



*Agenzia Italiana per la
Cooperazione allo Sviluppo*

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE *Ver.3/2026*

Ver. 3 – Approvato con determina direttoriale n. 1093 del 26/03/2026

Ver. 2 - Approvato con determina direttoriale n. 117 del 29/04/2022

Ver. 1 - Approvato con determina direttoriale n. 48 del 06/04/2017

SOMMARIO

Sommario

1. PREMESSA	2
2. RIFERIMENTI NORMATIVI	3
3. LE CARATTERISTICHE DELL'AGENZIA ITALIANA PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO	3
4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	6
5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
5.1 La definizione di performance organizzativa	13
5.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	13
6. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	15
6.1 La definizione di performance individuale.....	15
6.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti	16
6.2.1 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti generali (vicedirettori)	17
6.2.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti non generali (Responsabili degli Uffici).....	23
6.2.3 Gli incarichi ad interim ed altri casi particolari	27
6.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente	28
7. I REQUISITI MINIMI PER LA VALUTAZIONE	32
8. LA VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3, COMMA 5-BIS, DEL D. LGS. N. 150/2009	32
9. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	32
10. ALTRE DISPOSIZIONI	33
11. CRITERI DI ADEGUAMENTO PER IL PERSONALE IN SERVIZIO ALL'ESTERO	34
12. VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL CONTINGENTE DI CUI ALL'ART. 19, COMMA 6, DELLA L. N. 125/2014	34

1. PREMESSA

L'adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (S.M.V.P.) dei dipendenti pubblici che prestano servizio presso l'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, contenute nel D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, di attuazione della Legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di "*ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*", che disciplinano strumenti e modalità attraverso le quali misurare e valutare annualmente la *performance* organizzativa dell'Agenzia e quella individuale del personale, allo scopo di accrescerne le competenze professionali, valorizzarne il merito ed erogare premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e trasparenza dei risultati.

Resta fermo quanto previsto dal Decreto del Ministero degli Affari Esteri del 26 marzo 2014, n. 76, recante le norme per la misurazione e la valutazione delle *performance* individuale degli esperti di cooperazione, di cui all'art. 32, comma 4, della L. n. 125/2014, istitutiva dell'Agenzia, la cui valutazione è dunque esclusa dal campo di applicazione del presente S.M.V.P.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento è redatto in conformità alle disposizioni contenute nel D. Lgs. n. 150/2009 e nel D. Lgs. n. 74/2017 e procede a dettagliare l'insieme delle tecniche e dei processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle *performance*, c.d. "*Ciclo della performance*".

In particolare, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* persegue il fine di:

- consentire la misurazione e la valutazione del conseguimento del livello di *performance* atteso e di quello effettivamente realizzato, così da evidenziarne anche eventuali scostamenti e analizzarne le cause;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace ed efficiente, sia le risorse, sia i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale e incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nella sua dimensione orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione.

A tal scopo Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

Nella redazione del presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sono state seguite le seguenti fonti in materia:

- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm.ii, in particolare artt. 1, 24, 40, 40-*bis* e 45;
- Decreto Legislativo 4 marzo 2009, n. 150 del e ss.mm.ii., in particolare artt. 6, 7, 9;
- Decreto Legge 9 giugno 2021, n.80, convertito in legge 6 agosto 2021, n. 113;
- Linee guida del Dipartimento di Funzione Pubblica n. 1 del giugno 2017, per il piano della performance
- Linee guida del Dipartimento di Funzione Pubblica n. 2 del dicembre 2017, per il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Linee guida del Dipartimento di Funzione Pubblica n. 3 del novembre 2018, per la relazione annuale sulla performance;
- Linee guida del Dipartimento di Funzione Pubblica n. 4 del novembre 2019, sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche;
- Linee guida del Dipartimento di Funzione Pubblica n. 5 del dicembre 2019, per la misurazione e valutazione della performance individuale
- CCNL relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, in particolare art. 22;
- CCNL relativo al personale del comparto ministeri, biennio economico 2008-2009, in particolare art. 2;
- CCNL del comparto Funzioni centrali per il triennio 2016-2018, in particolare art. 78;
- CCNL del comparto Funzioni centrali per il triennio 2022-2024, in particolare art. 33;
- CCNL Area I Ministeri del quadriennio 2006/2009, in particolare artt. 25 e 26;
- CCNL Area Funzioni Centrali del triennio 2022-2024, in particolare art. 15.

3. LE CARATTERISTICHE DELL'AGENZIA ITALIANA PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

L'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico, sottoposto ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI).

Gli atti fondamentali dell'Agenzia sono i seguenti:

- **Legge 11 agosto 2014, n.125**, istitutiva dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, che svolge - nel quadro degli indirizzi politici indicati dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale - attività a carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione;
- **Decreto del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale del 22 luglio 2015, n. 113**, recante lo Statuto dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, che indica tre le finalità dell'AICS quella di operare al fine di “rafforzare l'efficacia, l'economicità, l'unitarietà e la trasparenza della politica di cooperazione allo sviluppo dell'Italia, mirata alla promozione della pace della giustizia attraverso uno sviluppo solidale e sostenibile dei popoli e delle persone”;

- **Documento Triennale di Programmazione e di indirizzo**, previsto dall'art. 12 della L. n. 125/2014 che "indica la visione strategica, gli obiettivi di azione e i criteri di intervento, la scelta delle priorità delle aree geografiche e dei singoli Paesi, nonché i diversi settori nel cui ambito dovrà essere attuata la cooperazione allo sviluppo. Il documento esplicita altresì gli indirizzi politici e strategici relativi alla partecipazione italiana agli organismi europei e internazionali e alle istituzioni finanziarie multilaterali";
- **Programmazione annuale degli interventi di cooperazione**, di cui al comma 3 dell'art. 21 della L. n. 125/2014, approvato dal Comitato Congiunto per la cooperazione allo sviluppo, con riferimento a Paesi e aree di intervento;
- **Convenzione triennale AICS/MAECI** che, oltre a regolamentare i rapporti fra il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, fissa gli obiettivi generali, e correlati indicatori e target, che l'AICS è tenuta a conseguire nell'ambito delle competenze attribuitele dalla L. n. 125/2014;
- **Regolamento di Organizzazione dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo**, approvato con decreto del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale n. 2438 del 15 dicembre 2015 e successive modifiche e integrazioni;
- **Regolamento di Contabilità dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo**, approvato con Decreto del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale n.1002/2500 del 15 dicembre 2015.

Così come indicato all'articolo 2, comma 1, dello Statuto, l'Agenzia opera con la finalità di rafforzare l'efficacia, l'economicità, l'unitarietà e la trasparenza della politica di cooperazione allo sviluppo dell'Italia, mirata alla promozione della pace, della giustizia attraverso uno sviluppo solidale e sostenibile dei popoli e delle persone.

La **L. n. 125/2014** definisce la Cooperazione allo sviluppo come parte integrante e qualificante della politica estera italiana e individua gli obiettivi e le finalità che deve perseguire, ovvero:

- sradicare la povertà e ridurre le disuguaglianze, migliorare le condizioni di vita delle popolazioni e promuovere uno sviluppo sostenibile;
- tutelare e affermare i diritti umani, la dignità dell'individuo, l'uguaglianza di genere, le pari opportunità e i principi di democrazia e dello Stato di diritto;
- prevenire i conflitti, sostenere i processi di pacificazione, di riconciliazione, di stabilizzazione post-conflitto, di consolidamento e rafforzamento delle istituzioni democratiche.

Nel merito, all'Agenzia è affidato il compito di agire come piattaforma tecnico-operativa del sistema italiano della cooperazione, rafforzandolo e rendendolo più efficace nella lotta alla povertà, la promozione della pace, la difesa dei diritti e la costruzione dello sviluppo sostenibile.

