ARSIAL
Agenzia Regionale per lo Sviluppo
e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio

DELIBERAZIONE DELL'AMMINISTRATORE UNICO N. 23 DEL 07/07/2016

PRATICA N. 25517 DEL 07/07/2016

STRUTTURA PROPONENTE:		**AREA RISORSE UMANE PIANIFICAZIONE FORMAZIONE ED AFFARI GENERALI**
CODICE CRAM	**D008**	**Obiettivo Funzione:**

OGGETTO:	Adozione della disciplina del "Ciclo della Performance" dell'Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio – A.R.S.I.A.L – 2016-2018 e connesso sistema di valutazione del personale.

Si dichiara la conformità della presente proposta di deliberazione alle vigenti norme di legge e la regolarità della documentazione.

ISTRUTTORE (nome e cognome)	RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO (nome e cognome)	DIRIGENTE DI AREA (nome e cognome)	IL DIRETTORE GENERALE
Dott.ssa Barbara Bertagni		Dott. Damiano Colaiacomo	Dott. Stefano Sbaffi

L'Amministratore Unico Dott. Antonio Rosati

_____

PUBBLICAZIONE	
N. _____ DELL'ALBO DELL'AGENZIA	INVIATA ALL'ORGANO DI CONTROLLO IL _____ PROT. N. _____
DATA _____	ESITO _____

REGIONE LAZIO

DELIBERAZIONE DELL'AMMINISTRATORE UNICO N. 23 DEL 07/07/2016

OGGETTO: Adozione della disciplina del "Ciclo della Performance" dell'Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio – A.R.S.I.A.L – 2016-2018 e connesso sistema di valutazione del personale.

L'AMMINISTRATORE UNICO

VISTA la legge regionale 10 gennaio 1995, n. 2 e ss.mm.ii, concernente l'Istituzione dell'Agenzia per lo sviluppo e l'innovazione dell'agricoltura del Lazio (ARSIAL);

VISTO il decreto del Presidente della Regione Lazio n. T000430 del 19 novembre 2014, con il quale il Dott. Antonio Rosati è stato nominato Amministratore Unico dell'Agenzia per lo Sviluppo e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio (ARSIAL);

VISTA la deliberazione dell'Amministratore Unico n. 3 del 9 dicembre 2014 con la quale è stato confermato l'incarico di Direttore Generale conferito al Dott. Stefano Sbaffi, già nominato ex deliberazione del Commissario Straordinario dell'Arsial n. 6/2014;

VISTA la L.R. 31 dicembre 2015, n. 18, con la quale è stato approvato il Bilancio di Previsione della Regione Lazio 2016-2018 e dei suoi Enti ed Agenzie, nella fattispecie, con l'art. 1, comma 22, della predetta legge è stato approvato, altresì, il Bilancio di Previsione deliberato da ARSIAL con deliberazione n. 56 del 21/12/2015 dell'Amministratore Unico di ARSIAL;

VISTO il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e ss. mm. ii., concernente le norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche;

VISTA:

- la Legge Regionale 20 novembre 2001, n. 25, recante norme in materia di programmazione, Bilancio e contabilità della Regione Lazio;
- la Legge Regionale 16 marzo 2011 n. 1 avente ad oggetto "*Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni regionali. Modifiche alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6*", con particolare riferimento all'art. 1 il quale, individua l'oggetto del testo normativo individuato nel disciplinare "*una migliore e più efficiente e trasparente organizzazione del lavoro e delle strutture organizzative di competenza regionale*", nel rispetto dei principi contenuti nel D.lgs. n. 150/2009;

CONSTATATO che:

- l'art. 2, della Legge Regionale n. 1/2011 prescrive che "*Le disposizioni della presente legge si applicano alla Regione e a tutti gli enti pubblici da essa dipendenti*" (comma 1) nonché stabilisce che "*Le società e gli altri enti e soggetti privati a partecipazione regionale assicurano l'osservanza dei principi di ottimizzazione della produttività del lavoro, di efficienza e di trasparenza*" (comma 2);
- l'art. 4, comma 1, della medesima Legge Regionale n. 1/2011 detta il principio secondo il quale "*le amministrazioni di cui all'art. 2, sviluppano, in*

maniera coerente con i contenuti e con le fasi della programmazione economico-finanziaria e del bilancio e in conformità a quanto previsto dall'art. 4 del D.lgs n. 150/2009, il ciclo di gestione della prestazione e dei risultati";

TENUTO CONTO che:

- l'adozione del Ciclo della prestazione e dei risultati, altrimenti denominato Ciclo della *performance*, rappresenta l'inizio del processo innovativo introdotto dalla L.n.150/2009, e deve essere rafforzato da un generale cambiamento culturale, sia nella fase della programmazione che nel complessivo funzionamento delle attività di gestione dell'Ente;
- l'elaborazione dell'intero Ciclo della *Performance* dell'Agenzia ha seguito le indicazioni generali dettate dalla Civit (ora ANAC) con deliberazione n. 112/2010 ed in relazione alla quale sono stati redatti gli allegati alla presente deliberazione di cui costituiscono parte integrante;
- il citato Ciclo della Performance dell'Arsial si compone di due atti, allegati alla presente deliberazione (contraddistinti dai numeri "1" e "2") di cui il più rilevante è rappresentato dal "Sistema di Valutazione del Personale" (allegato 2);

CONSIDERATO

- necessario procedere all'aggiornamento del Ciclo della performance per il triennio 2016/2017, andando a ridefinire la missione dell'Ente e le aree strategiche, includendo nel contempo negli obiettivi strategici le misure contenute nel Piano di prevenzione della corruzione ex L.n.190/2012, così come aggiornato e approvato con delibera dell'Amministratore Unico dell'Agenzia n. 54 dell'11 dicembre 2015, in modo da coordinare e integrare gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione;
- opportuno coordinare il presente Ciclo della *Performance* con altri e diversi atti programmatici e strategici quali il Bilancio di Previsione, annuale e pluriennale, il correlato sistema di valutazione del personale, il nuovo CCDI dell'Agenzia nonché il Piano Triennale della Formazione 2016-2017;
- doveroso salvaguardare i livelli salariali dei lavoratori, anche nella prima fase di attuazione dei nuovi meccanismi di valutazione e dei connaturali effetti sulle retribuzioni del personale, prescrivendo sin d'ora che l'utilizzo delle nuove procedure siano connesse a sistemi di garanzia, parziale o totale, di salvaguardia delle retribuzioni;

PRESO ATTO

- delle disposizioni di cui agli artt. 21 e ss del nuovo CCDI dell'Arsial, approvato con deliberazione n. 45/2015, così come modificato in sede di sottoscrizione definitiva in data 29 dicembre 2015 ed integralmente inviato all'Aran entro i successivi cinque giorni;
- del parere positivo sull'intero Ciclo della performance e sul connesso sistema di valutazione espresso dall'Organismo Indipendente di Valutazione nella seduta del 21 ottobre 2015;

- dei verbali del 12 novembre 2015 e del 10 giugno 2016 attraverso i quali si attesta la dovuta informazione e confronto tra l'Amministrazione e le Rappresentanze Sindacali, sia del comparto che della dirigenza, sul nuovo sistema di valutazione del personale;

VISTO il capo II del D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33;

SU PROPOSTA del Direttore Generale, previa istruttoria effettuata dall'Area Risorse Umane, Pianificazione, Formazione, Affari generali;

D E L I B E R A

In conformità con le premesse che formano parte integrante e sostanziale del dispositivo della presente deliberazione,

- di approvare l'allegato "1", documento contenente il Ciclo della Performance dell'Arsial 2016-2018;

- di approvare l'allegato "2" documento contenente il sistema di misurazione e valutazione del personale;

- che entrambi gli allegati sopra richiamati siano da considerarsi parti integranti e sostanziali della presente deliberazione;

La Direzione Generale provvederà con propri atti al seguito di competenza.

RICORRONO le condizioni di cui al capo II del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33.

L'Amministratore Unico
Antonio Rosati

Agenzia Regionale per lo Sviluppo
e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio

PIANO DELLA PERFORMANCE
DELL'AGENZIA REGIONALE PER LO SVILUPPO E L'INNOVAZIONE IN AGRICOLTURA DEL LAZIO[1]

2016-2018

[1] Documento redatto, per quanto compatibile, seguendo le indicazioni CIVIT deliberazione n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano delle Performance (art. 10, comma 1, lettera a) D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150.

Presentazione del Piano e indice.

Come prescritto dalla normativa vigente il presente "Piano" si sostanzia in uno strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (art. 4 del D.lgs. 150/2010). Questo "fornisce gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance"[2].

In una ottica di collegamento ed interazione tra le diverse dimensioni che compongono la gestione di una Agenzia quale l'Arsial, è stata immaginata e programmata una concatenazione di documenti, tutti complementari tra di loro, miranti al miglioramento dell'azione amministrativa. Una azione che deve conformarsi alle indicazioni della legge istitutiva dell'Agenzia ed alle sfide progettuali che la Regione Lazio, tramite la Giunta Regionale, affida all'Ente confidando nella professionalità, esperienza ed affidabilità delle lavoratrici e dei lavoratori che ne formano l'essenza.

Tra i documenti di maggior rilievo che l'Agenzia è stata chiamata ad elaborare ed approvare, nonché tra gli atti che ci si appresta a varare, spiccano: una nuova organizzazione della macchina amministrativa; un nuovo piano della trasparenza e lotta alla corruzione; un nuovo contratto collettivo decentrato integrativo; una diversa dotazione organica e connesso piano assunzionale; un piano triennale della formazione e, non ultimo, un Piano di gestione della performance collegato ad un nuovo sistema di misurazione valutazione delle prestazioni.

Questa serie di atti, interconnessi e concatenati, vengono predisposti nell'ambito di una vera rivoluzione in tema di programmazione economica e finanziaria dell'Agenzia che, secondo la vigente normativa, deve essere armonizzata ai sensi del D.lgs. 118/2011.

Nella prospettiva di migliorare il funzionamento dell'Agenzia si deve premettere che un Piano di gestione della performance deve essere attuato per gradi con senso pratico. "Occorre prendere atto che ogni ente ha una propria struttura e una propria cultura organizzativa, e quanto è di veloce implementazione in una organizzazione, per diversi motivi, può essere difficile in altre"[3]. Si condivide quella linea di pensiero che vede il Piano quale strumento da avviarsi in modo semplice e migliorato anno per anno. I risultati positivi del piano e dei sistemi adottati emergono nel tempo e non sono sempre evidenti al primo anno di applicazione. Il D.lgs. 150/2009 e la conseguente legge regionale n. 1 del 2011 possono offrire una serie di opportunità, ma "non bisogna avere aspettative miracolistiche: la cultura organizzativa cambia lentamente e non cambia per legge"[4].

In questa ottica si debbono leggere le disposizioni del presente Piano che nel tempo sarà sicuramente implementato e migliorato, essendo tutti consapevoli che "mano a mano che si concretizzerà e si consoliderà la cultura del lavoro per obiettivi, sarà sempre più agevole operare in questa logica". Il sistema elaborato si auto-alimenterà, nel tempo, elaborando programmi ed obiettivi sempre più precise e realistici a tutto vantaggio della collettività.

[2] Delibera CIVIT n. 112/2010 p. 3.

[3] P. Bevilacqua, La Valutazione di performance individuale della dirigenza pubblica dopo il decreto legislativo 150/2009, in E. Gori- S. Pozzoli, Il Sistema dei controlli negli Enti Locali, magg. 2013, p. 359.

[4] P. Bevilacqua, La Valutazione di performance individuale della dirigenza pubblica dopo il decreto legislativo 150/2009, in E. Gori- S. Pozzoli, Il Sistema dei controlli negli Enti Locali, magg. 2013, p. 359.

Indice.

1. ***Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.***

2. ***Identità.***

3. ***Albero delle performance.***
   - ***3.1. Struttura dell'Albero e scelta del sistema di misurazione.***
   - ***3.2. Caratteristiche del sistema e azioni di monitoraggio finalizzate al miglioramento del ciclo di gestione della performance.***

4. ***Contesto e ruolo dei controlli interni ed esterni nell'ambito della "Performance organizzativa".***

5. ***La funzione della prestazione individuale all'interno degli obiettivi operativi.***

6. ***Gli strumenti di misurazione e valutazione del personale.***
   - ***6.1. La logica del sistema di valutazione.***
   - ***6.2. Modulistica e Reportistica in supporto all'attuazione e al monitoraggio del Piano.***

7. ***Performance e documenti contabili***

8. ***Pari opportunità e differenze di genere.***

9. ***Benessere Organizzativo.***

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.

Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio è un Ente di diritto pubblico strumentale della Regione, esercita la propria competenza nell'ambito degli indirizzi politico-programmatori e delle direttive della Giunta regionale[5] (LL.RR. 2/95 e 15/2003, aggiornate al luglio 2014, L.R. 7/14).

Per quanto attiene alle finalità dell'Agenzia, questa promuove lo sviluppo e l'innovazione del sistema agricolo laziale, sostenendone il suo carattere multifunzionale, inteso quale allargamento delle competenze del mondo agricolo alla gestione degli agroecosistemi e dei servizi ai territori rurali.

Opera per la valorizzazione delle componenti qualitative, economiche e sociali del sistema agricolo regionale.

