

**AGENZIA PER LE EROGAZIONI IN AGRICOLTURA**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

*(Articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009)*

## INDICE

1. Quadro normativo .....	pag. 3
2. La struttura organizzativa in AGEA ... ..	pag. 5
3. La cultura della responsabilità in AGEA .....	pag. 10
4. Il sistema di misurazione della performance organizzativa .....	pag. 11
5. Il sistema di valutazione della performance individuale .....	pag. 17
5.A) Il sistema di valutazione della dirigenza	
1. Descrizione del sistema .....	pag. 18
2. Descrizione del processo (fasi, tempi e modalità) .....	pag. 20
3. Il sistema di valutazione della dirigenza a decorrere dal 1° gennaio 2013 .....	pag. 24
4. Soggetti e responsabilità .....	pag. 31
5. Procedure di conciliazione .....	pag. 32
6. Casi particolari .....	pag. 33
5.B) Il sistema di valutazione del personale non dirigenziale. La produttività individuale	
1. Descrizione del sistema .....	pag. 34
2. Descrizione del processo (fasi, tempi e modalità) .....	pag. 35
3. Soggetti e responsabilità .....	pag. 38
4. Procedure di conciliazione .....	pag. 38
5. Casi particolari .....	pag. 39
6. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e con i documenti di bilancio .....	pag. 40
7. Raccordo e integrazione con le norme in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella P.A. ....	pag. 42

## **1. Quadro normativo**

Nell'ambito dell'articolato processo di rinnovamento che stanno affrontando le Pubbliche Amministrazioni, grande rilevanza è stata riservata nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 al "ciclo di gestione della performance", che diviene così uno degli strumenti cardine mediante i quali si tende a realizzare l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico nel contestuale rispetto dei principi di efficienza e trasparenza cui deve essere improntata l'azione amministrativa.

In particolare, le Pubbliche Amministrazioni sono tenute ad una valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale, secondo una procedura che - ai sensi dell'art.7 del citato decreto legislativo n.150/2009 - è definita nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance", da adottarsi con apposito provvedimento dell'Ente sottoposto a valutazione.

La funzione di misurazione e valutazione della performance è attribuita dalla norma sopra richiamata all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), al quale, secondo quanto ulteriormente disposto dall'art.14 del decreto legislativo n.150/2009, spetta in particolare l'attività di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, di interazione con gli organi di governo e di amministrazione dell'Ente per la segnalazione delle criticità, di garanzia della correttezza di svolgimento dei processi di misurazione e valutazione, di attestazione dell'assolvimento degli obblighi dell'Ente in materia di performance e trasparenza.

I Sistemi di misurazione e valutazione della performance, sono da considerarsi, ai sensi della delibera della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità

delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) n.89/2010, “strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppato e implementato, può svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell’allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative”.

Oltre alla finalità sopra richiamata, si aggiunga anche che i Sistemi di valutazione della performance consentono il collegamento di parte del trattamento accessorio del personale ad elementi oggettivi riconducibili ai risultati dell’azione amministrativa dell’Ente.

Una peculiarità di tale impianto normativo si rinviene infatti nell’articolazione – introdotta dalla stessa disposizione di legge – del sistema di valutazione su più livelli:

- a. la performance organizzativa**, in relazione alla quale costituiscono principale oggetto di valutazione le politiche di customer satisfaction (e, in generale, gli outcomes dell’Ente per tutti gli stakeholders esterni) poste in atto dall’amministrazione anche attraverso la realizzazione di specifiche modalità interattive e l’incremento delle relazioni con gli utenti, le azioni di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell’organizzazione, l’efficienza nell’impiego delle risorse con riduzione dei costi e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- b. la performance individuale** dei dirigenti e del personale, valutata secondo parametri idonei.

Il presente “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, condiviso dall’OIV e adottato dall’Amministrazione, trova applicazione, quindi, in favore di

tutto il personale, anche di livello dirigenziale, dell'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura e, nel rispetto di quanto previsto dall'art.7 del d. lgs.n.150/2009 e delle direttive impartite dalla CIVIT, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione previste dal sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

## **2. La struttura organizzativa dell'AGEA.**

L'Agea è un ente pubblico non economico, istituito con decreto legislativo 27 maggio 1999, n. 165 - successivamente modificato dal d.lgs. n.188/2000 e dalla legge 21 dicembre 2001, n.441 - subentrato, a decorrere dal 16 ottobre 2000, in tutti i rapporti attivi e passivi alla soppressa AIMA – Azienda di Stato per gli Interventi nel Mercato Agricolo.

Ha sede legale a Roma ed è dotata di una sede di rappresentanza a Bruxelles.

L'AGEA, sottoposta alla vigilanza del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, è ente dotato di autonomia statutaria, regolamentare, organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile.

In proposito, si evidenzia che le risorse economiche dell'Agenzia sono costituite:

- 1) dalle assegnazioni a carico dello Stato per le necessità del proprio funzionamento e per i servizi del SIAN gestiti dall'Agea;
- 2) da una serie di voci di entrata, di limitata rilevanza, tra cui, ad esempio, eventuali utili delle Società partecipate, rimborso forfetario derivante dal recupero delle frodi comunitarie, crediti IVA, etc.

Le somme di provenienza dell'Unione Europea finalizzate al pagamento degli aiuti e contributi comunitari, anticipate dallo Stato italiano e successivamente rimborsate dall'Unione Europea non costituiscono, né possono costituire entrate dell'AGEA utilizzabili per le proprie necessità operative.

Nel corso dell'anno 2012 l'Agenzia è stata interessata da un *processo di riforma legislativa*, avviato con decreto legge 6 luglio 2012, n.95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini.

Infatti, l'art. 12 del predetto decreto legge, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012, ha stabilito il trasferimento al Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali di parte delle funzioni svolte dall'AGEA in qualità di Organismo di coordinamento.

In particolare, sono state oggetto di trasferimento le funzioni svolte ai sensi dei regolamenti (CE) n. 1290/2005 del Consiglio e n. 885/2006 della Commissione, concernenti l'applicazione armonizzata della normativa comunitaria e la tenuta dei rapporti finanziari con l'Unione europea.

Nelle more dell'attuazione del trasferimento, peraltro, e delle conseguenti modifiche statutarie, la necessità di assicurare comunque gli adempimenti imposti dalla regolamentazione comunitaria nelle predette materie ha fatto sì che l'AGEA abbia proseguito nelle attività medesime, sulla base della struttura organizzativa di cui allo Statuto approvato nel 2009.

Pertanto, ai sensi dello Statuto tuttora vigente – in attesa, si ribadisce, dell’attuazione del trasferimento di funzioni di cui al D.L. n.95/2012 e dell’adozione di un nuovo atto statutario – l’Agenzia, in quanto Organismo di coordinamento, svolge, in attuazione del Reg. CE n.885/2006, le funzioni di coordinamento e vigilanza degli Organismi pagatori riconosciuti, assicurando mediante disposizioni, istruzioni e circolari, l’applicazione uniforme della normativa comunitaria di sostegno.