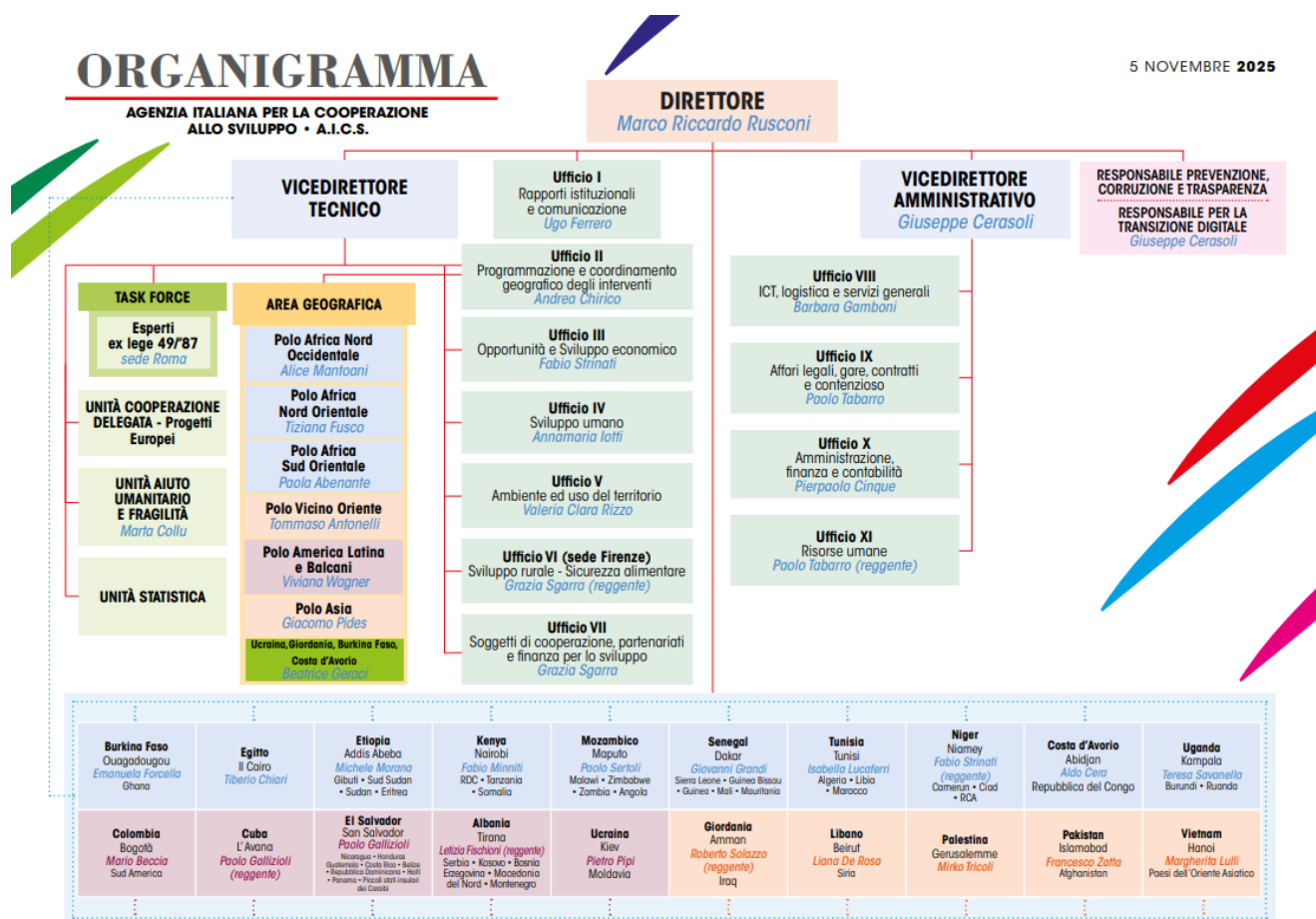
L'Agenzia, avente sede centrale a Roma, è articolata in due uffici di livello dirigenziale generale, denominati "vicedirezioni", una **tecnica** ed una **giuridico-amministrativa**, e in undici uffici di livello dirigenziale non generale, di cui sei afferenti alla Vicedirezione tecnica (Programmazione e coordinamento geografico degli interventi; Opportunità e sviluppo economico; Sviluppo umano; Ambiente ed uso del territorio; Sviluppo rurale – Sicurezza alimentare; Soggetti di cooperazione, partenariati e finanza per lo sviluppo), quattro alla Vicedirezione giuridico-amministrativa (ICT, logistica e servizi generali; Affari legali, gare, contratti e contenzioso; Amministrazione, finanza e contabilità; Risorse umane) ed uno di diretta dipendenza del Direttore (Rapporti istituzionali e comunicazione).

Sono attualmente istituite 20 sedi estere delle 30 massime che l'Agenzia può istituire compatibilmente con le

risorse finanziarie disponibili. Alle sedi all'estero possono essere preposti dirigenti, funzionari della terza area funzionale o esperti di cui all'articolo 32, comma 4, primo periodo, della legge istitutiva. I titolari delle sedi all'estero rispondono al Direttore, da cui dipendono gerarchicamente per l'uso delle risorse e per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La struttura organizzativa dell'AICS, alla data del 30 novembre 2025, è graficamente riportata nell'organigramma sotto riportato.

Figura 1: Organigramma AICS aggiornato al 30 novembre 2025



Conformemente a quanto indicato all'art. 4 dello Statuto, sono organi dell'Agenzia:

- il *Direttore*, che rappresenta l'Agenzia, esercita il potere di spesa nell'ambito della programmazione annuale e pluriennale, dirige e controlla l'attività ed è responsabile della gestione e del conseguimento degli obiettivi;
- il *Comitato Direttivo*, presieduto dal Direttore e composto dai due vicedirettori e da due dirigenti dell'Agenzia, il quale formula proposte in ordine alla programmazione delle attività, individua misure e iniziative dirette a favorire l'economicità della gestione ed esprime parere sulle proposte dell'Agenzia al Comitato congiunto, sugli schemi di Convenzione con il MAECI e con altre amministrazioni pubbliche e sulla proposta di bilancio preventivo e sul conto consuntivo dell'Agenzia;

- il *Collegio dei Revisori dei Conti*, composto da tre membri effettivi ed un supplente, il quale esercita le funzioni di controllo e verifica della gestione amministrativa e contabile dell’Agenzia.

Come previsto dall’articolo 22, comma 2, dello Statuto, l’Agenzia si avvale dell’**Organismo Indipendente di Valutazione** (OIV) del MAECI.

L’ordinamento professionale del personale pubblico alle dipendenze dell’AICS è disciplinato dalla normativa sul pubblico impiego (D. Lgs. n. 165/2001) e dalle disposizioni dei contratti collettivi delle Funzioni centrali. La dotazione organica dell’Agenzia è determinata nel limite massimo di 240 unità (L. n. 125/2014, articolo 19, comma 1).

A suddetto organico si aggiungono fino ad un massimo di 150 unità di personale assunte con contratto a tempo indeterminato di diritto locale presso le sedi estere (c.d. contingente), che opera sotto la diretta dipendenza del titolare della sede e datore di lavoro, e gli esperti di cooperazione di cui all’art. 32, comma 4, della legge istitutiva, assunti con contratto di lavoro privatistico, ad esaurimento (3 unità residue al 30/11/2025). Il personale di cui al precedente periodo non ricade nel campo di applicazione del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Con specifico riferimento alle sedi estere, si evidenzia che l’articolo 9 dello Statuto, rubricato “Sedi all’estero” prevede la possibilità, nell’ambito delle risorse finanziarie disponibili, di costituire fino ad un massimo di 30 sedi all’estero. In ognuna di esse possono essere inviati, secondo criteri definiti dal Comitato Congiunto, fino ad un massimo di 60 dipendenti (di cui agli articoli 19 e 32 della Legge istitutiva dell’Agenzia), elevabili fino a 90, sulla base delle risorse finanziarie effettivamente disponibili.

4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* è collocato all’interno di un più ampio processo denominato “Ciclo della *performance*”, un impianto metodologico composto da tre macro-fasi (programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione), finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di un concreto strumento di programmazione, organizzazione e valutazione del lavoro, in un’ottica di miglioramento continuo della *performance* e dei servizi resi.

Il “Ciclo della *performance*” è costituito dalle seguenti fasi:

- a) pianificazione strategica;
- b) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- c) eventuale rimodulazione degli obiettivi assegnati, in coerenza con la programmazione dell’ente;
- d) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- e) misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- f) misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- g) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- h) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi. Elaborazione della Relazione sulla *Performance*, secondo quanto previsto dall’art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009, entro il mese di giugno dell’anno successivo a quello di riferimento.

Il “Ciclo della *performance*” discende da una programmazione strategica che definisce gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baseranno poi la misurazione della *performance* e la successiva valutazione.

Gli attori principali del “Ciclo della *performance*” sono i decisori politici e amministrativi, come descritti nella successiva TABELLA “CICLO DELLA *PERFORMANCE*”:

Nella prima fase del ciclo (**Programmazione**) l’amministrazione definisce gli obiettivi da conseguire nel medio-lungo periodo (in Agenzia, il triennio) e nel breve termine (anno). Questa fase è propedeutica all’orientamento delle *performance* individuali, in funzione della *performance* organizzativa attesa.

La seconda fase del ciclo (**Misurazione**) serve per rilevare i risultati raggiunti dall’amministrazione nel suo complesso (*performance* organizzativa) e i contributi individuali (*performance* individuale).

Nella terza fase del ciclo (**Valutazione**), si formula un giudizio sulla *performance*, considerando il grado misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto al livello atteso, alla luce degli eventi esogeni ed endogeni che ne hanno influenzato l’avanzamento.

Un ruolo particolarmente importante è svolto dall’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che, lungo tutto il ciclo, fornisce un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità ed affidabilità al S.M.V.P. Infatti, in ossequio a quanto previsto nel D. Lgs. n. 150/2009, spettano in particolare all’OIV:

- i) il *presidio tecnico metodologico* sul S.M.V.P., che si esplica mediante la formulazione del parere sul presente documento e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;
- ii) la *valutazione della performance organizzativa*, resa attraverso la validazione della Relazione sulla *performance*;
- iii) il *monitoraggio della performance organizzativa*, ovvero la verifica dell’andamento della *performance* conseguita dall’amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e l’eventuale segnalazione all’organo di indirizzo politico dell’esigenza di interventi correttivi;
- iv) la *proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice* e la trasmissione all’organo di indirizzo politico-amministrativo.

Oltre a quanto già premesso, occorre mettere in evidenza che le finalità del S.M.V.P. sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento delle *performance*.

La misurazione e la successiva valutazione sono infatti finalizzate a:

- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l’individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare la *performance* complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell’adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;

- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori.

