (cioè il risultato che un ufficio si prefigge di ottenere ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività) è associato a indicatori ed è espresso in termini quantitativi.

Gli indicatori prescelti, in generale, rendono evidente il valore creato dalle attività intraprese, misurando l'obiettivo in termini di risultato immediato di un'attività/processo.

L'ufficio preposto alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi è incardinato nell'Area Amministrativa, cui spetta il compito di elaborare i dati trasmessi e tradurli in report di monitoraggio.

IL PROCESSO

Il processo di misurazione e valutazione della performance procede per step successivi:



1. *Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori*

Il nuovo Piano della performance dell'Alsia è stato redatto in modo da favorire la trasparenza degli obiettivi, la chiarezza dei rapporti fra diversi livelli dell'organizzazione e fra livelli pari-ordinati, la corresponsabilità delle diverse dirigenze nel raggiungimento dei traguardi che l'Alsia si prefigge di raggiungere nel breve e nel medio periodo.⁵

⁵ Cfr. "Sistema di misurazione e valutazione della performance" della Regione Basilicata, di cui alla DGR 559/2015

L'intero documento è stato costruito a partire dalla soddisfazione finale dei bisogni della collettività regionale interessata al comparto agricolo, agroalimentare ed agroindustriale, di cui si cercherà di rilevare il grado di soddisfazione in maniera più sistematica e strutturata di quanto non si sia fatto in passato, anche attraverso apposite giornate di dialogo con stakeholder, istituzioni, associazioni e semplici cittadini.

Con il Piano della Performance l'Agenzia opera il tentativo di passare dalla corretta esecuzione di una attività progettuale al conseguimento della massima utilità sociale del lavoro svolto; così, nel percorso seguito per la sua elaborazione, si procede alla identificazione degli obiettivi per poi assegnare le risorse finanziarie a ciascuno di essi, nello sforzo di ragionare in funzione degli outcome attesi, evitando che i singoli budget determinino le azioni, riducendo l'orizzonte strategico dell'Ente.⁶ Gli Obiettivi Strategici del Piano sono elaborati in modo da essere trasversali alle diverse articolazioni organizzative dell'Agenzia, nel tentativo di favorire al massimo livello possibile gli effetti di un'azione comune fra uffici.

Si deve perseguire infine l'obiettivo di stabilire una più spinta corresponsabilità nella integrale attuazione degli obiettivi, misurata alla luce di indicatori e target concertati con la direzione così da favorire l'affermarsi di un nuovo modo di interpretare il ruolo di dirigente (ognuno è coordinatore dei colleghi di uguale livello nel raggiungimento di un obiettivo, e coordinato da essi in un altro).

2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

Accanto ai target operativi (ovvero ai misuratori dell'effettivo grado di attuazione di piani e programmi secondo standard quali-quantitativi definiti) è stato previsto anche un target di carattere finanziario, che misurerà la capacità di spesa – integrale, corretta, nei tempi concordati – delle risorse assegnate. L'efficienza della spesa potrà essere "accompagnata" da apposite Linee Guida che individueranno parametri semplificati standard di costo, cui fare riferimento nella gestione operativa delle attività.

3. Monitoraggio in corso di esercizio, misurazione e valutazione della performance

Misurazione e valutazione sono due momenti distinti di una stessa fase del ciclo di gestione della performance. La misurazione è il processo che ha per esito la quantificazione dei risultati prodotti e dei contributi (risorse) che li hanno resi possibili.

Gli elementi fondamentali per consentire la misurazione sono:

- a. la definizione degli indicatori in fase di programmazione;
- b. il target, cioè il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Il target può essere operativo (legato allo svolgimento delle attività programmate) ovvero finanziario (realizzare una entrata come esito dell'attività svolta, conseguire una economia di costo rispetto al fabbisogno stimato in fase di programmazione, utilizzare tutte le risorse richieste ed assegnate, ecc);
- c. la rilevazione delle informazioni e la precisazione dei soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, in modo tale da garantirne la tracciabilità.

Nella valutazione del personale, l'art. 9 del d.lgs. 150/2009 statuisce in maniera chiara che il premio di risultato per i dirigenti e quello di produttività per il resto del personale non potranno essere più riconosciuti al massimo, nel rispetto del principio della valutazione "differente", da parte:

- dell'OIV nei confronti dei Dirigenti nell'elaborazione della proposta al Direttore.
- del Direttore nei confronti dei Dirigenti;
- dei Dirigenti nei confronti del personale.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale prevede in successione:

- l'assegnazione degli obiettivi attesi;
- l'analisi dei dati e la loro valutazione
- la comunicazione dei risultati
- l'elaborazione di piani di miglioramento.

L'assegnazione degli obiettivi, da parte del valutatore (Direttore, Dirigente, PO), non avviene con una mera comunicazione ma tramite un confronto di condivisione con il valutato. I monitoraggi intermedi, destinati

⁶ Idem

all'eventuale revisione degli obiettivi, avvengono con le stesse modalità partecipate, utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi.