I compiti dell'Arsial possono essere sintetizzati, a titolo esemplificativo, in alcune azioni fondamentali quali:

- Promuovere, applicare e diffondere le innovazioni tecnologiche di interesse agricolo e zootecnico al fine di migliorare l'efficienza economica delle imprese;
- Fornire assistenza e consulenza alle imprese per le problematiche economico-finanziarie;
- Promuovere, valorizzare e favorire l' accesso al mercato per le produzioni tipiche laziali con particolare attenzione al settore enogastronomico;
- Fornire assistenza e sostegno ai produttori al fine di ottenere il riconoscimento dei marchi di qualità per i prodotti agro-alimentari previsti dall' Unione Europea (DOP, IGP, STG);
- Tutelare la diversità biologica delle specie animali e vegetali provvedendo alla conservazione delle risorse genetiche a rischio di erosione;
- Garantire la sicurezza alimentare, esercitando in particolare la vigilanza sulla diffusione degli organismi geneticamente modificati;
- Realizzare progetti di sviluppo agricolo compatibili con i programmi regionali di tutela ambientale;
- Assicurare la conservazione della fauna ittica nelle acque interne del territorio regionale.

Sono inoltre affidati ad ARSIAL la gestione dell'Osservatorio faunistico regionale, la vigilanza sugli organismi di certificazione previsti dalla legge sull' agricoltura biologica.

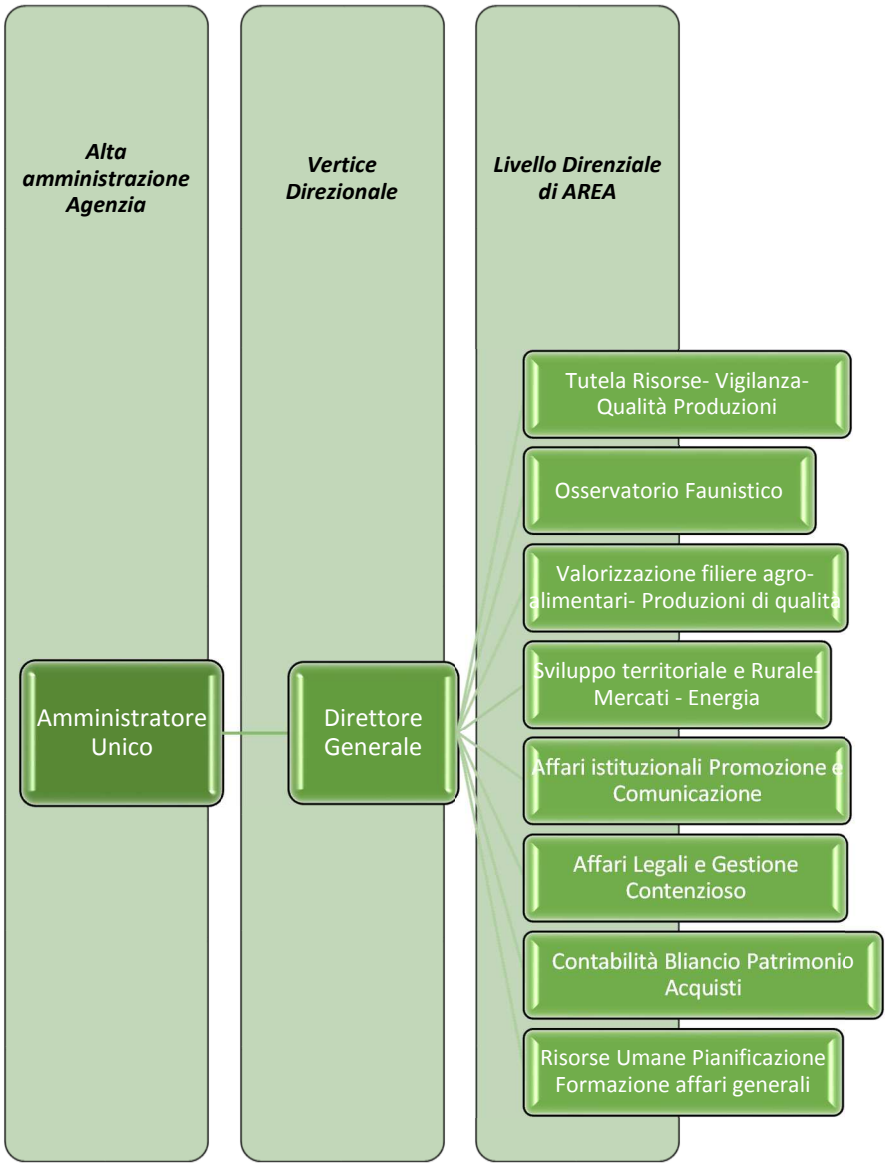
L' Agenzia cura infine, in collaborazione con l' Assessorato Agricoltura della Regione Lazio, la gestione del servizio integrato agro-metereologico (SIARL) e assicura la gestione ad esaurimento dei beni della riforma fondiaria.

[5] Così come previsto dalle leggi regionali 2/95 e 15/2003, aggiornate al luglio 2014, L.R. 7/2014.

2. Identità.

Attualmente la struttura organizzativa dell'Arsial è strutturato su più livelli e responsabilità.

Da un punto di vista direzionale, si segnalano tre livelli gerarchicamente sovraordinati: un livello di Alta amministrazione formato dall'Amministratore Unico, un vertice direzionale composto dalla Direzione Generale e otto aree.



A seguito della nuova micro-amministrazione le posizioni dirigenziali sopra riportate si avvalgono si posizioni di lavoro disciplinate con apposita deliberazione dell'Amministratore Unico.

3. Albero delle performance.

3.1. Struttura dell'Albero e scelta del sistema di misurazione.

La delibera CIVIT n. 112 del 2010 descrive l'albero delle performance come una "mappa logica" che rappresenta i legami tra il mandato istituzionale, missione dell'Ente e gli obiettivi strategici che l'amministrazione deve perseguire nel breve e medio periodo.

La struttura ad albero, proveniente dall'impostazione della progettazione di ciclo (PCM), ove si creava dapprima una mappatura delle problematiche per poi addivenire a quella, speculare, delle soluzioni, è stato strutturato in tre livelli.

Un primo livello è quello che vede la *mission* dell'ente tramutarsi in obiettivi strategici da raggiungere nel 2015. Un secondo livello vede la trasformazione degli obiettivi strategici in obiettivi operati da assegnare alle singole Aree dell'Agenzia. Un terzo livello è quello che vedrà gli obiettivi operativi scomposti e, in parte, assegnati alle Posizioni di Lavoro.

Si aggiungono e restano paralleli a tale struttura, specifici progetti che saranno attuati con l'entrata in vigore del nuovo sistema di valutazione del personale.

Nello schema che segue è stato evidenziato il primo livello di definizione degli obiettivi strategici. Questi sono dettati dall'organo di vertice dell'amministrazione, ossia dall'Amministratore Unico.

La comunicazione di tali obiettivi vede come unico destinatario il vertice amministrativo dell'Ente, il Direttore Generale.

Il Direttore Generale, attraverso una propria determinazione traduce gli obiettivi strategici in obiettivi operativi assegnati alle otto Aree dell'Agenzia[6].

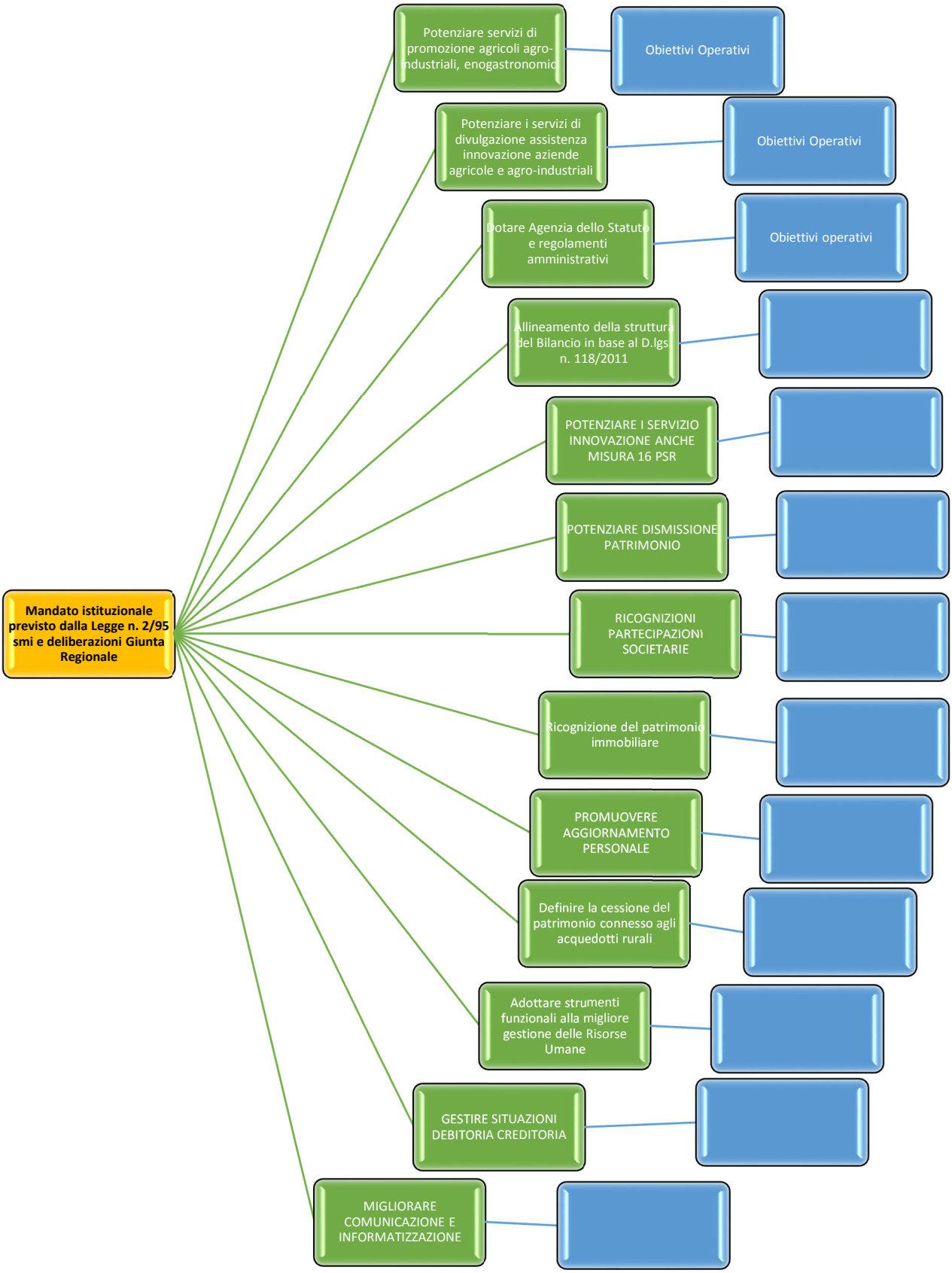
Come già specificato in precedenza, si tratta di un Piano di innovazione organizzativa e metodologica volto a rendere operative le disposizioni della legge regionale n. 1/2011 per incrementare il lavoro pubblico e deve essere analizzato in una ottica di miglioramento continuo e ricerca gestionale. Si propone di ottimizzare la performance dell'Ente rendendola, nel modo più efficace possibile, misurabile e trasparente[7].

Lo schema che viene adottato, rende possibile per l'Agenzia adottare e conformarsi, con livelli di perfezionamento continuo, al sistema di valutazione denominato C.A.F. (presentato a livello europeo nel maggio del 2000, l'acronimo descrive il Common Assessment Framework) quale primo strumento europeo di Total Quality Management (TQM) specificatamente studiato e sviluppato dal settore pubblico. Si tratta di un modello generale che, a giudizio dell'Agenzia, è maggiormente adatto alla struttura dell'Ente, semplice, accessibile, facile da utilizzare dalle organizzazioni di tutti i settori della pubblica amministrazione e che tratta tutti gli aspetti dell'eccellenza organizzativa[8].

[6] Per il 2016 l'atto di riferimento è la Determinazione Direttoriale n. 266 del 6 giugno 2016.

[7] L. Hinna, Glossario della riforma della pubblica amministrazione, mag., p. 33.

[8] È intenzione dell'Agenzia perfezionarsi in questa metodologia di valutazione. A tal proposito deve essere vista l'iscrizione dell'Arsial al "CAF resource centre" nonché al portale "qualità PA" in qualità di Ente interessato all'applicazione di tale sistema di valutazione.


Mandato istituzionale previsto dalla Legge n. 2/95 smi e deliberazioni Giunta Regionale
Potenziare servizi di promozione agricoli agro-industriali, enogastronomic
Obiettivi Operativi
Potenziare i servizi di divulgazione assistenza innovazione aziende agricole e agro-industriali
Obiettivi Operativi
Dotare Agenzia dello Statuto e regolamenti amministrativi
Obiettivi operativi
Allineamento della struttura del Bilancio in base al D.lgs n. 118/2011
POTENZIARE I SERVIZIO INNOVAZIONE ANCHE MISURA 16 PSR
POTENZIARE DISMISSIONE PATRIMONIO
RICOGNIZIONI PARTECIPAZIONI SOCIETARIE
Ricognizione del patrimonio immobiliare
PROMUOVERE AGGIORNAMENTO PERSONALE
Definire la cessione del patrimonio connesso agli acquedotti rurali
Adottare strumenti funzionali alla migliore gestione delle Risorse Umane
GESTIRE SITUAZIONI DEBITORIA CREDITORIA
MIGLIORARE COMUNICAZIONE E INFORMATIZZAZIONE

3.2. Caratteristiche del sistema e azioni di monitoraggio finalizzate al miglioramento del ciclo di gestione della performance.