I tempi e le fasi del "Ciclo della *performance*" dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo sono i seguenti:

TABELLA "CICLO DELLA PERFORMANCE"

* Ai fini del presente prospetto, con la dicitura " dirigente sovraordinato " si intende:			
<ul style="list-style-type: none"> - il Direttore con riferimento ai vicedirettori e ai dirigenti posti alla propria diretta dipendenza - i vicedirettori con riferimento ai dirigenti della Vicedirezione di diretta responsabilità - il Direttore/i vicedirettori/i dirigenti con riferimento ai dipendenti assegnati alla struttura di diretta responsabilità 			
Fasi del Ciclo della <i>performance</i>	Attività	Attori	Tempi
1 Pianificazione strategica	Negoziare e definizione dei contenuti della Convenzione triennale AICS/MAECI, con individuazione degli obiettivi strategici , rilevanti ai fini della programmazione operativa del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (c.d. PIAO).	1) <u>Direttore AICS</u> (negozia con DGCS/MAECI i contenuti della Convenzione, su proposta dei vicedirettori AICS, con il supporto istruttorio del dirigente AICS deputato alla programmazione) 2) <u>DGCS/MAECI</u>	Entro la data di scadenza della precedente Convenzione
	Sottoscrizione della Convenzione triennale AICS/MAECI.	1) <u>Direttore AICS</u> 2) <u>MAECI</u>	
2 Programmazione operativa	Negoziare e definizione degli obiettivi operativi del triennio da inserire nel PIAO, con individuazione dei relativi pesi a somma 100 (ai fini della misurazione della <i>performance</i> organizzativa di cui alla Fase 6), degli indicatori, dei target annuali e dei vicedirettori e dei dirigenti responsabili del raggiungimento degli stessi. L'insieme degli obiettivi operativi deve da un lato assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici della Convenzione AICS/MAECI, nei tempi e modi ivi stabiliti, dall'altro perseguire specifici risultati di interesse dell'Agenzia, non direttamente collegabili a quelli	1) <u>Vicedirettori</u> (individuano le proposte di obiettivi operativi da inserire nel PIAO e li negoziano con i dirigenti della propria Vicedirezione). Per gli uffici di staff alla Direzione tale funzione è assolta dal Direttore AICS 2) <u>Dirigenti</u> (negozano con il dirigente sovraordinato contenuti e risorse degli obiettivi di propria competenza della proposta di PIAO) 3) <u>OIV AICS/MAECI</u> (verifica la coerenza tra pianificazione strategica della Convenzione e programmazione operativa della proposta di PIAO). 4) <u>Direttore AICS</u> (verifica l'adeguatezza degli obiettivi	Entro il 31 gennaio dell'anno di valutazione

* Ai fini del presente prospetto, con la dicitura “ dirigente sovraordinato ” si intende:				
<ul style="list-style-type: none"> - il Direttore con riferimento ai vicedirettori e ai dirigenti posti alla propria diretta dipendenza - i vicedirettori con riferimento ai dirigenti della Vicedirezione di diretta responsabilità - il Direttore/i vicedirettori/i dirigenti con riferimento ai dipendenti assegnati alla struttura di diretta responsabilità 				
Fasi del Ciclo della performance	Attività	Attori	Tempi	
	definiti nella Convenzione. La programmazione segue un processo <i>top-down</i> , accompagnato da negoziazione con i dirigenti deputati al raggiungimento dei risultati.	operativi da inserire nel PIAO, come proposti dai vicedirettori in esito ai processi di negoziazione di cui al punto 2) e di verifica di cui al punto 3))		
	Negoziazione e definizione degli obiettivi individuali dei dirigenti da inserire nel PIAO con i relativi indicatori e target per l’anno di valutazione	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Direttore AICS</u> (individua gli obiettivi individuali da assegnare ai Vicedirettori, al Dirigente dell’Ufficio I e, su proposta dei Vicedirettori, ai dirigenti). 2) <u>Vicedirettori</u> (propongono gli obiettivi individuali da assegnare ai dirigenti della propria vicedirezione). 	Entro il 31 gennaio dell’anno di valutazione	
	Adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Direttore AICS</u> 	Entro il 31 gennaio dell’anno di valutazione	
3	Comunicazione e della performance attesa al personale	<p>Consegna al personale, dirigenziale e non dirigenziale, delle schede <i>ex-ante</i> di assegnazione degli obiettivi di gruppo e/o individuali (<i>performance</i> attesa).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Dirigente sovraordinato</u> (compila e consegna al valutato la scheda <i>ex-ante</i>) 2) <u>Valutato</u> (riceve la scheda <i>ex-ante</i>) 3) <u>Ufficio XI – Risorse Umane</u> (supporta operativamente i valutatori nell’elaborazione delle schede <i>ex-ante</i>) 	Entro il 28 febbraio dell’anno di valutazione
4	Monitoraggio performance in corso di esercizio	<p>Raccolta delle relazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi e degli obiettivi individuali dei dirigenti inseriti nel PIAO relativi al primo semestre dell’anno in corso.</p> <p>Analisi dei risultati intermedi di performance del personale, attraverso un confronto continuo e informale. Obiettivo del confronto è la restituzione di feedback e proposte di miglioramento da formalizzare con almeno un colloquio entro il 15/7 nel caso di</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Vicedirettori e dirigenti in staff alla Direzione</u> (predispongono la relazione periodica sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi della Vicedirezione o degli Uffici di staff e degli obiettivi individuali a loro assegnati inseriti nel PIAO). 2) <u>Dirigenti</u> (forniscono elementi per la predisposizione della relazione periodica sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi e degli obiettivi individuali a loro assegnati 	Almeno una relazione entro il 31 luglio dell’anno di valutazione, sullo stato di raggiungimento o degli obiettivi al 30/06

* Ai fini del presente prospetto, con la dicitura “ dirigente sovraordinato ” si intende:				
<ul style="list-style-type: none"> - il Direttore con riferimento ai vicedirettori e ai dirigenti posti alla propria diretta dipendenza - i vicedirettori con riferimento ai dirigenti della Vicedirezione di diretta responsabilità - il Direttore/i vicedirettori/i dirigenti con riferimento ai dipendenti assegnati alla struttura di diretta responsabilità 				
Fasi del Ciclo della performance	Attività	Attori	Tempi	
	<p>dipendenti la cui prestazione può dare luogo ad un esito negativo, sulla base dell’andamento degli obiettivi assegnati e/o dei comportamenti osservati dal valutatore.</p> <p>Il colloquio formalizzato è effettuato anche in caso di richiesta di colloquio da parte del dipendente.</p>	<p>inseriti nel PIAO).</p> <p>3) <u>Dirigente deputato alla programmazione</u> (predispone relazione di sintesi sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi e degli obiettivi individuali dei dirigenti inseriti nel PIAO.)</p> <p>4) <u>Dirigenti sovraordinati</u> (effettuano il monitoraggio della performance dei collaboratori).</p>		
5	<p>Eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi e/o degli obiettivi individuali dei dirigenti inseriti nel PIAO</p>	<p>Eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi e/o degli obiettivi individuali dei dirigenti inseriti nel P.I.A.O alla luce degli esiti della Fase 4, laddove la previsione di mancato raggiungimento nell’anno non sia imputabile a negligenza del responsabile dell’obiettivo.</p>	<p>1) <u>Vicedirettori e dirigenti in staff alla Direzione</u> (propongono la revisione del PIAO).</p> <p>2) <u>OIV AICS/MAECI</u> (verifica l’adeguatezza delle motivazioni a supporto della richiesta di rimodulazione degli obiettivi operativi e/o individuali del PIAO e/o dei relativi indicatori e/o target).</p> <p>3) <u>Dirigenti</u> (propongono al dirigente sovraordinato l’eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi e/o individuali di competenza inseriti nel PIAO e/o dei relativi indicatori e/o target).</p> <p>4) <u>Direttore</u> (adotta la revisione del PIAO).</p>	<p>Eventuale, di norma entro il 30 settembre dell’anno di valutazione</p>
6	<p>Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell’Agenzia</p>	<p>Misurazione dei valori degli indicatori degli obiettivi operativi e degli obiettivi individuali dei dirigenti inseriti nel P.I.A.O, come assestati al termine del periodo di valutazione.</p> <p>Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e individuali sulla base della misurazione dei valori assestati degli indicatori in relazione ai target definiti e dei dati di contesto che hanno inciso sul raggiungimento dell’obiettivo.</p>	<p>1) <u>Direttore AICS</u> (presenta al dirigente deputato alla programmazione i valori a consuntivo degli indicatori e degli obiettivi individuali dei vicedirettori).</p> <p>2) <u>Vicedirettori</u> (presentano al dirigente deputato alla programmazione i valori a consuntivo degli indicatori degli obiettivi e degli obiettivi individuali dei dirigenti assegnati alla propria Vicedirezione e le informazioni</p>	<p>Entro il 31 marzo dell’anno successivo a quello di valutazione – performance organizzativa</p>

* Ai fini del presente prospetto, con la dicitura “ dirigente sovraordinato ” si intende:				
<ul style="list-style-type: none"> - il Direttore con riferimento ai vicedirettori e ai dirigenti posti alla propria diretta dipendenza - i vicedirettori con riferimento ai dirigenti della Vicedirezione di diretta responsabilità - il Direttore/i vicedirettori/i dirigenti con riferimento ai dipendenti assegnati alla struttura di diretta responsabilità 				
Fasi del Ciclo della performance	Attività	Attori	Tempi	
	La valutazione sintetica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi del PIAO, come definita all’art. 5.2 del presente S.M.V.P., rappresenta la performance organizzativa dell’Agenzia.	di contesto a supporto della valutazione proposta del risultato raggiunto). 3) <u>Dirigente deputato alla programmazione</u> (predispone l’ipotesi di Relazione sulla performance dell’anno di valutazione, comprensiva della misurazione degli indicatori degli obiettivi operativi e individuali dei dirigenti inseriti nel PIAO e delle proposte di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, formulate dai soggetti di cui ai punti 1 e 2).		
7	Rendicontazione dei risultati	Approvazione della Relazione sulla performance dell’anno di valutazione.	1) <u>Direttore</u> (approva Relazione sulla performance dell’anno di valutazione). 2) <u>OIV AICS/MAECI</u> (valida la Relazione sulla performance dell’anno di valutazione, comprensiva delle osservazioni).	Entro il 30 giugno dell’anno successivo a quello di valutazione
8	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale	Misurazione dei valori degli indicatori degli obiettivi di gruppo, diversi da quelli inseriti nel PIAO, e individuali, come assestati al termine del periodo di valutazione. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi da conseguire sulla base della misurazione dei valori assestati degli indicatori in relazione ai target definiti e dei dati di contesto che hanno inciso sul raggiungimento dell’obiettivo. Valutazione della performance di ruolo del dipendente.	1) <u>Direttore AICS</u> (valuta le dimensioni della performance individuale – obiettivi e comportamenti – del personale dirigente su proposta dei Vicedirettori). 2) <u>Dirigenti</u> (misurano e valutano le dimensioni della performance individuale – obiettivi e comportamenti – del personale assegnato, riassumendo gli esiti nella scheda <i>ex-post</i>). 3) <u>Ufficio XI – Risorse Umane</u> (supporta operativamente i valutatori nell’elaborazione delle schede <i>ex-post</i>). 4) <u>Titolari delle sedi estere</u> (effettuano la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale di ruolo con	Entro il 30 aprile dell’anno successivo a quello di valutazione – performance individuale

