



# ***SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE***

***Approvato con Delibera n° \_\_\_\_\_ del \_\_/\_\_/\_\_***

***Validazione tecnica dell'OIV con verbale n° \_\_\_\_\_ del \_\_/\_\_/\_\_***

---

**SOMMARIO**

<b>1</b>	<b>GENERALITÀ.....</b>	<b>5</b>
1.1	Acronimi e definizioni.....	5
1.2	Glossario.....	6
<b>2</b>	<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>7</b>
2.1	Caratteristiche del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.....	7
2.2	Finalità del SMVP per AgEA.....	8
2.3	Elementi innovativi del nuovo SMVP dell'AgEA.....	8
2.4	Trasparenza.....	9
2.5	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi informativi di controllo esistenti.....	10
<b>3</b>	<b>STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>RAPPORTO TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E SMVP.....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>SISTEMA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>23</b>
5.1	Performance Organizzativa Generale.....	24
5.1.1	Valutazione partecipativa e finalità.....	27
5.1.2	Processo di valutazione partecipativa.....	27
5.1.3	Elementi caratterizzanti il modello di valutazione partecipativa.....	28
5.2	Performance Organizzativa della Struttura.....	33
5.3	Monitoraggio e raggiungimento degli obiettivi strategici.....	34
<b>6</b>	<b>SISTEMA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>34</b>
6.1	Dimensioni del sistema di valutazione individuale.....	36
6.1.1	Elementi della valutazione.....	38
6.2	Progetto Pilota per la declinazione degli obiettivi individuali.....	43
6.3	Performance individuale del personale dirigenziale.....	45
6.3.1	Descrizione del processo (fasi, tempi e modalità).....	47
6.3.2	Soggetti e responsabilità.....	49
6.3.3	Casi particolari.....	49
6.4	Performance individuale del personale delle aree.....	49
6.4.1	Descrizione del processo (fasi, tempi e modalità).....	51

6.5	Valutazione Negativa.....	53
6.6	Procedura e organismo di conciliazione.....	54
6.7	SMVP dell'AgEA e gestione degli esiti della valutazione .....	55
<b>7</b>	<b>RACCORDO TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E CICLO DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO .....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>ALLEGATI .....</b>	<b>59</b>
8.1	SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI.....	59
8.2	SCHEDA DI VALUTAZIONE.....	63
8.3	PIANO D'AZIONE.....	66
<b>9</b>	<b>NORME FINALI E TRANSITORIE .....</b>	<b>66</b>

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Il processo di Performance dell'AgEA (vista di alto livello) .....	18
Figura 2 - Il ciclo della performance (focus processo).....	21
Figura 3 - Componenti del sistema di misurazione della performance.....	22
Figura 4 - Modello della BSC dell'AgEA.....	24
Figura 5 - Elementi costitutivi della Valutazione Partecipativa dell'AgEA.....	28
Figura 6 - Le dimensioni della performance individuale in relazione alla performance organizzativa .....	37
Figura 7 - Processo Valutazione Dirigenti (I fascia e II fascia).....	47
Figura 8 - Processo Valutazione Non Dirigenti .....	51
Figura 9 - SMVP di AgEA e gestione degli esiti della valutazione .....	56

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 – Acronimi e definizioni .....	5
Tabella 2 – Glossario.....	6

---

Tabella 3 - Le 5 Prospettive della BSC dell'Agea.....	24
Tabella 4 - Gli elementi della POG dell'AgEA.....	27
Tabella 5 - Matrice degli <i>stakeholder</i> .....	29
Tabella 6 - Gli elementi della POS dell'AgEA .....	33
Tabella 7 - Le dimensioni della performance individuale (1) .....	38
Tabella 8 - Le dimensioni della performance individuale (2) .....	38
Tabella 9 - Obiettivo di performance (1) .....	40
Tabella 10 - Obiettivo di performance (2) .....	40
Tabella 11 - Scala di giudizio dei comportamenti organizzativi .....	43
Tabella 12 - Elementi concorrenti alla valutazione del personale dirigenziale .....	46
Tabella 13 - Attività di valutazione dei Dirigenti .....	48
Tabella 14 - Elementi concorrenti alla valutazione del personale delle aree .....	50
Tabella 15 - Attività di valutazione del personale delle aree .....	52