All’Agea sono, inoltre, attribuite le funzioni:

- di Organismo pagatore dello Stato per l’erogazione di aiuti, contributi e premi comunitari previsti dall’Unione Europea e finanziati dai fondi comunitari;
- della gestione del Sistema informativo agricolo nazionale (SIAN);
- di “Autorità competente” dello Stato per il coordinamento dei controlli di cui al Sistema Integrato di Gestione e Controllo (SIGC);
- di Autorità nazionale responsabile delle misure necessarie per assicurare l’osservanza delle normative comunitarie, relative ai controlli di conformità alle norme di commercializzazione nel settore degli ortofrutticoli, avvalendosi di Agecontrol S.p.a..
- di costituzione e gestione della banca dati informatizzata nell’ambito del Sistema Integrato di Gestione e Controllo (SIGC);
- di effettuazione di interventi sul mercato agricolo ed agroalimentare per sostenere comparti in contingenti situazioni di crisi per esuberi produttivi, curando la successiva collocazione dei prodotti;
- di esecuzione di forniture dei prodotti agroalimentari disposte dallo Stato italiano.

L'attuale struttura organizzativa dell'Agenzia, come prevista dallo Statuto del 2009, la cui effettiva applicazione è stata deliberata nel mese di luglio 2011 dal Commissario straordinario, si articola in strutture di primo livello (e cioè di livello dirigenziale generale) e in strutture di secondo livello, caratterizzate da complessità decrescente e dotate di diverso grado di autonomia, di responsabilità e di risultato.

Nel precisare che per l'organizzazione degli Uffici l'Agenzia si conforma ai principi generali fissati dal decreto legislativo n. 165/2001 e dal Reg. Ce n. 885/2006, si evidenzia che essa è articolata in strutture di primo livello, ossia di livello dirigenziale generale e in strutture di secondo livello, dirigenziali non generali.

- **A. ORGANISMO PAGATORE**, struttura autonoma dell'Agenzia alla cui direzione è preposto un Ufficio Monocratico, ufficio dirigenziale di livello generale e centro di responsabilità di primo livello. L'Organismo Pagatore si articola in sei uffici dirigenziali di livello non generale (Servizio Internal Audit; Sviluppo Rurale; Domanda Unica, ortofrutta, prodotti animali, seminativi e foraggi; OCM vino ed altri aiuti, promozione, miglioramento ed Aiuti sociali; Esecuzione pagamenti e certificazione FEP; Contenzioso comunitario dell'Organismo Pagatore) e tre presidi non dirigenziali (contabilizzazione pagamenti, sportello utenza, ufficio comunicazione).
  
- **B. STRUTTURA OPERATIVA**, cui è preposta la **DIREZIONE GENERALE**, ufficio dirigenziale di livello generale e centro di responsabilità di primo livello. Sono alle dirette dipendenze della Direzione Generale tre presidi non dirigenziali (Servizio di supporto all'assistenza tecnico-legale, Rappresentanza presso la Commissione Europea, Ufficio di comunicazione istituzionale). La struttura operativa si articola in:

- **AREA AMMINISTRATIVA**, ufficio dirigenziale di livello generale, a sua volta articolato in tre uffici dirigenziali di livello dirigenziale non generale (Affari Generali, Economato-cassa e Personale; Ragioneria, bilancio, affari legali e contenzioso comunitario; Aiuti nazionali e autorizzazione pagamento).
- **AREA COORDINAMENTO**, ufficio dirigenziale di livello generale, a sua volta articolato in tre uffici dirigenziali di livello dirigenziale non generale (Armonizzazione procedure e rapporti con gli Organismi Pagatori; Rapporti finanziari; Sistema Integrato di Gestione e Controllo - SIGC - e Sistemi informativi e tecnologici) e un presidio non dirigenziale (Coordinamento dei controlli specifici).

Il “sistema AGEA” è sostenuto dalla professionalità e dalle capacità dei suoi dirigenti e del suo personale, che rappresentano gli stakeholder interni.

In attesa della rideterminazione della dotazione organica in applicazione del D.L. 6 luglio 2012, n.95 convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2012, n.135, l’Agenzia è attualmente dotata di n. 2 dirigenti appartenenti al ruolo dei dirigenti di prima fascia; di n.4 dirigenti appartenenti al ruolo dei dirigenti di seconda fascia (di cui n.1 con incarico di livello dirigenziale generale); di n.1 dirigente con incarico conferito ai sensi del combinato disposto dell’art.6, comma 5 del decreto legislativo istitutivo dell’Agenzia n.165/99 e dell’art.19, comma 6 del d. lgs n.165/2001; di n.1 dirigente ex art.19, comma 6 del d.lgs. n.165/2001; di n.1 dirigente in posizione di comando da altra amministrazione.

Si precisa in proposito che il dirigente sopra richiamato, con incarico conferito ai sensi del combinato disposto del d. lgs n.165/1999 e del d. lgs n.165/2001, concluderà il rapporto di lavoro con l’Agenzia il 31 dicembre 2013 per naturale scadenza dell’incarico.

Per quanto concerne, invece, il personale non dirigenziale, in attesa della rideterminazione disposta dalla medesima norma, l'Agenzia al 31 dicembre 2012 si avvaleva di n.258 unità.

### **3. La cultura della responsabilità in AGEA.**

Il decreto legislativo n.150/2009 conferma, all'articolo 3, la centralità della misurazione e della valutazione della performance nell'ambito del progetto di profondo "restyling" della Pubblica Amministrazione come attività "volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento". L'art.4 specifica operativamente la necessità di sviluppare "in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance".

Giova far presente, in proposito, che l'AGEA, consapevole dell'importanza della corretta misurazione e gestione della performance, ha fatto precocemente propri questi principi generali e, per tale ragione, ormai da diverso tempo si avvale di un doppio sistema di valutazione del personale, ai fini di una concreta e proficua rilevazione dell'efficacia e della qualità dell'operato dell'Amministrazione nel suo complesso.

Nello specifico, con Regolamento di valutazione del personale appartenente all'area dirigenziale adottato dall'AGEA con delibera del Consiglio di Amministrazione n.36 del 7 luglio 2004 è stata disciplinata la procedura di valutazione dei dirigenti, ideata

allo scopo “di favorire lo sviluppo e l’affermazione di una cultura di responsabilità e della pianificazione per diffondere e consolidare uno stile di gestione amministrativa manageriale e per orientare i comportamenti al raggiungimento degli obiettivi”.

Analogamente per il personale non appartenente all’Area dirigenziale, l’AGEA applica già dal 2008 un valido sistema di valutazione della produttività individuale finalizzato ad una attuazione meritocratica della premialità.

Il presente documento, pertanto, mutua dal passato un sistema di valutazione già operativo, valorizzandolo ed aggiornandolo secondo i recenti dettati normativi, le direttive della CIVIT e i criteri condivisi con l’OIV, con l’obiettivo di condurre l’Agenzia verso un modello di massima efficienza ed interazione con l’utente finale.

#### **4. Il sistema di misurazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Ai sensi dell’articolo 7 del d. lgs. n.150/2009, la misurazione della performance organizzativa è svolta dall’OIV per la “struttura amministrativa nel suo complesso”.