* Ai fini del presente prospetto, con la dicitura “ dirigente sovraordinato ” si intende:				
<ul style="list-style-type: none"> - il Direttore con riferimento ai vicedirettori e ai dirigenti posti alla propria diretta dipendenza - i vicedirettori con riferimento ai dirigenti della Vicedirezione di diretta responsabilità - il Direttore/i vicedirettori/i dirigenti con riferimento ai dipendenti assegnati alla struttura di diretta responsabilità 				
Fasi del Ciclo della performance	Attività	Attori	Tempi	
9	Restituzione degli esiti della valutazione della performance al personale	Consegna della scheda <i>ex-post</i> al valutato nel corso di un colloquio dialettico di restituzione degli esiti della valutazione.	<p>incarico presso la sede – vice titolare e funzionari di supporto - e del contingente di cui all’art. 19, comma 6, della legge istitutiva).</p> <p>1) Direttore, Dirigenti e <u>titolari delle sedi estere</u> (consegnano la scheda <i>ex-post</i> al personale valutato di propria competenza).</p> <p>2) <u>Valutato</u> (riceve la scheda <i>ex-post</i> e la sottoscrive per presa visione, con la possibilità di aggiungere in calce proprie osservazioni sulla valutazione conseguita, anche finalizzate all’attivazione di un eventuale processo conciliativo di revisione della valutazione).</p>	Entro 30 giorni dalla conclusione della Fase 7
10	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	Contrattazione decentrata, processo autorizzatorio ex art. 40-bis D. Lgs. n. 165/2001, liquidazione dei premi	<p>1) <u>Delegazioni trattanti di parte pubblica e sindacale</u> (sottoscrivono l’accordo sindacale).</p> <p>2) <u>Ufficio XI – Risorse Umane</u> (supporta tecnicamente il tavolo di contrattazione e liquida i premi).</p>	Entro 90 giorni dalla sottoscrizione del contratto integrativo di cui all’art. 40-bis, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001 oppure, se termine successivo e comunque acquisito l’accordo di cui sopra, entro 60 giorni dalla conclusione della Fase 9

5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

5.1 La definizione di performance organizzativa

La *performance* organizzativa, come definita dall'articolo 8, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009, è l'insieme dei risultati attesi in ordine a:

- attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- attuazione di piani e programmi;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (*AICS attiva valutazioni partecipative dell'operato dell'Agenzia rese dai soggetti della società civile deputati ad attuare le iniziative di cooperazione per conto dell'AICS nei Paesi di competenza. Gli esiti di tali indagini contribuiscono al miglioramento della riprogettazione dell'azione diretta dell'Agenzia nell'ambito dei processi di cooperazione*);
- modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni esterne;
- efficienza nell'impiego delle risorse;
- qualità e quantità delle prestazioni;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le principali dimensioni della *performance* organizzativa sono:

- *stato delle risorse*, ovvero la quantità e la qualità delle risorse umane, economico- finanziarie e strumentali;
- *efficienza ed efficacia*, volte ad esprimere la capacità di utilizzo delle risorse impiegate in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio, nonché di rispecchiare l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e alle necessità dei destinatari;
- *impatto*, che esprime l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari, nel medio/lungo periodo, nell'ottica di creazione del valore pubblico.

Attraverso la *performance* organizzativa è infatti possibile programmare, misurare e successivamente valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (finanziarie, umane e strumentali), le utilizza in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alla missione istituzionale affidata (efficacia), con lo scopo di creare valore pubblico, ovvero migliorare il benessere sociale ed economico dei destinatari dell'azione (impatto).

5.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

La misurazione della *performance* organizzativa è rappresentata in AICS dalla media aritmetica ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi inseriti nel PIAO secondo le modalità e i contenuti descritti nella Fase 2 del "Ciclo della *performance*" (cfr. TABELLA "CICLO DELLA PERFORMANCE", art. 4), avuto riguardo dei pesi dei singoli obiettivi, la cui somma forma il valore 100.

Nello specifico, la valutazione della *performance* organizzativa è data dall'applicazione della seguente formula:

$$VAL_{obtv_1} \times P_{obtv_1} + VAL_{obtv_2} \times P_{obtv_2} + \dots + VAL_{obtv_n} \times P_{obtv_n}$$

$$VAL_{PO} = \frac{\dots}{P_{obtv_1} + P_{obtv_2} + \dots + P_{obtv_n}} \times 100$$

dove:

VAL_{PO} = Valutazione della *performance* organizzativa

VAL_{obtv_1,2,...,n} = Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi n. 1, 2, ..., n del PIAO

P_{obtv_1,2,...,n} = Pesi assegnati agli obiettivi operativi n. 1, 2, ..., n del PIAO

n = numero di obiettivi operativi inseriti nel PIAO

ESEMPIO APPLICATIVO 5.2

MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

Ipotizziamo che il PIAO sia costituito da n. 3 obiettivi operativi (n=3), ai quali sono stati assegnati i seguenti pesi (sommatoria pesi = 100%):

P_{obtv_1}: peso assegnato 20%

P_{obtv_2}: peso assegnato 30%

P_{obtv_3}: peso assegnato 50%

Ipotizziamo che al termine del periodo di valutazione, in esito al procedimento di cui alla fase 6 del “Ciclo della *performance*” (cfr. TABELLA “CICLO DELLA *PERFORMANCE*”, art. 4), siano stati definiti i seguenti gradi di raggiungimento di tali obiettivi operativi:

VAL_{obtv_1}: grado raggiungimento 80%

VAL_{obtv_2}: grado raggiungimento 100%

VAL_{obtv_3}: grado raggiungimento 70%

In applicazione della formula di calcolo del grado di raggiungimento della *performance* organizzativa, si avrà la seguente misurazione:

$$VAL_{PO} = \frac{0,8 \times 0,2 + 1 \times 0,3 + 0,7 \times 0,5}{0,2 + 0,3 + 0,5} \times 100 = \mathbf{81\%}$$

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi inseriti nel PIAO sono effettuate dal Direttore, su proposta dei Vice Direttori e, per gli uffici di staff della Direzione, dal Direttore.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi avviene sulla base della capacità di realizzare i *target* attesi, tenuto conto degli elementi di contesto: il sistema si fonda sulla misurazione delle *performance* conseguite, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di un giudizio

finale tenendo conto anche di altri aspetti quali, ad esempio:

- grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una valutazione non meccanicistica e l'utilizzo di intervalli di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi relativi alla *performance* conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della *performance* conseguita;
- eventuale assegnazione tardiva degli obiettivi, che implica una valutazione limitata al periodo di effettiva possibilità di perseguire il risultato fissato.

Il grado di raggiungimento della *performance* organizzativa dell'Agenzia costituisce elemento rilevante per l'erogazione del premio correlato alla performance del personale non dirigente secondo quanto definito in sede di contrattazione collettiva nazionale del comparto Funzioni centrali e di contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 7, comma 6, del CCNL del personale del comparto Funzioni centrali relativo al triennio 2022-2024.

6. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

6.1 La definizione di performance individuale

La valutazione della *performance* individuale è intesa come un processo mediante il quale si definisce, misura, valuta e riconosce il contributo che ogni dipendente fornisce, anche in considerazione del risultato conseguito rispetto all'obiettivo atteso, con un metodo che garantisca equità e coerenza rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

La valutazione della *performance* individuale ha l'obiettivo di migliorare la qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche. Infatti, una gestione efficace del processo di valutazione individuale genera un effetto positivo sul piano individuale, poiché consente di valorizzare le capacità e le competenze dei singoli, ed è strumentale anche al miglioramento sul piano organizzativo, poiché il miglioramento della *performance* dei singoli comporta inevitabilmente anche un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati.

Di fondamentale importanza, oltre alla mera valutazione della prestazione resa da ogni singolo soggetto afferente all'organizzazione è la considerazione del potenziale di ogni singolo individuo perché mediante quest'ultimo aspetto è possibile acquisire gli elementi informativi funzionali alle decisioni in ordine, ad esempio, alla corretta allocazione delle risorse, alla strutturazione dei piani di formazione del personale e al conferimento di incarichi. Infatti, in ossequio a quanto contenuto nel disposto normativo di riferimento (Titolo III, D. Lgs. n. 150/2009), la *performance* individuale è indispensabile, oltreché per erogare il trattamento economico accessorio e per attribuire le progressioni economiche e di carriera, per individuare i *gap* di competenza (e dunque definire percorsi formativi e professionali specifici) e conferire incarichi di responsabilità.

Così come previsto dall'articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009, la *performance* individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. Pertanto, le dimensioni

che compongono la *performance* individuale sono due:

1. i *risultati*, riferiti agli obiettivi annuali assegnati nel PIAO all'unità organizzativa di appartenenza e/o ad obiettivi individuali e/o ad obiettivi di gruppo assegnati direttamente dal dirigente sovraordinato;
2. i *comportamenti*, che attengono al "come" il dipendente svolge la propria attività.

