



Relazione di
monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi
individuali 2017
- ARCEA -
approvata in data 05-05-2017



Sommario

1	Inquadramento generale	3
2	Performance individuale.....	5
3	Monitoraggio degli obiettivi.....	6
1.1	Ambiti del monitoraggio	6
1.2	Fasi del processo di monitoraggio.....	6
1.3	Partecipazione al monitoraggio.....	6
1.4	Esiti del monitoraggio	6
1.5	Svolgimento del processo	8
1.5.1	Adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi.....	8
1.5.2	Coerenza con le disposizioni di sistema.....	9
1.5.3	Monitoraggio infrannuale	10
1.5.4	Assegnazione obiettivi individuali: tempi e modalità di rimodulazione.....	10
1.5.5	Sistemi informativi e informatici	10
4.	Conclusioni.....	12
5.	Allegato 1 – Questionario compilato dall’Ente	13



1 Inquadramento generale

Il presente documento conclude l'attività di monitoraggio degli obiettivi individuali di *performance* assegnati dall'ARCEA nell'anno 2017. L'attività di monitoraggio è stata avviata dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Giunta regionale della Regione Calabria (da qui in avanti OIV) in data 28.4.2017 (cfr. verbale n. 17/2017).

Il monitoraggio è finalizzato, con riferimento *“alla fase di assegnazione degli obiettivi effettuata nel ciclo in corso”*, a valutare *“lo svolgimento del processo, l'adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi e la coerenza con le disposizioni del Sistema”* (ANAC, delibera 23/2013) e fungere da supporto metodologico e operativo per i cicli a venire.

Il monitoraggio degli obiettivi individuali viene espletato in attuazione delle seguenti disposizioni normative:

- art. 3, comma 2, del d.lgs. 150/2009 (*“Ogni amministrazione pubblica è tenuta a **misurare e a valutare la performance con riferimento ai singoli dipendenti**, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'art. 13”*);
- art. 3, comma 4, del d.lgs. 150/2009 (*“Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale..., secondo criteri **strettamente connessi alla soddisfazione dell'interesse del destinatario** dei servizi e degli interventi”*);
- art. 14, comma 4, lettera a) e d) del d.lgs. 150/2009 (L'OIV *“monitorea il funzionamento complessivo del sistema della valutazione”* e *“garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione... nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità”*).

Il processo di monitoraggio seguito dall'OIV si è sviluppato in linea con le indicazioni metodologiche ed operative dell'ANAC⁽¹⁾, adeguate al sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente nell'ambito della propria autonomia⁽²⁾. In particolare, si è fatto riferimento alle indicazioni fornite dall'ANAC, principalmente con le delibere rispettivamente n°6/2013 *“Linee guida relative al ciclo di gestione della performance 2013”* e n°23/2013 *“Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni”*.

Inoltre hanno costituito un punto di riferimento, tra l'altro, le seguenti ulteriori delibere:

- n. 89/2010 concernente *“Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance”*;
- n. 104/2010 concernente *“Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance”*;
- n. 112/2010 concernente *“Struttura e modalità di redazione del Piano della performance”*;

(1) A seguito del d.l. 90/2014, convertito con legge n. 114/2014, le competenze in materia di performance sono state trasferite al dipartimento della funzione pubblica il quale ha confermato la piena applicazione delle delibere in precedenza adottate dalla CIVIT/ANAC in attuazione dell'art. 13 del d.lgs. 150/2009.

(2) A tal proposito la delibera CIVIT/ANAC n°6/2012, pagine 6-7, afferma, con riferimento alla validazione della relazione sulla performance, come l'approccio metodologico adottato deve tenere conto *“della complessità dimensionale e organizzativa dell'amministrazione”* oltre che del rispetto del principio di ragionevolezza con riferimento sia alla reperibilità delle informazioni e sia all'ampiezza e profondità di analisi sottesa al processo di validazione. Tale considerazione si considera applicabile anche al monitoraggio dell'assegnazione degli obiettivi individuali.



- n. 114/2010 concernente *“Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance”*;
- n. 1/2012 concernente *“Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance”*.

Nell'ambito dell'attività di monitoraggio è stato esaminato il Piano della *performance* 2017-2019, approvato con decreto del Direttore di ARCEA n. 12 del 31.01.2017 e sul quale questo organismo ha effettuato il monitoraggio di primo livello, la cui relazione finale è stata approvata nella seduta del 10 marzo 2017 ⁽³⁾.

A supporto dell'azione di monitoraggio l'OIV ha richiesto agli Enti tenuti ad avvalersi dell'OIV regionale la compilazione di un questionario la cui struttura viene riportata in allegato (allegato 1); il questionario è stato proposto dall'ANAC (cfr. allegato 2 della delibera 23/2013) e rielaborato dall'OIV.