Il successivo articolo 8 del citato decreto legislativo definisce anche gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa*, individuandoli come di seguito:

- a) l’attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Al fine di assicurare la massima rispondenza del presente documento alla previsione normativa, l'AGEA, su impulso dell'OIV e in applicazione della delibera CIVIT n.89/2010, adotta un sistema di misurazione e valutazione basato sul modello del **Balanced Scorecard (BSC)**, privilegiando quindi la gestione strategica dell'Agenzia, sì da consentire la traduzione della missione e delle strategie prescelte in un insieme coerente di performance, facilmente misurabili.

In tale modello non si può prescindere dalla considerazione anche delle risorse, dei processi e dei risultati.

Il modello del Balanced Scorecard, mutuato dal settore privato, in ambito pubblico trova un'applicazione *sui generis*, tenuto conto che le amministrazioni sono orientate esclusivamente dalla loro missione e non dalla produzione di profitto.

Pertanto, nel caso di AGEA, le quattro prospettive di valutazione della performance, previste dallo schema della BSC sono state adattate alla natura di AGEA, quale

organizzazione di operazioni/servizio, non business oriented e contestualizzate nella forma seguente:

1. prospettiva esterna, intesa come impatto proficuo dell'azione amministrativa sugli utenti finali;
2. prospettiva dei processi interni, intesa come effetto migliorativo dell'azione amministrativa sulla gestione;
3. prospettiva dell'apprendimento e della crescita, intesa come sviluppo del capitale umano sotto il profilo professionale e motivazionale e dei sistemi tecnologici;
4. prospettiva economico-finanziaria, intesa come conseguimento di concreti risultati di contenimento dei costi.

Alla misurazione della performance si provvede ricorrendo ai cosiddetti “indicatori metrici” e ai Key Performance Indicators (KPI), specificamente abbinati a precisi obiettivi ovvero informazioni quantitative critiche, sintetiche, significative e prioritarie in grado di fornire elementi per la valutazione complessiva della capacità dell'ente di perseguire i propri obiettivi di breve, medio e lungo periodo.

Mediante gli indicatori, infatti, il management riesce non solo a misurare tempestivamente le prestazioni aziendali nel tempo, ma può anche – in una prospettiva futura e dinamica - pianificare strategie ed obiettivi, misurare gli scostamenti tra obiettivi dati e risultati ottenuti (gap) e provvedere alla relativa eliminazione.

Gli indicatori, che devono essere specifici ed appropriati a ciascun “fenomeno” da misurare, possono essere:

- di OUTCOME, con particolare riguardo ai risultati aventi impatto diretto sugli stakeholder esterni (**A RILEVANZA SOCIALE**);
- di EFFICACIA, relativi alla capacità di raggiungere un determinato obiettivo;

- di EFFICIENZA, relativi alle capacità di raggiungere gli obiettivi con la minima allocazione possibile di risorse (**A RILEVANZA ECONOMICO-FINANZIARIA**);
- di OUTPUT, relativi al volume della “produzione” di un ufficio.

Gli obiettivi e le strategie, oggetto di valutazione della performance organizzativa, sono compiutamente definiti nei piani triennali della performance, nell’ambito dei quali gli stessi vengono fissati da parte dell’organo di indirizzo politico amministrativo, che contestualmente individua - previo svolgimento di tavoli di negoziazione con l’apparato gestionale - i conseguenti obiettivi operativi di pertinenza di quest’ultimo.

L’art. 15 del decreto legislativo n.150/2009 ascrive, infatti, all’Organo di indirizzo politico amministrativo – cui spetta di “promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell’integrità - il compito di emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici; di definire con vertici dell’Amministrazione il Piano e la Relazione della Performance, di verificare il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici; di definire il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”.

Il processo di definizione degli obiettivi muove, quindi, dall’Organo di indirizzo politico amministrativo, il quale, con la fattiva collaborazione dell’OIV per gli aspetti tecnici, elabora - sin dal mese di novembre dell’anno precedente a quello di riferimento - una prima traccia degli indirizzi strategici dell’Ente, sulla base delle priorità politiche e delle risorse di bilancio e strumentali a disposizione.

Successivamente, i dirigenti degli uffici di livello dirigenziale generale sono chiamati dall'Organo di indirizzo politico amministrativo, in coerenza con il principio di compartecipazione al processo di elaborazione degli indirizzi, a conoscere la traccia predisposta ed a fornire, tenuto conto delle risorse finanziarie e strumentali a disposizione, un concreto contributo per la traduzione degli stessi in obiettivi operativi.

Una volta puntualizzati, l'Organo di indirizzo politico amministrativo emana con proprio atto – da adottare entro il 31 gennaio - gli obiettivi strategici dell'ente, che abbracciano un arco temporale triennale, ed i conseguenti obiettivi operativi, di natura gestionale, da realizzare nel più breve termine annuale (Piano della performance).

Infine, entro 30 giorni dalla pubblicazione di tale documento, secondo il modello “*top down*”, i dirigenti degli uffici dirigenziali generali, ove necessario, implementano o modificano gli obiettivi di routine, di recupero e di miglioramento già ricevuti in proposta dai dirigenti degli uffici dirigenziali non generali entro il mese di ottobre precedente all'anno di riferimento. Ai fini della valutazione dei risultati, sono concordati e fissati in tale sede i pesi di ciascun obiettivo e dei comportamenti organizzativi attesi dal dirigente.

Nel corso dell'anno l'Organo di indirizzo politico amministrativo monitora l'andamento della performance, redigendo per l'OIV appositi report in cui è illustrato il grado di attuazione degli obiettivi e sono evidenziati eventuali scostamenti, con analisi delle relative cause e indicazione degli interventi migliorativi posti in essere; sulle medesime informazioni l'OIV svolge osservazioni ed eventuali raccomandazioni.

Qualora ravvisi la sopravvenuta impossibilità di raggiungimento di un obiettivo prefissato per fattori non riconducibili all'ente (differenti priorità politiche, interventi legislativi successivi, ritardi non imputabili all'ente nelle azioni partecipate, altri fattori esogeni, ...), l'Organo di indirizzo politico può disporre l'eliminazione dell'obiettivo, effettuando nel contempo una revisione dei pesi inizialmente assegnati. Analogamente nel caso in cui si renda eccezionalmente necessario – sempre per fattori esogeni - introdurre nuovi obiettivi, l'Organo di indirizzo politico procederà ad una revisione del programma inizialmente stabilito.

A conclusione dell'anno e comunque entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, l'Organo di indirizzo politico amministrativo in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione – sulla base di relazioni finali redatte dai dirigenti valutati entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento - effettua la valutazione finale combinata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, redigendo la Relazione sulla Performance, che deve essere validata dall'OIV. La validazione della Relazione sulla Performance, resa visibile mediante pubblicazione sul sito istituzionale dell'Agenzia, costituisce – ai sensi dell'art.14 del citato d. lgs n.150/2009 - condizione necessaria per l'accesso alla premialità del merito mediante gli strumenti di cui al Titolo III del d. lgs. n.150/2009.

## **5. Il sistema di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La più recente riforma del pubblico impiego, nel prevedere che le pubbliche amministrazioni “promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale”, dà particolare risalto al concetto di “valutazione dei dipendenti”, già riconosciuta dai contratti collettivi nazionali quale componente essenziale del rapporto di lavoro, finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

All’articolo 9 del decreto legislativo n.150/2009, in particolare, vengono definiti gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale, collegandoli:

- per il personale dirigenziale e per quello responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia:
  - agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- per il restante personale:
  - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

La misurazione e valutazione della performance individuale è effettuata prendendo a riferimento l'anno solare e si applica a tutto il personale, di ruolo e non, che presta servizio presso l'Agenzia.