L'assegnazione al personale degli obiettivi di cui al punto 1. deve essere equilibrata nell'ambito delle varie categorie professionali, evitando l'insorgere di situazioni significativamente differenti sotto il profilo dell'impegno richiesto e della complessità del risultato da raggiungere.

Nel caso di personale non dirigenziale, ove dall'analisi dei giudizi forniti dai valutatori circa i comportamenti organizzativi del proprio personale emergano situazioni di conclamata differenziazione delle metriche di giudizio, il Direttore dell'Agenzia convoca i valutatori per un confronto, finalizzato al superamento della problematica evidenziata.

Per i dipendenti con incarichi dirigenziali non generali, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale riguardano prevalentemente l'ambito organizzativo di diretta responsabilità (ufficio) e, per i dirigenti con incarico di livello generale (vicedirettori), oltre all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, quello complessivo della Vicedirezione di competenza.

In aggiunta a suddette e prevalenti dimensioni valutative, sono oggetto di valutazione il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, assegnati dal dirigente sovraordinato, nonché le competenze manageriali e professionali dimostrate e i comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento efficace delle funzioni assegnate. È inoltre oggetto di valutazione la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

Nel processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale una notevole importanza è rivestita dal confronto tra valutato e valutatore nelle varie fasi del processo. Nella fase di *programmazione*, i colloqui tra valutato e valutatore sono volti a comunicare al valutato gli elementi che saranno oggetto di valutazione. Nella successiva fase di *monitoraggio*, il dirigente dovrà periodicamente confrontarsi con il valutato per prevedere eventuali scostamenti tra risultati conseguiti e risultati attesi, in modo da mettere in atto azioni correttive. Nell'ultima fase, quella della *valutazione*, e della restituzione della valutazione, la discussione non è solo il momento nel quale il valutato può chiarire la propria posizione sulle prestazioni rese, ma è soprattutto la sede nella quale individuare modalità e azioni volte a migliorare la futura prestazione.

6.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti

La valutazione della *performance* individuale dei dirigenti dell'AICS persegue i seguenti obiettivi:

- allineare l'azione dirigenziale alle strategie dell'Agenzia;
- sviluppare l'orientamento al risultato;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla *performance* individuale.

Il processo, dettagliatamente descritto nella TABELLA "CICLO DELLA PERFORMANCE", di cui all'art. 4, prevede i seguenti passaggi:

- assegnazione e comunicazione degli obiettivi a inizio periodo (consegna scheda *ex-ante*);
- eventuale rimodulazione degli obiettivi assegnati;
- almeno un momento di verifica in corso d'anno per monitorare l'andamento degli obiettivi

- assegnati e per eventuali *feedback* sui comportamenti organizzativi agiti;
- misurazione e valutazione finale;
- rendicontazione degli obiettivi individuali nella Relazione sulla Performance con precisi riferimenti documentali e temporali.
- comunicazione al valutato della sua valutazione di *performance* individuale (consegna scheda *ex-post*), a seguito di un colloquio di *feedback* tra valutato e valutatore.

Nell'ambito del presente sistema di valutazione, il personale dirigente, sia generale che non generale, è valutato dal proprio superiore gerarchico dell'Agenzia. L'arco temporale della valutazione della *performance* individuale coincide con l'anno solare (1/1-31/12).

Oggetto della valutazione è la *performance* individuale di ciascun dirigente nell'ambito dell'incarico conferito.

Il collegamento tra valutazione conseguita e retribuzione di risultato è definito;

- per i dirigenti generali, sulla base del contratto di lavoro stipulato e di quanto previsto al successivo punto 6.2.1;
- per i dirigenti non generali, sulla base del contratto di lavoro stipulato e degli accordi sottoscritti in sede di contrattazione collettiva integrativa.

6.2.1 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti generali (vicedirettori)

La *performance* individuale dei dirigenti generali è valutata in AICS con riferimento alle seguenti quattro dimensioni valutative, da a) a d), di cui all'art. 9, commi 1 e 1-bis, del D.L.gs. n. 150/2009:

a) Indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva della *performance* individuale. PESO: 60%

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica ponderata del grado di raggiungimento medio dei seguenti aggregati di obiettivi, come approvata dal Direttore e validata dall'OIV – cfr. Fase 6 Ciclo della *performance* (cfr. TABELLA “CICLO DELLA PERFORMANCE”, art. 4):

- a1) Media aritmetica semplice del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nel PIAO alla diretta responsabilità del vicedirettore: **peso 60%**;
- a2) Media aritmetica semplice del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nel PIAO ai dirigenti gerarchicamente dipendenti dalla Vicedirezione di competenza: **peso 40%**.

b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali. PESO: 10%

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica semplice del grado di raggiungimento, valutato dal Direttore, degli obiettivi individuali assegnati al vicedirettore tramite il PIAO, secondo quanto stabilito nella Fase 3 del “Ciclo della *performance*” (cfr. TABELLA “CICLO DELLA PERFORMANCE”, art. 4). Tali obiettivi sono comprensivi di eventuali obiettivi assegnati con il contratto individuale di lavoro, ai sensi dell'art. 9, comma 1-bis, del D.Lgs n. 150/2009.

c) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (c.d. performance di ruolo). PESO: 25%

La *performance* di ruolo dei dirigenti generali è valutata dal Direttore sulla base dei comportamenti dimostrati in relazione a quelli richiesti per svolgere efficacemente la funzione dirigenziale, correlata alle capacità manageriali e tecniche. Pertanto, viene valutato il “modo di agire” delle persone, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell’ambito dell’attività lavorativa, anche per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

La valutazione della *performance* di ruolo dei vicedirettori si basa su tre tipologie di descrittori:

1) Problem solving:

- 1.1) capacità intuitiva o sequenziale nella risoluzione dei problemi, attraverso risposte adeguate ed efficaci;
- 1.2) capacità di valutazione dell’impatto rispetto alla regolamentazione;
- 1.3) capacità di affrontare situazioni nuove e complesse.

2) Capacità di pianificazione e gestione:

- 2.1) capacità di programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo;
- 2.2) attenzione all’efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono elevati livelli di qualità nelle attività svolte;
- 2.3) capacità di coordinamento e controllo, leadership;

3) Capacità relazionali e di servizio:

- 3.1) collaborazione ed integrazione nei diversi processi;
- 3.2) capacità nelle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;
- 3.3) qualità delle relazioni con utenti esterni;
- 3.4) capacità di comunicazione e condivisione.

Per valutare la *performance* di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala di giudizio, con i punteggi evidenziati:

- da 0 a 1: sempre incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- da 2 a 3: spesso incoerenti, richiesto miglioramento;
- da 4 a 5: sufficientemente coerenti, con margini di miglioramento;
- da 6 a 7: spesso coerenti rispetto alle attese;
- da 8 a 9: sempre coerenti rispetto alle attese;
- 10: sempre coerenti rispetto alle attese, ad un livello di eccellenza.

La misurazione della *performance* di ruolo è calcolata come sommatoria dei punteggi conseguiti nei 10 fattori di valutazione di cui ai precedenti punti da 1) a 3).

d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. PESO: 5%

La misurazione di questa dimensione è effettuata attraverso il calcolo della varianza delle valutazioni rese dal vicedirettore, come dettagliate al precedente punto c), in relazione al personale non dirigenziale direttamente assegnato.

La formula della varianza è la seguente:

$$VAL_{d)} = \frac{(Val_1 - M)^2 + (Val_2 - M)^2 + \dots + (Val_z - M)^2}{z}$$

dove:

- VAL_{d)} = Varianza delle valutazioni della *performance* di ruolo dei collaboratori
- Val_{1,2,...z} = Valutazione della *performance* di ruolo dei collaboratori n. 1, 2, ..., z
- M = Media aritmetica semplice delle valutazioni della *performance* di ruolo dei collaboratori
- z = Numero di collaboratori valutati

- 1) Valori della Varianza pari o superiori a 10 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 100%;
- 2) Valori della Varianza pari o superiori a 5 e minori di 10 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 50%;
- 3) Valori della Varianza inferiori a 5 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari allo 0%.

Tenuto conto che lo strumento della varianza assume rilievo in presenza di un numero sufficientemente consistente di casi, qualora il numero di collaboratori valutati sia pari o inferiore a 20 unità, l'esito di tale dimensione valutativa, con riferimento ai valori 100%, 50%, 0% di cui ai precedenti punti da 1) a 3), è definito dal Direttore in qualità di Dirigente sovraordinato, previa analisi dei punteggi assegnati dal valutatore al personale di competenza ed eventuale confronto con il valutatore volto a verificare le motivazioni sottese in caso di ridotta differenziazione operata.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI GENERALI (VICEDIRETTORI)

Tenuto conto delle quattro dimensioni valutative della *performance* individuale del vicedirettore, come descritte nei precedenti punti da a) a d), la misurazione complessiva della sua *performance* individuale è come segue calcolata:

$$VAL_{PI} = \frac{VAL_{a)} \times 0,6 + VAL_{b)} \times 0,1 + VAL_{c)} \times 0,25 + VAL_{d)} \times 0,05}{0,6 + 0,1 + 0,25 + 0,05}$$

dove:

VAL_{PI} = Valutazione della *performance* individuale del vicedirettore

VAL_{a),b),c),d)} = Valutazione delle dimensioni a), b), c) e d) della *performance* individuale del vicedirettore

ESEMPIO APPLICATIVO 6.2.1

CALCOLO DELLA *PERFORMANCE* COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI GENERALI (VICEDIRETTORI)