Il Ciclo di gestione, unitamente al ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, costituisce ciò che viene definito, nell'ambito delle discipline economiche–aziendali, come processo di programmazione e controllo[9].

Presso l'Agenzia le fasi dell'intero ciclo vengono definite e descritte in due distinti documenti. La parte dedicata alla programmazione ed alle caratteristiche del percorso delle performance è descritta nelle pagine che seguono, mentre al sistema di valutazione dell'Agenzia è dedicato un diverso atto sul quale è stato svolto un costruttivo confronto con le organizzazioni sindacali. I due documenti sono strettamente connessi e collegati.

Il sistema, inteso nel suo complesso, deve consentire sia la misurazione e valutazione dei risultati ottenuti dall'Ente nel suo complesso e dalle strutture organizzative in cui si articola sia la valutazione dei risultati individuali e dei comportamenti tenuti dai singoli lavoratori nel corso della gestione. Si tratta della costruzione di un sistema virtuoso ove devono essere indicati gli obiettivi strategici definiti dall'organo politico in rapporto ad altri elementi quali le risorse disponibili nel bilancio pluriennale ed annuale e gli obiettivi operativi.

Le disposizioni generali del Ciclo delle Performance sono state dettate, a livello regionale, con apposito e specifico atto normativo: la legge regionale n. 1/2011, emanata in applicazione del D.lgs. n. 150/2009.

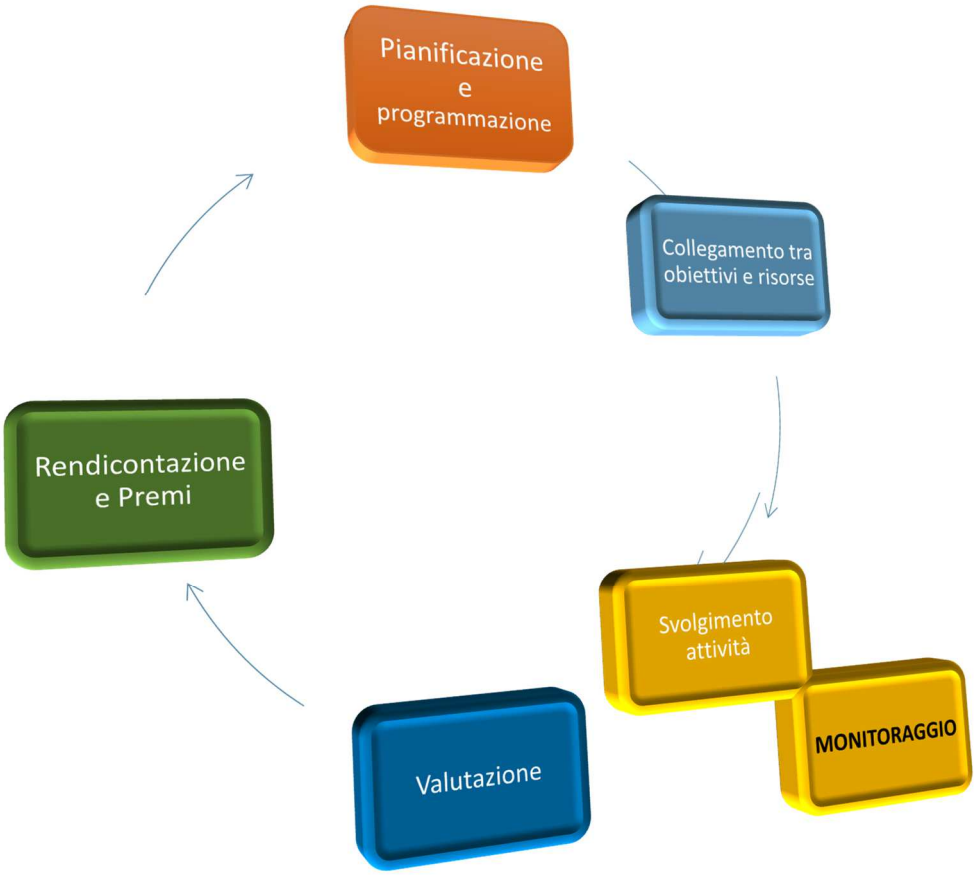
Nell'attuale sistema di valutazione dell'Agenzia il Direttore Generale assegna gli obiettivi operativi attraverso una specifica scheda nella quale emergono:

- l'indicazione dell'Obiettivo strategico con descrizione delle finalità che si intende perseguire;
- l'indicazione e descrizione dell'obiettivo operativo, derivato da quello strategico, che il Dirigente deve raggiungere;
- l'indicazione della responsabilità, totale ovvero condivisa, nel raggiungimento dell'obiettivo operativo;
- il parametro di riferimento per la verifica dell'obiettivo;
- l'indicatore temporale nel quale raggiungere ogni singolo obiettivo;
- il peso assegnato;
- le risorse umane e finanziarie a disposizione.

Attraverso queste schede l'amministrazione sintetizza per ogni dirigente, ossia per ogni area di intervento, l'indirizzo dell'azione amministrativa.

Al termine di ogni annualità, si possono verificare i risultati dell'azione svolta e riprogrammare i nuovi interventi nella consueta logica di "ciclo" che può essere descritta nel successivo grafico:

[9] L. Hinna, Glossario della riforma della pubblica amministrazione, mag., p. 122.



Quello sopra descritto è lo schema indicato dalla legge regionale n. 1/2011, in particolare all'art. 4, che prevede un ciclo di gestione della prestazione e dei risultati così articolato:

- definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, formulati in termini misurabili;
- collegamento tra gli obiettivi l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- misurazione e valutazione delle prestazioni;
- utilizzo di sistemi premiali;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo, nonché agli organismi esterni ed ai cittadini.

È indubbio che la mera applicazione formalistica delle norme dettate dal legislatore nazionale, supportate da quelle regionali, non possono, da sole, raggiungere il risultato del miglioramento della macchina amministrativa.

Già in passato è stata evidenziata la scarsità dei risultati allorché si rendicontavano gli obiettivi raggiunti con un precedente intervento normativo: il D.lgs. n. 286/1999. Un approccio formalistico alle disposizioni in materia di valutazione ha reso inefficaci gli strumenti a disposizione delle amministrazioni ed è per questo che sembra "corretto pensare che un intervento legislativo, per quanto innovatore e supportato da azioni mirate, non potrà risolvere quello che è innanzitutto un vuoto culturale del sistema amministrativo"[10].

L'attuale sistema normativo sicuramente offre strumenti maggiori. Per citare un esempio il D.lgs. n. 286/99 prevedeva una valutazione esclusivamente rivolta ai dirigenti. Rispetto al passato, viceversa, si richiede ex lege l'estensione della valutazione a tutti i dipendenti ed a tutte le strutture.

"Questa distinzione innovativa per la pubblica amministrazione si ritrova nei principi generali del D.lgs. 150/2009 dove è esplicitato che la performance si valuta per migliorare non solo la qualità dei servizi, ma anche la competenza dei dipendenti. In questa concezione dell'organizzazione degli uffici pubblici emerge con forza l'interdipendenza tra processi di lavoro, competenze delle risorse umane e performance dell'amministrazione segnando una netta cesura con il passato, in cui l'amministrazione è un a sorta di semplice accorpamento di funzioni produttive e funzioni di supporto, nella quale l'organizzazione e gestione delle risorse umane non rileva ai fini della performance complessiva dell'amministrazione"[11].

A sostegno di questa strategia complessiva è stato posto il principio della "trasparenza totale", inteso come accessibilità a tutte le informazioni riguardanti le azioni e le politiche, ma soprattutto l'organizzazione delle risorse umane, inclusi gli aspetti finanziari e programmatori.

Da quanto precede l'Agenzia si è posta l'obiettivo di dare coerenza esterna e coordinamento ai documenti che prevedono:

- l'indirizzo strategico dell'Ente dettato dall'Amministratore Unico;
- la valutazione delle performance organizzativa ed individuale di tutti i lavoratori;
- il Piano di Prevenzione alla Corruzione ed applicazione delle disposizioni in tema di Trasparenza;
- il Piano Formativo dei lavoratori.

Partendo da questi elementi è necessario, in via preliminare, descrive l'organizzazione attuale dell'Ente.

[10] F. Verbaro, I soggetti della valutazione: la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche; l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance, l'Organismo di Indirizzo Politico- Amministrativo., in La Riforma del Lavoro Pubblico, Anci, 2010, p. 84.

[11] F. Verbaro, I soggetti della valutazione: la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche; l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance, l'Organismo di Indirizzo Politico- Amministrativo., in La Riforma del Lavoro Pubblico, Anci, 2010, p. 85.

4. Contesto e ruolo dei controlli interni ed esterni nell'ambito della "Performance organizzativa".

La performance organizzativa esprime il risultato che l'intera amministrazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini[12].
Secondo la legge regionale n. 1 del 2011 "*il sistema di misurazione e di valutazione della prestazione e dei risultati organizzativi concerne l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, sulla promozione delle pari opportunità, l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attenzione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti e del livello previsto di utilizzo delle risorse, in conformità ai principi di cui all'art. 8 del D.lgs. 150/2009*"[13].
Per quanto attiene alla performance organizzativa dell'Arsial, questa è determinabile dal contributo che le Aree dell'amministrazione apportano al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi individuati in base alle priorità ed alle linee di indirizzo definite dall'Amministratore Unico.

Per una maggiore specificazione, sempre in tema di valutazione della performance organizzativa, l'Ente potrà fare affidamento a strumenti di Budgeting, mentre l'Organismo Indipendente di Valutazione potrà basare la propria analisi su strumenti di Reporting:

<table>
<tr><th>Fasi del ciclo della performance</th><th>Fasi di PPC</th><th>Documenti contabili</th><th>Documenti di performance</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Definizione degli indirizzi e delle strategie</td><td rowspan="3">Budgeting</td><td>Linee di indirizzo dell'Amministratore Unico</td><td rowspan="3">Piano triennale della performance</td></tr>
<tr><td>Piani Degli Obiettivi</td></tr>
<tr><td>Definizione degli obiettivi strategici e operativi</td><td rowspan="2">Bilancio annuale di previsione, Programma triennale del fabbisogno del personale, Piano triennale della Formazione, Piano di Azioni Positive</td></tr>
<tr><td>Collegamento delle risorse finanziarie e umane agli obiettivi</td><td rowspan="3">Reporting</td></tr>
<tr><td>Monitoraggio e misurazione</td><td>Referto controllo di gestione, Relazione del Collegio dei Revisori , Relazione sullo stato dell'Agenzia</td><td rowspan="2">Relazione della performance</td></tr>
<tr><td>Rendicontazione e valutazione</td><td>Rendiconto generale, Relazione dell'Ufficio di presidenza, Relazione al conto annuale del personale</td></tr>
</table>