In ultimo, si deve osservare anche che la valutazione del personale ha anche un ulteriore risvolto positivo: quello di aumentare nei singoli il senso di responsabilità nell'espletamento delle attività di competenza, nonché – nel caso in cui i processi richiedano la partecipazione di più dipendenti – lo spirito di collaborazione finalizzato al raggiungimento degli obiettivi comuni.

### **5.A) Il sistema di valutazione della DIRIGENZA**

Il presente sistema di valutazione della performance individuale della dirigenza, che interessa i dirigenti degli uffici dirigenziali generali ed i dirigenti degli uffici dirigenziali non generali, trae origine dal precedente sistema adottato dall'Agenzia, al quale sono state apportate integrazioni o modifiche coerenti con le norme del decreto legislativo n.150/2009.

#### **1. Descrizione del sistema**

Il sistema di valutazione della dirigenza in uso presso l'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura sin dalla sua istituzione si ispira ai principi fondamentali recati dalla contrattazione collettiva nazionale. Il vigente CCNL per la dirigenza sancisce che la valutazione dei dirigenti “è caratteristica essenziale del rapporto di lavoro” ed è improntata ai seguenti principi:

- motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;

- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la presentazione, da parte dello stesso dirigente, di informazioni (nella forma, ad esempio, di relazioni o rapporti sulla gestione) sull'attività svolta e sulla corrispondenza della stessa con gli obiettivi assegnati;
- contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui;
- previsione della prima e seconda istanza.

Al fine di sviluppare l'orientamento ai risultati, gli esiti della verifica e della valutazione dei dirigenti costituiranno, ai sensi della vigente normativa in materia, presupposto per la determinazione e l'erogazione della retribuzione annuale di risultato.

Il sistema di valutazione dell'AGEA può essere definito "bidimensionale", il quale – volto ad una combinata valutazione dell'efficienza degli uffici e della capacità manageriale dei dirigenti - si attesta su due diversi piani:

- **OGGETTIVO**, avente riferimento ai risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
- **SOGGETTIVO**, riferito al contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi dalle precipe capacità individuali.

Il sistema di valutazione trova applicazione nei confronti di tutti i dirigenti, generali e di secondo livello, secondo processi di valutazione che riguardano aspetti precipui delle funzioni assegnate.

Una procedura particolare è prevista però per la valutazione del dirigente con funzioni di Direttore Generale e del dirigente con funzioni di Titolare dell'Ufficio Monocratico.

Gli obiettivi fondamentali del Direttore Generale e del Titolare dell'Ufficio Monocratico sono, infatti, tipizzati nel Regolamento del Personale dell'Agenzia e sono strettamente connessi alle rispettive posizioni di vertice ed alle connesse funzioni istituzionali.

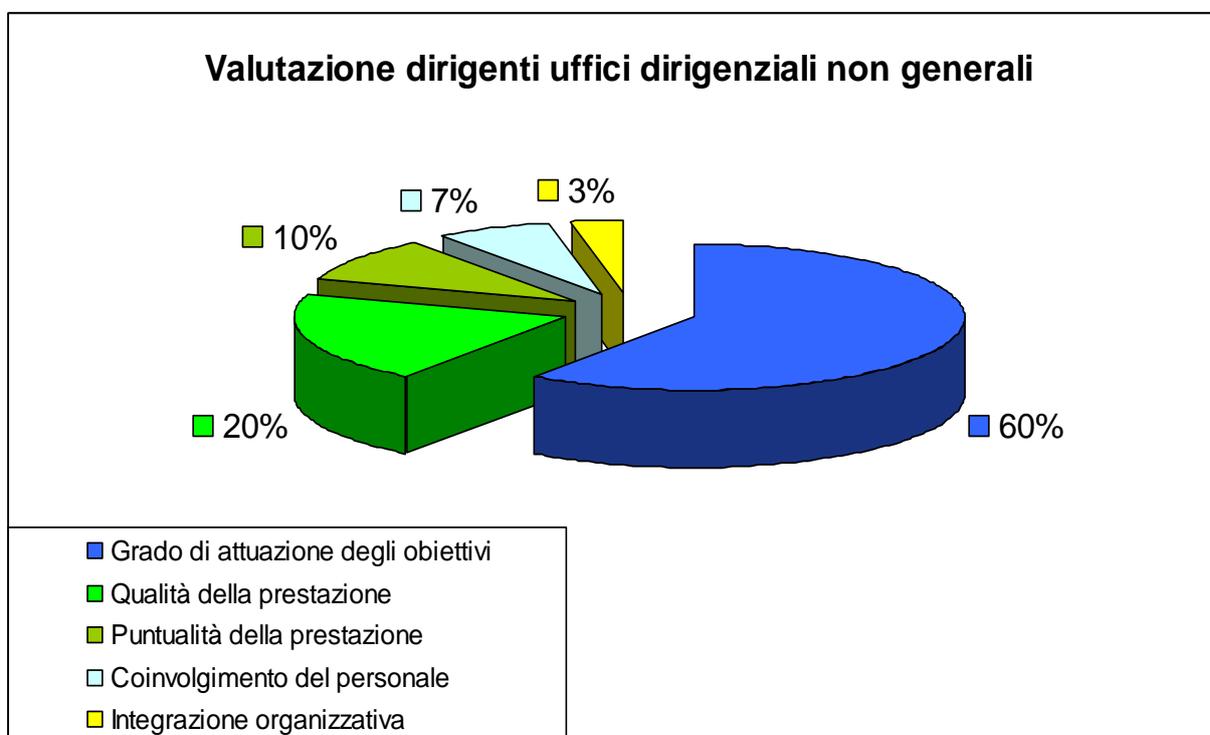
Nello specifico per la valutazione del Direttore Generale e del Titolare dell'Ufficio Monocratico dovrà farsi riferimento alla performance organizzativa generale e a quella delle relative strutture ed alle capacità manageriali dagli stessi dimostrate in ambito organizzativo, gestionale e relazionale.

Ai sensi dell'art.14, comma 4, lettera e) del decreto legislativo n.150/2009, l'OIV propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione adottato, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei relativi premi.

## **2. Descrizione del processo (fasi, tempi e modalità)**

Il processo di valutazione dei dirigenti di uffici di *livello dirigenziale non generale* ha riguardo ai seguenti cinque aspetti, accanto a ciascuno dei quali è riportata la percentuale equivalente al peso del parametro, rappresentativo dell'importanza che allo stesso è riconosciuta nell'ambito della valutazione complessiva sul dirigente:

- Valutazione del grado di attuazione degli obiettivi (60%)
- Valutazione della qualità della prestazione (20%)
- Valutazione della puntualità della prestazione (10%)
- Valutazione del coinvolgimento del personale (7%)
- Valutazione dell'integrazione organizzativa (3%)



Il processo in esame si articola nelle seguenti fasi:

*- a) Proposta degli obiettivi ed assegnazione degli stessi*

Al termine dell'anno precedente a quello di riferimento, ciascun dirigente, in relazione alle funzioni dirigenziali assegnate, elabora tre schede, rispettivamente denominate "A" (Scheda allegato A) nella quale sono sinteticamente illustrati gli obiettivi di *recupero*; "B" (Scheda allegato B), nella quale sono indicati gli obiettivi di *routine*; "C" (Scheda allegato C), nella quale sono formulati gli obiettivi di *miglioramento*.