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

a) Indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva della *performance* individuale. PESO: 60%

a1) Ipotizziamo che nel PIAO siano assegnati alla diretta responsabilità del vicedirettore n. 2 obiettivi operativi, il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv1 = 90%
- Obtv2 = 100%

a2) Ipotizziamo che nel PIAO siano assegnati, complessivamente, ai dirigenti della Vicedirezione, n. 5 obiettivi operativi (che non comprendono i due assegnati direttamente al vicedirettore), il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv3 = 80%
- Obtv4 = 100%
- Obtv5 = 60%
- Obtv6 = 50%
- Obtv7 = 90%

La misurazione della dimensione valutativa a) sarà come segue calcolata (media aritmetica ponderata):

$$VAL_a) = \frac{[(0,9 + 1) / 2] \times 0,6 + [(0,8 + 1 + 0,6 + 0,5 + 0,9) / 5] \times 0,4}{0,6 + 0,4} \times 100 = \mathbf{87\%}$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del viceDirettore, tale valore (87%), riferito alla dimensione valutativa a), **peserà per il 60%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali. PESO: 10%

Ipotizziamo che il Direttore abbia assegnato al vicedirettore n. 2 obiettivi individuali, il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv1 = 80%
- Obtv2 = 100%

La misurazione della dimensione valutativa b) sarà come segue calcolata (media aritmetica semplice):

$$VAL_b) = \frac{0,8 + 1}{2} \times 100 = 90\%$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del vicedirettore, tale valore (**90%**), riferito alla dimensione valutativa b), **peserà per il 10%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

c) Qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (c.d. *performance* di ruolo). PESO: 25%

Ipotizziamo che il Direttore abbia valutato come segue la *performance* di ruolo del vicedirettore:

COMPORAMENTI	PUNTEGGIO
1.1)	10
1.2)	10
1.3)	9
2.1)	9
2.2)	8
2.3)	10
3.1)	10
3.2)	7
3.3)	10
3.4)	9
SOMMATORIA PUNTEGGI (VAL c))	92/100

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del vicedirettore, tale valore (**92%**), riferito alla dimensione valutativa c), **peserà per il 25%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. PESO: 5%

Ipotizziamo che il vicedirettore abbia valutato come segue la *performance* di ruolo dei propri 21 collaboratori, siano essi dirigenti o non dirigenti della Vicedirezione, calcolata come descritto al precedente punto c):

VALUTAZIONI DI RUOLO	PUNTEGGIO
VALUTATO 1	100/100
VALUTATO 2	95/100

VALUTATO 3	90/100
VALUTATO 4	98/100
VALUTATO 5	100/100
VALUTATO 6	92/100
VALUTATO 7	100/100
VALUTATO 8	85/100
VALUTATO 9	94/100
VALUTATO 10	100/100
VALUTATO 11	100/100
VALUTATO 12	95/100
VALUTATO 13	90/100
VALUTATO 14	98/100
VALUTATO 15	100/100
VALUTATO 16	92/100
VALUTATO 17	100/100
VALUTATO 18	85/100
VALUTATO 19	94/100
VALUTATO 20	100/100
VALUTATO 21	100/100
MEDIA ARITMETICA SEMPLICE DELLE VALUTAZIONI DI RUOLO DEI DIRIGENTI/DIPENDENTI VALUTATI	96/100

La misurazione della dimensione valutativa d) sarà come segue calcolata (VARIANZA):

$$\begin{aligned}
 & (100 - 96)^2 + (95 - 96)^2 + (90 - 96)^2 + (98 - 96)^2 + \\
 & (100 - 96)^2 + (92 - 96)^2 + (100 - 96)^2 + (85 - 96)^2 + \\
 & (94 - 96)^2 + (100 - 96)^2 + (100 - 96)^2 + (95 - 96)^2 + \\
 & (90 - 96)^2 + (98 - 96)^2 + (100 - 96)^2 + (92 - 96)^2 + \\
 & (100 - 96)^2 + (85 - 96)^2 + (94 - 96)^2 + (100 - 96)^2 + \\
 & (100 - 96)^2
 \end{aligned}$$

$$\text{VAL}_{d)} = \frac{\text{Somma delle deviazioni al quadrato}}{21} = 24,19$$

Tale valore, in quanto superiore a 10, comporta una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 100%.

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del vicedirettore, tale valore (**100%**), riferito alla dimensione valutativa d), **peserà per il 5%**.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI GENERALI (VICEDIRETTORI)

Dovendo misurare la *performance* individuale del vicedirettore, utilizzando le valutazioni ottenute nel presente esempio applicativo 6.2.1., otterremo la seguente valutazione:

$$\text{VAL}_{\text{PI}} = \frac{87 \times 0,6 + 90 \times 0,1 + 92 \times 0,25 + 100 \times 0,05}{0,6 + 0,1 + 0,25 + 0,05} = 89,2\%$$

Ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato per i Dirigenti Generali (Vicedirettori), il valore di *performance* individuale del vicedirettore (VAL_{PI}) che si ottiene è riparametrato sulla base della seguente tabella:

TABELLA RIPARAMETRAZIONE *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

VAL _{PI}	VAL _{PI} RIPARAMETRATA
oltre 85%	100%
da 70% fino a 85%	85%
da 60% fino a 70%	70%
Minore del 60%	0%

6.2.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti non generali (Responsabili degli Uffici)

La *performance* individuale dei dirigenti non generali è valutata in AICS come segue, con riferimento alle seguenti quattro dimensioni valutative, da a) a d), di cui all'art. 9, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009:

- a) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva della performance individuale. PESO: 60%**

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica semplice del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nel PIAO alla diretta responsabilità del dirigente, come approvati dal Direttore e validati dall'OIV – cfr. Fase 6 Ciclo della *performance* (cfr. TABELLA “CICLO DELLA *PERFORMANCE*”, art. 4):

- b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali. PESO: 10%**

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica semplice del grado di raggiungimento, valutato dal Direttore, degli obiettivi individuali assegnati al dirigente tramite il PIAO, secondo quanto stabilito nella Fase 3 del “Ciclo della *performance*” (cfr. TABELLA “CICLO DELLA *PERFORMANCE*”, art. 4). Nel caso dei dirigenti assegnati agli Uffici delle Vice Direzioni, la valutazione del Direttore avviene su proposta del Vice Direttore competente.

- c) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (c.d. performance di ruolo). PESO: 25%**

La *performance* di ruolo del dirigente è valutata dal Direttore sulla base dei comportamenti rilevati in relazione a quelli richiesti per svolgere efficacemente la funzione dirigenziale, correlata alle capacità manageriali e tecniche. Pertanto, viene valutato il “modo di agire” del dirigente, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell’ambito dell’attività lavorativa, anche per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

Nel caso dei dirigenti assegnati agli Uffici delle Vice Direzioni, la valutazione del Direttore avviene su proposta del Vice Direttore competente.

La valutazione della *performance* di ruolo del dirigente si basa sugli stessi descrittori e la stessa scala di giudizio utilizzati per i dirigenti generali, già illustrati al par. 6.2.1, lett. c).

La misurazione della *performance* di ruolo, come avviene per i dirigenti generali, è calcolata come sommatoria dei punteggi conseguiti nei 10 fattori di valutazione previsti.

d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. PESO: 5%

La misurazione di questa dimensione è effettuata attraverso il calcolo della varianza delle valutazioni rese dal dirigente, come dettagliate al precedente punto c), in relazione ai propri collaboratori.

La formula della varianza è la seguente:

$$VAL_{d)} = \frac{(Val_1 - M)^2 + (Val_2 - M)^2 + \dots + (Val_z - M)^2}{z}$$

dove:

$VAL_{d)}$	= Varianza delle valutazioni della <i>performance</i> di ruolo dei collaboratori
$Val_{1,2,\dots,z}$	= Valutazione della <i>performance</i> di ruolo dei collaboratori n. 1, 2, ..., z
M	= Media aritmetica semplice delle valutazioni della <i>performance</i> di ruolo dei collaboratori
z	= Numero di collaboratori valutati

- 1) Valori della Varianza pari o superiori a 10 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 100%;
- 2) Valori della Varianza pari o superiori a 5 e minori di 10 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 50%;
- 3) Valori della Varianza inferiori a 5 comportano una valutazione della dimensione valutativa d) pari allo 0%.

Tenuto conto che lo strumento della varianza assume rilievo in presenza di un numero sufficientemente consistente di casi, qualora il numero di collaboratori valutati sia pari o inferiore a 20 unità, l’esito di tale dimensione valutativa, con riferimento ai valori 100%, 50%, 0% di cui ai precedenti punti da 1) a 3), è definito dal Direttore, previa analisi dei punteggi assegnati dal valutatore al personale di competenza ed eventuale confronto con il valutatore volto a verificare le motivazioni sottese in caso di ridotta differenziazione operata. Nel caso dei dirigenti assegnati agli Uffici delle Vice Direzioni, la valutazione del Direttore avviene su proposta del Vice Direttore competente.