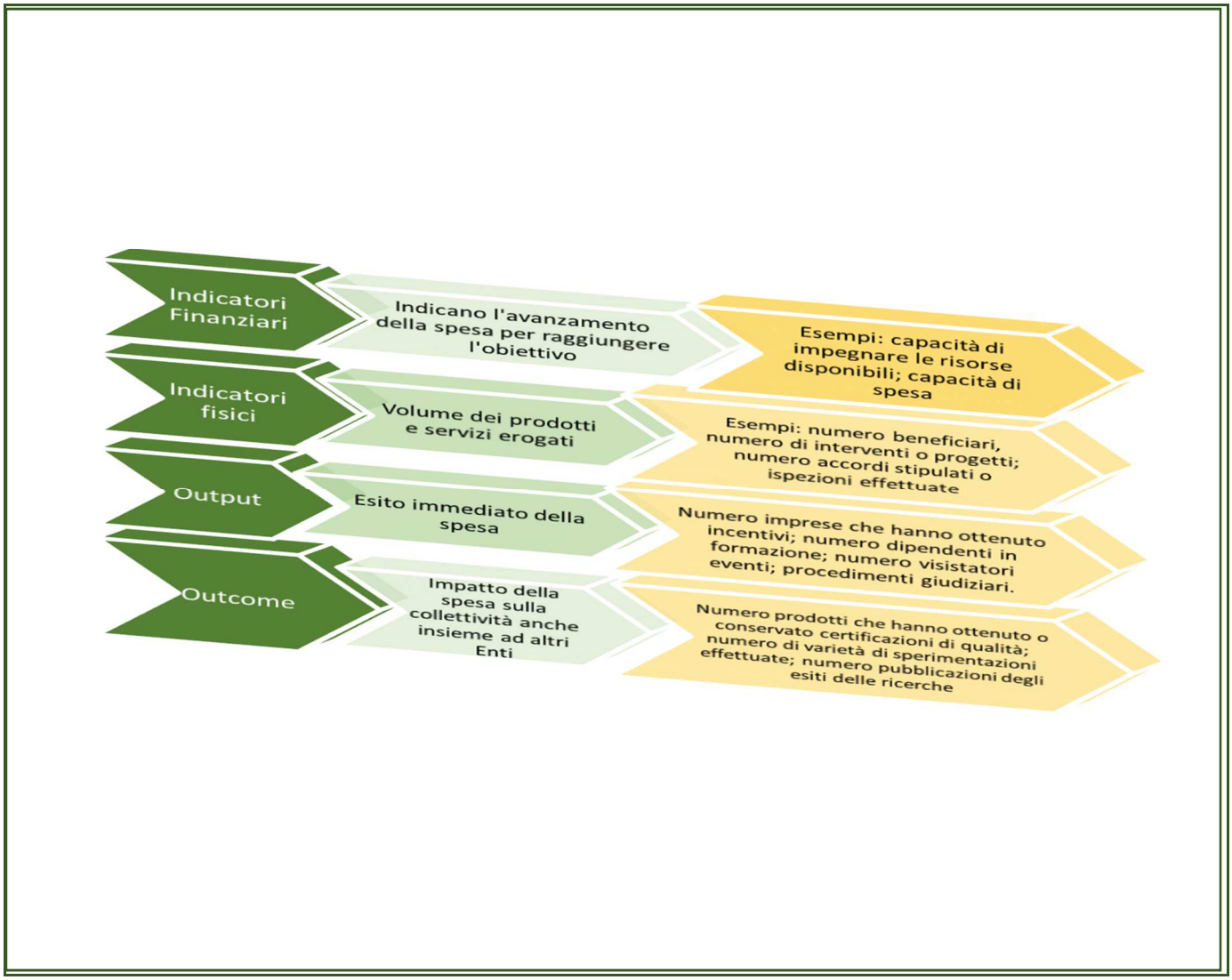
Oltre a quella appena descritta l'O.I.V. potrà basarsi su altri e diversi indicatori e target idonei a consentire la misurazione e valutazione della performance organizzativa, come "banche dati" e "sistemi informativi integrati", da cui sia possibile ricavare informazione di carattere gestionale così come sviluppare analisi ed elaborazioni specifiche rispetto alla documentazione riguardante lo svolgimento generale dell'attività amministrativa.

[12] L. Hinna, Glossario della riforma della pubblica amministrazione, mag., p. 366. Riferimento anche alle delibera CIVIT n. 89, 112 e 114 del 2010, nn. 1 e 5 del 2012, ed infine n. 6 del 2013.

[13] Art. 8, legge regionale n. 1/2011, così come da ultimo modificata dalla legge regionale 14 luglio 2014 n. 7.

A titolo di esempio si possono elencare alcuni esempi di indicatori: percentuale di impegni effettuati sul bilancio rispetto agli stanziamenti disponibili (c.d. capacità di impegno); percentuale di pagamenti effettuati sulla risorse disponibili (c.d. capacità di spesa); velocità nello smaltimento dei residui passivi; numero di beneficiari di finanziamenti sul Piano di Sviluppo Rurale ovvero altre forma di finanziamento; numero accordi stipulati con università e centri di ricerca per l'avvio di sperimentazioni ed innovazioni; numero ispezioni completate dai competenti organi ispettivi relativamente alle competenze affidate; numero di beneficiarsi su determinati interventi; percentuale di imprese che hanno ottenuto finanziamenti ovvero altre agevolazioni; percentuale del personale che ha potuto fruire di occasioni di formazione in servizio; numero di dipendenti ai quali è stato concesso il part-time per conciliare vita familiare e vita lavorativa; numero di prodotti che hanno ottenuto, ovvero mantenuto marchi e certificazioni di livello europeo; contenimento della spesa per personale e consulenti; procedimenti giudiziari con esito favorevole; numero immobili in concessione ovvero alienati; etc…

Di quanto descritto si può elaborare un grafico che distingua tali indicatori della performance organizzativa in indicatori finanziari, fisici, di risultato ovvero di impatto:



5. La funzione della prestazione individuale all'interno degli obiettivi operativi.

All'interno della logica che vede la diretta concatenazione tra obiettivi strategici e obiettivi operativi svolte un ruolo particolarmente importante la c.d. "Performance individuale".

La performance individuale si pone come una delle dimensioni de concetto generale di performance. Essa "si riferisce alle prestazioni che le persone forniscono all'interno dell'organizzazione attraverso il capitale umano e considera gli aspetti relativi alla creatività della persone e alla sua capacità di dare un contributo alla soluzione delle problematiche aziendali"[14].

L'art. 9 della legge regionale n. 1/2011 indica gli ambiti di misurazione e di valutazione della prestazione e dei risultati individuali.

Secondo quanto dettato dalla normativa vigente l'attività di "misurazione" deve perseguire i seguenti obiettivi:

a) Premiare il merito;

b) Supportare lo sviluppo del personale, permettendo alle persone di individuare le modalità operative maggiormente efficaci ai fini del raggiungimento degli obiettivi definiti e dell'attuazione dei comportamenti attesi.

Con riferimento ai dirigenti ed ai responsabili di Area, la performance sarà misurata e valutata rispetto a: la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità; il raggiungimento di specifici obiettivi individuali; la qualità del contributo assicurato alla struttura; le competenze professionali e manageriali dimostrate; la capacità di valutazione dei propri collaboratori; dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi.

"Volere attribuire specifici obiettivi al dirigente va letto nel senso di non legare esclusivamente la performance e l'incentivazione monetaria di chi ha responsabilità di dirigere un'Area alle performance di chi lavora nell'Area stessa. Tuttavia, poiché è ragionevole assumere che la principale qualità che un dirigente dovrebbe possedere è proprio quella di governare e coordinare le risorse disponibili (in primo luogo, le risorse umane) verso il conseguimento degli obiettivi dati (a loro volta definiti in coerenza con le risorse assegnate) è corretto ipotizzare che la performance del dirigente dipenda in misura significativa dalle performance dei suoi collaboratori"[15].

Se bene si comprende la volontà del legislatore, sia statale che regionale, di superare la tradizionale incentivazione "a pioggia", "è del tutto evidente che una marcata differenziazione nelle valutazioni dei propri collaboratori non può mai, da sola, automaticamente significare che il dirigente sia capace di valutare. Una valutazione marcatamente differenziata può ben essere una valutazione fatta male"[16].

[14] L. Hinna, Glossario della riforma della pubblica amministrazione, mag., p. 360, sul punto Costa-Gianecchini, Risorse Umane, Milano, 2009.

[15] R. Mussari, P. Ruggiero, Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance, in La riforma del lavoro pubblico, ANCI, p. 80.

[16] R. Mussari, P. Ruggiero, Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance, in La riforma del lavoro pubblico, ANCI, p. 81

Tanto illustrato, resta inteso che "la sfida che i dirigenti saranno chiamati a vincere è quella di evitare che nell'Area di competenza si generi un clima di non collaborazione dei dipendenti"[17]. La valutazione delle Alte Professionalità e delle Posizioni Organizzative (oltre che per i Dirigenti) deve essere realizzata sulla base di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo assicurato, alle competenze dimostrare ed ai comportamenti organizzativi.

[17] R. Mussari, P. Ruggiero, Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance, in La riforma del lavoro pubblico, ANCI, p. 81

6. Gli strumenti di misurazione e valutazione del personale.

6.1. La logica del sistema di valutazione.

Il sistema di valutazione del personale è descritto nell'allegato documento che forma parte integrante del presente piano (ALLEGATO 2).

È già stato sottolineato che il presente sistema, ad oggi avente natura ibrida quale fusione di caratteristiche di diversi sistemi in uso presso le amministrazioni pubbliche, sarà perfezionato ed indirizzato verso il Common Assessment Framework (CAF).

I principi e criteri fondamentali del sistema sono stati oggetto di contrattazione integrativa nell'ambito del nuovo contratto decentrato. In particolare l'art. 21 del nuovo CCDI dell'Arsial, viene intitolato specificatamente al "sistema di valutazione"

La scelta dell'Amministrazione, tra l'altro condivisa dalla maggioranza delle organizzazioni sindacali, è quella di utilizzare un sistema volto alla valutazione degli apporti di ciascun dipendente, tramite la valutazione dei comportamenti organizzativi ed al conseguimento di obiettivi individuali e/o di gruppo.

Al comma 2 dell'articolo si specifica che: "*Gli ambiti gestionali più direttamente collegati alle prestazioni dei dipendenti coincidono con quelli finalizzati all'erogazione dei servizi ed all'attuazione dei progetti di innovazione organizzativa, tecnologica e gestionale della macchina amministrativa. Pertanto, gli esiti del monitoraggio di tali ambiti costituiscono il riferimento per programmare le attività di miglioramento quali-quantitativo dei servizi, nonché valutare le prestazioni del personale coinvolto, per ciascuno in relazione al livello di inquadramento e relative attese prestazionali, nel perseguimento di dette aree di risultato*".

Gli elementi che saranno presi in esame dal sistema sono:

- apporto alla performance organizzativa del servizio cui è assegnato il dipendente, in relazione ai risultati collegati agli ambiti gestionali dell'Agenzia e dell'Area di appartenenza;

- comportamenti organizzativi attesi, in quanto correlati allo specifico ruolo ricoperto, alle direttive gestionali e al rispetto del codice di comportamento, con modalità di misurazione vistata dal dirigente sotto forma di "auto-valutazione" del lavoratore;

- livello di conseguimento di specifici obiettivi individuali, correlati a quelli del dirigente limitatamente agli incaricati di P.O. ed ai funzionari con incarico di specifiche responsabilità;

- qualità della prestazione collegata alla competenza acquisita in termini di capacità di puntualità e precisione nonché alla capacità di adattamento, esecuzione dei compiti assegnati e rapidità di esecuzione, valutata dal dirigente;

- grado di realizzazione dei compiti assegnati e rispetto delle direttive impartite dal Dirigente competente;

- impegno individuale verificato sotto forma di disponibilità a sostituire colleghi e all'effettuazione di turni straordinari ovvero particolarmente disagiati e, non ultimo, una proporzionale valutazione della presenza in servizio.

Viene introdotta anche la possibilità di sperimentare il c.d. "Bonus delle Eccellenze", di cui all'art. 21 del D.lgs. n. 150/2009, ed il diverso "Premio annuale per l'innovazione" di cui all'art. 22 del medesimo decreto legislativo.

Il sistema prevede un differenziazione delle valutazioni tra Direttore Generale; Dirigenti; Posizioni di Lavoro; Funzionari; ed il resto dei lavoratori. Le valutazioni hanno effetti sulla retribuzione del personale con cadenza annuale per il Direttore Generale, i Dirigenti e le Posizioni di Lavoro.

Per il resto del personale, una parte del riconoscimento economico legato al sistema di valutazione, secondo le innovazioni espresse sul punto dall'Aran, possono essere erogato mensilmente in un ambito che veda l'attivazione di politiche finalizzate al "mantenimento" dei livelli qualitativi dei servizi offerti alla collettività[18].

Una innovazione particolare concerne la previsione di una valutazione del personale non dirigente verso i propri superiori. In questo senso si è registrato anche l'accordo con il personale di livello dirigenziale[19].

6.2. Modulistica e Reportistica in supporto all'attuazione e al monitoraggio del Piano.

Si allegano al presente piano delle schede ad hoc per la definizione degli obiettivi strategici; quelli operativi assegnati ai dirigenti (che devono controfirmarli per accettazione); le schede di riepilogo delle prestazioni valutate[20].

L'amministrazione provvederà ad approvare apposita "modulistica" alla quale fare riferimento.

[18] Parere Aran n. 19528 del 5 giugno 2015, prot. 19932 del 6 giugno 2015.

[19] Accordo del novembre 2015.

[20] Tre il presente documento e le tabelle- indicatori presenti sul collegato sistema di valutazione, l'Agenzia raggiunge l'obiettivo di presentare una modulistica idonea a controllare l'affidamento, il monitoraggio e la reportistica di ogni prestazione resa. Tanto per rispondere alle indicazioni della delibera CIVIT n. 114 del 2010.

7. Performance e documenti contabili

In base all'art. 4 delle legge regionale n. 1 del 2011 il "ciclo" della performance deve essere armonizzato con la programmazione finanziaria e di bilancio.

La valutazione dei risultati, a tutti i livelli, è significativa se i risultati raggiunti sono messi a confronto sia con le risorse disponibili che con quelle effettivamente utilizzate.

La necessaria coerenza tra i due sistemi, quello di valutazione e quello finanziario, può essere realizzata riscontrando e verificando la coerenza di quattro principali documenti che l'amministrazione dovrà varare in periodo molto ravvicinati:

a) Il Bilancio previsionale pluriennale (nella nuova impostazione ex D.lgs. 118/2012);

b) Il Piano della Trasparenza e contro la Corruzione;

c) Il presente "Piano della performance;

d) Il Piano assunzionale e dei fabbisogni;

e) Il Piano Triennale di formazione del personale.

I documenti sui quali basare le proprie scelte, all'interno dell'Agenzia, non possono che partire dalla Relazione sulle Performance dell'anno precedente e sulla Relazione sullo Stato dell'Amministrazione che la Direzione Generale predisporrà a partire dal 2015.