Il colloquio tra il Dirigente, le posizioni organizzative ed il personale è determinante per conoscere l'andamento della performance organizzativa e quello della performance individuale; attraverso tale strumento infatti, è possibile verificare se gli obiettivi sono perseguiti correttamente (ovvero valutare l'opportunità di correttivi), annotando azioni e comportamenti nella scheda di valutazione individuale in termini di:

- eventi significativi che possono aver determinato impedimenti al raggiungimento dell'obiettivo ovvero, in positivo, un andamento delle azioni che abbia accelerato in meglio i passi necessari al conseguimento dell'obiettivo
- le azioni correttive da mettere in atto

L'analisi dei dati è propedeutica alla valutazione e all'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti (attraverso procedure di calcolo messe a punto dall'Area Amministrativa).

4. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito

La comunicazione del punteggio rappresenta la fase più delicata dell'intero processo e, come, nella fase di assegnazione degli obiettivi, avviene attraverso un colloquio/confronto tra valutatore e valutato.

Poiché la finalità è generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione del punteggio, e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, avviene un confronto su:

- le principali evidenze, gli eventi significativi e i risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione
- le eventuali differenze tra la performance individuale attesa e quella realizzata
- le motivazioni della valutazione.

Dal momento che il Piano della Performance ha la finalità generale del miglioramento organizzativo, contestualmente alla comunicazione dei risultati è utile discutere con l'interessato un eventuale programma di miglioramento individuale, tale da intervenire su:

- criticità
- eventuali azioni correttive (con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato)
- azioni di consolidamento
- competenze professionali da acquisire e/o migliorare.

5. Rendicontazione dei risultati al Direttore dell'Agenzia, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

La pubblicazione dei dati riferiti a tale articolato processo nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web dell'Agenzia favorisce "forme diffuse di controllo del perseguimento delle relazioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche".⁷

⁷ Art. 1 D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.

I SOGGETTI COINVOLTI

All'interno del Sistema sono individuati i soggetti/strutture responsabili di ogni fase del processo, così riepilogabili:

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Macro definizione e aggiornamento del sistema	REGIONE BASILICATA attraverso apposite DGR
Adozione ed aggiornamento del sistema Adeguamento alla realtà organizzativa dell'Agenzia	Direttore dell'Alsia
Attuazione del sistema	Direttore Organismo Indipendente di Valutazione Dirigenti Personale Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance / Struttura tecnica di supporto all'OIV
Monitoraggio e audit del sistema	OIV Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance / Struttura tecnica di supporto all'OIV Dirigenti Personale

Entrando nel dettaglio dei compiti assegnati a ciascun attore del processo, l'art. 15 del d.lgs.150/2009 specifica ruoli e responsabilità di ciascuno:

Il Direttore

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.
- adotta il sistema di valutazione
- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici
- definisce in collaborazione con i Dirigenti il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi
- valuta la performance individuale dei dirigenti su proposta dell'OIV.

L'Organismo Indipendente di Valutazione:

- Svolge un'azione di monitoraggio nella fase di definizione e aggiornamento dei contenuti del Sistema
- esercita le attività di controllo strategico (art. 6 comma 1 D.Lgs. n. 286/1999) e ne riferisce direttamente al Direttore
- misura e valuta la performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti
- valida la Relazione sulla Performance.
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT/ANAC ora Dipartimento Funzione Pubblica
- monitora il funzionamento complessivo del Sistema ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Direttore

Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Alsia

- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità, secondo le disposizioni di cui al decreto 150/2009 della contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità
- sovrintende annualmente la realizzazione delle indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché dirette a rilevare la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, cui riferisce ai competenti organi interni di governo e amministrazione, nonché alla CIVIT/ANAC/Dip. Funzione Pubblica.
- verifica l'efficacia del Sistema ed il suo corretto funzionamento, oltre che suggerire interventi migliorativi
- esercita attività di impulso nei confronti del Direttore e della dirigenza, per l'elaborazione, l'aggiornamento e l'attuazione del Sistema di valutazione della performance.

La Dirigenza:

- concorre all'adozione del Piano della Performance (contribuire alla mancata adozione dello stesso implica il divieto della retribuzione di risultato, ai sensi dell'art.10 comma 5 D.Lgs. 150/2009)
- assegna gli obiettivi al proprio personale;
- applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema e l'aggiornamento dei contenuti dello stesso
- esegue la valutazione delle Posizioni Organizzative e, insieme a queste ultime, del personale assegnato a ciascuna di esse
- interviene in tutta la fase del processo di monitoraggio della Performance e di misurazione e valutazione, segnalando le eventuali criticità rilevate.

Il Personale:

- interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione
- concorre alle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione nel cui ambito valuta il proprio superiore gerarchico.