A ciascun obiettivo sono attribuiti:

- un "peso" indicativo del rilievo dello stesso nell'attività annuale: la somma complessiva dei "pesi" non potrà essere superiore a 60 per ciascun dirigente;
- gli "indicatori di risultato" consistenti in parametri oggettivi misurabili.

Le tre schede sono trasmesse al dirigente di livello generale di riferimento ed il relativo contenuto si intende approvato se non modificato da questi entro i successivi quindici giorni.

Entro venti giorni dalla pubblicazione degli obiettivi operativi annuali o, se precedente, dalla notifica degli stessi al personale dirigenziale, i dirigenti di seconda fascia devono proporre ai dirigenti di uffici di livello dirigenziale generale le opportune modifiche o integrazioni alle proposte di obiettivi da perseguire nell'anno, già presentate ed approvate.

*- b) Monitoraggio dei risultati in corso d'anno*

Nel corso dell'anno di riferimento l'OIV monitora il grado di attuazione degli obiettivi assegnati.

Nel premettere che, proprio in virtù dei ruoli rivestiti, in corso d'anno sono continue le interazioni tra soggetti valutatori e valutati, al termine del primo semestre il dirigente di livello dirigenziale non generale dovrà presentare al dirigente di livello generale di riferimento una relazione in cui sono specificati il livello di raggiungimento dei risultati nonché gli eventuali ostacoli incontrati sul piano operativo e le relative soluzioni. Il superiore formalizzerà quindi una scheda intermedia, nella quale sono riportate le osservazioni sull'operato del dirigente con la misura percentuale del livello di attuazione degli obiettivi alla data del 30 giugno.

*- c) Valutazione finale e notifica al dirigente*

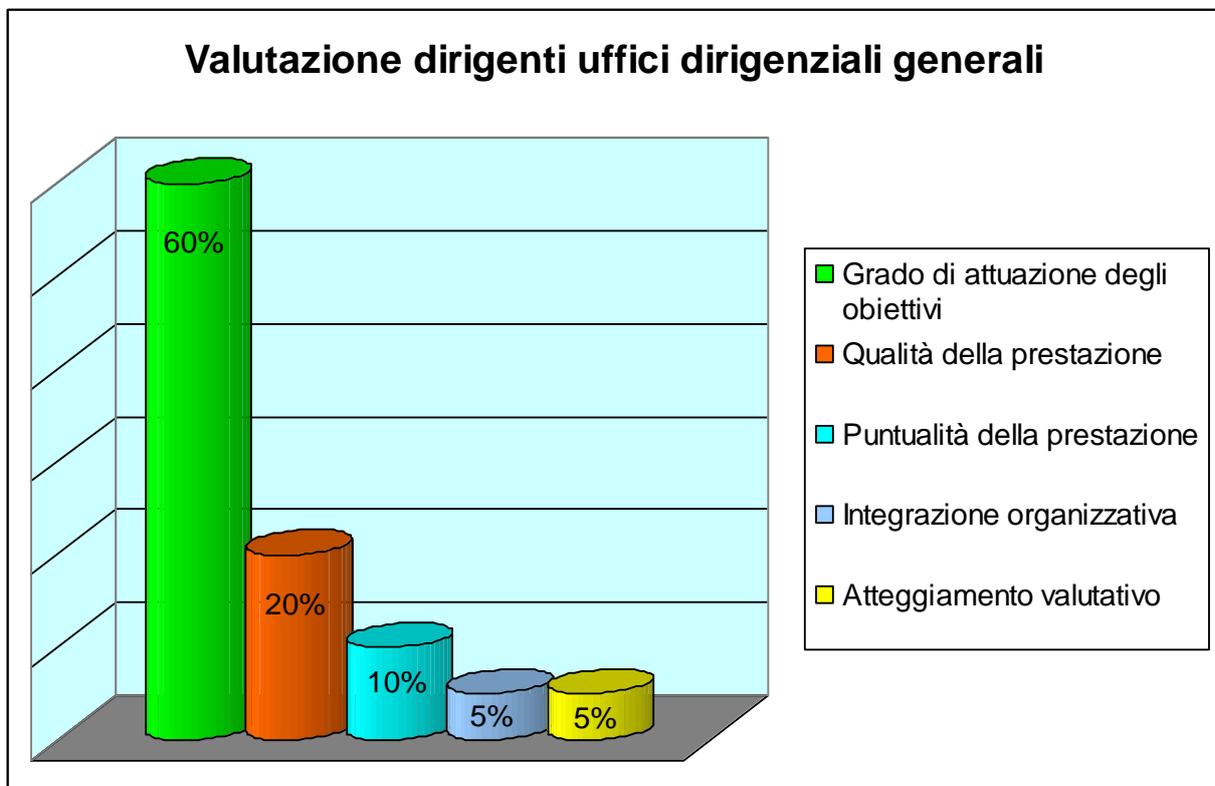
A conclusione dell'anno e comunque non oltre il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, il dirigente dovrà presentare al suo superiore gerarchico la relazione finale sul raggiungimento dei risultati assegnati, cui seguirà la valutazione del superiore gerarchico mediante l'utilizzo della scheda di

valutazione “D” (Scheda-allegato D) suddivisa nella sezione dedicata ai parametri oggettivi – valutazione dei risultati di settore (60%) - ed in quella dedicata ai parametri soggettivi – valutazione del dirigente di settore (40%).

La scheda di valutazione è quindi notificata al dirigente, che la sottoscrive per mera presa visione, ferma restando la possibilità – in caso di non condivisione del giudizio riportato – di chiedere la revisione della valutazione ricevuta al soggetto valutatore di seconda istanza.

Il processo di valutazione dei dirigenti di uffici di *livello dirigenziale generale*, a cura dell’organo di indirizzo politico amministrativo, ha riguardo ai seguenti cinque aspetti, rappresentati nella Scheda-allegato E:

- Valutazione del grado di attuazione degli obiettivi (60%)
- Valutazione della qualità della prestazione (20%)
- Valutazione della puntualità della prestazione (10%)
- Valutazione dell’integrazione organizzativa (5%)
- Valutazione dell’atteggiamento valutativo (5%)



Gli obiettivi dei dirigenti di uffici dirigenziali generali, oltre a quelli connessi al ruolo, sono assegnati in concomitanza con la definizione del Piano delle performance. La percentuale complessivamente raggiunta dal dirigente corrisponde alla misura della retribuzione di risultato spettante rispetto al massimo contrattualmente previsto.