8. Pari opportunità e differenze di genere.

La misurazione delle performance è svolta nel rispetto del principio di pari opportunità, la valorizzazione delle differenze di genere e la tutela del valore sociale della maternità e della paternità[21].

A tal fine l'amministrazione sottopone il Ciclo delle performance e l'annesso sistema di valutazione del personale dirigente e non dirigente, al Comitato Unico di Garanzia, composto ed articolato secondo quanto dispone la normativa nazionale e regionale[22].

[21] Riferimento alla delibera della CIVIT n. 22 del 2011 "Indicazioni relative allo sviluppo delle Pari Opportunità nel ciclo della performance.

[22] Artt. 438 e ss del Regolamento Regionale del Lazio n. 1 del 2001.

9. Benessere Organizzativo.

Nello sviluppo del presente sistema, sperimentato per la prima volta nell'annualità 2015, saranno valorizzate le indagini di cui al punto precedente, nonché le indagini, le ricerche e le analisi rivolte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema.

Sarà applicato, per la prima volta, un procedimento di valutazione del proprio superiore gerarchico, ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D.lgs. n. 150/2009.

Dall'anno 2016 l'amministrazione disporrà gli adeguamenti necessari al presente sistema per permettere che la valutazione dei lavoratori sui propri superiori gerarchici abbia reali effetti sulla retribuzione di risultato del personale valutato.

Agenzia Regionale per lo Sviluppo
e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DELL'ARSIAL

CAPITOLO I

Quadro di riferimento

1.1. Contesto.

L'Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio è un Ente di diritto pubblico strumentale della Regione Lazio. Esercita la propria competenza nell'ambito degli indirizzi politico-programmatori e delle direttive della Giunta Regionale ai sensi della legge regionale n. 2 del 1995 e dell'art. 55 dello Statuto della Regione Lazio.

L'Ente promuove lo sviluppo e l'innovazione del sistema agricolo laziale, sostenendone il suo carattere multifunzionale, inteso quale allargamento delle competenze del mondo agricolo alla gestione degli agro-ecosistemi e dei servizi ai territori rurali. Opera per la valorizzazione delle componenti qualitative, economiche e sociali del sistema agricolo regionale.

L'ARSIAL è chiamata a svolgere tutte le funzioni e competenze di cui alla legge istitutiva (n. 2/1995), e, a titolo meramente esemplificativo, si impegna per :

- Promuovere, applicare e diffondere le innovazioni tecnologiche di interesse agricolo e zootecnico al fine di migliorare l'efficienza economica delle imprese;
- Fornire assistenza e consulenza alle imprese per le problematiche economico-finanziarie;
- Promuovere, valorizzare e favorire l'accesso al mercato per le produzioni tipiche laziali con particolare attenzione al settore enogastronomico;
- Fornire assistenza e sostegno ai produttori al fine di ottenere il riconoscimento dei marchi di qualità dei prodotti agro-alimentari previsti dalla normativa dell'Unione Europea;
- Tutelare la diversità biologica delle specie animali e vegetali provvedendo alla conservazione delle risorse genetiche a rischio di erosione;
- Garantire la sicurezza alimentare, esercitando, in particolare, la vigilanza sulla diffusione degli organismi geneticamente modificati;
- Realizzare progetti di sviluppo agricolo compatibili con i programmi regionali di tutela ambientale;

- Assicurare la conservazione della fauna ittica nelle acque interne del territorio regionale.

Sono inoltre, affidate ad ARSIAL altre funzioni relative all'osservatorio faunistico regionale e la vigilanza sugli organismi di certificazione previsti dalla legge sull'agricoltura biologica.

L'Agenzia, oltre quanto già illustrato, in collaborazione con l'Assessorato all'Agricoltura della Regione Lazio, cura la gestione del servizio integrato agro-meteorologico (SIARL) e assicura la gestione ad esaurimento dei beni della riforma fondiaria.

Con riferimento alla legge istitutiva di ARSIAL n.2/ 1995, si prevedeva una dotazione organica di 340 unità. L'Agenzia ha poi progressivamente diminuito la dotazione che, con deliberazione n. 413 del 17/07/2008 è stata fissata in 221 unità, riconfermate con delibera del cda n.6 del 3-05-2012. Al 31 dicembre 2014 il personale in servizio è stato calcolato in 114 unità, mentre la nuova dotazione organica dell'Ente, rimodulata nel 2015, ha fissato il numero di unità in Dotazione Organica a 167 unità di cui 8 di livello dirigenziale.

La percentuale maggiore delle unità in servizio è compresa nell'area amministrativa (circa il 55%), in linea con la storia dell'Agenzia. Infatti, al momento della costituzione dell'Agenzia, il personale entrato in ruolo aveva provenienze diverse, il più datato proveniente dall'Ente Maremma, al quale nel momento della trasformazione in ERSAL si aggiungeva il personale dell'Opera Nazionale Combattenti operante nel Lazio. Va ricordato che l'Ente Maremma al momento del suo scioglimento era operativo su due regioni: Lazio e Toscana ed il personale operante nel Lazio aveva una connotazione professionale fortemente amministrativa. Il resto del personale è entrato nei ruoli dell'Agenzia seguendo altri e diversi percorsi disciplinati da specifiche disposizioni normative[1].

Al lieve sbilanciamento tra area amministrativa ed area tecnica si sta tentando, nell'applicazione della complessa normativa in vigore[2], di porre una compensazione attraverso un piano assunzionale che, nel breve periodo, previlegi l'ingresso di personale di area tecnica ed informatica.

In questo contesto è stato elaborato il ciclo di gestione della performance che, come evidenzia la dottrina sulla materia, deve orientare l'amministrazione a passare, gradualmente, "dall'attenzione prevalente ai mezzi (gli *input*, cioè le risorse ed il loro impiego) al quella ai risultati (gli *output* o prodotti generati e l'*outcome* o impatto, risultato ultimo dell'azione amministrativa verso i bisogni dei destinatari di servizi), ovviamente non dimenticando i primi (le risorse, ma finalizzandosi sui secondi (risultati e ricadute dell'azione amministrativa)"[3].

[1] Solo a titolo esemplificativo si segnala che vi sono dipendenti della Finanziaria Meridionale (FIME) ai quali si applica la legge 23 luglio 1998 n. 251.

[2] Si fa riferimento alla complessa problematica del riassorbimento del personale sopranumerario degli Enti di Area Vasta.

[3] Bevilacqua, La Valutazione di performance individuale della dirigenza pubblica dopo il decreto legislativo 150/2009, in Il Sistema dei controlli negli Enti Locali, Magg, 2013, p. 343.

1.3. Il Ciclo della Performance nell'Agenzia Arsial.

Il Ciclo della performance è strutturato secondo la logica del *Project Cycle Managment* ovvero il "Ciclo di Progetto". Il presente documento include e si collega al sistema di valutazione del personale di qualifica dirigenziale dell'Ente, e si caratterizza per la possibilità di perfezionamento sia durante la sua applicazione, sia al termine di ogni ciclo (in genere annuale).

La programmazione e gestione del ciclo della performance di Arsial è fondata sul Sistema integrato di programmazione, pianificazione, controllo, misurazione e valutazione", articolato in programmazione strategica, programmazione generale, pianificazione esecutiva, monitoraggio e valutazione.

Il Piano della Performance si articola nelle seguenti fasi[4]:

- definizioni ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi e di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo.

In altri termini, il ciclo di gestione della performance impone, ad ogni amministrazione pubblica, di misurare e valutare se stessa su tre piani diversi e complementari:

- l'amministrazione nel suo complesso;
- le unità organizzative o aree di responsabilità;
- i singoli dirigenti e dipendenti di livello non dirigenziale.

Il tutto in una gestione ciclica che, dopo aver strutturato il sistema ed avviato le attività, le valuti e ponga in essere miglioramenti ed accorgimenti che siano di aiuto al ciclo successivo dove si inizia, nuovamente, a ri-strutturare e programmare il sistema e si avviano nuove attività.

Obiettivo finale del sistema è la valutazione della "performance". Sembra opportuno aderire a quella linea di pensiero che vede tale termine come unico e singolare. "*La performance è unica ed unitaria (così come la responsabilità manageriale ad essa associata) anche se per poterla definire, misurare e valutare occorre prendere contestualmente in considerazione le numerose componenti, qualitative e quantitative, nella quali si articola. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è correttamente di tipo multidimensionale. I profili di misurazione e valutazione previsti*

[4] Art. 4 della Legge regionale n. 1/2011.

sono numerosi e sembrano conseguire alla scelta di una prospettiva di valutazione orientata a cogliere una molteplicità di aspetti del funzionamento dell'amministrazione pubblica, alcuni dei quali marcatamente quantitativi, altri più qualitativi. Quanto osservato può essere riferito anche alla performance individuale"[5].

Il legislatore impone che ogni pubblica amministrazione debba misurare e valutare la performance su tre piani diversi e complementari:

- il primo fa riferimento all'amministrazione nel suo complesso;
- il secondo alle unità organizzative e aree di responsabilità in cui l'organizzazione si articola;
- il terzo ai singoli dirigenti e dipendenti.

1.4. Ciclo della performance e bilancio di previsione.

Una volta chiarito l'obiettivo (calcolare il valore dell'apporto di ogni lavoratore al buon funzionamento della macchina amministrativa pubblica) ed evidenziato quale procedura di "ciclo" può essere di supporto a raggiungerlo, non si possono sottacere ostacoli di natura tecnico-operativa peculiari del sistema legislativo italiano.

È evidente, infatti, che prima ancora di valutare ogni lavoratore, l'amministrazione deve aver ben chiari i suoi obiettivi di Ente e valutare la disponibilità delle risorse, umane e finanziarie, per raggiungerli. E' noto che si è radicata la prassi di approvare i Bilanci di previsione degli Enti (ed i documenti collegati) in periodi successivi e distanti dalla data di inizio dell'esercizio finanziario. "*Per gli enti locali, non vi è più un riferimento temporale certo per la chiusura della discussione sulle linee portanti che guidano le amministrazioni per il successivo triennio, in quanto la data di approvazione reale dei documenti programmatici è sempre slittata*"[6].

Questo ritardo incide sicuramente sul buon funzionamento dell'Ente e, per quanto qui interessa, comporta un rilevante ritardo nell'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, anche e soprattutto in una sinergia e armonizzazione con il Piano delle Performance.

Per il 2016, il buon funzionamento dell'attuale sistema parte dalla presa d'atto di una approvazione del bilancio dell'Ente avvenuta in tempi congrui, ciò evita il manifestarsi di possibili criticità quali:

1. il patologico protrarsi del periodo di programmazione, che non favorisce l'efficacia della negoziazione politico-tecnica in quanto genera una situazione di incertezza ed un "effetto trascinamento" dovuti all'impossibilità di "chiudere" il budget in tempi ragionevoli;

2. l'approvazione ritardata del Piano della Prestazione e dei Risultati (art. 10, legge regionale n. 1/2011), da approvarsi obbligatoriamente dopo il bilancio di previsione, potrebbe minare alla base il significato. Si creerebbe incertezza in termini di budget ed i dirigenti potrebbero vedersi assegnare obiettivi quando è già trascorsa una buona parte dell'esercizio, e magari alcuni di essi possono essere oggettivamente non più raggiungibili[7];

5 R. Mussari- P. Ruggiero, Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance, op. cit. p. 74.
6 Luca Bisio, Performance e termini di approvazione del bilancio di previsione, in Risorse Umane, n. 2 del 2014, p. 94.
7 Per descrivere in maniera puntuale ciò che si afferma si riportano le parole della Corte dei Conti: "La situazione dell'esercizio 2013 si connota di particolari tratti al limite della irragionevolezza; infatti,l'art. 8, comma 1, del d.l. 31

3. i report di controllo di gestione potrebbero perdere di significato nel momento in cui il Piano della Prestazione venisse approvato verso la fine dell'anno. La relazione di controllo si trasforma di fatto in un rendiconto per nulla utile al ri-orientamento della gestione;

4. il percorso di valutazione, fondato sulla misurazione dei risultati ma, ancora prima, sulla definizione della performance, potrebbe trasformarsi in mero esercizio teorico, poco credibile e difficilmente difendibile come strumento propedeutico alla corresponsione della retribuzione di risultato e del salario accessorio.

Preso atto che negli anni futuri potrebbe, in linea teorica, non essere possibile approvare il bilancio di previsione prima dell'inizio dell'anno, in alternativa l'amministrazione potrà procedere, oltre che all'autorizzazione all'assunzione degli atti di impegno di spesa in esercizio provvisorio, anche alla definizione di un documento contenente "*indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio*" nel quale siano indicati ai dirigenti "gli indirizzi di gestione da seguire in attesa dell'approvazione del bilancio annuale di previsione, con assegnazione alle strutture organizzative di obiettivi non strettamente collegati con le risorse finanziarie del bilancio di previsione dell'anno al fine di consentire alle stesse strutture di operare sin dall'inizio dell'esercizio sulla base di indirizzi e obiettivi di performance individuale e organizzativa definiti in modo da poterne controllare l'avanzamento e consentire l'adozione, in tempo utile, dei necessari interventi correttivi.