CALCOLO DELLA *PERFORMANCE* COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI NON GENERALI (RESPONSABILI DEGLI UFFICI)

Tenuto conto delle quattro dimensioni valutative della *performance* individuale del dirigente, come descritte nei precedenti punti da a) a d), la misurazione complessiva della *performance* individuale del dirigente è come segue calcolata:

$$VAL_{PI} = \frac{VAL_{a)} \times 0,6 + VAL_{b)} \times 0,1 + VAL_{c)} \times 0,25 + VAL_{d)} \times 0,05}{0,6 + 0,1 + 0,25 + 0,05}$$

dove:

VAL_{PI} = Valutazione della *performance* individuale del dirigente

$VAL_{a),b),c),d)}$ = Valutazione delle dimensioni a), b), c) e d) della *performance* individuale del dirigente

ESEMPIO APPLICATIVO 6.2.2

CALCOLO DELLA *PERFORMANCE* COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI NON GENERALI (RESPONSABILI DEGLI UFFICI)

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

a) Indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva della *performance* individuale. PESO: 60%

Ipotizziamo che nel PIAO siano assegnati alla diretta responsabilità del dirigente n. 3 obiettivi operativi, il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv1 = 70%
- Obtv2 = 80%
- Obtv3 = 100%

La misurazione della dimensione valutativa a) sarà come segue calcolata (media aritmetica semplice):

$$VAL_{a)} = \frac{0,7 + 0,8 + 1}{3} \times 100 = 83\%$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dirigente, tale valore (**83%**), riferito alla dimensione valutativa a), **peserà per il 60%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali. PESO: 10%

Ipotizziamo che il vicedirettore abbia assegnato al dirigente della propria Vicedirezione n. 2

obiettivi individuali, il cui grado di raggiungimento sia stato il seguente:

- Obtv1 = 90%
- Obtv2 = 100%

La misurazione della dimensione valutativa b) sarà come segue calcolata (media aritmetica semplice):

$$VAL_b) = \frac{0,9 + 1}{2} \times 100 = 95\%$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dirigente, tale valore (**95%**), riferito alla dimensione valutativa b), **peserà per il 10%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

c) Qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (c.d. *performance* di ruolo).

PESO: 25%

Ipotizziamo che il vicedirettore abbia valutato come segue la *performance* di ruolo del dirigente della propria Vicedirezione:

COMPORAMENTI	PUNTEGGIO
1.1)	10
1.2)	10
1.3)	9
2.1)	9
2.2)	8
2.3)	10
3.1)	10
3.2)	7
3.3)	10
3.4)	9
SOMMATORIA PUNTEGGI (VAL_c)	92/100

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dirigente, tale valore (**92%**), riferito alla dimensione valutativa c), **peserà per il 25%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. PESO: 5%

Ipotizziamo che il dirigente abbia valutato come segue la *performance* di ruolo dei propri 11 collaboratori, calcolata come descritto al precedente punto c):

VALUTAZIONI DI RUOLO	PUNTEGGIO
VALUTATO 1	100/100
VALUTATO 2	100/100
VALUTATO 3	100/100
VALUTATO 4	100/100
VALUTATO 5	100/100
VALUTATO 6	90/100
VALUTATO 7	100/100
VALUTATO 8	95/100
VALUTATO 9	85/100
VALUTATO 10	100/100
VALUTATO 11	100/100
VALUTATO 12	100/100
MEDIA ARITMETICA SEMPLICE DELLE VALUTAZIONI DI RUOLO DEI DIPENDENTI VALUTATI	97,5/100

Trattandosi di un numero di collaboratori non superiore a 20 unità, sarà il dirigente sovraordinato a valutare la percentuale di raggiungimento collegata alla dimensione valutativa d), sulla base dell'effettiva differenziazione operata dal dirigente nelle valutazioni dei collaboratori e dell'eventuale confronto con il valutatore volto a verificare le motivazioni sottese in caso di ridotta differenziazione operata.

Ipotizziamo, ai fini dell'esempio applicativo, che la valutazione dei collaboratori sia stata considerata adeguatamente differenziata e che, dunque, il dirigente sovraordinato abbia assegnato al dirigente una valutazione della dimensione valutativa d) pari al 100%.

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dirigente, tale valore (**100%**), riferito alla dimensione valutativa d), **peserà per il 5%**.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI NON GENERALI (RESPONSABILI DEGLI UFFICI)

Dovendo misurare la *performance* complessiva individuale conseguita dal dirigente, utilizzando le valutazioni ottenute nel presente esempio applicativo 6.2., otterremo la seguente valutazione:

$$VAL_{PI} = \frac{83 \times 0,6 + 95 \times 0,1 + 92 \times 0,25 + 100 \times 0,05}{0,6 + 0,1 + 0,25 + 0,05} = \mathbf{87,3\%}$$

6.2.3 Gli incarichi ad interim ed altri casi particolari

Nel caso di incarichi dirigenziali coperti *ad interim*, fermo in ogni caso il minimo richiesto per la valutazione ai sensi del successivo articolo 7, il dirigente sarà oggetto di distinte valutazioni per ciascuno degli incarichi

attribuiti.

Analogamente, saranno oggetto di distinte valutazioni, fermo in ogni caso il minimo richiesto per la valutazione ai sensi del successivo articolo 7, i diversi incarichi temporalmente consecutivi, attribuiti in corso d'anno.

Nel caso di copertura della posizione dirigenziale per un periodo inferiore all'anno, si terrà conto – ai fini della valutazione sul conseguimento degli obiettivi – del tempo di “effettiva” copertura della posizione.

6.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente

Il sistema di valutazione della *performance* individuale del personale non dirigenziale dell'AICS persegue i seguenti obiettivi:

- allineare l'azione del dipendente alle esigenze operative dell'Agenzia;
- sviluppare l'orientamento al risultato;
- individuare i *gap* di competenza e le potenzialità del dipendente;
- costituire la base per erogare la componente retributiva correlate alla *performance* individuale.

Il processo, dettagliatamente descritto nella TABELLA “CICLO DELLA *PERFORMANCE*”, di cui all'art. 4, prevede i seguenti passaggi:

- assegnazione e comunicazione degli obiettivi a inizio periodo (consegna scheda *ex-ante*);
- momento formalizzato di verifica in corso d'anno per eventuali *feedback* sui comportamenti organizzativi agiti dal dipendente, qualora gli stessi possano determinare, in base all'andamento osservato dal dirigente, una valutazione negativa al termine del periodo di valutazione;
- misurazione e valutazione finale;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale da parte del dirigente sovraordinato (consegna scheda *ex-post*), a seguito di un colloquio di *feedback* tra valutato e valutatore.

Nell'ambito del presente sistema di valutazione, il personale non dirigenziale è valutato dal proprio dirigente superiore gerarchico. L'arco temporale della valutazione della *performance* individuale coincide con l'anno solare (1/1-31/12).

Oggetto della valutazione è la *performance* individuale di ciascun dipendente nell'ambito dell'incarico e/o delle attività assegnate.

Il collegamento tra valutazione conseguita nella *performance* individuale e premio ad essa collegato è definito in sede di contrattazione integrativa.

La *performance* individuale del personale non dirigenziale è valutata in AICS con riferimento alle seguenti due dimensioni valutative, da a) a b), di cui all'art. 9, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009:

- a) Indicatori di *performance* relativi al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. PESO: 60%**

La valutazione di questa dimensione è calcolata come media aritmetica semplice del grado di raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali assegnati dal dirigente sovraordinato al dipendente con la scheda *ex-ante*, come approvati dal Direttore e validati dall'OIV – cfr. Fase 6 Ciclo della *performance* (cfr. TABELLA

“CICLO DELLA *PERFORMANCE*”, art. 4) – qualora inseriti nel PIAO, oppure, qualora non inseriti nel PIAO, come valutati dallo stesso dirigente sovraordinato che li ha assegnati al dipendente e validati dal suo superiore gerarchico.

b) Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (c.d. performance di ruolo). PESO: 40%

La *performance* di ruolo del dipendente è valutata dal dirigente superiore gerarchico sulla base dei comportamenti rilevati in relazione a quelli richiesti per svolgere efficacemente le attività assegnate. Pertanto, viene valutato il “modo di agire” del dipendente, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell'ambito dell'attività lavorativa, anche per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

La valutazione della *performance* di ruolo del dipendente si basa su tre tipologie di descrittori:

1) Affidabilità:

- 1.1) capacità di rispettare i tempi e le scadenze per l'esecuzione delle attività assegnate;
- 1.2) quantità e qualità della prestazione professionale, in relazione alle attività assegnate;
- 1.3) spirito di iniziativa e propositività;
- 1.4) capacità di *problem solving* nell'ambito delle attività assegnate.

2) Competenze professionali:

- 2.1) conoscenze tecnico-professionali relative all'ambito di attività;
- 2.2) disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale;
- 2.3) autonomia dimostrata nell'ambito delle attività assegnate.

3) Integrazione e dinamismo relazionale:

- 3.1) capacità di adattamento alle esigenze dell'organizzazione e ai suoi cambiamenti;
- 3.2) qualità delle relazioni interpersonali con la dirigenza, i colleghi e gli interlocutori esterni;
- 3.3) disponibilità alla condivisione delle informazioni.

Per valutare la *performance* di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala di giudizio, con i punteggi evidenziati:

- da 0 a 1: sempre incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- da 2 a 3: spesso incoerenti, richiesto miglioramento;
- da 4 a 5: sufficientemente coerenti, con margini di miglioramento;
- da 6 a 7: spesso coerenti rispetto alle attese;
- da 8 a 9: sempre coerenti rispetto alle attese;
- 10: sempre coerenti rispetto alle attese, ad un livello di eccellenza.

La misurazione della *performance* di ruolo del dipendente è calcolata come sommatoria dei punteggi conseguiti nei 10 fattori di valutazione di cui ai precedenti punti da 1) a 3).

CALCOLO DELLA *PERFORMANCE* COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEL DIPENDENTE

Tenuto conto delle due dimensioni valutative della *performance* individuale del dipendente, come descritte nei precedenti punti a) e b), la misurazione complessiva della *performance* individuale del dipendente è come segue calcolata:

$$VAL_{PI} = \frac{VAL_{a)} \times 0,6 + VAL_{b)} \times 0,4}{0,6 + 0,4}$$

dove:

VAL_{PI} = Valutazione della *performance* individuale del dipendente

$VAL_{a),b)}$ = Valutazione delle dimensioni a) e b) della *performance* individuale del dipendente

ESEMPIO APPLICATIVO 6.3

CALCOLO DELLA *PERFORMANCE* COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

a) Indicatori di *performance* relativi al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. PESO: 60%

Ipotizziamo che al dipendente siano stati assegnati, con la scheda *ex-ante*, n. 2 obiettivi di *performance* individuali, il cui grado di raggiungimento sia stato valutato dal dirigente come segue:

- $Obtv1 = 100\%$
- $Obtv2 = 90\%$

La misurazione della dimensione valutativa a) sarà come segue calcolata (media aritmetica semplice):

$$VAL_{a)} = \frac{1 + 0,9}{2} \times 100 = 95\%$$

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dipendente, tale valore (**95%**), riferito alla dimensione valutativa a), **peserà per il 60%**.