### **3. Il sistema di valutazione della dirigenza a decorrere dal 1° gennaio 2013**

A decorrere dal **1° gennaio 2013** si ritiene opportuno introdurre modifiche al sistema di valutazione della dirigenza dell'Agencia per le Erogazioni in Agricoltura, che dalla predetta data risulterà quindi articolato nelle seguenti fasi:

a) *valutazione dei risultati* ottenuti ed attribuzione di un punteggio, fissato in massimo 75 punti:

- b) *valutazione dei comportamenti organizzativi* ed attribuzione del relativo punteggio, fissato in massimo 25 punti;
- c) *valutazione complessiva* e attribuzione della retribuzione di risultato corrispondente al punteggio totale conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

Con riferimento alla **fase di cui alla lettera a)** si precisa che gli obiettivi sono assegnati osservando i seguenti criteri:

- *rilevanza* dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa, correlate sia ad obiettivi strategici che ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità* dell'obiettivo, secondo indicatori ben definiti, indicati in fase di programmazione e corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità* dell'obiettivo da parte del valutato, con conseguente responsabilizzazione dello stesso. Qualora l'obiettivo richieda l'apporto di più soggetti, per ciascuno di essi si dovrà individuare, ai fini della relativa valutazione, il segmento del processo attribuibile al dirigente valutato;
- *chiarezza del limite temporale* di riferimento, generalmente corrispondente all'anno solare. E' in ogni caso indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

Mediante compilazione della scheda-allegato 1, a ciascun obiettivo è assegnato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso è attribuita: la somma dei pesi deve essere pari a 75.

La valutazione del raggiungimento dei risultati è espressa nella scheda-allegato 2.

Il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo, è dato dal rapporto tra il valore dell'indicatore proposto ed il valore dell'indicatore conseguito.

Il punteggio per ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il peso dello stesso per il livello di raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

La somma pesata dei livelli di raggiungimento dei singoli obiettivi rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Tale processo valutativo trova esemplificazione nel seguente prospetto, supposti 5 obiettivi:

Obiettivo	Peso	Percentuale di Conseguimento	Punteggio ottenuto
1	25	90%	22,5
2	20	80%	16
3	15	100%	15
4	10	75%	7,5
5	5	100%	5
	<hr/>		<hr/>
	75		66

Il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide con il punteggio conseguito dall'unità organizzativa dagli stessi diretta.

Il punteggio attribuito ai dirigenti di prima fascia corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative sotto ordinate all'ufficio dirigenziale generale.

Con riferimento alla **fase di cui alla lettera b)** si evidenzia che la valutazione dei comportamenti organizzativi ha lo scopo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

Tale valutazione ha la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non riesce ad evidenziare

efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno;

- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività anche di tipo relazionale svolta dai dirigenti.

A tale scopo vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi:

- *problem solving*, inteso come capacità di analizzare il problema, evidenziandone le cause, e di risolverlo assumendo iniziative orientate al rimedio adeguato, capacità di valutazione dell'impatto delle azioni, capacità di affrontare situazioni nuove;

- *capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse*, intesi come programmazione, coordinamento e controllo, capacità organizzativa e di leadership, capacità di motivare e valutare i collaboratori;

- *integrazione personale nell'organizzazione*, intesa come collaborazione ed integrazione nei processi di servizio, disponibilità alle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori, qualità delle relazioni con gli interlocutori abituali e con gli utenti dei servizi.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, ottimo) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione.

Ai livelli di valutazione **sufficiente** – **buono** - **ottimo** è attribuito rispettivamente il punteggio **0,6** - **0,8** - **1,0**. Nelle seguenti schede sono evidenziati nel dettaglio gli elementi sopra descritti:

## PROBLEM SOLVING

Livello	Descrittore	Punteggio
SUFFICIENTE	Il dirigente dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che si sono presentati, anche se non sempre è apparso aver identificato la soluzione più adeguata ed aver previsto gli ulteriori effetti e le implicazioni della soluzione adottata.	0,6
BUONO	Il dirigente è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	0,8
OTTIMO	Il dirigente è in grado di identificare in modo autonomo e anticipatorio i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1,0

**CAPACITÀ E CONTRIBUTO ORGANIZZATIVO E DI GESTIONE DELLE  
RISORSE**

Livello	Descrittore	Punteggio
SUFFICIENTE	<p>Il dirigente ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute ad una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.</p>	0,6
BUONO	<p>Il dirigente ha organizzato la propria unità in modo che non presenti particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.</p>	0,8
OTTIMO	<p>Il dirigente ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.</p>	1,0

INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE		
Livello	Descrittore	Punteggio
SUFFICIENTE	Il dirigente opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello organizzativo. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi o soggetti esterni - che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato – o altri interlocutori abituali.	0,6
BUONO	Il dirigente opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello organizzativo. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi o soggetti esterni - che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato – o altri interlocutori abituali.	0,8
OTTIMO	Il dirigente opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello organizzativo. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi o soggetti esterni - che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato – o altri interlocutori abituali.	1,0

Mediante la compilazione della scheda-allegato 3, a ciascuna competenza organizzativa è attribuito un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si assegna. La somma dei pesi deve essere pari a 25.

Il punteggio per ciascuna competenza organizzativa del dirigente valutato si ottiene moltiplicando il peso della stessa per il punteggio assegnato dal valutatore – che tiene conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno con il valutato - secondo i criteri descritti nella relativa scheda.

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti organizzativi come indicato nella tabella che segue, redatta a scopo esemplificativo:

comportamenti Organizzativi	peso stabilito	punteggio attribuito	peso conseguito
<i>problem solving</i>	10	0,8	8
<i>contributo organizzativo</i>	8	1	8
<i>integrazione nell'organizzazione</i>	7	0,6	4,2
	25		20,2

Nella **fase di cui alla lettera c)**, sono adottati, previa compilazione della scheda-allegato 4, provvedimenti di valutazione finale, in cui confluiscono le valutazioni relative al raggiungimento dei risultati e quelle relative ai comportamenti organizzativi. Tali schede consentono agli uffici competenti di avviare, entro il mese di marzo, la procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato.

#### **4. Soggetti e responsabilità**

La valutazione dei dirigenti degli uffici dirigenziali non generali è effettuata dai dirigenti degli uffici dirigenziali generali sovraordinati, che sono responsabili sia del giudizio sul livello di oggettivo conseguimento dei risultati da parte del valutato, sia

della valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti dallo stesso, supportata da una adeguata motivazione.

La valutazione dei dirigenti di livello dirigenziale generale, fatta dall'organo di indirizzo politico-amministrativo **per mezzo dell'OIV**, è costituita:

- per i risultati, dalla media dei punteggi dei risultati conseguiti dagli uffici dirigenziali di livello non generale direttamente o indirettamente sotto ordinati, risultanti dalle schede allegato 2;
- per i comportamenti organizzativi da un processo di autovalutazione mediante la compilazione della scheda allegato 3.

## **5. Procedure di conciliazione**

La delibera n. 104/2010 della CIVIT, con riferimento a quanto indicato in via generale dalla legge, precisa che “per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli”.

Con successiva delibera n.124/2010 la CIVIT, in materia di procedure di conciliazione, ha espresso l'avviso che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, co. 3, del dlgs n. 150/2009, debba essere soddisfatta con l'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla recente legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

## **6. Casi particolari**

Nel caso in cui in corso d'anno si renda necessario procedere, per sopravvenuti motivi, ad una ridefinizione di uno o più obiettivi, la proposta di revisione deve essere formalizzata e motivata e comunicata all'OIV. Seguiranno le fasi del conseguente processo descritto nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nel caso in cui in corso d'anno si verifichi la copertura di una posizione dirigenziale vacante o cessi l'incarico dirigenziale o subisca una variazione, gli obiettivi annuali sono acquisiti o ceduti contestualmente ad una relazione sul livello di raggiungimento degli stessi rilasciata dal dirigente incaricato sino all'evento modificativo dell'assetto organizzativo.