Successivamente, a seguito dell'approvazione del bilancio di previsione, gli indirizzi dettati per l'esercizio provvisorio saranno ripresi nel Piano della Prestazione ed integrati con ulteriori obiettivi, da assegnarsi compatibilmente con le risorse finanziarie stanziate per l'annualità di riferimento.

Nel corso dell'annualità, con periodicità trimestrale, si provvederà alla definizione dei *report* fondati dapprima sull'esame degli indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio e, poi, sul contenuto del Piano della Prestazione.

Quanto descritto per evitare che difficoltà sulla definizione del Piano possano pregiudicare la retribuzione accessoria del personale, anche in presenza di oggettivi elementi di valutazione positiva sulla qualità del lavoro svolto.

Come si descriverà meglio nel prosieguo del presente progetto, si tratta di un sistema "rovesciato" dove non si aspetta il bilancio per programmare la strategia e gli obiettivi dell'Ente ma, al contrario, dalla programmazione strategica e operativa si costruisce il bilancio di previsione.

agosto 2013, n. 102 (eliminazione Imu), differisce, addirittura, al 30 novembre il termine per l'approvazione del bilancio di previsione degli enti locali per l'anno 2013", Corte dei Conti, sez. delle autonomie, delibera n. 23/2013.

1.5. La Performance organizzativa.

La Performance organizzativa è determinata dal contributo che le strutture amministrative dell'Arsial apportano al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi individuati in base alle priorità ed alle linee di indirizzo definite dall'Amministratore Unico.

Nell'ambito del Ciclo della Performance organizzativa si esaminano sia il fattore "organizzazione", nel suo complesso, sia l'elemento delle singole Aree di cui si compone l'Ente.

In relazione alla performance organizzativa complessiva dell'Agenzia, oltre a recepire eventuali riscontri del proprio operato dai portatori di interesse (i c.d. stakeholder), l'Organismo Indipendente di Valutazione si avvarrà delle risultanze del Bilancio e dell'analisi riportati nel "conto annuale" del personale (da allegare al contro consuntivo), oltre che ad altri documenti quali il Piano Triennale del fabbisogni di personale, ovvero i Piani di Formazione (triennale e annuale).

Trattasi di una valutazione riferita all'evoluzione dei risultati basate su proprie serie storiche comparative. In questo contesto l'Amministrazione si confronta con se stessa e con le proprie performance passate[8]. Sul tema della performance organizzativa si può trasformare in una opportunità di sviluppo del sistema il profondo cambiamento nei sistemi contabili dovuto all'esigenza di rendere più snello e funzionale il sistema di gestione delle risorse pubbliche.

L'Agenzia dovrà tenere in considerazione che "la fase di programmazione gestionale deve svilupparsi in coerenza con i tempi e le fasi della pianificazione strategica, e deve portare a cascata l'assegnazione degli obiettivi individuali e di gruppo ai dirigenti, ai responsabili di posizione organizzativa e al personale dipendente. Seguendo tali fasi, la pianificazione degli obiettivi strategici e la programmazione degli obiettivi operativi guideranno l'ente nella elaborazione dei documenti contabili. La definizione degli obiettivi, indicatori e target saranno così sganciati dalla data di approvazione del Bilancio di previsione che spesso si verifica a metà anno quando l'esercizio finanziario è già avviato da mesi"[9].

Il sistema richiede, per quanto attiene alle prestazioni dirigenziali ovvero alle Posizioni di Lavoro (Posizioni Organizzative, ovvero Alte Specializzazioni), una valutazione che tenga conto, tra l'altro, della "relazione alle performance" (pubblicata annualmente) dell'organizzazione nel suo complesso, mentre il resto del personale è valutato anche in relazione alla performance complessiva dell'Area nella quale è collocato.

In una prospettiva consequenziale a quanto sinora illustrato il peso della performance organizzativa sarà differenziata tra: il Direttore Generale; i Dirigenti di Area; gli incaricati di Posizioni di Lavoro; il personale di livello "D" non incaricato di Posizioni di Lavoro; il resto del personale (Categorie "B" e "C").

[8] P. Bevilacqua, La Valutazione di performance individuale della dirigenza pubblica dopo il decreto legislativo n. 150/2009, in Il Sistema dei controlli negli Enti Locali, a cura di E.Gori e S. Pozzoli, Magg, 2013, p.349.

[9] M.T. Nardo, Valutazione delle performance negli Enti Locali: strumenti contabili e soggetti coinvolti, in E.Gori- S. Pozzoli, op. cit., p. 317.

1.6. Performance individuale.

La performance individuale è intesa quale contributo fornito dai dipendenti dell'Agenzia (sia dirigenziale che di categoria) rispetto all'andamento generale dell'azione amministrativa. La valutazione di tale performance si basa su due fattori fondamentali: a) il grado di realizzazione degli obiettivi (anche detta performance operativa) ed i comportamenti organizzativi.

Secondo il sistema delineato dalla normativa vigente l'attività di "misurazione" deve perseguire i seguenti obiettivi:

a) Premiare il merito;

b) Supportare lo sviluppo del personale, permettendo alle persone di individuare le modalità operative maggiormente efficaci ai fini del raggiungimento degli obiettivi definiti e dell'attuazione dei comportamenti attesi.

Per i dirigenti e gli incaricati di Posizione di Lavoro (Posizione Organizzativa ovvero Alte professionalità) con riferimento all'esercizio annuale, la misurazione e valutazione della performance individuale è collegata agli indicatori attinenti a:

1. indicatori di prestazione e di risultati relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
3. qualità del contributo collaborativo assicurato alla prestazione e ai risultati generali della struttura e dell'organizzazione amministrativa nel suo complesso, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. per il personale di livello dirigenziale, agli indicatori sopra illustrati, si aggiunge la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla prestazione e sui risultati individuali del personale sono collegate:

1) il grado di realizzazione di specifici obiettivi operativi;

2) comportamenti organizzativi.

La complessità di valutare il personale di livello non dirigenziale deve essere modulato in rapporto alle responsabilità da ognuno ricoperte e, parallelamente, al livello di inquadramento del lavoratore. In applicazione di questo principio, il sistema prevede una semplificazione nella valutazione delle categorie "C" e "B", mentre richiede una attenzione ed una articolazione maggiore per il resto del personale.

CAPITOLO II
Sistema di valutazione del personale

2.1. Sistema di misurazione e di valutazione della performance del Direttore Generale.

La misurazione e la valutazione della performance del direttore generale si articola in corrispondenza del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici[10] fissati dall'Amministratore Unico.

Tali obiettivi implicano l'impegno della figura del Direttore Generale, sia sotto l'aspetto gestionale che amministrativo, nel quadro di una più generale valorizzazione delle proprie capacità rispetto alla mission ed ai fini istituzionali dell'Agenzia.

Gli ambiti di valutazione vengono suddivisi in:

- ***Performance generale*** (con un punteggio massimo da assegnare pari a 30): si tratta di una valutazione effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione basandosi su dati e informazioni descritti nel precedente paragrafo 1.5. (dati generali quali l'andamento di bilancio, atti di organizzazione e regolamentazione adottati, piani e programmi di sviluppo dell'ente etc.). Il 50% del punteggio massimo attribuibile in quest'ambito è dato dalla correlazione tra il punteggio ottenuto da ogni Area di cui si compone l'Agenzia con il punteggio massimo che ogni dirigente di Area poteva ottenere[11].

- ***Performance individuale*** (con un punteggio massimo da assegnare pari a 40): trattasi di una valutazione, sottoposta dall'OIV all'organo di vertice, che viene calcolata attraverso la media aritmetica semplice dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo assegnato al Direttore Generale dall'Amministratore Unico.

- ***Comportamenti organizzativi*** (con un punteggio massimo da assegnare pari a 30): si tratta di comportamenti che rilevano le competenze manageriali del Direttore ed altri elementi quali, a titolo esemplificativo, la capacità di valutazione dei Dirigenti. L'elenco degli elementi di valutazione corrisponde ai criteri utilizzati anche per il personale di livello dirigenziale e dei lavoratori incaricati di Posizioni di Lavoro ed è descritta nella successiva Tabella 2[12].

Per dare seguito alla valutazione del Direttore generale dovranno essere rispettate le seguenti condizioni:

---

[10] Si definiscono "obiettivi strategici" gli obiettivi riferiti ad un orizzonte temporale pluriennale, definiti indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo e che richiede uno sforzo di pianificazione di medio-lungo periodo. Gli obiettivi strategici si caratterizzano per il livello di rilevanza rispetto all'orizzonte temporale di riferimento, rispetto alle priorità politiche dell'organizzazione e, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder di riferimento (L.Hinna, Glossario della riforma della pubblica amministrazione, Magg., 2014, p. 323.

[11] La formula da seguire per calcolare il grado di incidenza dei risultati delle Aree rispetto alla valutazione della Direzione è la seguente:

$$\frac{\textit{Sommatoria del risultato di ogni Area}}{\textit{Sommatoria del massimo punteggio Raggiungibile da ogni Area}} * 100$$

. Il risultato ottenuto viene rapportato a 15 punti (50% di 30).

[12] Nel caso della valutazione del Direttore Generale la tabella "2" va rapportata ad una base "30".

- *Gli obiettivi devono essere in numero superiore a 3;*
- *essere rendicontati all'Amministratore Unico;*
- *l'incarico conferito deve avere una durata superiore a 90 giorni.*

2.2. Sistema di valutazione del personale dirigenziale.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti di Area dell'Agenzia è collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di performance organizzativa di Ente**;**
- indicatori di *performance* organizzativa dell'Area**;**
- obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e *target***;**
- comportamenti organizzativi e capacità di valutazione dei propri collaboratori;

I relativi pesi sono definiti nella Tabella 1.

Tabella 1: Elementi valutazione	**Peso %**
(A) Performance organizzativa di Ente	10%
(B) Performance organizzativa dell'Area	10%
(C) Performance individuale	55%
(D) Comportamenti Organizzativi	23%
(E) Valutazione da parte dei lavoratori in servizio presso l'Area (quale sottogruppo dell'elemento "Comportamenti Organizzativi")	2%
Totale Peso	100%

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante, in itinere* ed ex post.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance ex ante* vengono definite una serie di variabili, così elencabili:

- i pesi dei macro ambiti della *performance* organizzativa, i relativi indicatori ed i *target* che confluiranno nel Piano della *performance*;
- gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target* (che confluiranno nel Piano della *performance* e nella scheda individuale di valutazione del dirigente);
- i comportamenti organizzativi attesi individuati secondo la tabella 2.

Tale fase trova rappresentazione nella scheda di valutazione *ex ante* firmata dal Direttore Generale e dal dirigente valutato.

In relazione alla definizione dei pesi per i macro ambiti della *performance* organizzativa si dovrà tener conto del fatto che il 10% della valutazione si basa sulla performance dell'Ente, da misurarsi in base a quanto già previsto per il Direttore Generale, mentre per la performance organizzativa dell'Area verrà utilizzato il punteggio ponderato dei risultati delle Posizioni di Lavoro che incidono sulla medesima Area.

In particolare, per la quota del 10% riservata alla performance di Ente verrà verificato se l'Agenzia, annualmente, ha raggiunto un minino del 80% dei risultati o target che erano stati programmati.

In caso di esito positivo ai dirigenti viene riconosciuto il relativo punteggio, in caso contrario questo viene ad essere rapportato al grado di raggiungimento dei risultati.

La quota riservata alla performance di Area segue il consueto calcolo:

Sommatoria del risultato di ogni P.L. * *100* (rapportato al 10% di peso già illustrato)
Sommatoria del massimo punteggio
Raggiungibile da ogni P.L.

Gli obiettivi individuali sono inseriti nel Piano della *performance*, ma per poter rientrare nella scheda individuale di valutazione ed essere, quindi, ammessi alla premialità devono:

- *essere di numero superiore a 3;*
- *essere rilevanti e pertinenti alla missione dell'Ente, specifici e misurabili in termini concreti e chiari, riferibili ad un arco temporale determinato;*
- *essere rendicontati dal Dirigente entro la scadenza fissata dalla Direzione Generale per tale adempimento. La data fissata deve essere conosciuta dal Dirigente con almeno 30 giorni di preavviso. Eventuali ritardi comportano l'applicazione di una penalità nell'ambito dei comportamenti organizzativi pari a punti 0.5 per ogni giorno di ritardo;*
- *l'incarico conferito deve avere una durata superiore a 90 giorni.*

Per favorire una corretta redazione degli obiettivi è possibile fare riferimento ad una metodica di rappresentazione che:

- sia orientata agli *stakeholder* e agli impatti dell'azione amministrativa;
- chiarisca l'obiettivo annuale a cui si mira per determinare gli impatti;
- quantifichi con indicatori e *target* il risultato atteso dal raggiungimento di tale obiettivo.

I comportamenti organizzativi sono individuati nella **Tabella 2.**

Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della ***performance*** attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio a ciascun dirigente per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti in maniera significativa da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase ***ex ante.***

Al termine dell'esercizio, anche sulla base delle risultanze della relazione sulla ***performance***, viene effettuata la valutazione del dirigente.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del dirigente valutato.