Va, peraltro, considerato che l'assegnazione degli obiettivi rientra tra *“le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro”* *“assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro”* (art.5 comma 2 del d.lgs. 165/2001).

Inoltre la valutazione del personale assegnato ai propri uffici rientra tra i compiti connessi alla funzione dirigenziale in base all'art. 17, comma 1, lettera e bis) del d.lgs. 165/2001.

Come ribadito dall'ANAC, le attività di monitoraggio espletate dall'OIV non sono sostitutive dei compiti di *“pianificazione, controllo e rendicontazione”* in capo all'Amministrazione e non sono sostitutive dell'imputazione ai dirigenti della responsabilità dell'intero processo di valutazione del personale, (tanto quello dirigente quanto quello del comparto).

(3) Nella citata relazione l'OIV ha avuto modo di esprimersi *“positivamente sull'impianto metodologico e sugli obiettivi strategici e operativi definiti nell'ambito del Piano della performance 2017-2019”*.



2 Performance individuale

Già con riferimento all'anno 2015 era stato osservato come l'ARCEA avesse adottato il regolamento di disciplina della *performance*, quale normativa secondaria di attuazione della l. r. 3/2012, esercitando così, con i previsti atti di natura regolamentare, il potere posto in capo all'ente dall'art. 7 del d.lgs. 150/2009. Tale regolamento, adeguato – con decreto del Direttore n. 8 del 28/01/2015 – alle criticità segnalate dall'OIV, stabilizza il sistema e consente al Piano della *performance* di svolgere il ruolo tipico di pianificazione/programmazione.

Ciò posto, si precisa che questo Organismo già con la relazione finale sull'avvio ciclo della performance 2017 (approvata nella seduta del 10 marzo 2017), ha avuto modo di rilevare che: *“sia gli schemi valutativi sia i livelli premiali sono in buona parte in linea con le previsioni del Regolamento regionale 1/2014 e appaiono in linea con le norme di principio del d.lgs. 150/2009”*.



3 Monitoraggio degli obiettivi

1.1 Ambiti del monitoraggio

Gli ambiti di monitoraggio sono quelli individuati nella scheda allegata; in particolare sono stati interessati dal monitoraggio i seguenti ambiti che l'OIV ha ritenuto, in linea con le indicazioni ANAC, meritevoli di attenzione:

- grado di copertura dell'assegnazione degli obiettivi;
- modalità di assegnazione degli obiettivi;
- coerenza degli obiettivi con i principi del d.lgs. 150/2009;
- modalità di condivisione degli obiettivi.

1.2 Fasi del processo di monitoraggio

Il monitoraggio dell'assegnazione degli obiettivi individuali si è sviluppato attraverso le seguenti azioni:

- esame del Piano della *performance* 2017-2019 approvato con Decreto n. 12 del 31.01.2017 (e, nell'ambito di ciò, esame della relazione di avvio ciclo approvata nella seduta del 10 marzo 2017);
- esame del sistema di misurazione approvato con decreto del Direttore n. 8 del 28/01/2015;
- personalizzazione della scheda di rilevazione fornita dall'ANAC a supporto dell'azione di monitoraggio;
- trasmissione, con nota prot. n. 120610 del 7.4.2017, della scheda agli enti tenuti ad avvalersi dell'OIV regionale ed assegnazione del termine del 26.4.2017;
- analisi delle risposte dell'ARCEA al questionario;
- relazione di sintesi a conclusione dell'azione di monitoraggio.

1.3 Partecipazione al monitoraggio

L'ARCEA ha inviato la scheda di rilevazione relativa al monitoraggio degli obiettivi individuali per l'anno 2017 in data 26.4.2017 nei termini assegnati dall'organismo (l'invio è avvenuto tramite pec acquisita al protocollo dell'OIV con il n. 140279 del 28.4.2017). La scheda risulta compilata in ogni parte.

L'OIV, pur consapevole delle difficoltà operative in cui possono trovarsi alcuni Enti, ribadisce, in questa sede, l'importanza di una partecipazione attiva al ciclo di gestione della *performance*, che si realizza anche attraverso la collaborazione con il medesimo organismo e la struttura di supporto. Tale attenzione, come l'esperienza dimostra, può portare a risolvere tempestivamente situazioni critiche. Ciò premesso, si prende atto che l'ARCEA ha mostrato ampia e tempestiva collaborazione sia ritrasmettendo il questionario nei termini e sia attraverso la compilazione completa dello stesso.

1.4 Esiti del monitoraggio

L'Ente ha recepito le osservazioni mosse da questo Organismo già nel corso del 2015, attraverso le modifiche apportate al Sistema di misurazione della performance (che risulta, ora, in linea con i dettami previsti dal d.lgs. 150/2009), ed ha, altresì, intrapreso opportune azioni per tenere conto delle osservazioni riportate nella Relazione di monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali, approvata in data 15.7.2016.

In particolare:

1. Con riferimento all'esigenza di messa a punto di un adeguato sistema informatico di supporto, si prende atto che dall'anno 2017 l'ARCEA utilizza un sistema realizzato in proprio in



grado di supportare tutte le fasi del ciclo della Performance e degli obiettivi individuali; tale sistema, già operativo e che *“sarà testato lungo tutto il ciclo della Performance 2017”*, è stato realizzato dopo una opportuna analisi costi-benefici rispetto al riuso della corrispondente soluzione realizzata dalla Regione Calabria.

2. Con riferimento al monitoraggio infrannuale degli obiettivi si prende atto che l'ARCEA:
 - a. ha previsto che il monitoraggio sfoci *“in rapporti formalizzati sullo stato di attuazione degli obiettivi così da consentire individuare le linee per il miglioramento dell'azione individuale anche attraverso, qualora gli obiettivi siano legati a processi di cambiamento organizzativo, l'utilizzo delle opportune leve in grado di reindirizzare l'azione”*;
 - b. ha individuato *“per tutti gli indicatori target intermedi al fine di consentire una corretta valutazione di eventuali scostamenti tra le risultanze infrannuali degli indicatori stessi e quanto previsto in fase di assegnazione degli obiettivi”*.
3. Si prende atto che l'anno 2017 *“è stato previsto sia un colloquio preliminare, finalizzato a condividere le esigenze connesse al raggiungimento degli obiettivi”*.
4. Per il personale non dirigente, oltre alla conferma della prassi già in uso per l'annualità 2016 di effettuare una riunione di condivisione degli obiettivi, l'Ente ha, altresì, previsto – quale momento ulteriore e che consente un maggior grado di certezza, tracciabilità e formalità dell'intero *inter* - l'inoltro di una comunicazione scritta a tutti i dipendenti di assegnazione degli obiettivi.
5. Sono previsti momenti di condivisione dei monitoraggi intermedi (strettamente collegati alla *mission* dell'Ente e ad alle diverse verifiche esterne cui l'Agenzia è sottoposta con cadenza trimestrale) durante i quali viene valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi e vengono all'uopo predisposti formali “Piani di Azioni” volti a risolvere le eventuali criticità emerse ed a orientare l'azione di tutti i soggetti coinvolti.

Con riferimento al sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente si confermano i seguenti aspetti:

1. è stata prevista, per il personale Dirigente, un'apposita macro-area di valutazione denominata *“Contributo assicurato alla Performance complessiva dell'Ente”*, alla quale è stata attribuito un peso pari al 15%: ai sensi dell'art. 7 del citato Regolamento *“Tale contributo è misurato attraverso la media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, quantificata attraverso gli indicatori di impatto, secondo il grado di coinvolgimento di ciascuna Struttura”*;
2. sono stati indicati i parametri per il calcolo della retribuzione di risultato dei dirigenti e vengono descritte le modalità di determinazione dell'indennità di produttività del personale non dirigente;
3. è stato introdotto il principio secondo il quale – ai sensi dell'art. 5, comma 11 quinquies del d.l. 6 luglio 2012 n. 95, convertito in l. 7 agosto 2012, n. 135 – ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle medesime categorie;
4. è stata esplicitata la modalità di calcolo degli *“obiettivi di performance”*, il cui grado di raggiungimento è misurato attraverso la media ponderata degli indicatori afferenti gli obiettivi



operativi moltiplicata per il peso che l'obiettivo possiede rispetto alla performance complessiva della struttura coinvolta;

5. è stata esplicitata la distinzione tra gli *“obiettivi di performance organizzativa”*, gli *“specifici obiettivi individuali”* (di cui all'art. 9, comma 1, lettera b) del d.lgs. 150/2009) ed i *“Comportamenti organizzativi e procedure amministrative”*.

Allo stato attuale questo organismo non ritiene di dover fornire ulteriori indicazioni, che potranno invece intervenire dopo che eventuali verifiche sulle schede di assegnazione degli obiettivi e sui rapporti infrannuali di monitoraggio.

1.5 Svolgimento del processo

Premesso, ancora una volta, che il monitoraggio avviene alla luce delle schede trasmesse all'OIV e dunque potrebbe presentare aspetti di non esaustività, si rileva quanto segue.

1. **Grado di copertura dell'assegnazione degli obiettivi.** Il livello di assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti e al personale del comparto è pari al 100%; l'ARCEA ha assegnato gli obiettivi individuali a tutto il personale dell'Ente.
2. **Modalità di condivisione degli obiettivi.** L'Ente ha dichiarato che i momenti di condivisione degli obiettivi di *performance* con i dirigenti si concretizzano attraverso *“periodiche riunioni di programmazione e indirizzo nonché in sede di elaborazione del Piano della performance dell'ente”*, mentre la condivisione con il personale si è realizzata attraverso riunioni *“tematiche sia di gruppo del personale assegnato alla funzione, sia di tutto il personale all'atto della comunicazione degli obiettivi”*. Inoltre l'Ente dichiara che sia per il personale dirigente che non dirigente sono previsti *“momenti di condivisione degli obiettivi sono <<dedicati>> e, pertanto, distinti dagli incontri informali che quotidianamente avvengono tra valutatore e valutato, anche per dare loro il giusto tono e la giusta importanza”*.

In questa sede è opportuno sottolineare che i momenti di condivisione degli obiettivi, diversi dal colloquio, sono particolarmente utili sia per generare una condivisione diffusa in particolar modo degli obiettivi di performance organizzativa e sia per orientare l'azione dei collaboratori anche attraverso obiettivi di gruppo. E' utile suggerire, nel corso di tali incontri, la raccolta delle firme dei partecipanti e, laddove possibile, la predisposizione di un sintetico verbale nel quale si esponano i diversi punti di vista emersi.

3. **Momenti di condivisione dei monitoraggi intermedi al fine di riorientare l'azione dei collaboratori.** Dalle risposte al questionario risulta che il monitoraggio intermedio rispetto al personale dirigente e non dirigente avviene con cadenza trimestrale (di concerto con la *mission* dell'Ente e in stretta correlazione con le verifiche periodiche cui l'ARCEA è sottoposta), a conclusione delle quali vengono redatti appositi *“Piani di Azioni” finalizzati a risolvere le criticità emerse ed a orientare l'azione di tutti i soggetti coinvolti*. Tale novità introdotta dall'Ente può risultare molto utile per il corretto funzionamento del processo valutativo, che per l'appunto richiede di intervenire tempestivamente per ri-orientare l'azione e rimodulare gli obiettivi in presenza di eventi imprevedibili e non controllabili che possano inficiarne il raggiungimento.

1.5.1 Adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi

1. **Modalità di assegnazione degli obiettivi.** L'Ente dichiara che l'assegnazione degli obiettivi avviene tramite colloquio per una percentuale compresa tra il 50% e il 100%, sia per il personale dirigente che non dirigente; sarebbe utile a tal fine che l'Ente stilasse dei documenti



formali dai quali possa evincersi la concreta effettuazione del colloquio e il contenuto degli stessi; ad una percentuale di dirigenti e personale compresa tra il 50% ed il 100% vengono assegnati gli obiettivi individuali tramite controfirma della scheda obiettivi.

Risulta positivo quanto dichiarato dall'Ente circa la condivisione, in sede di colloquio individuale, delle esigenze connesse al raggiungimento degli obiettivi, con il contestuale approfondimento delle criticità del contesto e la costruzione della piena consapevolezza sull'intero processo valutativo.

Relativamente ai fattori valutativi di tipo percettivo (non misurati da indicatori quantitativi), il fatto di conoscere *ex ante* quali siano le aspettative (es.: sulla capacità di operare nei gruppi di lavoro, sul *problem solving*, sulla crescita delle competenze ecc.) può consentire di orientare l'azione dei propri collaboratori anche nella direzione della rimozione delle criticità rilevate in passato.

La controfirma della scheda di assegnazione degli obiettivi, senza l'effettuazione del colloquio, appare una semplice notifica dell'atto di assegnazione. È ben vero che la controfirma costituisce una presa d'atto, ma ciò dovrebbe suggellare il colloquio di assegnazione/condivisione degli obiettivi, confermando la presenza di una previa interlocuzione, l'analisi di eventuali criticità ed eventuali osservazioni.

2. **Obiettivi misurati tramite indicatori con indicazione del target e della fonte di acquisizione.** Gli obiettivi assegnati al personale (dirigente e non) sono misurati attraverso indicatori (percentuale rilevata 50% - 100%); per una percentuale di indicatori compresa tra il 50% ed il 100% è indicato il target e la fonte di acquisizione dei dati di monitoraggio.