In tal modo i soggetti valutatori potranno esprimere giudizi pertinenti ad una responsabilità dirigenziale, temporalmente circoscritta e proporzionata all'effettivo apporto individuale. Conseguentemente, in tali fattispecie la retribuzione accessoria connessa al grado di perseguimento degli obiettivi annuali sarà rapportata ai risultati ottenuti ed al periodo di esercizio delle funzioni dirigenziali nell'incarico attribuito.

Nel caso in cui vi siano dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca o funzioni ispettive, la relativa valutazione è effettuata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo per mezzo dell'OIV.

## **5.B Il sistema di valutazione del PERSONALE NON DIRIGENZIALE. La produttività individuale**

### **1. Descrizione del sistema**

Il Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale non dirigenziale appartenente al Comparto Enti pubblici non economici stabilisce all'art.23 che *“al fine di potenziare ed incrementare la capacità di rispondere in modo sempre più mirato alle esigenze dei cittadini e dell'utenza, nonché di perseguire maggiori livelli di efficacia e di efficienza nell'erogazioni dei servizi pubblici, gli enti, nell'ambito delle linee generali di indirizzo e del sistema delle relazioni sindacali, individuano idonei strumenti che consentono di valutare la qualità dell'attività svolta e dei servizi prestati per il perseguimento dei fini istituzionali degli stessi. A tal fine sono potenziati i sistemi di misurazione, verifica ed incentivazione della qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche, realizzando in particolare la più ampia valorizzazione della professionalità dei dipendenti. L'ampliamento e la diffusione di metodi fondati sulla fissazione degli obiettivi e sulla misurazione dei risultati dell'azione amministrativa costituiscono la base dei processi di rinnovamento e riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni.”*

Sulla scorta di tali principi, l'AGEA, sin dal contratto integrativo relativo all'anno 2008, ha introdotto, in riferimento al personale delle Aree, un sistema di valutazione dei risultati organizzativi e dell'apporto collettivo ed individuale al raggiungimento degli stessi, che ha costituito una valida base di partenza per l'elaborazione del presente Sistema di misurazione e valutazione del personale.

L'apporto collettivo è connesso al conseguimento della performance organizzativa, essendo in particolare commisurato all'efficienza ed all'efficacia dell'azione amministrativa - soprattutto nella percezione delle stesse dall'esterno -, nonché alla

corrispondenza dei servizi pubblici erogati alla domanda ed al grado di soddisfazione dell'utenza

L'*apporto individuale* è invece connesso all'obiettivo individuale di prestazione, che prevede il raggiungimento di due tipologie di parametri:

- 1. lo “**standard di prestazione**”, definito dal dirigente direttamente responsabile per ogni singolo dipendente e ad esso comunicato in forma scritta, preventivamente al periodo di riferimento per la valutazione; si sostanzia in un parametro prettamente quantitativo, fortemente connesso anche alla tempestività dell'assolvimento dei compiti assegnati;
- 2. lo “**standard di connotazione**” che definisce l'obiettivo individuale *“in termini qualitativi, considerando segnatamente la capacità del dipendente di operare in modo autonomo nel proprio livello decisionale, di operare come elemento positivo in gruppi di lavoro e di formulare proposte migliorative o innovative in merito ad aspetti di metodologia operativa e professionale inerenti le mansioni relative all'area di appartenenza”*.

## **2. Descrizione del processo (fasi, tempi e modalità)**

L'*apporto collettivo* è connesso al conseguimento della performance organizzativa e viene riconosciuto al personale in relazione al grado di attuazione degli obiettivi operativi annuali dell'Ente ed in proporzione al contributo dato nel ruolo rivestito, facilmente misurabile con l'effettiva presenza garantita nell'anno di riferimento.

**A decorrere dal 1° gennaio 2013** il Sistema di valutazione del personale non dirigenziale dell'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura sarà strutturato in conformità con l'attuale quadro normativo. Pertanto, la valutazione del personale sarà legata ai seguenti parametri:

a) **risultati dell'ufficio** cui il dipendente è assegnato: nella misura del 40% sarà connessa al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Ufficio di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza e del seguente parametro di area professionale:

Area professionale	Parametro
A	100
B	115
C	130

b) **contributo individuale**: nella misura del 60% sarà collegata alla valutazione dei comportamenti organizzativi, mediante utilizzo della scheda di valutazione già in uso. La quota individuale è calcolata in base all'effettiva presenza in servizio e secondo il parametro di area professionale di cui alla tabella riportata al punto a).

Con riferimento alla produttività individuale la procedura di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- *Assegnazione obiettivi individuali di prestazione*

Ogni Ufficio dell'Ente predispone un proprio funzionigramma nel quale sono specificate per ciascun dipendente in dotazione le competenze assegnate e la tempistica media dei procedimenti attribuiti.

Tale documento è aggiornato tempestivamente in occasione di trasferimenti di personale o di variazione di competenze dell'Ufficio o di diversa ripartizione delle stesse. Deve essere notificato al personale interessato e inviato in copia anche all'Ufficio del Personale per la conservazione dello stesso agli atti.

- *Verifica intermedia*

Qualora lo ritenga opportuno, il dirigente responsabile dell'Ufficio può effettuare verifiche intermedie. Nel caso in cui rilevi elementi possano preludere ad una

valutazione di attività insufficiente (punteggio compreso tra 0 e 8), è tenuto ad informarne anche verbalmente il dipendente. Delle risultanze dell'incontro dovrà essere redatto apposito verbale.

- *Valutazione finale*

Al termine dell'anno di riferimento, il dirigente responsabile della struttura compila la scheda di valutazione (scheda-allegato 5) e la presenta al dipendente interessato, che la sottoscrive per mera presa visione.

La scheda di valutazione verte sui seguenti aspetti, per ciascuno dei quali il dirigente ha la possibilità di assegnare da un minimo di punti 1 ad un massimo di punti 4:

- integrità della prestazione;
- tempestività della prestazione;
- autonomia operativa;
- capacità di lavorare in gruppo;
- propositività operativa e professionale.

Il dirigente responsabile sulla base degli elementi valutativi ed utilizzando i punteggi specificati otterrà dei coefficienti di valutazione che consentiranno il collocamento del correlato apporto individuale in uno dei seguenti scaglioni: 0,25 – 0,50 – 0,75 – 1,00 – 1,25, secondo la tabella che segue:

<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Percentuale di conseguimento degli obiettivi assegnati</b>
Da punti 5 a punti 8	25 %
Da punti 9 a punti 11	50 %
Da punti 12 a punti 15	75 %
Da punti 16 a punti 18	100 %
Da punti 19 a punti 20	125 %

Lo scaglione più alto corrisponde al giudizio di “eccellente”: tale valutazione dovrà essere specificamente motivata.