CALCOLO DELLA COMPONENTE:

b) Qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (c.d. *performance* di ruolo). PESO: 40%

Ipotizziamo che il dirigente abbia valutato come segue la *performance* di ruolo del dipendente assegnato alla propria struttura:

COMPORAMENTI	PUNTEGGIO
1.1)	10
1.2)	10
1.3)	8
1.4)	8
2.1)	8
2.2)	10
2.3)	10
3.1)	7
3.2)	10
3.3)	9
SOMMATORIA PUNTEGGI (VAL_b)	90/100

Nell'ambito della valutazione complessiva della *performance* individuale del dipendente, tale valore (**90%**), riferito alla dimensione valutativa b), **peserà per il 40%**.

CALCOLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

Dovendo misurare la *performance* individuale conseguita dal dipendente, utilizzando le valutazioni ottenute nel presente esempio applicativo 6.3, otterremo la seguente valutazione:

$$VAL_{PI} = \frac{95 \times 0,6 + 90 \times 0,4}{0,6 + 0,4} = \mathbf{93\%}$$

Il Sistema non prevede la misurazione della *performance* complessiva del dipendente (con relativa parametrizzazione per fasce di risultato), dovendo rimettere alla contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 7, comma 6, lett. b), del CCNL Comparto Funzioni Centrali del triennio 2022-2024, con riferimento al fondo risorse decentrate:

- l'ammontare delle risorse del fondo da destinare alla componente del premio di risultato dei dipendenti relativo alla *performance* organizzativa dell'Agenzia e la correlazione tra il risultato conseguito dall'Agenzia nella *performance* organizzativa e la percentuale premio di risultato da riconoscere ai dipendenti per tale voce valutativa;
- l'ammontare delle risorse del fondo da destinare alla componente del premio di risultato dei dipendenti relativo alla *performance* individuale e la correlazione tra il risultato conseguito dal dipendente nella *performance* complessiva individuale e la percentuale di premio di risultato da riconoscere ai dipendenti per tale voce valutativa.

7. I REQUISITI MINIMI PER LA VALUTAZIONE

L'assegnazione degli obiettivi e la misurazione e valutazione della *performance* individuale sono formulati nei confronti del personale sia dirigente, sia non dirigente, che abbia prestato servizio in Agenzia per almeno 90 giorni nell'anno di valutazione.

In caso di assenza di valutazione per mancato raggiungimento dei periodi minimi di servizio di cui sopra, la retribuzione e i premi di risultato sono rispettivamente erogati al dirigente, generale e non generale, e al personale non dirigenziale sulla base del grado di raggiungimento conseguito dall'Agenzia nella dimensione della *performance* organizzativa.

8. LA VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3, COMMA 5-BIS, DEL D. LGS. N. 150/2009

L'art. 3, comma 5-bis, del D. Lgs. n. 150/2009 stabilisce che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), del D. Lgs.165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”*.

La responsabilità dirigenziale di cui all'art. 21, c. 1, del D. Lgs. n. 165/2001 prevede che *“Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione di cui al Titolo II del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente comportano, previa contestazione e ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23 ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo.”*.

L'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D. Lgs. n. 165/2001 disciplina il licenziamento disciplinare per *“insufficiente rendimento”*, dovuto alla *“reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D. Lgs.150/09”*.

Ai fini dell'applicazione delle disposizioni citate, il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individua quale *“valutazione negativa della performance resa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D. Lgs.150/09”*, una valutazione della *performance* individuale (parte obiettivi e parte comportamenti) complessivamente inferiore al 60% del valore massimo conseguibile.

9. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito della valutazione della *performance* individuale, in caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza

metodologica del percorso di valutazione e/o della congruità della valutazione ricevuta, ispirate ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In particolare, qualora un vicedirettore, un dirigente o un altro dipendente intenda contestare la valutazione espressa nei propri confronti e/o il processo valutativo che l'ha determinata, può presentare all'Ufficio deputato alle risorse umane dell'Agenzia (tramite PEC o casella personale istituzionale di posta elettronica o altro eventuale mezzo comunicato dall'Amministrazione) una motivata istanza di riesame della valutazione e/o del processo, entro 15 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione.

L'istanza viene poi inoltrata al soggetto deputato alla conciliazione, secondo le seguenti competenze:

Soggetto Valutato	Soggetto Valutatore	Soggetto deputato alla Conciliazione
Vice Direttori	Direttore	OIV
Dirigenti di Staff della Direzione	Direttore	OIV
Dirigenti non generali delle Vicedirezioni	Direttore (su proposta del Vicedirettore competente)	OIV
Titolari di Sede estera	Direttore	OIV
Personale non dirigente	Dirigente sovraordinato	Direttore
Vice Titolari e Funzionari di supporto di Sede Estera	Titolare di Sede	Direttore

Entro 30 giorni dalla richiesta di riesame, il soggetto deputato alla conciliazione, acquisiti eventuali ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'Agenzia, convoca il valutatore e il valutato per un confronto finalizzato all'individuazione di una possibile soluzione conciliativa in relazione al giudizio contestato e/o alla verifica della correttezza metodologica del processo valutativo, sulla base dell'oggetto dell'istanza di riesame. Dell'esito del tentativo di conciliazione è data evidenza in apposito verbale.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Qualora l'esito del tentativo di conciliazione preveda la revisione del giudizio assegnato al valutato, il valutatore provvede nel termine di 10 giorni dal ricevimento del verbale di conciliazione.

10. ALTRE DISPOSIZIONI

Il dipendente, sia esso dirigente o non dirigente, che, in corso d'anno, sia trasferito tra strutture dell'Agenzia, sia in Italia sia all'estero, riceverà una nuova scheda *ex-ante*, relativa alla nuova assegnazione, solo nel caso in cui il periodo di servizio intercorrente dalla data del trasferimento al termine dell'annualità di valutazione (31/12) sia superiore a quello già effettuato nel precedente incarico o presso la precedente struttura organizzativa.

Il personale che in corso d'anno transita ad una superiore Area di inquadramento riceve una nuova scheda *ex-ante* solo nel caso in cui il periodo di servizio intercorrente dalla data della progressione di carriera al termine dell'annualità di valutazione (31/12) sia superiore a quello già effettuato nella precedente Area di inquadramento.

La valutazione del dipendente, in relazione alle casistiche sopra previste, sarà unica e relativa all'ultima scheda *ex-ante* consegnata nell'anno al lavoratore.

Gli stessi principi suindicati si applicano anche nei casi in cui in corso d'anno ricorrano degli interventi di riorganizzazione con effetti sull'assetto dell'Agenzia.

In caso di rimodulazione degli obiettivi operativi del PIAO e/o individuali e/o dei relativi indicatori e/o target alla luce degli esiti della Fase 4 del "Ciclo della *performance*" (cfr. TABELLA "CICLO DELLA *PERFORMANCE*", art. 4), secondo quanto previsto dalla Fase 5 del Ciclo, non si procede alla modifica delle

schede *ex-ante* consegnate, ma tale modifica viene resa nota ai dipendenti interessati a mezzo di comunicazione via mail a cura dell'Ufficio XI – Risorse Umane, che costituisce *addendum* alle medesime schede. In sede di consegna delle schede *ex-post*, si procederà alla ratifica dei contenuti modificati e alla coerente valutazione.

11. CRITERI DI ADEGUAMENTO PER IL PERSONALE IN SERVIZIO ALL'ESTERO

Tenuto conto del carattere di onnicomprensività del trattamento economico applicato al personale, dirigente e non dirigente, incaricato su posti di funzione all'estero ai sensi dell'art. 34 del D.P.R. n. 18/1967, i contenuti del presente documento trovano applicazione nei confronti di tale personale limitatamente:

- alla valutazione della *performance* individuale e atti/fasi prodromici;
- alle procedure di conciliazione.

Il titolare della valutazione del personale a cui è conferito l'incarico di Titolari di Sede è il Direttore dell'Agenzia. Per il personale a cui sono conferiti gli incarichi di Vice Titolare e di Funzionario di Supporto, la valutazione dei comportamenti organizzativi è di competenza del Titolare di Sede.

12. VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL CONTINGENTE DI CUI ALL'ART. 19, COMMA 6, DELLA L. N. 125/2014

In via sperimentale, al fine di supportare il processo di sviluppo e valorizzazione del personale locale di cui all'art. 19, comma 6, della legge istitutiva dell'Agenzia (c.d. contingente), il Titolare della sede estera effettua con lo stesso un colloquio, di norma entro il 28 febbraio dell'anno di valutazione, per comunicare la *performance* comportamentale attesa. Al termine del periodo di valutazione, il Titolare della sede estera effettua la valutazione dei comportamenti organizzativi di cui all'Art. 10 di ciascun dipendente del contingente, con riferimento alla scala di giudizio ivi riportata. Tale giudizio è comunicato al valutato entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di valutazione e la scheda riportante il giudizio, sottoscritta dal Titolare della sede e, per presa visione, dal valutato, è conservata agli atti della sede e inviata all'Ufficio XI – Risorse Umane. L'esito della valutazione non comporta variazioni in aumento o diminuzione del trattamento economico contrattualmente previsto.