L'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance / Struttura tecnica di supporto all'OIV:

- predispone e aggiorna la proposta del Piano della Performance, coordinando la consegna degli obiettivi strategici e operativi dei vari uffici
- cura il monitoraggio periodico delle attività svolte
- predispone la proposta del sistema di misurazione e valutazione
- fornisce i dati di riepilogo riguardanti la percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati e monitorati
- elabora modulistica per uniformare e rendere comparabili le informazioni raccolte
- redige la proposta di relazione sulla performance
- coadiuva la dirigenza e il personale nello svolgimento delle attività loro assegnate;
- funge da interfaccia tecnica tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione.
- svolge le attività di supporto tecnico all'OIV.

AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa dell'Alsia viene misurata e valutata sulla base di tre macro ambiti:

- A. grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico (in attuazione delle lettere a-b-d-f-h dell'art. 8 del citato decreto 150/2009) alla luce dei target operativi assegnati come definiti nel Piano della Performance;
- B. efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento/riduzione dei costi (e/o alla realizzazione delle entrate programmate);
- C. impatti e qualità dell'azione amministrativa, mediante la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, (sia nella prospettiva utente/cittadino, sia nella prospettiva dei processi interni), raccogliendo informazioni utili per attivare nel breve/medio periodo i processi di miglioramento delle singole strutture. La rilevazione potrà avvenire attraverso modalità interattive, social network, questionari di gradimento, ecc.

Il primo anno di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione, le indagini saranno circoscritte ai soli questionari di gradimento. A partire dal secondo anno (2017) avranno come destinatari non solo utenti esterni all'Ente, ma anche il personale dipendente per permettere la valutazione di quegli uffici che risultano svolgere solo un ruolo di supporto alla struttura e non erogano servizi esterni.

La misurazione della performance organizzativa è un compito che spetta al Direttore per i Dirigenti, ai dirigenti per gli Uffici da loro coordinati e per le tematiche di cui sono responsabili.

Il Direttore è responsabile del raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Giunta Regionale cui rende conto con la predisposizione della relazione sull'attuazione del programma.⁸

Le risultanze, nell'ambito della misurazione della performance organizzativa, rivestono particolare rilievo per l'implementazione di azioni correttive volte al miglioramento generale del sistema.

L'Area Amministrativa elabora le risultanze dalle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi effettuati dalle Aree e le consegna all'OIV.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELL'ALSIA

L'Alsia ha proceduto alla predisposizione del nuovo sistema di valutazione, secondo i criteri che si riportano di seguito:

Il salario accessorio viene erogato secondo una ripartizione che vede riconoscere **il 30% del massimo teoricamente erogabile alla performance organizzativa ed il 70% alla Performance individuale.**

Come evidente, al riconoscimento della performance organizzativa nelle sue varie articolazioni sono finalizzate quote minoritarie della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività.

⁸ Art. 6 comma 2 della L.R. 9/2015

CRITERI DI CALCOLO PER LA EROGAZIONE DELLA QUOTA DI SALARIO ACCESSORIO LEGATA ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per il calcolo della produttività legata alla Performance Organizzativa si parte dal calcolo della percentuale di raggiungimento del target operativo e finanziario di ciascun obiettivo strategico. Tale calcolo è effettuato a consuntivo a cura dell'ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance

Punteggio conseguito dall'Obiettivo Strategico		Parametri di attribuzione dei punteggi	
Raggiungimento del target operativo assegnato dal Piano della Performance all'obiettivo strategico		=> 50% dell'obiettivo	= 0 punti
		Dal 51% al 74% dell'obiettivo	= 15 punti
		Dal 75% al 94% dell'obiettivo	= 25 punti
		Dal 95% al 100% dell'obiettivo	= 35 punti
Massimo 35 punti			
Raggiungimento del target finanziario assegnato dal Piano della Performance (spesa e/o entrate) all'obiettivo strategico		=> 50% dell'obiettivo	= 0 punti
		Dal 51% al 74% dell'obiettivo	= 15 punti
		Dal 75% al 94% dell'obiettivo	= 25 punti
		Dal 95% al 100% dell'obiettivo	= 35 punti
Massimo 35 punti			
Grado di soddisfazione degli utenti, dove prevista dal Piano della Performance, relativo alle attività previste per l'obiettivo strategico		=> 69% del gradimento complessivamente rilevato	= 0 punti
		=< 70% del gradimento complessivamente rilevato	= 30 punti
Massimo 30 punti			
Totale 100 punti			

Criteria di erogazione della
Performance Organizzativa

1. Ciascun obiettivo operativo costituisce una frazione dell'obiettivo strategico. Ciascun Target è a sua volta frazione di calcolo del relativo obiettivo operativo. Se il peso relativo di ciascun target non è indicato nel Piano della Performance, si considerano tutti di uguale peso;
2. La performance organizzativa di uno stesso gruppo di lavoro è uguale per tutti i partecipanti, con esclusione dei dirigenti;
3. La performance organizzativa di ogni dirigente è data dalla media dei risultati conseguiti nell'attuazione degli Obiettivi Strategici assegnati alla propria Area, quale capofila responsabile della sua attuazione;
4. Nel caso di partecipazione a più gruppi di lavoro, afferenti a diversi obiettivi (strategici o operativi), la performance organizzativa del personale è data dalla media dei risultati conseguiti dagli obiettivi strategici per i quali si è concorso all'attuazione;
5. Il calcolo della media è effettuato a cura dell'ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance.