Nel caso invece di mancato raggiungimento dello standard di prestazione atteso mediante conseguimento di punteggio compreso tra 0 e 8, la scheda di valutazione dovrà essere accompagnata da una nota sintetica aggiuntiva indicativa delle cause del disallineamento rilevato.

#### *- Erogazione dei compensi*

Al termine dell'anno di riferimento, le schede di valutazione del personale sono trasmesse da ciascuna struttura all'Ufficio Affari Generali, Economato-cassa e Personale – **SETTORE RISORSE UMANE** – che provvede all'elaborazione ed all'erogazione dei connessi compensi in favore del personale beneficiario ed alla conservazione agli atti delle stesse.

### **3. Soggetti e responsabilità**

La responsabilità di valutazione compete al dirigente direttamente responsabile dell'Ufficio a cui è assegnato il dipendente, anche nel caso di reggenza ad interim dell'Ufficio.

Nel caso in cui il dipendente sia assegnato a presidi non dirigenziali, la valutazione è effettuata dal dipendente preposto all'ufficio; per quest'ultimo, oppure ove non sia individuato un preposto, è competente il dirigente di livello dirigenziale generale di riferimento.

### **4. Procedure di conciliazione**

Per quanto concerne la risoluzione dei conflitti eventualmente insorti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale del personale trovano

applicazione le medesime procedure di conciliazione previste per il personale dirigenziale.

## **5. Casi particolari**

Qualora nel corso dell'anno sia avvenuto il trasferimento ad altra unità operativa, servizio o struttura saranno redatte due schede di valutazione. Il compenso sarà commisurato alle valutazioni conseguite ed al rispettivo periodo di riferimento.

Analogamente, nel caso di assunzione o di cessazione del dipendente, il giudizio sarà comunque rapportato al periodo di prestazione lavorativa effettiva.

## **6. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e con i documenti di bilancio.**

L'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura è ente pubblico non economico dotato di autonomia finanziaria e contabile. Il sistema contabile rispetta i principi fondamentali vigenti in materia di ordinamento finanziario pubblico e di contabilità pubblica.

Ai sensi dell'art.5 del Regolamento di amministrazione e contabilità, approvato con decreto interministeriale del 2 maggio 2008, *“l'Agenzia conforma la propria attività in coerenza con gli obiettivi previsti negli indirizzi formulati dal Consiglio di Amministrazione con cadenza annuale. Detta programmazione costituisce documento preliminare per la formazione del bilancio di previsione.”*

Inoltre, come specificato all'art.8 del medesimo documento *“il bilancio annuale di previsione è lo strumento per l'attuazione delle scelte strategiche dell'Agenzia, per il perseguimento delle proprie finalità e per la verifica e valutazione a livello generale e dei singoli centri di responsabilità amministrativa della gestione delle risorse finanziarie assegnate, sia in termini di acquisizione delle entrate che di erogazione delle spese”*.

Il bilancio finanziario di previsione dell'Agenzia è accompagnato dalla relazione annuale programmatica redatta dal Direttore Generale *“nella quale devono essere chiaramente indicati gli obiettivi dell'azione da svolgere”*.

Analogamente, ai sensi dell'art.48 del citato Regolamento di contabilità, il rendiconto generale *“è accompagnato da una relazione sull'andamento della gestione nel suo complesso in cui sono posti in evidenza i costi sostenuti ed i risultati conseguiti per ciascun servizio, programma e progetto in relazione al programma deliberato”* e dalla relazione del Collegio dei Revisori dei Conti che formula anche *“valutazioni in ordine alla realizzazione del programma e degli obiettivi fissati all'inizio*

*dell'esercizio, ponendo in evidenza le cause che ne hanno determinato eventuali scostamenti*".

Infine all'art.84 si introduce nell'Agenzia il "sistema di controllo della gestione" al fine di verificare sia la realizzazione degli obiettivi, sia di monitorare la corretta ed economica gestione delle risorse.

Tale sistema, che presuppone l'impiego di un sistema informativo di contabilità analitica, consente di verificare "in maniera complessiva e per ciascun centro i mezzi finanziari acquisiti, i costi, i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti e, per eventuali servizi a carattere produttivo, i ricavi".

Il controllo di gestione si articola in tre fasi:

- a) Predisposizione di un piano dettagliato degli obiettivi;
- b) Rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti;
- c) Valutazione dei dati predetti in relazione agli obiettivi, al fine di verificarne lo stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle azioni intraprese.

La funzione del controllo di gestione nell'Agenzia è assegnata alla Struttura Operativa, che fornisce le risultanze della propria attività all'organo di vertice politico-amministrativo, ai dirigenti degli uffici di livello dirigenziale generale, in modo da fornire agli stessi elementi necessari per la valutazione della gestione dei servizi a cui sono preposti.

Le medesime informazioni sono rese anche all'Organismo Indipendente di valutazione e al Collegio dei Revisori dei Conti per le valutazioni di rispettiva competenza.

## **7. Raccordo e integrazione con le norme in materia di prevenzione e repressione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione.**

*Nell'applicazione del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, i soggetti che cureranno rispettivamente la programmazione, l'esecuzione e la valutazione delle performance organizzativa ed individuale dovranno tener conto, in ciascuna fase, delle norme recate dalla legge 6 novembre 2012, n.190 in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.*

Nello specifico, si evidenzia, inoltre, che detto testo normativo, volto a rafforzare l'efficacia e l'effettività delle misure di contrasto al fenomeno corruttivo, oltre a prevedere taluni obblighi a carico della PA (ad es. adozione di “piani anticorruzione”), assegna proprio ad una figura dirigenziale (di prima fascia) il ruolo di “responsabile della corruzione”, richiedendo allo stesso l'adozione di opportune misure organizzative e di adeguati meccanismi di prevenzione.





Scheda allegato 3

Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi anno .....

Dirigente valutato:

Ufficio:

Dirigente valutatore:

Tipologia di comportamento	Punteggio atteso	Livello di valutazione (sufficiente, buono, ottimo) e motivazione	Punteggio (sufficiente 0,6 buono 0,8 ottimo 1,0)	Punteggio pesato
Problem solving	10			
Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	8			
Integrazione personale nell'organizzazione	7			
	25	Punteggio pesato totale		

Scheda allegato 4

Scheda di valutazione finale anno .....		
Dirigente valutato:		
Ufficio:		
Dirigente valutatore:		
Punteggio totale risultati (risultante dalla scheda- allegato 2)	Punteggio totale comportamenti (risultante dalla scheda-allegato 3)	Punteggio complessivo

Valutazione della produttività individuale - Anno .....

Area:	Ufficio:
Dipendente:	Livello:
Periodo di riferimento:	

1) integrità della prestazione	valore attribuito
	punti 1
	punti 2
	punti 3
	punti 4
2) tempestività della prestazione	valore attribuito
	punti 1
	punti 2
	punti 3
	punti 4
3) autonomia operativa	valore attribuito
	punti 1
	punti 2
	punti 3
	punti 4
4) capacità di lavorare in gruppo	valore attribuito
	punti 1
	punti 2
	punti 3
	punti 4
5) propositività operativa e professionale	valore attribuito
	punti 1
	punti 2
	punti 3
	punti 4

Totale punti	
--------------	--

Firma del dirigente valutatore:

Firma del dipendente valutato: