



A.C.E.R

**Agenzia Campana per
l'Edilizia Residenziale**

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

INDICE

Sommario

Articolo 1 - Premessa	3
Articolo 2 - Definizione e fonti normative.....	3
Articolo 3 - Finalità della metodologia di valutazione.....	4
Articolo 4 - Definizioni operative dei termini	5
Articolo 5 - Definizione operative delle fasi	10
Articolo 6 - Struttura della performance.....	13
Articolo 7 - Attori e soggetti competenti	14
Articolo 8 - Performance dei Dirigenti.....	17
Articolo 9 - Performance di titolari di posizione organizzativa/alta professionalità	22
Articolo 10 - Performance del personale del comparto.....	27
Articolo 11 - Collegamento con il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza (P.T.P.C.T.) e con il sistema dei controlli interni	31
Articolo 12 - Accesso alla retribuzione di risultato	31
Articolo 13 - Valutazione della Qualità dei servizi da parte degli utenti.....	34
Articolo 14 - Procedure di conciliazione	34
Articolo 15 - Relazione finale sulla performance.....	35
Articolo 16 - Lavoro Agile.....	36
Articolo 17 - Rinvii e disposizioni varie.....	37
Articolo 18 – Allegati:	
n.1 Scheda dei comportamenti organizzativi.....	38
n.2 Criteri pesatura degli obiettivi di performance organizzativa/obiettivi individuali.....	38

Articolo 1 - Premessa

Il presente documento costituisce il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Campana Edilizia Residenziale (Acer Campania), adottato ai sensi dell'art.7 del D. Lgs. 150 2009, come modificato dal D. Lgs. 74 del 2017 ed è stato aggiornato ai sensi del Decreto del Ministero della Funzione Pubblica del 19/10/2020.

I contenuti di cui ai punti 2, 3, e 4 relativi alla descrizione del sistema, al processo, ai soggetti e responsabilità si riferiscono alla misurazione e valutazione sia della performance organizzativa sia di quella individuale.

Il documento è rivisto annualmente ed è soggetto a parere vincolante da parte dell'OIV, secondo le indicazioni contenute nelle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance n. 2 di dicembre 2017.

Articolo 2 - Definizione e fonti normative

Il sistema di performance (Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance) è la procedura che individua le modalità e i contenuti del ciclo della performance.

Esso costituisce lo strumento mediante il quale è effettuata la gestione organizzata e professionale della valutazione della prestazione lavorativa del dipendente in qualità di lavoratore subordinato (art. 2094 c.c.) a tempo indeterminato o determinato, a prescindere dalla sua modalità di inquadramento.

Il sistema della performance definisce i seguenti punti:

- a) l'enunciazione del suo scopo e l'inquadramento normativo;
- b) la definizione operativa dei termini-chiave e delle fasi che lo caratterizzano;
- c) i contenuti del processo di misurazione e di valutazione della performance, così come definiti dalla normativa di riferimento;
- d) gli attori che a vario titolo intervengono nel sistema di performance;
- e) le modalità di misurazione della performance degli attori dell'attività di gestione a vario titolo considerati;
- f) le modalità di valutazione della performance;
- g) il collegamento tra ciclo della performance, il piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza amministrativa e il sistema dei controlli interni;
- h) i criteri di accesso alla retribuzione di risultato;
- i) le procedure di conciliazione;
- j) la relazione finale sulla performance;
- k) rinvii e disposizioni varie.

Per quanto non previsto nel presente regolamento, si rinvia alle disposizioni di cui al Decreto Legislativo 150/2009, nel testo vigente tempo per tempo e alla disciplina dei CCNL applicabili al comparto.

Articolo 3 - Finalità della metodologia di valutazione

Il sistema di performance ha lo scopo di sviluppare la metodologia per misurare e valutare la performance dei soggetti cui è demandato lo svolgimento dell'attività gestionale, nel rispetto degli strumenti di pianificazione e di programmazione dell'attività istituzionale dell'Acer.

Esso esplicita:

- le modalità della richiesta di corretto adempimento delle prestazioni lavorative, indicando al dipendente i comportamenti organizzativi richiesti;
- i contenuti degli obiettivi assegnati;
- le modalità della misurazione dei contenuti della prestazione lavorativa;
- i criteri della valutazione secondo indici prestabiliti;
- le modalità di accesso alla retribuzione di risultato.

Svolge, altresì, la funzione di rendere evidente agli stakeholder il modo attraverso il quale l'organizzazione pubblica è chiamata a operare secondo le modalità impresse dal sistema di performance.

Il sistema di performance, attraverso l'analisi dell'andamento della gestione ha l'ulteriore scopo di attuare l'orientamento e il riorientamento verso la realizzazione degli scopi che sono insiti nella mission aziendale oltre che nelle funzioni demandate dalla Regione all'Acer .

Articolo 4 - Definizioni operative dei termini

Ai fini della corretta applicazione del presente regolamento le definizioni di seguito riportate hanno valore precettivo. Pertanto alle stesse è da attribuirsi il significato di seguito descritto.

1. Performance

Per Performance si intende quel complesso di attività, riferibile ai diversi organi dell'Ente e al personale dipendente, che attiene:

- all'attività istituzionale dell'Agenzia;
- alle articolazioni di Settore che fanno capo ai Dirigenti;
- alle articolazioni organizzative – Servizi - che fanno capo alle Posizioni Organizzative;
- all'attività dei titolari dei centri di responsabilità;
- ai comportamenti organizzativi di tutti gli attori dell'attività gestionale.

Al fine di cui sopra la *performance* è riferita ai seguenti ambiti delineati dalla normativa vigente:

- la performance organizzativa o di Ente fotografa il livello di raggiungimento quali/quantitativo dei servizi erogati dall'agenzia nello svolgimento dei suoi compiti istituzionali; concerne, altresì, il livello di realizzazione degli atti di programmazione attraverso la declinazione di specifici obiettivi di struttura, le modalità di utilizzo delle risorse e il grado di soddisfazione degli utenti;
- la performance individuale comprende gli obiettivi annuali, i comportamenti organizzativi e la capacità di valutazione del personale dipendente, secondo il peso attribuito dal presente regolamento distintamente tra il segretario generale, i titolari di posizione organizzativa e il personale dipendente.

2. Ciclo della performance

Per ciclo della performance si intende:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che ACER “si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo”. La fase di programmazione è preordinata a orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del

miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e dei relativi impatti, tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come validati dall'Organismo Indipendente di Valutazione (da ora in poi: O.I.V.) nella relazione annuale sulla *performance*.

Gli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale, le relative pesature, e le pesature dei comportamenti organizzativi prescelti per ogni dirigente in funzione della sua collocazione nell'organizzazione sono validate dall'O.I.V.;

b) Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse. Tutti gli obiettivi devono essere supportati dalle risorse preordinate alla loro realizzazione potenziale. Non tutti gli obiettivi richiedono risorse economiche e finanziarie espressamente esplicitate nei documenti contabili dell'Ente. Ciò, in particolare, è vero quando gli obiettivi, sia di sistema, sia individuali, derivano direttamente dalla sola azione del personale, a prescindere dalla loro collocazione nell'organizzazione;

c) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi.

La misurazione è funzionale al monitoraggio in itinere (o periodico) e alla valutazione al termine del periodo di riferimento.

Il monitoraggio è una funzione che deve essere svolta sia dall'amministrazione, nell'esercizio del controllo direzionale proprio delle responsabilità della dirigenza, sia dall'OIV, nell'esercizio delle sue funzioni.

Il monitoraggio è preordinato alla rilevazione di scostamenti e alla eventuale necessità di manovre correttive. Allo scopo, deve essere previsto almeno un monitoraggio intermedio generale sullo stato di avanzamento della performance di tutti i centri di responsabilità di massima dimensione a vario titolo intesi;

d) Misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale. La misurazione e la valutazione sono definite nei successivi artt. 7, 8 e 9 del presente regolamento;

e) Utilizzazione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione e potenziamento del merito. Il conseguimento degli obiettivi di performance complessivamente intesa (obiettivi e comportamenti organizzativi) costituisce prerequisite necessario per l'accesso alla retribuzione di risultato, al sistema dei miglioramenti di carriera a mestiere invariato (c.d. "progressioni orizzontali"), al conferimento degli incarichi di dirigenza, nonché al conferimento e alla revoca degli incarichi di posizione organizzativa, ovvero ancora alle risoluzioni del rapporto di lavoro nei casi previsti *ex*

lege (reiterazione della valutazione negativa in periodi di osservazione temporalmente predefiniti);

- f) Rendicontazione. È attuata attraverso il monitoraggio finale, dello stato della realizzazione conclusiva degli obiettivi conseguiti e dei comportamenti organizzativi attuati rispetto ai target prefissati in fase di programmazione ovvero, con particolare riferimento ai comportamenti organizzativi, predefiniti nel sistema di performance.

In questa fase, si effettua dunque la valutazione, quale giudizio complessivo sui risultati dell'attività, anche tenendo conto dei fattori interni ed esterni che possono aver influito sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, in un'ottica di miglioramento continuo.

I destinatari della rendicontazione sono l'organo di governo, i competenti organi di controllo interni ed esterni, gli *stakeholder*, il personale e le organizzazioni sindacali.

La rendicontazione si conclude con la relazione finale sulla *performance*, predisposta dal Direttore Generale e validata dal O.I.V.

3. Obiettivo

Gli obiettivi, che costituiscono il fine cui è preordinato un insieme di azioni, possono essere distinti in obiettivi generali o di struttura, che identificano le priorità strategiche dell'amministrazione in relazione alle attività e ai servizi erogati, e in obiettivi specifici o individuali, tutti individuati nel piano della performance. Gli obiettivi che confluiscono nella programmazione gestionale devono essere coerenti con gli obiettivi e le linee strategiche comprese nel documento unico di programmazione (in acronimo: DUP).

Gli obiettivi, secondo quanto previsto dalle norme vigenti, devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con enti omologhi (*benchmark* istituzionale);
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'agenzia con riferimento, ove possibile al biennio precedente;

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

4. Indicatore

È l'evento, il termine di raffronto, che consente di misurare se una determinata azione è stata svolta oppure no.

Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:

- a) precisione, o significatività, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- b) completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- c) tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- d) misurabilità, intesa come capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili e nella disponibilità dell'amministrazione.

5. Comportamento organizzativo

Per comportamento organizzativo si intende quell'insieme di capacità, attitudini relazionali e personali che costituiscono il concreto contributo che ogni singola persona presta in relazione al raggiungimento di un obiettivo o allo svolgimento di un'attività dell'Agenzia.

Il comportamento organizzativo tende a misurare le concrete modalità operative con cui viene svolta la prestazione lavorativa e costituisce una vera e propria competenza richiesta dall'organizzazione.

La batteria di comportamenti organizzativi deve essere chiaramente enunciata nei suoi elementi, ciascuno dei quali presenta *item* oggetto di descrizione in modo da garantirne l'oggettivazione. La scelta dei comportamenti è effettuata in funzione della collocazione del dipendente nell'organizzazione.

I comportamenti organizzativi, omogenei per contenuto, ma differenziati per assegnazione in funzione della posizione della persona nell'organizzazione, sono delineati nella tabella allegata al presente regolamento.

6. Misurazione

La misurazione coincide operativamente con l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori, nozione che intercetta parimenti i comportamenti organizzativi in relazione alla descrizione degli item che li definiscono.

7. Ponderazione

Si intende per ponderazione la determinazione dei pesi attribuiti alle diverse dimensioni della performance organizzativa e individuale, in quanto la scelta dei pesi orienta e/o riorienta l'azione dei centri di responsabilità e del personale del comparto.

La ponderazione dei vari fattori che concorrono alla valutazione del personale viene stabilita dal presente regolamento nel rispetto delle disposizioni di cui al D.Lgs. 150/2009, nel testo vigente tempo per tempo.

8. Valutazione

Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento. La valutazione pertanto costituisce la sintesi dei risultati prodotti attraverso lo svolgimento del ciclo della performance e deve essere oggettivamente coerente con le regole del presente regolamento.

Articolo 5 - Definizione operative delle fasi

Il percorso di misurazione e valutazione della performance si articola in tre fasi principali:

1. Ex ante

- a) raccordo del piano della *performance* con la pianificazione strategica e di bilancio: è assicurata dalla coerenza del livello della programmazione gestionale con i superiori livelli della pianificazione strategica;
- b) predisposizione degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuali assegnati ai centri di responsabilità di massima dimensione: assolve alla funzione di rendere in termini chiari e completi i contenuti delle prestazioni lavorative che saranno oggetto di misurazione e valutazione;
- c) scelta dei comportamenti organizzativi richiesti ai centri di responsabilità: è effettuata per individuare con chiarezza il modo mediante cui l'attività prestazionale di tutti i dipendenti dovrà essere effettuata;
- d) fissazione degli indicatori e dei *target*: è effettuata al momento della predisposizione della programmazione gestionale: determinano i risultati attesi per ogni obiettivo e per ogni comportamento organizzativo;
- e) pesature e valorizzazioni degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi: assegnano a ciascun ambito della *performance* la valorizzazione ritenuta strategicamente adeguata e costituiscono il tramite per trasformare il prodotto della *performance* una volta definitivamente consuntivata in retribuzione di risultato;
- f) assegnazione formale degli obiettivi e individuazione dei comportamenti organizzativi richiesti: per i Dirigenti è effettuata contestualmente all'approvazione del piano della *performance* e coincide con l'efficacia della deliberazione che la dispone; per le posizioni organizzative e per tutto il restante personale del comparto, i Dirigenti devono formalmente assegnare con atto datoriale gli obiettivi in modo riscontrabile e tracciato entro 15 giorni dall'approvazione dei documenti di cui al punto precedente. I comportamenti organizzativi sono indicati *una tantum* dal sistema di *performance*.

2. In itinere

- a) effettuazione dei monitoraggi intermedi e misurazione dei livelli di eventuale scostamento dai *target* di obiettivo e/o di comportamento organizzativo predeterminati

nella fase *ex ante*: vi si procede da parte del Direttore Generale ACER interessandovi l'O.I.V. se del caso alle scadenze stabilite e indicate in ogni singolo obiettivo; in corso d'anno è comunque effettuato un monitoraggio generale: la sua data è comunicata con congruo avviso per permettere la predisposizione della documentazione necessaria per l'effettuazione delle misurazioni intermedie della *performance* raggiunta e/o delle sottolineature in tema di comportamenti organizzativi ritenuti non confacenti. I monitoraggi sono effettuati sullo stato di avanzamento degli obiettivi;

- b) effettuazione delle eventuali manovre correttive: sono effettuate tempestivamente assumendo le necessarie informazioni e formalizzandole nei termini indicati dal piano della *performance*;
- c) predisposizione di eventuali riprogettazioni o ridefinizioni di obiettivi: vi si procede in caso di stralcio o di nuovo ingresso, in corso d'anno, di obiettivi.

3. **Ex post**

- a) consuntivazione finale è effettuata dalle posizioni organizzative entro il 15 febbraio. Essa consiste in una relazione accompagnata da elementi oggettivi e/o oggettivati di riscontro;
- b) formulazione della misurazione finale ed espressione della proposta di valutazione: per i Dirigenti è effettuata dal O.I.V. per gli obiettivi comunque intesi; per i comportamenti organizzativi dei Dirigenti la proposta di valutazione è effettuata dal Direttore Generale. Per le posizioni organizzative la valutazione del conseguimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi è effettuata dai Dirigenti competenti ad avvenuta conoscenza dei risultati predetti ed entro il termine di 20 giorni. Per il restante personale, la valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi è effettuata dalle posizioni organizzative, d'intesa con i rispettivi Dirigenti, ad avvenuta conoscenza dei risultati predetti ed entro il successivo termine di 20 giorni;
- c) consegna delle relative schede al personale (c.d. "valutazione-risultato"): è effettuata per comunicare al valutato il prodotto della valutazione della sua *performance*;
- d) attuazione delle eventuali procedure di conciliazione: la loro previsione consente al valutato di evidenziare osservazioni al proprio valutatore;

- e) predisposizione della relazione finale sulla *performance*: attua la consuntivazione dei livelli di *performance* conseguita da tutti gli attori della gestione coinvolti nel relativo ciclo;
- f) validazione, approvazione e pubblicazione della relazione finale sulla *performance*: rappresenta il riconoscimento tecnico del prodotto finale ricondotto a sistema rappresentativo della *performance* generale conseguita entro il ciclo della *performance*;
- g) accesso alla retribuzione di risultato e al sistema premiale: costituisce il momento finale del ciclo della *performance* e valorizza in termini economici il prodotto della valutazione;
- h) eventuale utilizzazione dei contenuti del processo di valutazione per la riprogettazione degli strumenti di gestione programmata degli anni successivi: il sistema di *performance* esplica i propri effetti su ulteriori istituti premiali, quali ad esempio, l'accesso al *bonus* dell'eccellenza e l'accesso alle variazioni retributive a mestiere invariato (c.d. "progressioni orizzontali").

Articolo 6 - Struttura della performance

La performance di ACER Campania, si snoda in due macro ambiti attraverso i quali si evidenziano tutti gli aspetti della misurazione e della valutazione dell'attività gestionale in cui si concretizza la sua missione istituzionale. I macro ambiti in questione sono i seguenti:

1. Obiettivi di performance organizzativa

Riguardano la performance organizzativa, e, come tali, coincidono con la messa a sistema dei processi di erogazione presidiati dall'amministrazione nel suo complesso o dalle sue unità organizzative di massima dimensione, cui sono assegnati. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione eroga servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), utilizzando al meglio le risorse disponibili (efficienza), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

Nella performance organizzativa rientrano anche specifici obiettivi di struttura, intesi quali programmi o progetti attuativi degli atti di programmazione annuale o triennale, significando che agli stessi vanno correlati di utilizzo di risorse e indicatori di risultato; Rientrano, altresì, negli obiettivi della *performance* organizzativa il monitoraggio e l'implementazione della gestione professionale del rischio da corruzione e il controllo successivo di regolarità amministrativa, nonché il monitoraggio della trasparenza dell'azione amministrativa nel suo complesso.

A essi partecipano, secondo il sistema "a cascata", i Dirigenti, i titolari di posizione organizzativa ed il restante personale del comparto.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono delineati e rappresentati su apposita scheda.

2. Performance individuale, a sua volta ripartita in Progetti (Obiettivi) annuali, Comportamenti organizzativi e Capacità di differenziazione della valutazione del personale assegnato

La *performance* individuale è strettamente ancorata ai centri di responsabilità di massimo livello e, a cascata, discende fino a coinvolgere tutti gli attori della gestione. Essa coincide con l'assegnazione di progetti o specifici obiettivi assegnati singolarmente ai Dirigenti e ai responsabili di posizione organizzativa dell'ente secondo modalità che ne assicurino la riconoscibilità, la misurabilità finale e intermedia e la valutazione finale. Gli obiettivi di *performance* individuale devono essere coerenti con la pianificazione strategica e la

programmazione di bilancio; hanno durata di regola coincidente con l'anno solare e ricevono finanziamento con le risorse previste nel piano esecutivo di gestione.

I comportamenti organizzativi rappresentano i contenuti dello stile di direzione organizzato nel rispetto dei relativi valori desumibili dalle linee strategiche dell'amministrazione. La capacità di differenziazione, che costituisce un *item* di valutazione dei Dirigenti e delle posizioni organizzative, è un sotto elemento dei comportamenti organizzativi ed è preordinata all'emersione del merito e dell'eccellenza, instaurando nell'ente una sana competizione.

Gli obiettivi individuali (progetti) sono delineati e rappresentati su apposita scheda. I comportamenti organizzativi sono descritti e dettagliati nell'allegata scheda. Essa tiene conto anche della capacità di differenziazione.

Articolo 7 - Attori e soggetti competenti

Qui di seguito sono indicati gli attori del sistema di *performance management*.

1. Consiglio di Amministrazione

- a) Approva la metodologia di misurazione e valutazione della performance e le eventuali modifiche, nel rispetto delle disposizioni di legge;
- b) Approva il piano esecutivo di gestione e annesso piano della *performance*;
- c) Approva le pesature e le ponderazioni e le modalità di accesso anno per anno alla produttività su proposta del Direttore Generale e dell' Organismo Indipendente di Valutazione;
- d) Assegna ai titolari di centro di responsabilità Dirigenziale gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale;
- e) Approva la relazione finale sulla *performance*.
- f) Effettua la valutazione della *performance* dei Dirigenti, sulle base delle proposte dell'Organismo Indipendente di Valutazione per la parte degli obiettivi e, sentito il Direttore Generale, per i comportamenti organizzativi;
- g) Valuta, sulla base delle proposte dell'OIV per la parte degli obiettivi e per i comportamenti organizzativi, le prestazioni del Direttore Generale;
- h) Interloquisce con il Direttore Generale e con l'Organismo Indipendente di Valutazione durante il dispiegarsi del ciclo della *performance*.

2. Stakeholder

- a) Partecipano in modo sistematico e organico alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati attraverso le indagini di *customer satisfaction*;
- b) Comunicano direttamente con il Direttore Generale e per suo tramite con l'Organismo Indipendente di Valutazione, per evidenziare eventuali segnalazioni sulla non coincidenza fra aspettativa di impatto sui servizi erogati e livello dell'impatto percepito e/o riscontrato in modo oggettivabile.

3. Organismo di valutazione

- a) Esprime parere obbligatorio sulla metodologia di misurazione e valutazione della performance;
- b) Valida gli obiettivi dei Dirigenti prima dell'approvazione del Piano esecutivo di gestione e dell'annesso piano della *performance*;
- c) Fornisce il supporto metodologico per il funzionamento e l'eventuale ricalibratura della metodologia di misurazione e valutazione della performance;
- d) Fornisce proposte e raccomandazioni al vertice amministrativo, anche comunicando tempestivamente le eventuali criticità riscontrate;
- e) Presidia la correttezza dei processi di misurazione e di valutazione con particolare riferimento all'*item* della differenziazione dei giudizi e all'utilizzo della premialità nel rispetto del principio della valorizzazione del merito e della professionalità;
- f) Elabora la proposta di valutazione della *performance* dei dirigenti trasmettendola al Presidente;
- g) Valida la relazione sullo stato di funzionamento della metodologia di misurazione e valutazione della performance;
- h) Valida la relazione finale sulla *performance* propedeutica all'accesso alla produttività dell'Ente, assicurandone la pubblicità sul sito *web* dell'Agenzia nell'apposita sezione *Amministrazione trasparente*;
- i) Stabilisce le modalità di interlocuzione fra gli *stakeholder* e l'Agenzia;
- j) Accede a tutti gli atti e a tutti i documenti in possesso dell'Agenzia utili all'espletamento dei propri compiti

4. Direttore Generale

- a) Elabora e propone al Consiglio di Amministrazione la metodologia di misurazione e valutazione della performance;

- b) Assegna obiettivi ai dirigenti, previa comunicazione al C.d.A.;
- c) Fornisce, attraverso l'Unità amministrativa competente, il supporto adeguato al O.I.V per l'assolvimento delle proprie funzioni;
- d) Svolge, attraverso l'Unità amministrativa competente, il monitoraggio sullo stato di avanzamento della *performance*, utilizzando l'apposito sistema di *reporting* messo in uso;
- e) Elabora, effettua e propone la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti;
- f) Orienta e supporta i Dirigenti, nell'attuazione di procedure di valutazione uniforme degli *item* di valutazione dei comportamenti organizzativi del restante personale del comparto.

5. Dirigenti

- a) Concorrono alla proposta degli obiettivi di *performance* individuale
- b) Assegnano gli obiettivi ai titolari di po/ap e al restante personale del comparto;
- c) Effettuano la valutazione dei titolari di po/ap;
- d) Coordinano e sovrintendono la valutazione, da parte delle Posizioni organizzative, del restante personale del comparto loro assegnato;

6. Titolari di Posizione organizzativa/Alta professionalità

- a) Valutano, d'intesa con il proprio Dirigente, il personale loro assegnato con gli atti datoriali di micro organizzazione;

Articolo 8 - Performance dei Dirigenti

La *performance* dei titolari di incarico Dirigenziale viene definita secondo le grandezze e gli item di seguito indicati.

Fermo che per ogni anno il Consiglio di Amministrazione può ridefinire l'incidenza della rilevanza per ciascun macro ambito in via di prima applicazione essi sono determinati come segue:

a) Performance organizzativa – totale 60 %

i.	Processi	25%
ii.	Obiettivi di struttura	20%
iii.	Prevenzione della corruzione, trasparenza, esito dei controlli interni	15%

b) Performance individuale - totale 40 %

i.	Obiettivi individuali	5%
ii.	Comportamenti organizzativi	30%
iii.	Differenziazione delle valutazioni	5%

In questo modo, la valorizzazione della *performance* organizzativa, che viene ragguagliata al 60 % complessivo, assume effettivamente valore di prevalenza rispetto a ciascuno dei restanti ambiti, valorizzati, rispettivamente al 5% per gli obiettivi individuali, al 30% per i comportamenti organizzativi e al 5% per la capacità di differenziazione.

Resta inteso che qualora non fossero previsti annualmente obiettivi di carattere individuale il valore pari al 10% di valutazione viene attribuito alla performance organizzativa e segnatamente al sotto-ambito obiettivi di struttura.

La *performance* del Direttore Generale viene definita complessivamente dal Presidente ACER secondo le grandezze e gli item di seguito indicati in via di prima applicazione:

a. Performance organizzativa – totale 60 %

iv.	Processi – Obiettivi di struttura	45%
v.	Prevenzione della corruzione, trasparenza, esito dei controlli interni	15%

b. Performance individuale - totale 40 %

vi. Obiettivi individuali	10 %
vii. Comportamenti organizzativi	30 %

In questo modo, la valorizzazione della *performance* organizzativa, che viene ragguagliata al 60% complessivo, assume effettivamente valore di prevalenza rispetto a ciascuno dei restanti ambiti, valorizzati, rispettivamente al 10% per gli obiettivi individuali, al 30% per i comportamenti organizzativi.

Resta inteso che qualora non fossero previsti annualmente obiettivi di carattere individuale il valore pari al 10% di valutazione viene attribuito alla performance organizzativa e segnatamente al sotto-ambito prevenzione della corruzione, trasparenza ed esito dei controlli interni.

1. Obiettivi di performance organizzativa

Gli obiettivi di performance organizzativa coincidono con lo sviluppo e l'implementazione dei processi di erogazione oggetto di mappatura e con la realizzazione degli obiettivi di struttura come sopra definiti

Rientrano negli obiettivi di performance organizzativa il monitoraggio e l'implementazione della gestione professionale del rischio da corruzione e il controllo successivo di regolarità amministrativa, nonché il monitoraggio della trasparenza dell'azione amministrativa nel suo complesso.

Allo scopo, il piano della *performance* e annesso piano esecutivo di gestione riserveranno, attraverso un adeguato sistema di integrazione con il PTPCT uno specifico spazio di misurazione e di valutazione.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione della *performance* di sistema:

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* di sistema avviene rilevando il livello di scostamento fra il prodotto realizzato e il *target* prefissato. Più in dettaglio, in un sistema in cui la *performance* organizzativa ha a proprio oggetto il miglioramento dello svolgimento di processi, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:
- ✓ indicazione dei processi (c.d. "*base*");
 - ✓ pesatura ponderata dei processi unitamente alle componenti di anticorruzione, trasparenza ed esito dei controlli interni;
 - ✓ assegnazione di un *target*;

- ✓ rilevazione del prodotto realizzato;
 - ✓ rilevazione dello scostamento fra prodotto realizzato e *target* predefinito;
- b) Valutazione: la valutazione della *performance* di sistema avviene attraverso le seguenti fasi:
- ✓ attualizzazione, per ogni processo, del valore corrispondente alla seguente proporzione (valore max: 100):

$$\text{risultato misurato} : \text{target} = x : 100$$

- ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni processo e numero di processi secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* organizzativa (K) secondo la seguente formula:

$$M : 100 = x : K$$

- ✓ messa in relazione della grandezza “x” al contesto e all’ambiente dal quale mutua un fattore di ponderazione argomentato in termini oggettivabili, la cui applicazione determina la valutazione finale

2. Obiettivi individuali

Sono obiettivi a contenuto specifico e strategico assegnati ai Dirigenti e alle Posizioni organizzative a valenza almeno annuale. Gli indicatori di *performance* individuale saranno calibrati in funzione della tipologia e dei contenuti degli obiettivi in argomento (riduzione di tempo, efficacia, efficienza, *customer satisfaction*).

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione degli obiettivi individuali:

a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene rilevando il livello di scostamento fra il prodotto realizzato e il *target* prefissato. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:

- ✓ indicazione degli obiettivi (c.d. “*base*”);
- ✓ pesatura ponderata degli obiettivi;
- ✓ assegnazione di un *target* per ogni obiettivo (indicatore di risultato);
- ✓ rilevazione del prodotto realizzato;
- ✓ rilevazione dello scostamento fra prodotto realizzato e *target* predefinito;

b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene attraverso le seguenti fasi:

- ✓ attualizzazione, per ogni obiettivo, del valore corrispondente alla seguente proporzione (valore max: 100):

$$\text{risultato misurato} : \text{target} = x : 100$$

- ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni obiettivo individuale e numero degli obiettivi secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali (K) secondo la seguente formula:

$$M : 100 = x : K$$

- ✓ messa in relazione della grandezza “x” al contesto e all'ambiente dal quale mutua un fattore di ponderazione argomentato in termini oggettivabili, la cui applicazione determina la valutazione finale

3. Comportamenti organizzativi

Attengono alle modalità di svolgimento della funzione e consistono in azioni osservabili che il Dirigente mette in atto per raggiungere il risultato atteso.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione dei comportamenti organizzativi:

a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene rilevando il livello di scostamento fra il comportamento massimo atteso e la modalità comportamentale rilevata. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:

- ✓ indicazione dei comportamenti organizzativi secondo il catalogo annesso al sistema di *performance management* (c.d. “*base*”);
- ✓ rilevazione del comportamento organizzativo attuato;
- ✓ rilevazione dello scostamento fra comportamento organizzativo attuato e *target* predefinito;

b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene attraverso le seguenti fasi, con l'avvertenza che si considerano i soli *item* corrispondenti alla posizione nell'organizzazione:

- ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni comportamento organizzativo e numero dei comportamenti secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di comportamenti organizzativi (K) secondo la seguente formula:

$$M : 4 = x : K$$

4. Capacità di differenziazione

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. 27/10/2009, n.150 e ribadito e potenziato dal d.lgs. 25/05/2017, n. 74. A tale proposito, la preconditione per il buon funzionamento del sistema di *performance management* è che le “*valutazioni risultino necessariamente differenziate perché riflettono le diversità dei livelli di performance presenti nel mondo reale*”. Lo specifico fattore di successo, in tal modo, consiste nella circostanza che “*la differenziazione diventi espressione di un orientamento organizzativo da condividere, in primo luogo, tra i soggetti valutatori e, in un momento successivo, con tutti gli altri attori presenti nel processo*”.

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata alla differenziazione delle valutazioni avviene rilevando il relativo livello secondo gli *item* previsti nell'apposita scheda dei comportamenti organizzativi – ultima voce
- b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata alla differenziazione delle valutazioni avviene attualizzando il relativo comportamento attuato (R) in relazione all'aspettativa di massima differenziazione sulla base della seguente formula:

applicazione del risultato R al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte riservata alla differenziazione delle valutazioni (K):

$$R : 4 = x : K$$

Articolo 9 - Performance di titolari di posizione organizzativa / alta professionalità

La *performance* dei titolari di po/ap presenta caratteristiche peculiari, che inducono a compattare gli obiettivi di performance organizzativa e quelli individuali entro un'unica voce. Fermo che per ogni

anno il Consiglio di Amministrazione può ridefinire l'incidenza della rilevanza per ciascun macro ambito, su proposta del Direttore Generale, in via di prima applicazione essi sono determinati come segue:

- a) Obiettivi di performance organizzativa e Obiettivi individuali – totale 60 % di cui 30% per gli obiettivi di performance e 30% per gli obiettivi individuali
- b) Comportamenti organizzativi (comprensivi della valutazione del personale d'intesa con il Dirigente) – totale 40%

Resta inteso che qualora non fossero previsti annualmente obiettivi di carattere individuale per i titolari di posizione organizzativa, il valore pari al 30% di valutazione viene attribuito alla performance organizzativa che, conseguentemente, assume un'incidenza pari al 60% sul totale della valutazione.

1. Obiettivi di performance e Obiettivi individuali

Il titolare di po/ap partecipa alla realizzazione degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale che il Dirigente assegna con atto datoriale secondo il sistema “a cascata”.

1a - Obiettivi di performance organizzativa

In questa prima fase, essi coincidono, in primo luogo, con lo sviluppo e l'implementazione dei processi di erogazione oggetto di mappatura.

Rientrano negli obiettivi di performance organizzativa il monitoraggio e l'implementazione della gestione professionale del rischio da corruzione e il controllo successivo di regolarità amministrativa, nonché il monitoraggio della trasparenza dell'azione amministrativa nel suo complesso.

Allo scopo, il piano della *performance* e annesso piano esecutivo di gestione riserveranno, attraverso un adeguato sistema di integrazione con il PTPCT uno specifico spazio di misurazione e di valutazione.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione della *performance* di sistema:

- c) Misurazione dei processi: la misurazione della *performance* di sistema avviene rilevando il livello di scostamento fra il prodotto realizzato e il *target* prefissato. Più in dettaglio, in un sistema in cui la *performance* organizzativa ha a proprio oggetto il

miglioramento dello svolgimento di processi, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:

- ✓ indicazione dei processi (c.d. "base");
- ✓ pesatura ponderata dei processi unitamente alle componenti di anticorruzione, trasparenza ed esito dei controlli interni;
- ✓ assegnazione di un *target*;
- ✓ rilevazione del prodotto realizzato;
- ✓ rilevazione dello scostamento fra prodotto realizzato e *target* predefinito;

d) Valutazione: la valutazione della *performance* di sistema avviene attraverso le seguenti fasi:

- ✓ attualizzazione, per ogni processo, del valore corrispondente alla seguente proporzione (valore max: 100):

$$\text{risultato misurato} : \text{target} = x : 100$$

- ✓ media ponderale (aritmetica se le "basi" sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni processo e numero di processi secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* organizzativa (K) secondo la seguente formula:

$$M : 100 = x : K$$

- ✓ messa in relazione della grandezza "x" al contesto e all'ambiente dal quale mutua un fattore di ponderazione argomentato in termini oggettivabili, la cui applicazione determina la valutazione finale

1b- Obiettivi individuali

Sono obiettivi a contenuto specifico e strategico assegnati alle posizioni organizzative e a valenza almeno annuale. Gli obiettivi individuali possono interessare più posizioni

organizzative. Gli indicatori di *performance* individuale saranno calibrati in funzione della tipologia e dei contenuti degli obiettivi in argomento (riduzione di tempo, efficacia, efficienza, *customer satisfaction*).

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione degli obiettivi individuali:

c) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene rilevando il livello di scostamento fra il prodotto realizzato e il *target* prefissato. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:

- ✓ indicazione degli obiettivi (c.d. “base”);
- ✓ pesatura ponderata degli obiettivi;
- ✓ assegnazione di un *target* per ogni obiettivo (indicatore di risultato);
- ✓ rilevazione del prodotto realizzato;
- ✓ rilevazione dello scostamento fra prodotto realizzato e *target* predefinito;

d) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene attraverso le seguenti fasi:

- ✓ attualizzazione, per ogni obiettivo, del valore corrispondente alla seguente proporzione (valore max: 100):

$$\text{risultato misurato} : \text{target} = x : 100$$

- ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni obiettivo individuale e numero degli obiettivi secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali (K) secondo la seguente formula:

$$M : 100 = x : K$$

- ✓ messa in relazione della grandezza “x” al contesto e all’ambiente dal quale mutua un fattore di ponderazione argomentato in termini oggettivabili, la cui applicazione determina la valutazione finale

2. Comportamenti organizzativi

Costituiscono le modalità con cui la prestazione lavorativa viene resa e si concretizzano in azioni osservabili che il titolare di posizione organizzativa mette in atto per raggiungere il risultato atteso. In tali azioni assume rilevanza anche la capacità di valutazione del personale assegnato, d’intesa con il Dirigente competente.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione dei comportamenti organizzativi:

c) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene rilevando il livello di scostamento fra il comportamento massimo atteso e la modalità comportamentale rilevata. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell’ordine, le seguenti fasi:

- ✓ indicazione dei comportamenti organizzativi secondo il catalogo annesso al sistema di *performance management* (c.d. “base”);
- ✓ rilevazione del comportamento organizzativo attuato;
- ✓ rilevazione dello scostamento fra comportamento organizzativo attuato e *target* predefinito;

d) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene attraverso le seguenti fasi, con l’avvertenza che si considerano i soli *item* corrispondenti alla posizione nell’organizzazione:

- ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni comportamento organizzativo e numero dei comportamenti secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di comportamenti organizzativi (K) secondo la seguente formula:

$$M : 4 = x : K$$

Articolo 10 - Performance del personale del comparto

La performance del personale del comparto, viene suddivisa fra comportamenti organizzativi individuali e obiettivi assegnati ad inizio anno da parte del Dirigente al centro di costo inteso come gruppo di lavoro, sia al singolo dipendente, per il raggiungimento in team degli obiettivi di performance.

Fermo restando che per ogni anno l'Organo di governo può ridefinire l'incidenza della rilevanza per ciascun macro ambito, su proposta del Direttore Generale, in via di prima applicazione essi sono determinati come segue:

- a) Concorrenza al raggiungimento degli obiettivi di performance (di ente o di area) 50%
- b) Obiettivi individuali come declinati dal Dirigente – totale 20 %
- c) Comportamenti organizzativi – totale 30%

Resta inteso che qualora non fossero previsti annualmente obiettivi di carattere individuale per il personale del comparto, il valore pari al 20% di valutazione viene attribuito alla performance organizzativa che, conseguentemente, assume un'incidenza pari al 70% sul totale della valutazione.

1. Concorrenza al raggiungimento degli Obiettivi di performance

Ciascuna persona partecipa alla realizzazione degli obiettivi di performance che il titolare di po assegna con atto datoriale secondo il sistema “a cascata” agli uffici di sua competenza.

I target raggiunti dal team di lavoro diventano così la misura della performance a cui ogni singolo ha concorso con il proprio operato.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione del concorso nel raggiungimento degli obiettivi:

a) Misurazione: la misurazione della *performance* avviene rilevando il livello di scostamento fra il prodotto realizzato per l'intero obiettivo e il *target* prefissato. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:

- ✓ indicazione della misura del concorso alla realizzazione dell'obiettivo (c.d. "*base*");
- ✓ pesatura ponderata degli obiettivi;
- ✓ assegnazione di un *target* di contributo atteso (indicatore di risultato);
- ✓ rilevazione del contributo realizzato;
- ✓ rilevazione dello scostamento fra contributo realizzato e *target* predefinito;

b) Valutazione: la valutazione della *performance* avviene attraverso le seguenti fasi:

- ✓ attualizzazione, per ogni obiettivo, del valore corrispondente alla seguente proporzione (valore max: 100):

$$\text{risultato misurato} : \text{target} = x : 100$$

- ✓ media ponderale (aritmetica se le "basi" sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni obiettivo individuale e numero degli obiettivi secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali (K) secondo la seguente formula:

$$M : 100 = x : K$$

- ✓ messa in relazione della grandezza "x" al contesto e all'ambiente dal quale mutua un fattore di ponderazione argomentato in termini oggettivabili, la cui applicazione determina la valutazione finale

2. Obiettivi individuali

Sono obiettivi a contenuto specifico e strategico assegnati al singolo dipendente e a valenza almeno annuale. Gli obiettivi individuali possono essere parti limitate e riconoscibili di un singolo obiettivo assegnato alla posizione organizzativa, la quale lo riassegna a cascata alla singola persona del proprio organico. Gli indicatori di *performance* individuale saranno calibrati in funzione della tipologia e dei contenuti degli obiettivi in argomento (riduzione di tempo, efficacia, efficienza, *customer satisfaction*).

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione degli obiettivi individuali:

- e) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene rilevando il livello di scostamento fra il prodotto realizzato dal singolo e il *target* prefissato allo stesso assegnato. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:
- ✓ indicazione degli obiettivi (c.d. “*base*”);
 - ✓ pesatura ponderata degli obiettivi;
 - ✓ assegnazione di un *target* per ogni obiettivo (indicatore di risultato);
 - ✓ rilevazione del prodotto realizzato;
 - ✓ rilevazione dello scostamento fra prodotto realizzato e *target* predefinito;
- f) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene attraverso le seguenti fasi:
- ✓ attualizzazione, per ogni obiettivo, del valore corrispondente alla seguente proporzione (valore max: 100):

$$\text{risultato misurato} : \text{target} = x : 100$$

- ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni obiettivo individuale e numero degli obiettivi secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali (K) secondo la seguente formula:

$$M : 100 = x : K$$

- ✓ messa in relazione della grandezza “x” al contesto e all’ambiente dal quale mutua un fattore di ponderazione argomentato in termini oggettivabili, la cui applicazione determina la valutazione finale

3. Comportamenti organizzativi

Sono azioni osservabili che la persona mette in atto per raggiungere il risultato atteso. Questa componente attiene propriamente al come viene resa la prestazione lavorativa a questo livello di responsabilità.

La costruzione del catalogo di comportamenti attesi dal dipendente presuppone un’analisi delle caratteristiche dei diversi ruoli all’interno dell’organizzazione che consenta di individuare i comportamenti chiave, pervenendo ad una conseguente personalizzazione.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione dei comportamenti organizzativi:

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene rilevando il livello di scostamento fra il comportamento massimo atteso e la modalità comportamentale rilevata.

Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell’ordine, le seguenti fasi:

- ✓ indicazione dei comportamenti organizzativi secondo il catalogo annesso al sistema di *performance management* (c.d. “base”);
 - ✓ rilevazione del comportamento organizzativo attuato;
 - ✓ rilevazione dello scostamento fra comportamento organizzativo attuato e *target* predefinito;
- b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene attraverso le seguenti fasi con

l'avvertenza che si considerano i soli *item* corrispondenti alla posizione nell'organizzazione:

- ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni comportamento organizzativo e numero dei comportamenti secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di comportamenti organizzativi (K) secondo la seguente formula:

$$M : 4 = x : K$$

Articolo 11 - Collegamento con il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza (P.T.P.C.T.) e con il sistema dei controlli interni

Rientrano negli obiettivi di sistema e dunque nella *performance* organizzativa, il monitoraggio e l'implementazione della gestione professionale del rischio da corruzione e il controllo successivo di regolarità amministrativa, nonché il monitoraggio della trasparenza dell'azione amministrativa nel suo complesso.

Allo scopo, il piano della *performance* e annesso piano esecutivo di gestione riserveranno a tali ultime evenienze uno specifico spazio di misurazione e di valutazione appositamente valorizzato in termini ponderali.

Articolo 12 - Accesso alla retribuzione di risultato

L'accesso alla retribuzione di risultato avviene in proporzione diretta e lineare al prodotto della valutazione (“valutazione risultato”).

Qui di seguito, le modalità di accesso, suddivise per tipologia di inquadramento: dirigenti, titolari di po/ap e restante personale del comparto.

1. Soglie di accesso

a) Dirigenti: l'accesso alla retribuzione di risultato, entro la percentuale determinata dall'organo di governo negli atti di macro struttura, avviene se la valutazione complessiva della *performance* dirigenziale è pari almeno a 6,51/10. L'entità della retribuzione di risultato è determinata in progressione lineare, senza l'utilizzazione di fasce di merito.

Qualora la valutazione della *performance* sia pari o superiore a 9,5, ai dirigenti interessati spetta il premio di eccellenza. Esso è commisurato sui resti che residuano all'esito della valorizzazione lineare della performance dirigenziale, e sono suddivisi in eguale misura fra i dirigenti aventi titolo, tenendo conto dei limiti al valore complessivo per la retribuzione di risultato previsti dalla contrattazione collettiva decentrata integrativa di Area.

Senza che ciò comporti l'introduzione di fasce di merito ai soli fini della commisurazione del risultato, vengono introdotti a mero scopo didascalico e rappresentativo gli ambiti di collocazione, che sono descritti nei termini che seguono:

- ✓ ambito dell'eccellenza: da 9,50 a 10 – retribuzione di risultato + premio di eccellenza
- ✓ ambito della piena adeguatezza: da 7,50 a 9,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'adeguatezza da 6,51 a 7,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito della sufficienza da 6,00 a 6,50 – non corresponsione della retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'insufficienza: da 0 a 5,99 – non corresponsione della retribuzione di risultato e segnalazione ai fini della risoluzione del rapporto di lavoro nel periodo di osservazione

b) Titolari di posizioni organizzative/alte professionalità: l'accesso alla retribuzione di risultato, entro la percentuale contrattualmente determinata, avviene se la valutazione complessiva della *performance* è pari almeno a 6,51/10. L'entità della retribuzione è determinata in progressione lineare, senza l'utilizzazione di fasce di merito.

Senza che ciò comporti l'introduzione di fasce di merito ai fini della commisurazione del risultato, vengono introdotti a mero scopo didascalico e rappresentativo gli ambiti di collocazione, che sono descritti nei termini che seguono:

- ✓ ambito dell'eccellenza: da 9,50 a 10 – retribuzione di risultato
- ✓ ambito della piena adeguatezza: da 7,50 a 9,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'adeguatezza da 6,51 a 7,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito della sufficienza da 6,00 a 6,50 – non corresponsione della retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'insufficienza: da 0 a 5,99 – non corresponsione della retribuzione di risultato e segnalazione ai fini della risoluzione del rapporto di lavoro nel periodo di osservazione

c) Altri dipendenti del comparto: l'accesso alla produttività individuale, entro la percentuale determinata dagli atti dell'ente, avviene se la valutazione complessiva della *performance* è pari almeno a 6,51/10. L'entità della retribuzione è determinata in progressione lineare, senza l'utilizzazione di fasce di merito.

Senza che ciò comporti l'introduzione di fasce di merito ai fini della commisurazione di risultato, vengono introdotti a mero scopo didascalico e rappresentativo gli ambiti di collocazione, che sono descritti nei termini che seguono:

- ✓ ambito dell'eccellenza: da 9,50 a 10 – retribuzione di risultato
- ✓ ambito della piena adeguatezza: da 7,50 a 9,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'adeguatezza da 6,51 a 7,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito della sufficienza da 6,00 a 6,50 – non corresponsione della retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'insufficienza: da 0 a 5,99 – non corresponsione della retribuzione di risultato e segnalazione ai fini della risoluzione del rapporto di lavoro nel periodo di osservazione

2. Cause di esclusione ed eccezioni

L'accesso alla produttività presuppone che la prestazione lavorativa sia osservabile entro un arco temporale di riferimento adeguato. Qui di seguito, l'elenco delle cause di esclusione e le relative eccezioni:

- a) prestazione lavorativa per un periodo inferiore ai tre mesi;

- b) in caso di orizzonte temporale utile, sono previsti abbattimenti percentuali proporzionati, ferma la franchigia della tolleranza del 10%, e la riduzione percentuale di orario in caso di prestazione lavorativa a tempo parziale (parttime);
- c) sono escluse assenze che derivano dai periodi di maternità obbligatoria, i periodi di congedo per motivi di salute in caso di terapie salvavita e assenze per la legge 104/92, infortuni; sono altresì escluse le assenze che derivano dall'attività sindacale nei limiti dei relativi monte-ore previsti dalla contrattazione collettiva nazionale.

Articolo 13 - Valutazione della Qualità dei servizi a parte degli utenti

Ai sensi dall'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, così come novellato dall'art. 5 del D. Lgs. 74/2017, la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta, oltre che dall'OIV e dai dirigenti dell'Amministrazione, anche tenendo conto delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione.

La linea guida n. 4 del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche fornisce alle amministrazioni indicazioni metodologiche in ordine alle modalità attraverso le quali assicurare il coinvolgimento di cittadini ed utenti nel processo di misurazione della performance organizzativa.

L'Agenzia per realizzare la "Valutazione partecipativa", e pertanto di migliorare l'apertura in chiave partecipativa sia all'esterno che all'interno, si prefigge di procedere entro la fine dell'anno con l'avvio della sperimentazione della valutazione partecipativa di almeno un servizio/attività dell'Agenzia.

Il primo step da implementare nel corso del 2021 consisterà nell'individuazione del servizio dell'Agenzia da utilizzare per la sperimentazione della valutazione partecipativa.

Lo scopo della sperimentazione è consentire l'acquisizione del metodo per applicare la valutazione partecipativa in maniera progressiva, presumibilmente nell'arco temporale del triennio 2021-23, a tutti i servizi/attività dell'Agenzia.

Articolo 14 - Procedure di conciliazione

Gli esiti della valutazione finale (c.d. "valutazione risultato e di produttività") potranno essere oggetto di eventuali osservazioni degli interessati, per ragioni e motivazioni di carattere formale e

sostanziale, da produrre nel termine perentorio di cinque giorni dalla ricezione della scheda di valutazione.

Le osservazioni dovranno essere riportate secondo il “sistema a cascata” così definito:

Per il personale dirigenziale

1. 5 giorni lavorativi per proporre rispettivamente, al Direttore Generale, previo parere dell’Organismo Indipendente di Valutazione, per la valutazione della performance organizzativa e per la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per personale del comparto:

1. 5 giorni lavorativi dal ricevimento della scheda dalla P.O.;
2. nel caso di mancato accoglimento delle osservazioni, 5 giorni lavorativi per proporre al Dirigente la rivisitazione del giudizio;
3. nel caso di ulteriore mancato accoglimento delle osservazioni, entro 5 giorni lavorativi trasmissione al Direttore Generale istanza di modifica della scheda di valutazione. Qualora la procedura non ottenga la soddisfazione delle osservazioni del personale lo stesso potrà procedere come per legge.

Per il personale delle P.O.

1. nel caso di mancato accoglimento delle osservazioni, 5 giorni lavorativi per proporre al Dirigente la rivisitazione del giudizio;
2. nel caso di ulteriore mancato accoglimento delle osservazioni, entro 5 lavorativi giorni trasmissione al Direttore Generale istanza di modifica della scheda di valutazione. Qualora la procedura non ottenga la soddisfazione delle osservazioni del personale lo stesso potrà procedere come per legge.

Le osservazioni così ritualmente presentate saranno riesaminate in sede di apposito incontro con il responsabile di cui dovrà essere redatto apposito verbale da consegnare al lavoratore interessato.

Articolo 15 - Relazione finale sulla performance

Degli esiti della misurazione della valutazione della performance è redatta l’apposita relazione finale dal Direttore Generale, che si avvale dell’Unità amministrativa alle sue dirette dipendenze nonché del personale che egli ritenga comunque necessario allo scopo.

La relazione, redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali, è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e successivamente alla validazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

La relazione finale sulla performance è assoggettata alle regole sulla trasparenza amministrativa che la riguardano.

L'ultimazione del processo di consuntivazione e la sua formale approvazione costituiscono condizione giuridica di distribuzione delle retribuzioni di risultato delle P.O/Dirigente e della performance ai dipendenti del comparto e all'accesso alle utilità del sistema premiale comunque connesso alla performance come le posizioni economiche orizzontali.

Articolo 16 - Lavoro Agile

Alla luce dell'emergenza sanitaria Covid-19, ai sensi dell'art. 87 del decreto-legge n. 18 del 17 marzo 2020 e dell'art. 263, comma 1 del decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, l'applicazione del lavoro agile ha subito una repentina accelerazione ed è stato impiegato come strumento largamente diffuso di lavoro a cui ricorrere durante la pandemia per contemperare l'esigenza della tutela della salute pubblica con quella di garantire il pieno funzionamento dell'azione amministrativa.

Ai sensi dell'art. 6 del Decreto del Ministero della Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 il presente documento viene aggiornato prevedendo che ciascun dirigente, anche verificando i feedback che arrivano dall'utenza attraverso il Direttore Generale, monitori le prestazioni rese in modalità di lavoro agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo.

L'Agenzia organizza il lavoro dei Dipartimenti e degli uffici assicurando lo svolgimento del lavoro agile, nel rispetto delle percentuali consentite dalla normativa vigente, del personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità ed al fine di misurare il buon andamento, l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni lavorative del personale rese con il lavoro agile ricevere rendicontazioni settimanali da parte di ciascuna persona e dirigente.

I metodi di valutazione utilizzati dai dirigenti dell'Agenzia sono improntati al raggiungimento dei risultati e a quelli dei comportamenti organizzativi.

Il dirigente, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica su base periodica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo. L'amministrazione, anche ai fini del monitoraggio, assicura un'adeguata, periodica informazione sul lavoro agile, secondo le modalità indicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Essa garantisce altresì la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni provenienti dall'utenza .

Articolo 17 - Rinvii e disposizioni varie

La presente metodologia di misurazione e valutazione della performance è rivista con cadenza annuale entro il 30 giugno di ciascun anno e comunque ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità.

La valorizzazione percentuale dei macro ambiti nei quali è articolata la performance dei Dirigenti e delle posizioni organizzative, e, al loro interno, la pesatura degli obiettivi comunque considerati, la pesatura dei comportamenti organizzativi e della differenziazione è effettuata su proposta dell'O.I.V. anno per anno al momento della predisposizione del piano della performance.

In analogo modo, procedono i responsabili di posizione organizzativa per quanto di loro attribuzione per la misurazione e la valutazione del personale loro assegnato, a prescindere dalla collocazione nell'organizzazione.

Articolo 18 - Allegato 1

Scheda dei comportamenti organizzativi

TABELLA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Macro ambiti comportamentali	Categoria	Descrizione	Descrizione del comportamento richiesto - item	Grado	Dirigenti	Pesatura	Po/Ap	Pesatura	Personale	Pesatura
Governance e comunicazione	Governance	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni e esterni	Attua con continuità efficaci relazioni con gli <i>stakeholder</i> garantendo la propria presenza propositiva negli incontri	4/4						
			Intrattiene relazioni positive con gli <i>stakeholder</i> , partecipando costantemente agli incontri	3/4						
			Intrattiene relazioni utili con gli <i>stakeholder</i> , pur partecipando in modo discontinuo agli incontri	2/4						
			Intrattiene relazioni con gli <i>stakeholder</i> in modo discontinuo	1/4						
			Trascura il contatto e le relazioni con gli <i>stakeholder</i> determinando disfunzioni e necessità di interventi correttivi e di recupero	0						
	Comunicazione interna	Qualità e contenuti della comunicazione interna scritta e verbale	La comunicazione risulta sempre adeguata, mirata e curata nella forma, sia all'interno del proprio gruppo di lavoro, sia verso i suoi destinatari in generale	4/4						
			Garantisce un buon livello di comunicazione, sia all'interno del proprio gruppo di lavoro, sia verso i suoi destinatari in generale	3/4						
			La comunicazione è adeguata, sia all'interno del proprio gruppo di lavoro, sia verso i suoi destinatari in generale, pur continuando a manifestare inutili prolissità e superfluità	2/4						
			Alterna risultati di comunicazione molto variabili: dall'esauriente, al prolisso, dal superfluo, al carente	1/4						
			La comunicazione interna è discontinua e insoddisfacente	0						
	Comunicazione esterna		Le comunicazioni sono pienamente esaustive, approfondite e sollecite, anche sotto pressione	4/4						

		Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna scritta e verbale	Le comunicazioni sono esaustive e sollecite	3/4					
			Le comunicazioni sono adeguate e rispettano tempi di contesto	2/4					
			Le comunicazioni sono variabili e i tempi di attesa inadeguati	1/4					
			Le comunicazioni non sono soddisfacenti, anche determinando reclami da parte dei destinatari	0					
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Apporto alla programmazione</i>	Chiarezza e prontezza nella collaborazione all'attività di programmazione dell'Ente	Gli atti predisposti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione sono approfonditi, completi e rappresentano con immediatezza contenuti e prospettive	4/4					
			Gli atti predisposti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione sono completi e chiari	3/4					
			Gli atti predisposti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione sono utili allo scopo	2/4					
			Gli atti predisposti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione sono solo parzialmente utili allo scopo e spesso necessitano di richiesta di riformulazione	1/4					
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	Gli atti predisposti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione non sono utili allo scopo e necessitano di richiesta di riformulazione	0					
			La reportistica è sempre tempestiva, completa, esaustiva e rappresenta con immediatezza quanto richiesto	4/4					
			La reportistica è soddisfacente nei contenuti ma non tempestiva	3/4					
			La reportistica è completa ma presenta elementi di prolissità e ridondanza	2/4					
			La reportistica è spesso incompleta, imprecisa e determina richieste di completamento	1/4					
			Non presta attenzione alla qualità e ai tempi della reportistica	0					
			<i>Efficacia del controllo per</i>	Capacità di riorientamento					

	<i>il riorientamento della gestione</i>	delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo	Attua i necessari riorientamenti con costanza rilevabile	3/4						
			Attua i necessari riorientamenti non garantendone l'immediatezza	2/4						
			Attua i necessari riorientamenti in modo discontinuo, rendendo talvolta necessario sollecitarli	1/4						
			Attua i necessari riorientamenti solo su sollecitazione	0						
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Percezione del tempo di risposta</i>	Rispetto delle scadenze e delle tempistiche stabilite dall'Ente	Anticipa notevolmente e con continuità i tempi di risposta	4/4						
			Anticipa i tempi di risposta in modo discontinuo	3/4						
			Si limita al rispetto formale della tempistica richiesta	2/4						
			Rispetta la tempistica richiesta in modo discontinuo	1/4						
			Ritarda notevolmente i tempi di risposta	0						
	<i>Leadership</i>	Capacità di esercitare la leadership formale e informale	Attua con continuità forme di conduzione altamente motivanti e coerenti col proprio agire	4/4						
			Attua forme di conduzione efficaci	3/4						
			Attua con discontinuità forme di conduzione efficaci	2/4						
			Attua forme di conduzione riconoscibili solo dopo esservi stato sollecitato	1/4						
			Attua forme di conduzione non chiaramente riconoscibili e inadeguate	0						
	<i>Decisione</i>	Qualità delle decisioni in rapporto alla mutevolezza della situazione	La decisione è costantemente completa, ponderata, argomentata, tempestiva e utile allo scopo mostrando elevata capacità di <i>problemsolving</i>	4/4						
			La decisione è tempestiva e corretta anche in situazioni poco usuali	3/4						
			La decisione è tempestiva e corretta nell'usualità delle situazioni di <i>routine</i>	2/4						

			La decisione non sempre è tempestiva, pur se corretta	1/4						
			La decisione è frettolosa, incompleta nei suoi contenuti e necessita di revisione	0						
	<i>Flessibilità, adattamento e team working</i>	Capacità di adattamento dei comportamenti alle situazioni contingenti anche in relazione alla mutevolezza dell'ambiente e della situazione lavorativa	Non esita a modificare anche in maniera sostanziale e chiaramente percepibile il proprio comportamento per ottimizzare le necessità organizzative	4/4						
			Mostra propensione non marcatamente percepibile ad attuare gli adattamenti richiesti dalle necessità organizzative	3/4						
			Attua gli adattamenti necessari alle necessità organizzative solo se esplicitamente richiesto in termini meramente formali	2/4						
			Indugia nell'attuare modificazioni del proprio comportamento e tende a mantenere il proprio modello senza mostrare di metterlo in discussione	1/4						
			Dimostra scarsa elasticità nell'interpretazione dei propri atteggiamenti e tende a reiterare in via esclusiva il proprio modello comportamentale	0						
	<i>Coordinamento e valorizzazione del tempo organizzativo</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	Attua forme di percepibile programmazione delle attività dei propri dipendenti, pianificandole con anticipo	4/4						
			Attua forme di percepibile programmazione delle attività dei propri dipendenti nell'immediatezza del bisogno	3/4						
			Si limita a forme di organizzazione del lavoro dei propri dipendenti di tipo meramente formale	2/4						
			Attua forme di organizzazione del lavoro dei propri dipendenti in modo discontinuo	1/4						
			Mostra scarsa attenzione per l'organizzazione del lavoro dei propri dipendenti	0						
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	Attua efficaci forme di prevenzione dei conflitti organizzativi, favorendo il clima organizzativo in modo ottimale e chiaramente percepibile	4/4						
			Gestisce le situazioni conflittuali con fermezza, equilibrio e autocontrollo	3/4						
			Gestisce adeguatamente le situazioni di conflitto organizzativo	2/4						
			Non attua efficaci forme di prevenzione del conflitto organizzativo, dimostrando limitate capacità di mediazione	1/4						
Non riesce prevenire e gestire i conflitti organizzativi, spesso prendendovi parte e non mantenendo la necessaria lucidità			0							

Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di ancorare il riconoscimento del valore della <i>performance</i> alla differenziazione ponderata delle modalità della prestazione lavorativa	Differenzia la valutazione in modo ampio e organizzativamente riconoscibile	4/4	█	█	█	█	█	█
			Attua forme di soddisfacente differenziazione	3/4						
			Differenzia la valutazione in modo non particolarmente marcato e diffuso	2/4						
			Attua differenziazioni in modo discontinuo e tende a ripeterle anno per anno	1/4						
			Non attua differenziazioni in modo apprezzabile e diffuso	0						

Art. 18 – Allegato 2

Criteri di Pesatura degli Obiettivi di performance organizzativa/attività gestionali e Obiettivi individuali/obiettivi esecutivi

1. In applicazione di quanto stabilito dai precedenti articoli 7, 8 e 9, i criteri di pesatura delle componenti della performance organizzativa e individuale, quali elementi necessari di sviluppo sia in termini di programmazione, sia di accertamento dei risultati finali, si articolano come riportato nei seguenti commi.
2. Gli obiettivi di performance organizzativa, definibili anche come attività gestionale o attività per processi, si articolano in tre livelli di pesatura come di seguito indicato:
 - a. Priorità bassa 1,00
 - b. Priorità media 2,00
 - c. Priorità alta 3,00
3. Gli obiettivi di performance individuale, definibili anche come obiettivi individuali o obiettivi esecutivi, si articolano in cinque livelli di pesatura come di seguito indicato:
 - a. Mantenimento e consolidamento 1
 - b. Livello elevato di trasversalità 2
 - c. Rilevanza economico finanziaria 3
 - d. Innovazione, semplificazione e miglioramento efficacia/efficienza 4
 - e. Raggiungimento strategie amministrative 5
4. Qualora ai sensi del precedente comma gli obiettivi individuali presentino due o più caratteristiche descritte, si intende attribuito il livello massimo di pesatura.