6. Per quanto riguarda la valutazione del gradimento da parte dell'utenza, il calcolo è effettuato moltiplicando il numero di questionari di gradimento compilati dai partecipanti per il numero di domande riportate nel questionario stesso. Da tale numero verranno detratte le risposte con esito insufficiente. Tale numero costituisce la base di calcolo della percentuale di soddisfazione dell'utenza (Es. 200 questionari compilati per 4 domande/questionario = 800 domande; Risposte con giudizio insufficiente = 300; Dopo aver sottratto dalle 800 risposte complessive le 300 valutazioni insufficienti, si procede al calcolo della percentuale delle valutazioni positive sul totale. Dalla proporzione $500 : 800 = x : 100$ deriva una percentuale di soddisfazione espressa dall'utenza pari al 62,5%)
7. Nel caso in cui il Piano della Performance non preveda la rilevazione della soddisfazione da parte degli utenti (per impossibilità oggettiva o altra valutazione di opportunità), i 30 punti saranno ripartiti fra gli altri due criteri (+15 punti assegnabili sul target operativo, +15 punti assegnabili sul target finanziario) secondo la medesima proporzione di raggiungimento ad essi assegnata (es: se sul target operativo si è conseguito un punteggio di 28, pari all'80% dei 35 potenzialmente assegnabili, si aggiungeranno altri 12 punti, pari all'80% dei 15 potenzialmente assegnabili per la soddisfazione degli utenti).
8. Un punteggio complessivo inferiore a 50 punti / 100 non dà luogo alla erogazione del salario accessorio legato alla Performance Organizzativa

CRITERI DI CALCOLO PER LA EROGAZIONE DELLA QUOTA DI SALARIO ACCESSORIO LEGATA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

	Dirigenti	Posizioni Organizzative	Dipendenti
Raggiungimento degli obiettivi	40% del punteggio conseguito nella valutazione della performance organizzativa Massimo 40 punti	40% del punteggio conseguito nella valutazione della performance organizzativa Massimo 40 punti	50% del punteggio conseguito nella valutazione della performance organizzativa Massimo 50 punti
Comportamenti	Capacità di svolgere il ruolo di "facilitatore" ⁹ Massimo 10 punti	Capacità di gestire i conflitti e motivare il gruppo Massimo 10 punti	Tensione al risultato
	Capacità di coaching ¹⁰ Massimo 10 punti	Capacità di auto organizzazione Massimo 10 punti	Massimo 15 punti
	Flessibilità e capacità di programmazione nell'ambito delle direttive - strategiche ed operative - dell'organo di vertice Massimo 10 punti	Flessibilità organizzativa ed operativa Massimo 10 punti	Flessibilità operativa Massimo 15 punti
Comunicazione e Ascolto	Capacità di condivisione degli obiettivi (e della loro attuazione) con il vertice aziendale Massimo 15 punti	Capacità di condivisione degli obiettivi (e della loro attuazione) con il dirigente Massimo 15 punti	Capacità di ascolto di utenti e colleghi Massimo 10 punti
	Capacità di condivisione degli obiettivi (e della loro attuazione) con i collaboratori Massimo 15 punti	Capacità di condivisione degli obiettivi (e della loro attuazione) con i collaboratori Massimo 15 punti	Capacità di comunicazione con utenti e colleghi Massimo 10 punti
Totale punteggio massimo attribuibile per ruolo ricoperto		100	100

Un punteggio complessivo inferiore a 50 punti / 100 non dà luogo alla erogazione del salario accessorio legato alla Performance Individuale.

⁹ È facilitatore chi svolge un'attività di consulenza, mediazione e aiuto volta ad agevolare l'apprendimento e la soluzione di conflitti e problemi all'interno o all'esterno delle strutture aziendali di appartenenza
¹⁰ Il coaching è un processo relazionale con l'obiettivo di aiutare la persona, o il gruppo di persone, ad acquisire una maggiore competenza professionale e/o a superare barriere che ostacolano il miglioramento della performance

MODALITÀ DI RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio processo programmatico dell'Ente e nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Per quanto riguarda lo scheduling delle attività previste dalle norme di settore, il Piano della Performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, purtroppo sovrapponendosi alla scadenza fissata per l'approvazione del Piano di Prevenzione della Corruzione; in Enti di piccole dimensioni come l'Alsia, tale coincidenza complica non poco l'attività dell'Area Amministrativa che supporta la Direzione nella individuazione degli obiettivi Strategici alla luce dei quali valutare il personale.

Nello stesso arco temporale viene inoltre predisposto dalla Direzione – con il supporto delle dal personale delle Aree Tecniche - anche il Piano Annuale delle Attività, documento di programmazione sulla base del quale viene redatto il Piano della Performance. Dal momento che le scadenze previste dalle norme non possono subire variazioni, dal 2017 occorrerà organizzare il lavoro di predisposizione del Piano delle Attività con un congruo anticipo, per consentire una corretta e approfondita integrazione fra i vari strumenti.

Analogo ragionamento deve essere esteso all'allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati da programmare con adeguato anticipo, al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le strutture amministrative di riferimento.

LA TRASPARENZA DEI DOCUMENTI

Il sistema di misurazione e valutazione favorisce ed esalta la trasparenza degli obiettivi, la chiarezza dei rapporti e la consapevolezza che solo questo modo è possibile praticare il cambiamento gestionale che il Piano della Performance e il sistema di misurazione e valutazione insieme sollecitano a fare.

Gli obiettivi sono trasparenti (per l'utenza esterna e per quella interna) perché concordati, e partecipati nella loro attuazione concreta.

Il Piano della Performance, la Relazione sulla Performance ed il Sistema di misurazione e valutazione sono pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" dell'Alsia, per consentire il rispetto delle norme in materia di trasparenza e la rendicontazione alla collettività dei risultati raggiunti dall'Amministrazione, esplicitando fasi e strumenti di quello che viene definito "Il Ciclo della Performance".

LE SCADENZE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione della performance individuale è un processo continuo a frequenza annuale che coincide, di norma, con l'anno solare. Esso si svolge attraverso una serie di appuntamenti definiti e collegati cronologicamente che schematizziamo nella tabella seguente.

Chi....	Fa cosa...	Entro il
I dirigenti, sentite le P.O.	Predispongono un sintetico report per ciascuno degli Obiettivi Strategici assegnati, nel quale sono evidenziati i risultati conseguiti e, in caso di scostamento da quanto programmato, le relative cause. Il report è redatto sulla base di apposita scheda (Allegato n. 1) predisposta dall'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance.	Trimestralmente
I dirigenti, sentite le P.O.	Predispongono una relazione annuale per ciascuno degli Obiettivi Strategici assegnati, nel quale sono evidenziati i risultati conseguiti e, in caso di scostamento da quanto programmato, le relative cause.	28 febbraio
L'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance	La relazione è redatta sulla base di apposito modello approntato dall'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance. Fornisce al Direttore i dati consuntivi riguardo alla realizzazione del Piano della Performance riferita all'anno precedente, nella forma di una tabella sintetica di riepilogo, elaborata sulla base delle schede di monitoraggio periodico fornite dalle stesse Aree nel corso dell'anno (Allegati n. 2 e n. 3)	10 marzo
I Dirigenti	Valutazione del personale registrata su apposite schede individuali e comunicazione ai valutati (Allegato n. 4) Valutazione delle Posizioni Organizzative registrata su apposite schede individuali e comunicazione ai valutati (Allegato n.5) Le schede sono trasmesse all'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione	15 marzo
Il Direttore	Valutazione dei Dirigenti (mediante apposite schede) e comunicazione ai valutati (Allegato n. 6) Le schede sono trasmesse all'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione	15 marzo
L'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance	Trasmissione delle schede di valutazione individuale, debitamente controfirmate dagli interessati, all'OIV	30 marzo
Direttore	Predisposizione di una relazione consuntiva annuale, che analizza i dati complessivi e quelli di ciascuna Area, e comprende gli esiti della rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, nonché del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività svolte. La relazione è inviata dal Direttore all'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance, che provvede a trasmetterlo all'OIV	30 marzo
L'OIV	Trasmissione della relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 al Direttore ed al Dipartimento della Funzione Pubblica Trasmissione alla Giunta Regionale della proposta di valutazione del Direttore (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009)	30 aprile

Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Alisia

L'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance	Predisporre la relazione sulla performance dell'anno precedente e la trasmette al Direttore per l'approvazione	30 maggio
Il Direttore	Approva la relazione consuntiva sulla performance riferita all'anno precedente e la proposta di valutazione dei Dirigenti. La relazione e la proposta di valutazione dei Dirigenti sono inviate dal Direttore all'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance,	30 giugno
L'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance	Provvede alla trasmissione all'OIV della relazione consuntiva sulla performance riferita all'anno precedente e la proposta di valutazione dei Dirigenti elaborate dal Direttore	30 giugno
L'OIV	Valida la Relazione sulla Performance	15 settembre
L'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance	Compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale (art. 19 D.Lgs. 150/2009)	15 settembre
L'Ufficio preposto al monitoraggio ed alla valutazione della performance	Provvede alla pubblicazione tempestiva del documento sul sito "Amministrazione Trasparente" dell'Agenzia trasmette tutta la documentazione necessaria all'Ufficio competente, per la erogazione dei premi di risultato e di produttività per tutto il personale interessato	30 settembre

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione (art. 7 D.Lgs. 150/2009 comma 3) sono state abrogate dall'art. 8, comma 1, D.P.R. 09.05.2016, n. 105 con decorrenza dal 02.07.2016

ALLEGATI AL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Allegato 1 Scheda di rilevazione trimestrale della Performance

Allegato 2 Format tabella consuntiva annuale dei target operativi

Allegato 3 Format tabella consuntiva annuale del target finanziario

Allegato 4 Scheda di valutazione individuale del Personale

Allegato 5 Scheda di valutazione individuale delle Posizioni Organizzative

Allegato 6 Scheda di valutazione individuale dei Dirigenti

8.4 Scheda da utilizzare per la reportistica mensile ed il monitoraggio quadrimestrale¹

Anno Mese di

<p>Obiettivo Strategico:</p> <p>Area Capofila dell'Obiettivo Strategico:</p> <p>Dirigente dell'Area Capofila dell'Obiettivo Strategico</p> <p>Risorse finanziarie assegnate all'Obiettivo Strategico: €</p> <p>Obiettivo Operativo:</p> <p>Dirigente responsabile dell'Obiettivo Operativo:</p> <p>Area</p>

Componenti del Gruppo di Lavoro dell'Obiettivo Operativo (Cognome e Nome)	Eventuale responsabilità nell'attuazione dell'Obiettivo Operativo	Cat. CCNL	Risorsa interna	Risorsa esterna

Risorse assegnate all'obiettivo strategico	€		Sezione da compilare a cura della sola area capofila
Risorse impegnate all'obiettivo strategico	€	Pari al % delle risorse assegnate	
Risorse liquidate all'obiettivo strategico	€	Pari al % delle risorse assegnate	

<p>Annotazioni esplicative sugli eventuali scostamenti della programmazione in termini finanziari</p>

¹ sostituita con Delibera n 187 del 06/10/2016

Obiettivo Operativo

Stato di avanzamento delle attività per indicatori:

PROGRAMMATO

AREA	Seminari incontri pubblici ecc	Convegni	Utenti da Raggiungere	Corsi di Formazione	Utenti da Raggiungere	Strumenti comunicazione (opuscoli ecc)	Scambio buone prassi e viaggi di studio	Aziende beneficiarie consulenza aziendale	Progetti dimostrativi	Fascicoli prodotti tipici	Incontri per la promozione di organismi associativi e concertativi	Partecipazione a fiere	Analisi e Rilevazioni	Siti di biodiversità da iscrivere	Progetti e Piani	Regolam. e Linee Guida	Selezione RU

REALIZZATO

AREA	Seminari incontri pubblici ecc	Convegni	Utenti da Raggiungere	Corsi di Formazione	Utenti da Raggiungere	Strumenti comunicazione (opuscoli ecc)	Scambio buone prassi e viaggi di studio	Aziende beneficiarie consulenza aziendale	Progetti dimostrativi	Fascicoli prodotti tipici	Incontri per la promozione di organismi associativi e concertativi	Partecipazione a fiere	Analisi e Rilevazioni	Siti di biodiversità da iscrivere	Progetti e Piani	Regolam. e Linee Guida	Selezione RU

Annotazioni esplicative sugli eventuali scostamenti della programmazione in termini temporali

Tabella consuntiva annuale dei Target Operativi

Allegato 2

Area Organizzativa Responsabile	Obiettivo Strategico	Seminari incontri pubblici ecc	Convegni	Utenti da Raggiungere	Corsi di Formazione	Utenti da Raggiungere	Strumenti comunicazione (opuscoli ecc)	Scambio buone prassi e viaggi di studio	Aziende beneficarie consulenza aziendale	Progetti dimostrativi	Fascicoli prodotti tipici	Incontri per la promozione di organismi associativi e concertativi	Partecipaz. a fiere	Analisi e Rilevazioni	Siti di biodiv. da iscrivere	Progetti e Piani	Regolam. e Linee Guida	Selezione RU
	1																	
	2																	
	3																	
	4																	
	5																	
	6																	
	7																	
	8																	
	9																	
	10																	
	...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
														1	0	0	0	0

Tabella consuntiva annuale del Target Finanziario

Obiettivo strategico	AREA Responsabile dell'Obiettivo Strategico	Risorse assegnate dal Piano della Performance	Entrate previste dal Piano della Performance	Target raggiunto
1		€ -	€ -	0,00%
2		€ -	€ -	0,00%
3		€ -	€ -	0,00%
4		€ -	€ -	0,00%
5				
6		€ -	€ -	0,00%
7		€ -	€ -	0,00%
8		€ -	€ -	0,00%
9		€ -	€ -	0,00%
10		€ -	€ -	0,00%
...		€ -	€ -	0,00%