Tabella 2: Parametri utilizzati per la valutazione dei comportamenti organizzativi Dirigenti			
Tipologia di comportamento	**Categoria**	**Descrizione**	**Peso su base 30 % per il direttore generale** **Peso su base 23% per il Personale Dirigente**
1.Capacità di *governance* esterna e comunicazione	*Governance esterna*	Qualità nella relazione con gli *stakeholder*	15
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna con particolare riferimento ai principi dettati dal Piano Anticorruzione.	
2.Capacità di pianificazione e controllo	*Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance e dei principi di trasparenza*	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi e rispetto delle procedure previste dal Piano Anticorruzione	45
	Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance conseguita	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infrannuale e finale della performance conseguita	
3.Capacità organizzative e di gestione del personale	*Decisione*	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	30
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti ovvero rispetto del codice di comportamento	
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
4.Capacità di valutazione dei propri collaboratori	*Capacità di valutazione e di differenziazione*	Capacità di premiare la *performance* ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	10

La retribuzione individuale di risultato dei dirigenti di Area è ripartita, quindi, in quattro parti:

- [**A**] legata al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa di ente con un peso pari al 10%
- [**B**] legata al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura con un peso pari al 10%
- [**C**] legata al conseguimento degli obiettivi individuali del Dirigente con un peso pari al 55%
- [**D**] legata al conseguimento degli obiettivi connessi con i comportamenti organizzativi del Dirigente con un peso pari al 23%;
- **[E**] legato alla valutazione del personale di livello non dirigenziale presente ed in servizio presso l'unità dirigenziale da valutare, con un peso pari al 2%.

La Valutazione complessiva del conseguimento della performance dei dirigenti di Area è data dalla sommatoria dei punteggi dei vari fattori rapportata in media percentuale.

2.3. Sistema di valutazione personale non dirigente.

2.3.1. Principi di valutazione e ruolo del Dirigente.

Il processo di valutazione del personale è incardinato nell'ambito del ciclo della performance e della valutazione dirigenziale.

Il scheda di valutazione viene compilata dal Dirigente e viene da questi illustrata, se richiesto, anche mediante delega ad un funzionario della medesima Struttura, al lavoratore valutato.

La motivazione di valutazioni negative che possano compromettere l'erogazione dell'intera quota di salario accessorio è compito di ogni dirigente preposto ad una Area per i rispettivi uffici e servizi. L'adozione e la comunicazione della stessa è condivisa con il Direttore Generale ed è sottoscritta da entrambi.

Nel corso dell'esercizio, anche in relazione al monitoraggio periodico del ciclo della performance, nel caso in cui si proceda a variazioni approvate dall'O.I.V. di obiettivi ritenuti non più prioritari, ovvero, non di pertinenza della struttura a seguito di modifiche organizzative/funzionali, anche i risultati ed i progetti previsti per il personale sono conseguentemente rimodulati.

Il monitoraggio, la verifica e la valutazione dei risultati e dei comportamenti, in prima istanza, spetta al singolo dirigente, relativamente ai servizi e agli uffici di pertinenza; in sede di richiesta di riesame, la valutazione definitiva di secondo grado spetta al Direttore Generale.

Ove la valutazione del dirigente responsabile e del Direttore Generale siano concordi, il procedimento di valutazione si intende definito e concluso.

Nel caso in cui la valutazione di primo e secondo grado siano entrambe riservate al Direttore Generale è prevista la possibilità di un ricorso in opposizione con richiesta di ri-valutazione.

Il personale trasferito da una area ad altra è valutato dal dirigente della struttura di destinazione a condizione che vi lavori da un periodo di servizio di almeno 90 gg; ai periodi di durata inferiore si estende la valutazione conseguita nei servizi e/o uffici in cui, durante l'esercizio cui si riferisce la valutazione, è stata prestata attività lavorativa di maggiore durata.

In caso di valutazione negativa è previsto apposito svolgimento, a richiesta del lavoratore, di specifico contraddittorio tra le parti innanzi al Direttore Generale.

2.3.2. Sistema di valutazione delle Posizioni di Lavoro.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale delle alte professionalità e delle posizioni organizzative (PO)[13] è collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di performance organizzativa di Ente**;**
- indicatori di *performance* organizzativa di Area**;**
- obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e *target***;**
- comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

I relativi pesi sono definiti nella Tabella 4.

Tabella 4: Elementi valutazione	**Peso %**
(A) Performance organizzativa di Ente	10%
(B) Performance organizzativa di servizio/unità di staff	10%
(C) Performance individuale	55%
(D) Comportamenti Organizzativi	25%
Totale Peso	100%

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: ***ex ante, in itinere*** ed *ex post.*

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance ex ante* vengono definite una serie di variabili, così elencabili:

- i pesi dei macro ambiti della *performance* organizzativa, i relativi indicatori ed i *target* che confluiranno nel Piano della *performance*;
- gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target*;
- i comportamenti organizzativi attesi saranno quelli elencati nella tabella sotto riportata:

[13] La valutazione della performance organizzativa di ente viene effettuata dall'Amministratore Unico, la performance organizzativa delle Aree viene effettuata dal Direttore Generale sentiti i dirigenti di area.

Tabella 5: Parametri utilizzati per la valutazione dei comportamenti organizzativi delle Posizioni di Lavoro			
Tipologia di comportamento	**Categoria**	**Descrizione**	Peso %
1.Capacità di comunicazione	*Comunicazione interna*	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna con particolare riferimento alle procedure previste nel piano anticorruzione.	30
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna con particolare riferimento alle procedure previste dal Piano Anticorruzione	
2.Rispetto delle regole	*Codice di comportamento e regolamento sui tempi di lavoro*	Rispetto delle regole del codice, del regolamento sui tempi di lavoro e delle direttive imposte dal Piano Anticorruzione	30
3.Capacità organizzative e gestione dei conflitti	*Decisione*	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	40
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi e rispetto del codice di comportamento	

Tale fase trova rappresentazione nella scheda di valutazione *ex ante* firmata dal soggetto che assegna l'obbiettivo e dal responsabile di posizione organizzativa (PO) o di alta professionalità valutato.

In relazione alla definizione dei pesi per i macro ambiti della *performance* organizzativa si seguirà quanto già descritto per la valutazione dei Dirigenti di Area con opportune modifiche dovute al diverso ruolo e la diversa responsabilità legata all'incarico.

In particolare, non potrà farsi riferimento al calcolo della performance organizzativa dell'Area così come descritta nella valutazione dei Dirigenti. Al contrario, il peso del 10% indicato per la performance organizzativa sarà legata al risultato del Dirigente.

In questo modo si realizza quella interdipendenza necessaria tra livelli gerarchici per la quale nessuno dei livelli di gestione resta indifferente rispetto ad una valutazione negativa.

Il risultato legato alla performance di Ente e di Area viene riconosciuto agli incaricati di Posizione di Lavoro se il Direttore Generale e i Dirigenti di Area hanno raggiunto un minimo di conseguimento dei risultati pari a 80.

Gli obiettivi individuali, invece, sono inseriti nel Piano della *performance*, ma per poter rientrare nella scheda individuale di valutazione ed essere, quindi, ammessi alla premialità devono:

- *essere di numero superiore a 3 e non superare alle 5 unità;*
- *essere rilevanti e pertinenti alla missione dell'Ente, specifici e misurabili in termini concreti e chiari, riferibili ad un arco temporale determinato;*

- *essere rendicontati dalla Posizione di Lavoro entro la scadenza fissata dalla Dirigente per tale adempimento. La data fissata deve essere conosciuta dall'incaricato con almeno 30 giorni di preavviso. Eventuali ritardi comportano l'applicazione di una penalità nell'ambito dei comportamenti organizzativi pari a punti 0.5 per ogni giorno di ritardo;*
- *l'incarico conferito deve avere una durata superiore a 90 giorni.*

Per favorire una corretta redazione degli obiettivi è possibile fare riferimento ad una metodica di rappresentazione che:

- chiarisca l'obiettivo annuale a cui si mira per determinare dati impatti;
- quantifichi con indicatori e *target* il risultato atteso dal raggiungimento di tale obiettivo.

In conclusione, i comportamenti organizzativi sono individuati nella scheda di cui alla precedente Tabella 2.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della ***performance*** attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio a ciascun dirigente per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase ***ex ante.***

Al termine dell'esercizio, anche sulla base delle risultanze della relazione sulla ***performance***, viene effettuata la valutazione del responsabile delle posizioni di alta professionalità e delle posizioni organizzative (PO).

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del dirigente valutato.

Infine, il valutato deve sottoscrivere la scheda di valutazione di seguito alla **Tabella 6**.

La retribuzione individuale di risultato delle Posizioni è ripartita, quindi, in quattro quote:

- [**A**] legata al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa di ente con un peso pari al 10%
- [**B**] legata al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura con un peso pari al 10%
- [**C**] legata al conseguimento degli obiettivi individuali della Posizione di Lavoro con un peso pari al 55%
- [**D**] legata al conseguimento degli obiettivi connessi con i comportamenti organizzativi con un peso pari al 25%.

2.3.3. Sistema di valutazione del personale di livello non dirigenziale e non titolare di Posizione di Lavoro.

Gli ambiti direttamente ricollegabili alle prestazioni dei dipendenti sono quelli finalizzati all'erogazione dell'attività corrente e all'attuazione dei progetti di innovazione organizzativa, tecnologica e gestionale della macchina amministrativa, ovvero di miglioramento quali-quantitativo dei sevizi e delle attività. Agli ambiti sopra descritti si aggiunge il perseguimento di obiettivi di mantenimento di risultati positivi già raggiunti dall'Ente che richieda un maggiore e concreto impegno del personale.

Ne consegue che tali ambiti di monitoraggio possono costituire il riferimento per valutare la *performance* del personale coinvolto nel conseguimento ovvero mantenimento dei risultati.

Una ulteriore e diversa variabile di sistema è costituita da una nuova differenziazione della valutazione tra i diversi livelli di inquadramento del personale.

L'Ente vuole sperimentare due metodologie diversificate tra il personale di livello "D" (non titolare di Posizione Organizzativa) ed i lavoratori delle categorie "C" e "B" attuando, per queste ultime, un sistema semplificato.

Al pari dei metodi utilizzati per i Dirigenti e gli incaricati di Posizioni di Lavoro, elemento di valutazione dell'apporto dei dipendenti è fornito dalla rilevazione dei "comportamenti organizzativi". Comportamenti posti in essere nell'esercizio dei rispettivi ambiti di responsabilità.

2.3.5. Metodologia di valutazione personale di livello "D" non titolare di Posizione di Lavoro.

Al fine di assicurare una valutazione più attendibile della prestazione individuale offerta, il sistema prevede un'adeguata differenziazione dei pesi dei sopraindicati fattori, in relazione al livello di responsabilità attribuita e alle specificità della struttura o dell'ufficio presso il quale è prestato il servizio.

E' prevista la possibilità di differenziare l'incidenza relativa dei risultati collegati agli output e agli indicatori dei servizi e delle attività, nonché ai progetti di semplificazione, innovazione e miglioramento quali-quantitativo dei servizi e delle attività.

La valutazione del personale di livello "D" non titolare di Posizione di Lavoro segue il sottoindicato schema applicato ai programmi e piani di lavoro predisposti per tutto il personale gerarchicamente subordinato al Dirigente di riferimento:

Scheda di valutazione categorie D					
Performance	**Elemento di valutazione**	**Parametro di dettaglio**	**Peso**	**Metodo rilevazione**	**Tempo di rilevazione**
Individuale	Esperienza acquisita	Capacità nell'esecuzione dei compiti assegnati	13	Scheda di valutazione del Dirigente	Annuale
		Prontezza e rapidità nell'esecuzione dei compiti assegnati			
	Risultati conseguiti	Grado di realizzazione dei compiti assegnati			
		Rispetto delle direttive impartite	5	Assenza di provvedimenti disciplinari	Mensile
	Qualità della prestazione individuale	Puntualità e precisione	6	Scheda di valutazione del Dirigente	Annuale
		Capacità di adattamento al cambiamento organizzativo			
	Comportamenti organizzativi	Qualità dei rapporti con utenti e colleghi	10	Scheda di autovalutazione vistata dal Dirigente	Mensile
		Comunicazione interna. Passaggi di consegne. Programmazione del lavoro di gruppo	6	Scheda di valutazione del Dirigente	Annuale
		Messa in comune di conoscenze e competenze			
	Impegno individuale	Disponibilità a svolgere attività di lavoro straordinario	25	Constatazione oggettiva delle prestazioni rese Dichiarazione di disponibilità del lavoratore su base mensile	Mensile
		Disponibilità a sopperire ad esigenze sostitutive per assenze di colleghi			
		Presenza in servizio	25	Riscontro oggettivo dal sistema di presenza	
Organizzativa	Risultati di struttura	Risultati (parziali o definitivi) performance dell'Agenzia	5	Verifica del raggiungimento di risultati da parte del Direttore Generale in misura almeno pari al 70%	Annuale
		Risultati (parziali e definitivi) dell'Area di appartenenza	5	Verifica del raggiungimento di risultati da parte del Dirigente Area in misura almeno pari al 70%	
	Totale		100		

La valutazione dei comportamenti organizzativi è attivata tramite "autovalutazione". La valutazione ha cadenza infra- annuale ed è prodotta da ciascun valutato. Si tratta di verificare diversi fattori quali: livello di comunicazione interna; interazione con il personale dell'ufficio o servizio; grado di condivisione di soluzioni e competenze[14] così come già descritti nella tabella 5. L'auto-valutazione è "vistata" dal dirigente.

Per quanto concerne i comportamenti organizzativi, diversamente da quanto previsto altri elementi di valutazione, il dirigente è tenuto a valutare anche i dipendenti assegnati ai propri uffici per un periodo inferiore ai 90 gg., confermando o meno quanto espresso nella scheda di "autovalutazione" compilata e sottoscritta dal lavoratore.

2.3.6. Metodologia utilizzata per la valutazione del personale di Categoria "C" e "B".

Per quanto attiene al personale di categoria "C" e "B" l'Amministrazione utilizzerà per ogni Area specifici progetti di produttività di "sistema". Tali progetti faranno riferimento ad una completa programmazione di tutti gli obiettivi assegnati al Dirigente dell'Area a valere per l'intero anno. Le attività che dovranno essere ricomprese nei progetti sono caratterizzate dai seguenti elementi: garanzia del mantenimento dello standard di servizio in presenza della carenza di risorse umane e nelle situazioni determinate da assenze temporanee di personale assegnato alle singole strutture; accrescimento quantitativo derivante da intensificazione produttiva; armonizzazione degli orari di lavoro finalizzata alla copertura dell'orario di servizio e di apertura degli uffici; flessibilità nell'organizzazione degli uffici e nella gestione delle risorse umane; miglioramento organizzativo derivante da assunzione di nuove modalità di svolgimento del servizio. Possono, inoltre, essere individuate attività che dispongano a favore di un "mantenimento" dei risultati positivi ottenuti nell'annualità precedente.

Relativamente ai progetti descritti nel presente punto ad ogni Area dell'Agenzia saranno assegnate risorse economiche differenziate per livello di inquadramento, esclusi i titolari di posizione di Lavoro, ed a valere per l'intero anno. In caso di mobilità del personale, andranno conseguentemente rideterminati i budget delle Aree interessate.

La partecipazione alle attività dei progetti deve essere consentita in egual misura a tutto il personale assegnato.

Ciascun Dirigente dovrà predisporre uno o più progetti dei quali sarà data informazione alle Organizzazioni Sindacali.

Il personale sarà valutato, oltre che con l'elemento della presenza in servizio, attraverso un sistema che prevede tre livelli di esito:

- Ottimo (punteggio assegnato 3);

14 L'autovalutazione, così come descritta, è attivata in maniera conforme a quanto descritto nel sistema di valutazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Tale sistema ministeriale, per espresso richiamo all'interno del corpo regolamentare, si basa sul D.lgs. n. 150/2009.

- Adeguato (punteggio assegnato 2)
- Migliorabile (punteggio assegnato 1).

La valutazione verterà sui seguenti elementi: Risultati ottenuti e qualità della prestazione; iniziativa personale ed autonomia; competenza acquisita; impegno in servizio.

La presenza in servizio sarà valutata seguendo la scala sotto riprodotta:

- tasso di presenza superiore al 50,01% = punteggio assegnato 1
- dipendenti con tasso di presenza inferiore al 50% sono considerati non valutabili.

Tabella punteggi personale categorie "B" e "C"				
	Elemento da valutare	**Descrizione**	**Valutazione**	**Punteggio**
1	**Risultati ottenuti e qualità della prestazione**	Partecipazione, comportamento corretto e tempestivo, grado di professionalità dimostrato	Ottimo	3
			Adeguato	2
			Migliorabile	1
2	**Iniziativa personale e autonomia**	Capacità dimostrata di individuare priorità tecniche e strumenti al fine di ottimizzare i procedimenti di competenza, dall'adattamento ai cambiamenti organizzativi e dalla flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati.	Ottimo	3
			Adeguato	2
			Migliorabile	1
3	**Competenza acquisita**	Conoscenze specifiche ed abilità anche operative maturate nello svolgimento dei compiti e dei processi lavorativi	Ottimo	3
			Adeguato	2
			Migliorabile	1
4	**Impegno in servizio**	Disponibilità dimostrata dal dipendente a risolvere i compiti dell'ufficio con riferimento alla presenza in servizio	Tasso di presenza superiore al 50%	1
			Tasso di presenza inferiore al 50%	0

I risvolti economici della valutazione sono indicate nel successivo capitolo.

2.4. Procedimento di valutazione degli elementi oggettivamente riscontrabili e verificabili per i dipendenti di categoria "D" non titolari di posizione di lavoro.

Altra parte della valutazione viene effettuata attraverso l'analisi di elementi oggettivanti e agevolmente riscontrabili. Preso atto del loro contenuto, gli elementi esposti possono essere oggetto di valutazione mensile.

Fattori di valutazione	Parametro di dettaglio
Risultati conseguiti	Rispetto delle direttive impartite
Impegno individuale	Disponibilità a svolgere attività straordinarie
	Disponibilità a sopperire ad esigenze sostitutive per assenza dei colleghi
	Presenza in servizio
Risultati di struttura	Monitoraggio ciclo performance di Struttura di appartenenza
	Monitoraggio ciclo performance U.O. di appartenenza

Per quanto attiene all'elemento della "presenza in servizio", questo fa riferimento al numero di giornate effettivamente lavorabili.

La presenza in servizio sarà valutata proporzionando il punteggio massimo previsto in diretta correlazione alla percentuale di effettiva presenza in servizio nella mensilità a cui si riferisce la valutazione.

2.5. Caratteristiche del sistema e casi particolari.

Il sistema prevede una valutazione basata per il 90% sulla performance individuale ed il 10% su quella organizzativa. Inoltre, la possibilità di riscontri infra-annuali immediatamente verificabili porta all'agevolazione di poter monitorare costantemente la performance del lavoratore ed eventualmente intervenire con opportuni richiami ovvero modifiche.

Per tutti i livelli ("D", "C" e "B") la valutazione si basa su progetti indirizzati ad obiettivi generali di buon andamento e viene valutato l'apporto individuale alla loro realizzazione.

Quanto descritto non esclude che possano verificarsi casi particolari di cui il sistema deve tener conto.

Innanzitutto, in presenza di provvedimenti di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, entro 15 giorni della decorrenza dei provvedimenti vanno assegnati nuovi obiettivi a coloro che sono coinvolti nei mutamenti organizzativi.

In caso di assenza del dirigente di Area la valutazione del personale viene effettuata dal Direttore Generale. Diverso è il caso di cessazione ovvero sostituzione del dirigente di Area durante l'anno, in questo caso la valutazione viene effettuata dal nuovo responsabile dell'Area sulla base della rendicontazione prodotta dal precedente responsabile e dei dati desumibili dai sistemi informativi. In caso di cessazione o sostituzione il dirigente deve, entro 15 giorni, rendicontare l'attività svolta.

I dipendenti destinatari di provvedimento disciplinare, fermo restando quanto già previsto dal codice di comportamento dei dipendenti, subiranno una riduzione percentuale del punteggio totale riportato a livello annuale ed infra-annuale. Tale riduzione è così quantificata:

Tabella 6: Effetti delle sanzioni disciplinari

Sanzione	Riduzione % del punteggio
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio da 3 a 6 mesi	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 25 al 50%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dall'9 al 24%
Rimprovero scritto	Riduzione fino all'8%

Per il personale di diretta collaborazione degli organi di vertice, in relazione alla natura fiduciaria del rapporto e dalla possibile assenza di diretta partecipazione ad attività di carattere prettamente operative e gestionali, la procedura di valutazione può non essere collegata alla realizzazione di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali, bensì alla continuità nello svolgimento della prestazione di supporto e di continuo ausilio ad un miglior svolgimento della funzione di vertice. In tale ottica, senza costi aggiuntivi per l'amministrazione, e con risorse estranee al Fondo per lo Sviluppo delle Risorse Umane nel quale tuttavia convergono, possono essere definiti l'ammontare massimo dei premi ad invarianza di spesa.

CAPITOLO III

Valutazione e ricadute sul sistema retributivo.

3.1. Esiti della valutazione sul sistema retributivo della Dirigenza.

Per il Direttore Generale il procedimento di valutazione si completa con una apposito atto dell'Amministratore Unico che ne individui il risultato. In base al punteggio conseguito viene attribuita la premialità prevista dal contratto individuale sottoscritto dal Direttore. Il metodo seguito per la quantificazione è quello del "valore-punto" in base al quale il punteggio attribuito si trasforma in percentuale da applicare al massimale previsto dal contratto quale retribuzione di risultato.

Per i Dirigente di Area il procedimento di valutazione si conclude con un provvedimento del Direttore Generale.

Anche in questo caso si applica la metodologia del "valore punto" applicata, in questo caso, ad un massimale calcolato al 45% della retribuzione di posizione, in relazione alla capacità del relativo Fondo.

3.2. Esiti della valutazione sul sistema retributivo delle Posizioni di Lavoro.

I massimali di retribuzione a cui applicare gli esiti della valutazione, così come illustrata nelle pagine precedenti, sono dettati dal CCNL del comparto Regioni ed Autonomie Locali. La quantificazione massima in uso presso l'Agenzia è regolata dal Contratto Collettivo Decentrato Integrativo.

3.3. Gli esiti della valutazione sul sistema retributivo del personale non dirigente.

Per l'erogazione di risorse legate alla si procederà a corrispondere i relativi riconoscimenti economici seguendo il seguente procedimento.

Le risorse disponibili, suddivise per il numero di lavoratori, porterà all'individuazione di un importo teorico "pro- quota" annuale. Tale pro-quota è suddiviso in base ai livelli di responsabilità ed inquadramento del personale di livello non dirigenziale e non incaricato di Posizione di Lavoro. Da tale procedimento ogni lavoratore, in base ai propri compiti ed inquadramento saprà quanto potrebbe percepire nel corso dell'anno.

3.3.1. Esiti della valutazione per il personale di livello "D" non titolare di Posizione di Lavoro.

Con un calcolo proporzionale, la produttività per il lavoratori di livello "D" non titolare di posizione organizzative, potrà essere riconosciuta, anche mensilmente, per dodicesimi del "pro-quota" in una percentuale massima del 65%. Tale retribuzione viene posticipata rispetto alla momento della valutazione. Al di sotto di una valutazione pari a 50 non verrà erogato alcuna forma di retribuzione a titolo di produttività.

Il 10% della produttività di sistema verrà erogato in unica soluzione annuale al momento della verifica dei risultati annuali dell'Agenzia e dell'Area di appartenenza (performance organizzativa). Anche il restante 25% della produttività di sistema, unito alla valutazione dei risultati individuali sarà destinato alla valutazione di fine anno.

Al termine dell'anno, alla media delle valutazioni infra-annuali (mensili) si sommeranno le valutazioni del Dirigente competente. Tale fase comporta la definizione della valutazione complessiva del dipendente per l'annualità di riferimento.

A questo punto le eventuali risorse residue vengono ripartite secondo le fasce di merito così come di seguito illustrate. Tali risorse finanziarie costituiscono un premio da erogare ai lavoratori.

Fascia	Valutazione	Riconoscimento
I	dal 95,01% al 100%	100% pro-quota ed eventuale ulteriori risorse derivanti da economie[15] del Fondo.
II	dall'80,01% al 95%	95% del pro-quota
III	dal 70,01% all'80%	80% del pro-quota
IV	dal 50,01 al 70%	Nessun riconoscimento annuale
V	Fino al 50,00	Nessun riconoscimento annuale ed infra-annuale.

Alla I fascia di valutazione verranno riconosciute non solo l'intero pro-quota annuale ma anche redistribuite le economie del fondo per la produttività sino ad un massimale pari al 100% del valore dell'intero pro-quota programmato.

La suddivisione per fasce e l'eventuale redistribuzione verso la fascia di maggior merito è contenuta nel medesimo livello di inquadramento (lavoratori con livello di inquadramento in categoria "D", categoria "C", ovvero "B").

[15] Si parla di economie di fondo e non di residui per il mancato raggiungimento dei risultati in osservanza del parere dell'Aran n. 18248/2015.

3.3.2. Esiti della valutazione per il personale di livello “C” e “B”.

I dipendenti di livello “C” e “B” di cui al precedente punto 2.3.6 otterranno un riconoscimento economico secondo i criteri sopra esposti e in quota parte mensile secondo la seguente tabella dei punteggi:

Valutazione	Riconoscimento
Punteggio superiore a 5	100% del pro-quota diviso in dodicesimi
Punteggio superiore a 4	95% del pro-quota diviso in dodicesimi
Punteggio pari o inferiore a 4	Nessun riconoscimento annuale ed infra-annuale.

Il sistema appena descritto può, eventualmente, essere utilizzato per la valutazione di specifici progetti di produttività e obiettivi, di volta in volta attivati in relazione ai settori/ambiti in cui si intende procedere all’incremento quali-quantitativo delle attività e dei servizi. Inoltre, può essere utilizzato per gli staff di diretto supporto agli organi di vertici che tuttavia, nell’ambito del proprio progetto dovranno prevedere un massimo di “2” unità per la Direzione Generale e lo stesso numero per l’Amministratore Unico.