1.5.2 Coerenza con le disposizioni di sistema

1. **Coerenza degli obiettivi con il sistema di misurazione e valutazione della performance.** L'Ente ha risposto positivamente al quesito sulla coerenza dell'assegnazione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale) del personale (dirigente e non) con i principi del d.lgs. 150/2009.
2. **Obiettivi di gruppo.** L'Ente ha affermato di avere assegnato obiettivi di gruppo per una percentuale compresa tra l'1%- 49% al personale Dirigente; per il personale non dirigente questa rappresenta una modalità utilizzata in misura preponderante: ciò è certamente un aspetto positivo⁽⁴⁾.
3. **Obiettivi funzionali al “miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi” e carichi di lavoro.** L'Ente ha dichiarato che gli obiettivi assegnati sono funzionali al “miglioramento della

(4) In questa sede è utile segnalare che, come affermato dall'ANAC (delibera n. 114/2010), non si deve far coincidere il gruppo con la struttura di appartenenza del singolo, dal momento che, in questo caso, ci sarebbe una sovrapposizione tra obiettivi di performance organizzativa (ossia di struttura) e obiettivi di gruppo. Gli obiettivi di gruppo, che si aggiungono agli obiettivi organizzativi e individuali, sono adatti a quelle situazioni in cui il lavoro è organizzato “per progetti” con il coinvolgimento di personale anche appartenente a unità organizzative diverse. In questi casi il livello di raggiungimento degli obiettivi di gruppo deve poter incidere sulla valutazione individuale. Gli obiettivi di gruppo sono esplicitamente previsti dall'art. 9 comma 2 lettera a) del d.lgs. 150/2009. Va, inoltre, evidenziato che tutti i progetti di produttività collettiva devono trovare nel sistema di assegnazione degli obiettivi una collocazione al fine di consentire la valutazione conclusiva in sede di relazione sulla performance.



qualità dei servizi”, come previsto dall’art. 5 del d.lgs. 150/2009, e *“tengono conto delle diverse condizioni di contesto e delle criticità in precedenza riscontrate”*.

E’ utile e doveroso sottolineare, in questa sede, come non tutti gli obiettivi possano essere utilizzabili per misurare la performance organizzativa e individuale, ma solo quelli che siano coerenti con le caratteristiche indicate dall’art. 5 del d.lgs. 150/2009 e dalla legge regionale 3/2012: sarebbe opportuna una azione finalizzata a fornire ai titolari del potere valutativo indirizzi metodologici univoci e costituire una struttura di supporto nelle diverse fasi del processo valutativo. In ogni caso l’OIV si riserva di effettuare verifiche a campione per un esame più approfondito.

1.5.3 Monitoraggio infrannuale

Viene dichiarata l’effettuazione del monitoraggio infrannuale. La previsione di periodi di monitoraggio infrannuale deve avere una cadenza tale da consentire *“l’adozione tempestiva di eventuali azioni correttive”*⁵. Infatti sono proprio questi momenti di verifica che possono consentire di individuare le linee per il miglioramento dell’azione individuale anche attraverso l’utilizzo delle opportune leve in grado di reindirizzare l’azione. Per questa ragione è necessario che il monitoraggio sfoci in rapporti formalizzati sullo stato di attuazione degli obiettivi; si prende atto di quanto dichiarato dall’Ente in proposito.

1.5.4 Assegnazione obiettivi individuali: tempi e modalità di rimodulazione

In merito all’assegnazione degli obiettivi individuali, nell’evidenziare che tale processo deve esplicarsi tempestivamente anche al fine di realizzare la coerenza con il piano della *performance*, l’OIV prende atto che dalle risposte al questionario risulta che la stessa sia avvenuta entro il mese di febbraio.

Il fatto di conoscere tempestivamente gli obiettivi di *performance* consente alle strutture dell’Agenzia di pianificare le attività e di utilizzare le leve gestionali necessarie per il perseguimento degli obiettivi e tra queste leve certamente si inquadra l’assegnazione degli obiettivi individuali.

Si ribadisce, in questa sede, che l’assegnazione degli obiettivi individuali in ritardo (a tal riguardo l’OIV effettuerà in futuro verifiche specifiche in questa direzione) porta con sé alcune conseguenze inevitabili, come l’inutilità di attività di monitoraggio infrannuali (che diventano un esercizio praticamente inidoneo ad indirizzare l’azione gestionale attraverso opportuni interventi correttivi) e l’eventuale rimodulazione degli obiettivi individuali, connessa ad eventi esogeni ed endogeni non controllabili e non prevedibili, risulta ritardata con effetti sulla significatività dei *target*; inoltre può risultare inficiato il ruolo degli obiettivi individuali di orientare l’azione individuale anche sotto il profilo del comportamento organizzativo e professionale.

1.5.5 Sistemi informativi e informatici

L’Ente recependo le indicazioni di questo Organismo, ha realizzato un sistema informatico a supporto del ciclo della performance per la gestione della performance, dopo avere valutato la non economicità del riuso gratuito del sistema PERSEO, realizzato dalla Regione Calabria; l’Ente ha infatti avuto modo di valutare le criticità legate alla circostanza che il software era nato per un ente diverso dall’ARCEA e con una mission istituzionale differente. Per tali motivazioni, l’Agenzia ha ritenuto di sviluppare, tramite il proprio Ufficio “Sistema Informativo”, un applicativo, denominato *“Per-ARCEA”*, utile per portare definitivamente a regime la gestione di tutte le fasi del ciclo della Performance (elaborazione del Piano, assegnazione obiettivi individuali, monitoraggio infrannuale, valutazione della performance

(5) Cfr. Delibera CIVIT 89/2010.



organizzativa, valutazione della performance individuale, relazione sulla performance). Tale software risulta essere già operativo e sarà testato lungo tutto il ciclo della Performance 2017.

4.



4. Conclusioni

In conclusione, l'O.I.V. – tenuto conto degli esiti del questionario compilato dall'ARCEA – si esprime positivamente sul sistema di assegnazione degli obiettivi individuali. Come già questo Organismo ha avuto modo di sottolineare con l'approvazione della relazione finale di avvio del ciclo della performance 2017, l'Ente continua a dimostrare un miglioramento di tutto il ciclo della performance.

L'OIV, nell'ambito dei compiti di presidio del sistema, avrà modo di effettuare verifiche più accurate delle schede di assegnazione degli obiettivi individuali e dei report di monitoraggio intermedi allo scopo di stimolare ulteriormente il percorso intrapreso dall'Ente e di accompagnarlo in un processo *graduale – ma nel contempo tempestivo* – che consenta di far rientrare il ciclo della *performance* individuale⁶ nell'ambito degli strumenti in cui possa pienamente esplicarsi l'azione manageriale e la conseguente valutazione della *performance* organizzativa e individuale. Tutto ciò anche tenendo conto dell'evoluzione normativa che sfocierà nei prossimi mesi in una rivisitazione del d.lgs. 150/2009, in attuazione della legge delega n. 124/2015.

L'OIV svilupperà le azioni di monitoraggio future anche tenendo conto delle segnalazioni e delle indicazioni fornite con la presente relazione.

Dott. Angelo Maria Savazzi Presidente _____

Avv. Domenico Gaglioti Componente _____

Dott. Pasqualino Saragò Componente _____

(6) Questa impostazione è confermata dalla delibera Civit 112/2010, pag. 9



5. Allegato 1 – Questionario compilato dall'Ente

Di seguito vengono riportate le risposte fornite dall'ARCEA.

Organismo Indipendente di Valutazione – Monitoraggio obiettivi individuali - Scheda di rilevazione – Ente ARCEA				
A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi di performance organizzativa?				
	A) Numero di unità di personale in servizio (valore assoluto)	B) Numero unità di personale cui sono stati assegnati obiettivi di performance organizzativa (valore assoluto)		
Dirigenti	2 + 1 (Direttore)	2 + 1 (Direttore)		
Personale non dirigente	41	41		
2. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	A) Numero di unità di personale cui sono stati formalmente assegnati obiettivi individuali (valore assoluto)	B) Percentuale di personale I cui obiettivi sono stati assegnati previo colloquio con valutatore	C) Percentuale di personale i cui obiettivi sono stati assegnati mediante controfirma della scheda obiettivi	
Dirigenti	2 + 1 (Direttore)	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	
Personale non dirigente	41	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	
3. Per quali categorie di personale sono stati individuati specifici elementi valutativi nell'ambito del fattore valutativo "Competenze e comportamenti professionali e organizzativi"?				
	A) Numero di unità di personale relativamente ai quali sono stati individuati elementi valutativi specifici (valore assoluto)	B) Numero di unità di personale relativamente ai quali gli elementi valutativi sono stati pesati (valore assoluto)		
Dirigenti	2+1 (Direttore)	2+1 (Direttore)		
Personale non dirigente	41	41		
Il processo di assegnazione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale) e comportamentali è avvenuta tempestivamente e comunque entro il mese di febbraio ?				
	SI	NO	(se "NO", indicare le motivazioni)	
Dirigenti	☐	☐		



Personale non dirigente titolare di posizione organizzativa	☐	☐	Non sono presenti Posizioni Organizzative	
Personale non dirigente categoria D	☐	☐		
Personale non dirigente categoria C-B-A	☐	☐		
Indicare i momenti di condivisione degli obiettivi di performance, organizzativa e individuale, e dei comportamenti professionali attesi, diversi dai colloqui				
Dirigenti	Gli obiettivi sono stati condivisi dal Direttore con i Dirigenti durante le periodiche riunioni di programmazione e indirizzo nonché in sede di elaborazione del Piano della performance dell'ente. Così come suggerito dall'OIV, i momenti di condivisione degli obiettivi sono "dedicati" e, pertanto, distinti dagli incontri informali che quotidianamente avvengono tra valutatore e valutato, anche per dare loro il giusto tono e la giusta importanza.			
Personale non dirigente	Riunioni tematiche sia di gruppo del personale assegnato alla funzione, sia di tutto il personale all'atto della comunicazione degli obiettivi. Un ulteriore momento di condivisione si è avuto con la adozione del Piano della Performance per l'anno in corso. Così come suggerito dall'OIV, i momenti di condivisione degli obiettivi sono "dedicati" e, pertanto, distinti dagli incontri informali che quotidianamente avvengono tra valutatore e valutato, anche per dare loro il giusto tono e la giusta importanza.			
Indicare i momenti di condivisione dei monitoraggi intermedi previsti al fine di riorientare l'azione dei collaboratori				
Dirigenti	In recepimento di un'osservazione dell'OIV, il monitoraggio rispetto alla struttura manageriale dell'ente (costituita dai dirigenti) è divenuto un fenomeno costante e continuo ed avviene attraverso colloqui settimanali e/o mensili. E' necessario anche considerare che gli obiettivi sono direttamente riconnessi alla <i>mission</i> istituzionale dell'ARCEA ed al riconoscimento dell'Agenzia quale Organismo Pagatore, che è oggetto di molteplici Audit da parte dell'Organismo di Certificazione, dei Servizi della Commissione Europea e del MIPAAF. Al termine di ogni verifica esterna, la cui cadenza è pressoché trimestrale, è effettuata una ulteriore sessione di monitoraggio durante la quale è rivisto, anche alla luce delle considerazioni dei revisori, di concerto con tutto il personale interessato, il grado di raggiungimento degli obiettivi e sono preparati formali "Piani di Azioni" finalizzati a risolvere le criticità emerse ed a orientare l'azione di tutti i soggetti coinvolti.			
Personale non dirigente	Il monitoraggio è continuo e avviene attraverso colloqui settimanali e/o mensili con il personale coinvolto. E' necessario anche considerare che gli obiettivi sono direttamente riconnessi alla <i>mission</i> istituzionale dell'ARCEA ed al riconoscimento dell'Agenzia quale Organismo Pagatore, che è oggetto di molteplici Audit da parte dell'Organismo di Certificazione, dei Servizi della Commissione Europea e del MIPAAF. Al termine di ogni verifica esterna, la cui cadenza è pressoché trimestrale, è effettuata una ulteriore sessione di monitoraggio durante la quale è rivisto anche alla luce delle considerazioni dei revisori, di concerto con tutto il personale interessato, il grado di raggiungimento degli obiettivi e sono preparati formali "Piani di Azioni" finalizzati a risolvere le criticità emerse ed a orientare l'azione di tutti i soggetti coinvolti.			
Gli Obiettivi individuali e il monitoraggio sono in linea con le norme di principio del d.lgs. 150/2009?				
	Gli obiettivi assegnati sono misurati attraverso indicatori	Per gli indicatori è indicato il target e la fonte di acquisizione dei dati di monitoraggio	E' prevista l'effettuazione di un monitoraggio infrannuale con conseguente rimodulazione degli	Sono previsti obiettivi assegnati a gruppi di lavoro (obiettivi comuni)



			obiettivi	
Dirigenti	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0
Personale non dirigente	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0	☐ 50%- 100% ☐ 1%- 49% ☐ 0
Gli obiettivi assegnati sono funzionali al “miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi” come previsto dall’art.5 del d.lgs. 150/2009 e sono misurati attraverso indicatori e target, tenendo conto delle condizioni di contesto?				
	SI	NO	Motivazioni	
Dirigenti	☐	☐	Gli obiettivi sono funzionali al miglioramento della qualità dei servizi e tengono conto, attraverso indicatori e target, delle diverse condizioni di contesto e delle criticità in precedenza riscontrate	
Personale non dirigente	☐	☐	Gli obiettivi sono funzionali al miglioramento della qualità dei servizi e tengono conto, attraverso indicatori e target, delle diverse condizioni di contesto e delle criticità in precedenza riscontrate	
Per i soli enti rispetto ai quali l’OIV ha redatto, nell’anno 2016, la “Relazione finale di monitoraggio degli obiettivi individuali 2016”: quali iniziative sono state adottate per affrontare le criticità segnalate dall’OIV con la Relazione finale di monitoraggio degli obiettivi individuali 2016 disponibili nella sezione “Amministrazione trasparente” → OIV → Relazioni → 2016, ovvero al seguente link: http://trasparenza.regione.calabria.it/sites/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=414&Itemid=1333 (indicare “non applicabile”, specificandone le ragioni, se non vi è stata una relazione ovvero se non vi sono stati rilievi).				
Nella “Relazione finale di monitoraggio degli obiettivi individuali 2016”, approvata in data 15.7.2016, l’OIV non ha segnalato criticità particolarmente urgenti ma ha auspicato, per il futuro, appositi interventi idonei al miglioramento graduale del sistema indirizzati al favorire i risultati di seguito indicati. Per ogni rilievo sono indicate, come richiesto, le azioni intraprese dall’Agenzia.				
Interventi Auspicati		Note dell’Ente		
Messa a punto di un adeguato sistema informatico di supporto		Come indicato anche nel questionario relativo al Monitoraggio di avvio del ciclo della performance 2017, l’ARCEA dopo aver analizzato il sistema PERSEO della Regione Calabria, per il quale era stato praticato il riuso, ha rilevato che per la sua integrale implementazione, sarebbero state necessarie modifiche e personalizzazioni, che avrebbero comportato un aggravio economico per l’Ente e condotto ad un software comunque non pensato nativamente per le esigenze di un Organismo Pagatore (il quale ha prerogative istituzionali ed organizzative assai peculiari e fortemente distinte rispetto alla Regione o ad un altro Ente Strumentale). Pertanto, l’Agenzia ha ritenuto di sviluppare, tramite il proprio Ufficio "Sistema Informativo", un applicativo, denominato "Per-ARCEA" che possa guidare e portare definitivamente a regime la gestione di tutte le fasi del ciclo della Performance e degli obiettivi individuali (elaborazione del Piano, assegnazione obiettivi individuali, monitoraggio infrannuale, valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale, relazione sulla performance). Tale software è già operativo e sarà testato lungo tutto il ciclo		



	della Performance 2017.
Coinvolgimento delle strutture dell'agenzia e di tutto il personale in momenti di condivisione del processo	In ossequio a quanto suggerito, sono stati ulteriormente aumentati, rispetto al passato, i momenti di condivisione dell'intero processo, nei quali sono state sempre coinvolte tutte le strutture dell'Agenzia, sia attraverso incontri collettivi che specifici per singola struttura. Gli obiettivi sono stato il frutto di un processo di condivisione e affinamento graduale.
Colloquio individuale sia in fase di assegnazione degli obiettivi che in fase di valutazione individuale	Per l'anno 2017 è stato previsto sia un colloquio preliminare, finalizzato a condividere le esigenze connesse al raggiungimento degli obiettivi, con il contestuale approfondimento delle criticità del contesto e la costruzione della piena consapevolezza sull'intero processo valutativo che uno in fase di valutazione.
Monitoraggio Infrannuale degli obiettivi	Il monitoraggio infrannuale degli obiettivi è stato rafforzato secondo quanto di seguito indicato. E' stato previsto, inoltre, che il monitoraggio sfoci in rapporti formalizzati sullo stato di attuazione degli obiettivi così da consentire individuare le linee per il miglioramento dell'azione individuale anche attraverso, qualora gli obiettivi siano legati a processi di cambiamento organizzativo, l'utilizzo delle opportune leve in grado di reindirizzare l'azione. Sono stati individuati per tutti gli indicatori target intermedi al fine di consentire una corretta valutazione di eventuali scostamenti tra le risultanze infrannuali degli indicatori stessi e quanto previsto in fase di assegnazione degli obiettivi.
Schede di assegnazione degli obiettivi e di valutazione individuale chiare e con significati inequivoci	Le schede di valutazione sono state riviste insieme al Personale Dirigente e non Dirigente al fine di individuare i punti che potessero far insorgere dubbi interpretativi. Alla luce dei suddetti confronti, anche tenendo conto del parere positivo espresso dall'OIV in merito al Regolamento per la Misurazione delle Performance, nel quale sono riportate anche le schede, non sono emerse particolari criticità e per tali motivazioni si è deciso di riconfermare per l'anno in corso lo schema di schede di valutazione già utilizzato e di riservarsi di operare successive modifiche all'esito delle risultanze delle prossime valutazioni.
Definizione delle modalità di incidenza dei comportamenti che, in base alla normativa nazionale e regionale, sono da considerare rilevanti ai fini della valutazione individuale	Così come suggerito, sono state definite, discusse e condivise, all'interno di apposite riunioni, le modalità di incidenza dei comportanti da considerare rilevanti ai fini della valutazione individuale.