Area		Personale non Dirigente	
Area		Dipendente	
Categoria		Matercola	
Performance organizzativa 30%			
Fattore	Raggiungimento TARGET Operativo	max	35
	Descrizione criterio		
	obiettivo raggiunto da 100% a 95%		
	obiettivo raggiunto da 95% a 75% a 94%		
	obiettivo raggiunto da 75% a 51% a 74%		
obiettivo raggiunto al 50%			
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (A)		0	
B	Raggiungimento TARGET Finanziario	max	35
	Descrizione criterio		
	*Riferimento: P. Performance migliore almeno il 95%		
	dal 75% al 94%		
	dal 51% al 74%		
dal 75% al 94%			
dal 51% al 74%			
dal 75% al 94%			
dal 51% al 74%			
dal 75% al 94%			
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (B1)		0	
Totale (B2)		0	
C	Grado soddisfazione utente	max	30
	Descrizione criterio		
	*dal totale dei questionari raccolti si sottraggono le valutazioni insufficienti		
	questionari con valutazione sufficienti più che sufficienti = < 69%		
	questionari con valutazione sufficienti più che sufficienti = > 70%		
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (C)		30	
Performance organizzativa (A+B+C)			
Totale (C)		100	
Performance individuale 70%			
D	Obiettivi individuali	max	60
	Descrizione criterio		
	60% della performance organizzativa		
	Valutazione del dipendente		
	punti		
Totale D		0	
E	Comportamenti	max	20
	Descrizione criterio		
	e)ensione al risultato		
	e1) 2,50		
	e2) 5,00		
e3) 7,50			
e4) 10,00			
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (E)		10	
F	Comunicazione e ascolto	max	20
	Descrizione criterio		
	f)fflessibilità operativa		
	f1) 2,50		
	f2) 5,00		
f3) 7,50			
f4) 10,00			
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (F)		10	
H	Comunicazione e ascolto	max	20
	Descrizione criterio		
	h)capacità di ascolto colleghi e utenti		
	h1) 2,50		
	h2) 5,00		
h3) 7,50			
h4) 10,00			
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (H)		10	
H	Comunicazione e ascolto	max	20
	Descrizione criterio		
	i)capacità di comunicazione con utenti e colleghi		
	i1) 2,50		
	i2) 5,00		
i3) 7,50			
i4) 10,00			
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (I)		10	
Totale (H+I)		10	
Totale performance individuale (D+E+F+H+I)		100	
osservazioni a cura del valutato:			
Data		Firma	

SCHEDA VALUTATIVA ANNUALE



Personale non Dirigente

Dipendente

Categoria

Matercola

Performance organizzativa 30%

Allegato alla delibera n. 550 del 30-12-2014

Allegato 4

Area		Dipendente		Matercola		Categoria		Area		Personale Responsabile Posizione Organizzativa	
<p align="center">SCHEDA VALUTATIVA ANNUALE</p>											
<p align="center">Performance organizzativa 30%</p>											
A	Fattore	Raggiungimento TARGET Operativo	max	35	Descrizione criterio	obiettivo raggiunto da 95% a 100%	35	Valutazione del dipendente	punti	0	Totale (A)
						obiettivo raggiunto da 75% a 94%	25				
						obiettivo raggiunto da 51% a 74%	15				
						obiettivo raggiunto al 50%	0				
						Totale (A)					
B	Raggiungimento TARGET Finanziario	max	35	Descrizione criterio	"riferimento. P. Performance mpegnare almeno il 95%		35	Valutazione del dipendente	punti	0	Totale (B2)
					Impegni di spesa		35				
					dal 75 %al 94%		25				
					dal 51% al 74%		15				
					<= 50%		0				
					Accertamenti di Entrata		35				
					dal 75% al 94%		25				
					dal 51% al 74%		15				
					<= 50%		0				
					Totale (B1)		0				
C	Grado soddisfazione utente	max	30	Descrizione criterio	"dal totale dei questionari raccolti si sottraggono le valutazioni insufficienti"		30	Valutazione del dipendente	punti	0	Totale (C)
					questionari con valutazione sufficienti più che sufficienti = < 69%		0				
					questionari con valutazione sufficienti più che sufficienti = > 70%		30				
					Totale (C)		30				
<p align="center">Performance individuale 70%</p>											
<p align="center">Obiettivi individuali</p>											
D	Comportamenti	max	30	Descrizione criterio	"l'copacità di gestire conflitti e motivare il gruppo"		10	Valutazione del dipendente	punti	0	Totale D
					e)l'copacità di gestire conflitti e motivare il gruppo		2,50				
					(max 4 punti del valore di 2,5 cadauno) e1		5,00				
					e2		7,50				
					e4		10,00				
Totale (E)		10									
E	Comunicazione e ascolto	max	30	Descrizione criterio	h)capacità di condivisione degli obiettivi (e della loro attuazione con il Dirigente (max 3 punti del valore di 5 cadauno) h1		15	Valutazione del dipendente	punti	0	Totale (E+F+G)
					h)capacità di condivisione degli obiettivi (e della loro attuazione con il Dirigente (max 3 punti del valore di 5 cadauno) h1		5				
					con il Dirigente (max 3 punti del valore di 5 cadauno) h1		10				
					h2		15				
					h3		15				
Totale (H)		15									
F	Comunicazione e ascolto	max	30	Descrizione criterio	h)capacità di condivisione degli obiettivi (e della loro attuazione con il collaboratori (max 3 punti del valore di 5 cadauno) h1		15	Valutazione del dipendente	punti	0	Totale (I)
					h)capacità di condivisione degli obiettivi (e della loro attuazione con il collaboratori (max 3 punti del valore di 5 cadauno) h1		5				
					con il collaboratori (max 3 punti del valore di 5 cadauno) h1		10				
					h2		15				
					h3		15				
Totale (I)		15									
G	Comunicazione e ascolto	max	30	Descrizione criterio	g)l'flessibilità organizzativa e operativa		10	Valutazione del dipendente	punti	0	Totale (I+H)
					g)l'flessibilità organizzativa e operativa		2,50				
					(max 4 punti del valore di 2,5 cadauno) g1		5,00				
					g2		7,50				
					g4		10,00				
Totale (F)		10									
<p align="center">Totale performance individuale (D+E+F+G+H+I)</p>											
<p align="center">Totale 100</p>											
<p align="center">osservazioni a cura del valutato:</p>											
<p align="center">Data</p>											
<p align="center">Firma</p>											

Allegato alla delibera n. 50 del 30.12.2011

Allegato 5

Area		Personale Dirigente	
Dipendente		Matricola	
Categoria		Performance organizzativa 30%	
Fattore	Raggiungimento TARGET Operativo	max	35
	Descrizione criterio obiettivo raggiunto da 100% a 95% obiettivo raggiunto da 94% a 75% obiettivo raggiunto da 74% a 51% obiettivo raggiunto da 50% a 0		
A	Totale (A)		
	0		
Raggiungimento TARGET Finanziario	max	35	
	Descrizione criterio *riferimento: P. Performance impegnare almeno il 95% > 95% dal 75% al 94% dal 51% al 74% < 50%		
B	Totale (B1)		
	0		
Raggiungimento TARGET Finanziario	max	35	
	Descrizione criterio *dal totale dei questionari raccolti si sottraggono le valutazioni insufficienti questionari con valutazione sufficienti più che sufficienti = < 69% questionari con valutazione sufficienti più che sufficienti = > 70%		
C	Totale (C)		
	0		
Obiettivi individuali		max	40
Descrizione criterio		40% della performance organizzativa	
Valutazione del dipendente		punti	
Totale D		0	
D	Comportamenti		
max	30		
Descrizione criterio		e) Capacità di svolgere il ruolo di "facilitatore" ¹ (max 4 punti del valore di 2,5 caduno) e1 2,50 e2 5,00 e3 7,50 e4 10,00	
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (E)		10	
F	Totale (F)		
	10		
Raggiungimento TARGET Operativo	max	30	
	Descrizione criterio f) Capacità di coaching ² (max 4 punti del valore di 2,5 caduno) f1 2,50 f2 5,00 f3 7,50 f4 10,00		
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (F)		10	
G	Totale (G)		
	10		
Comunicazione e ascolto	max	30	
	Descrizione criterio g) Flessibilità e capacità di programmazione nell'ambito delle direttive - strategiche ed operative - dell'organo di vertice g1 2,50 (max 4 punti del valore di 2,5 caduno) g2 5,00 g3 7,50 g4 10,00		
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (G)		10	
H	Totale (H)		
	15		
Comunicazione e ascolto	max	30	
	Descrizione criterio h) Capacità di condivisione degli obiettivi (e della loro attuazione) con il vertice aziendale h1 5 (max 3 punti del valore di 5 caduno) h2 10 h3 15		
Valutazione del dipendente		punti	
Totale (H)		15	
I	Totale (I)		
	15		
Totale performance individuale (D+E+F+G+H+I)		100	
Totale (H+I)		100	
osservazioni a cura del valutato:			
Data		Firma	
[1] È facilitatore chi svolge un'attività di consulenza, mediazione e aiuto volta ad agevolare l'apprendimento e la soluzione di conflitti e problemi all'interno o all'esterno delle strutture aziendali di appartenenza [2] Il coaching è un processo relazionale con l'obiettivo di aiutare la persona, o il gruppo di persone, ad acquisire una maggiore competenza professionale e/o a superare barriere che ostacolano il miglioramento della performance			

Allegato 6
 Allegato alla delibera
 n° 150 del 30.12.2016