# 1 GENERALITÀ

## 1.1 Acronimi e definizioni

<b>Acronimo</b>	<b>Definizione</b>
<i>BSC</i>	Balanced Scorecard
<i>CAA</i>	Centri di Assistenza Agricola
<i>CCNL</i>	Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro
<i>CO</i>	Comportamenti Organizzativi
<i>C-SAT</i>	Customer Satisfaction
<i>CTP</i>	Commissione Tecnica per la Performance
<i>DFP</i>	Dipartimento della Funzione Pubblica
<i>ESI</i>	Employee Satisfaction Survey
<i>FEAD</i>	Fondo Europeo di Aiuti agli Indigenti
<i>FEAMP</i>	Fondo Europeo per gli Aiuti Marittimi e la Pesca
<i>FEP</i>	Fondo Europeo della Pesca
<i>KPI</i>	Key Performance Indicator
<i>MBO</i>	Management by Objectives
<i>OI</i>	Obiettivi individuali o di gruppo
<i>OIV</i>	Organismo Indipendente di Valutazione
<i>OO.SS.</i>	Organizzazioni Sindacali
<i>PA</i>	Pubblica Amministrazione
<i>PO</i>	Posizione Organizzativa
<i>POG</i>	Performance Organizzativa Generale
<i>POLA</i>	Piano Organizzativo del Lavoro Agile
<i>POS</i>	Performance Organizzativa della Struttura
<i>SIAN</i>	Sistema Informativo Agricolo Nazionale
<i>SIGC</i>	Sistema Integrato di Gestione e Controllo
<i>SMVP</i>	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

**Tabella 1 – Acronimi e definizioni**

## 1.2 Glossario

Termine	Definizione
Balanced scorecard (BSC)	La Balanced Scorecard è un modello di pianificazione e gestione strategica che consente di tradurre la missione e visione di un ente (pubblico o privato) in un insieme di obiettivi, azioni e metriche per la misurazione della performance organizzativa.
Coefficiente di Area	Il grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della struttura, in relazione al ruolo ricoperto nell'Amministrazione.
Coefficiente di Presenza	Il grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi in relazione agli effettivi giorni di presenza in servizio. I giorni di effettiva presenza sono calcolati, anche per il personale con qualifica dirigenziale, tenendo conto di quanto previsto dal CCNI AGEA normativo 2022-23 per il personale delle Aree.
Comportamento organizzativo	Insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, e sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera, sulla base del ruolo esercitato all'interno dell'Amministrazione e delle caratteristiche proprie dell'individuo stesso.
Conciliazione	È una procedura che viene attivata in caso di conflitti o discordanze nella formulazione di un giudizio ed è finalizzata alla promozione del dialogo e della condivisione tra il valutato e l'Amministrazione nonché alla prevenzione di eventuali contenziosi in sede giurisdizionale.
Descrittore	Serie di azioni osservabili considerate significative per illustrare il livello di attuazione del comportamento atteso.
Dimensione della performance	Per dimensioni della performance si intendono gli elementi oggetto di analisi.
Elementi della valutazione	I criteri utilizzati per misurare l'oggetto della valutazione (o dimensione valutativa).
Fonte dati	Soggetti e/o sistemi da cui è possibile rilevare le informazioni per la verifica del raggiungimento dell'indicatore.
Indicatore di performance (KPI)	I Key performance Indicator sono indicatori quali/quantitativi che riflettono i fattori critici della performance di un'organizzazione e che consentono di raccogliere e analizzare i dati relativi al perseguimento di uno specifico obiettivo per misurare i risultati conseguiti dall'organizzazione stessa e monitorarne i progressi ottenuti.
Maturity Assessment	Documento analitico elaborato ai fini di ricognizione normativa in ambito ciclo della performance, per l'individuazione di gap e la specificazione di possibili azioni migliorative da introdurre da parte di AgEA.
Piano di azione	Una sequenza logica di azioni specifiche da attuare ai fini del raggiungimento di un obiettivo.
Scala di giudizio	Strumento di classificazione del livello di raggiungimento del risultato. Una scala di giudizio può avere dominio numerico, percentuale, basato su date, basato sulla frequenza, booleano, ecc.

**Tabella 2 – Glossario**

## 2 INTRODUZIONE

Il presente documento descrive e regola il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) dell'AgEA, ai sensi del d. lgs. 150/2009, modificato dal d. lgs. 74/2017, e in applicazione delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'obiettivo è quello di illustrare il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) di AgEA, descrivendone le caratteristiche principali e mettendo in evidenza gli elementi di innovazione rispetto alle versioni precedenti.

Le Pubbliche Amministrazioni devono avvalersi di una serie di meccanismi volti a consentire la pianificazione, la programmazione, la misurazione e la valutazione della propria "performance", intesa come **l'insieme dei risultati delle azioni strategiche e delle attività attuate per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali**. Questi strumenti consentono di tradurre la missione e la strategia dell'organizzazione, in un insieme coerente di risultati di performance misurabili e valutabili.

### 2.1 Caratteristiche del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il SMVP di AgEA descrive le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi, così come contenuti nella Sezione 2. b del Piano integrato di attività e organizzazione, nel rispetto dei principi dettati dalle disposizioni del d. lgs. 150/2009 e s.m.i.

AgEA ha il compito di misurare e valutare la propria performance (organizzativa e individuale) e aggiornare annualmente il proprio SMVP, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Ai fini di una corretta misurazione e valutazione della performance, è necessario prendere in considerazione i seguenti ambiti di osservazione:

- L'**Amministrazione** nel suo complesso;
- Le **Unità Organizzative o Aree di Responsabilità** in cui si articola la struttura organizzativa (Direzioni ed Uffici di AgEA), che concorrono alla performance dell'Amministrazione ed alla

determinazione della performance individuale;

- **I Responsabili (Dirigenti e non) di struttura ed il restante personale**, e la conseguente correlazione con la distribuzione degli incentivi previsti dalla disciplina contrattuale. A tal proposito, rilevano soprattutto i risultati associati all'unità organizzativa di appartenenza, gli obiettivi individuali specificamente assegnati ed i comportamenti organizzativi, allo scopo di migliorare il contributo dei singoli alla performance complessiva.

## 2.2 Finalità del SMVP per AgEA

Le finalità che hanno guidato la realizzazione del nuovo SMVP di AgEA sono state le seguenti:

- Definire un sistema di attribuzione degli obiettivi che sia misurabile e garantisca una pianificazione sostenibile delle attività lavorative;
- Definire degli obiettivi di performance che facilitino l'attuazione delle misure concrete annuali previste nel Piano triennale anticorruzione e trasparenza;
- Definire degli obiettivi di performance che promuovano la parità di trattamento tra dipendenti e le pari opportunità (secondo la direttiva PCM n. 2/2019);
- Garantire l'allineamento del SMVP con il modello operativo di pianificazione e monitoraggio, con particolare riferimento all'attribuzione e al monitoraggio di attività, secondo una modalità di organizzazione del lavoro su base progettuale.

## 2.3 Elementi innovativi del nuovo SMVP dell'AgEA

Per la misurazione e valutazione della performance (organizzativa ed individuale), il presente SMVP di AgEA si baserà sui seguenti **elementi di innovazione** rispetto al sistema utilizzato in precedenza:

- Introduzione, a partire dalla prossima programmazione triennale, di un sistema di **valutazione partecipativa** per misurare il grado di soddisfazione degli *stakeholders* sia interni che esterni;



- Introduzione di un **sistema a geometria variabile** che consenta di ponderare le dimensioni della performance individuale sulla base delle finalità che il processo di valutazione deve perseguire (erogazione compensi accessori, conferimento di incarichi, progressioni economiche e di carriera, rilevazione competenze, ecc.);
- Possibilità di **proporre obiettivi di performance individuali o di gruppo**, in aggiunta a quelli di struttura, per il personale dirigente e delle aree;
- Impiego del **modello della Balance Scorecard** (di seguito BSC) nell'ambito della valutazione della performance organizzativa, già impiegato con successo da AgEA, e opportunamente innovato consentendo l'analisi e il controllo della performance organizzativa secondo un approccio multidimensionale, attraverso l'intero ciclo di gestione della performance (si veda Capitolo 5);
- Inserimento, all'interno della dimensione "risultati" della performance individuale, dei **risultati della performance organizzativa generale**;
- Promozione di un adeguato flusso informativo e della partecipazione del valutato, mediante l'attivazione di **colloqui di feedback** tra valutatore e valutato/a, oltre che l'istituzione di una procedura di conciliazione volta a risolvere internamente all'Amministrazione i contraddittori derivanti dal giudizio finale;
- Valorizzazione del patrimonio informativo derivante dagli esiti della valutazione mediante l'adozione di **meccanismi di gestione e di rewarding non monetari**.
- Avvio di un progetto pilota per la declinazione strutturata degli **obiettivi individuali**, finalizzato alla progressiva estensione del modello all'intera organizzazione.

## 2.4 Trasparenza

L'Agenzia adotterà misure specifiche per **garantire la trasparenza del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**. La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni e conoscenza diffusa del contesto dall'Amministrazione, volta a favorire forme di controllo diffuso

del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità in conformità all'art. 11 del d. lgs. 150/2009 e s.m.i.

L'Agenzia, in particolare, garantirà la trasparenza del Sistema attraverso:

- Adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del Sistema sul sito ufficiale dell'AgEA<sup>1</sup>;
- Pubblicazione dei documenti relativi al ciclo della performance (SMVP, Sezione 2.b del Piano integrato di attività e organizzazione e Relazione annuale della performance) sul portale della performance del Dipartimento Funzione Pubblica (DFP)<sup>2</sup>;
- Programmazione di interventi formativi rivolti al personale, al fine di consolidare la conoscenza e le competenze in merito al processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali (ivi inclusi dei criteri e degli indicatori utilizzati);

## 2.5 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi informativi di controllo esistenti

L'implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance necessita di informazioni che devono essere reperite da database strutturati e informatizzati.

A tal fine, l'Amministrazione utilizza primariamente il patrimonio informativo elettronico disponibile, il sistema informativo amministrativo e il sistema di gestione del personale, nonché le banche dati ufficiali esterne. La funzione di controllo direzionale è assegnata alla struttura operativa che fornisce le risultanze della propria attività all'organo di vertice politico amministrativo, ai Dirigenti di prima fascia ed anche all'OIV e al Collegio dei Revisori.

L'AgEA dispone di un *software* per la gestione amministrativo-contabile, utilizzato sia per la rendicontazione verso i soggetti previsti dalla Legge, sia per le finalità informative interne.

In aggiunta, come strumento di programmazione e controllo strategico AgEA, *in progress*, si sta dotando di un cruscotto direzionale ad uso dell'alta direzione e dei Dirigenti, che consenta il

---

<sup>1</sup> [Link](#) al sito istituzionale dell'AgEA

<sup>2</sup> [Link](#) al Portale del DFP dedicato alla performance delle Amministrazioni Pubbliche.

monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi specifici-strategici ed operativi attraverso l'uso di indicatori specifici.

### 3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

**AgEA** è un Ente di diritto pubblico non economico, istituito con Decreto Legislativo 27 maggio 1999, n. 165 (e successive modificazioni ed integrazioni), organizzato, alla data di adozione del presente documento, con delibera del Direttore di AGEA n. 61 del 25 ottobre 2024, come successivamente modificata dalla delibera n. 10 del febbraio 2025, avente ad oggetto la "riorganizzazione degli uffici dirigenziali di livello generale e non generale dell'AGEA.

Ha sede legale a Roma ed è dotata di una sede di rappresentanza a Bruxelles. L'Agenzia è sottoposta alla vigilanza del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali ed è un Ente dotato di autonomia statutaria, regolamentare, organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile. In proposito, si evidenzia che le risorse economiche dell'Agenzia sono costituite:

- Dalle assegnazioni a carico dello Stato per le necessità del proprio funzionamento e per i servizi del SIAN gestiti da AgEA;
- Da una serie di voci di entrata, di limitata rilevanza, tra cui, ad esempio, eventuali utili delle Società partecipate, rimborso forfettario derivante dal recupero delle frodi comunitarie, crediti IVA, ed altro ancora.

AgEA, quale **Organismo di Coordinamento**, è incaricata – ai sensi del Reg. CE n. 885/2006 (ora Reg. CE n. 1306/2013) - della vigilanza e del coordinamento degli Organismi Pagatori riconosciuti promuovendo - mediante disposizioni, istruzioni e circolari - l'applicazione armonizzata della normativa comunitaria di sostegno e delle relative procedure di autorizzazione, erogazione e contabilizzazione degli aiuti comunitari da parte degli Organismi pagatori, monitorando le relative attività. In tale ambito AgEA supporta le attività svolte dagli Organismi pagatori e assicura la predisposizione - ai fini dell'armonizzazione delle procedure - di appositi manuali di indirizzo.

AgEA è **Organismo pagatore dello Stato** per l'erogazione di aiuti, contributi e premi comunitari previsti dall'Unione Europea e finanziati dai fondi comunitari e di gestione del Sistema informativo agricolo nazionale (SIAN). Rientrano in questo ambito tre distinte funzioni attribuite a tre diverse "unità organizzative":

- Funzione di Autorizzazione dei pagamenti, che consiste, in sintesi, nel determinare l'importo da pagare ai richiedenti;
- Funzione di Esecuzione dei pagamenti, che consiste, in sostanza, nell'impartire le istruzioni per il pagamento agli istituti tesorieri;
- Funzione di Contabilizzazione dei pagamenti, ossia la registrazione dei pagamenti eseguiti nei "libri contabili" e nella predisposizione di sintesi periodiche di spesa ai fini della consuntivazione alla Commissione, tramite l'Organismo di Coordinamento.

Con decreto del Ministro dell'Agricoltura, della Sovranità alimentare e delle Foreste, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, in data 8 agosto 2023 è stato approvato il **nuovo Statuto dell'Agenzia**.

Sono organi dell'Agenzia: a) il **Direttore** scelto in base all'alta competenza, professionalità, capacità manageriale e qualificata esperienza nell'esercizio di funzioni attinenti al settore operativo dell'Agenzia; b) il **Collegio dei revisori dei conti**, composto da tre membri effettivi e due supplenti nominati con decreto del Ministro. Il controllo sulla gestione finanziaria dell'Agenzia è esercitato dalla **Corte dei conti** con le modalità previste dall'art. 12 della Legge 21 marzo 1958, n. 259.

La **struttura operativa dell'AgEA** si articola in quattro Direzioni, strutture di livello dirigenziale generale: **Direzione Organismo di Coordinamento, Direzione Amministrazione, Direzione Organismo Pagatore e Direzione per la gestione, lo sviluppo e la sicurezza dei sistemi informativi**. Le suddette strutture si articolano a loro volta in diversi Uffici dirigenziali di seconda fascia e presidi non dirigenziali.

Alla **Direzione Organismo di Coordinamento** fanno funzionalmente capo gli Organismi pagatori riconosciuti. La Direzione assicura – tra gli altri - il coordinamento tecnico tra gli Organismi, il loro riepilogo di spesa da trasmettere alla Commissione Europea, gli adempimenti di chiusura dei rendiconti annuali di spesa, le relazioni correnti con le istituzioni comunitarie anche avvalendosi del supporto dell'Ufficio di collegamento con l'Unione Europea in Bruxelles.

La **Direzione Organismo Pagatore** svolge - tra le altre - le seguenti funzioni: autorizza i pagamenti effettuati a valere sui fondi comunitari e sui fondi nazionali di cofinanziamento e ne cura l'esecuzione; effettua la contabilizzazione delle spese e delle entrate afferenti i fondi comunitari ed i fondi nazionali di cofinanziamento; cura la presentazione dei rendiconti mensili, trimestrali e annuali previsti dalla normativa comunitaria; cura l'esecuzione delle forniture dei prodotti agroalimentari disposte dallo Stato italiano. Allo stesso Ufficio fanno capo altresì: la gestione degli affari legali e del contenzioso.

La **Direzione Amministrazione** assume un ruolo multifunzionale di gestione chiave; le sue responsabilità includono la gestione delle risorse umane, compresa la pianificazione e l'implementazione di politiche di sviluppo del personale e programmi di formazione. Inoltre, gestisce tutta l'area di pianificazione finanziaria, del controllo di gestione e della contabilità dell'Agenzia, garantendo una gestione efficiente delle risorse finanziarie.

La **Direzione per la gestione, lo sviluppo e la sicurezza dei sistemi informativi** ha quale proprio perimetro di attività la definizione di una strategia evolutiva per il sistema informativo agricolo nazionale, mirata a migliorare l'efficienza e l'integrazione dei processi informativi nel settore agricolo, in particolar modo concentrandosi sull'ottimizzazione del patrimonio informativo dell'AGEA, al fine di facilitare l'implementazione e il monitoraggio del Piano Strategico della nuova PAC. Un altro importante obiettivo è garantire la sicurezza dei sistemi informativi dell'AGEA, conformandosi agli standard internazionali dalla norma ISO 27001, focalizzata sulla gestione della sicurezza delle informazioni.

Svolge quindi un ruolo chiave nell'AGEA, contribuendo allo sviluppo e alla gestione avanzata dei sistemi informativi agricoli, promuovendo la valorizzazione del patrimonio informativo per sostenere la PAC e garantendo la sicurezza dei sistemi informativi conforme agli standard internazionali

Inoltre, nella struttura organizzativa dell'Agenzia sono presenti ulteriori due uffici dirigenziali di seconda fascia, posti alle dirette dipendenze del Direttore dell'Agenzia, di seguito riportati:

L' **Ufficio Strategia**, che svolge un ruolo chiave all'interno dell'Agenzia, collaborando strettamente con il Direttore nella definizione ed elaborazione del Piano Strategico. Si occupa di monitorare il livello di progressivo conseguimento delle direttrici strategiche, analizzando gli scostamenti rispetto al Piano strategico, individuando le possibili cause e proponendo le opportune azioni correttive. Inoltre, supporta il Direttore dell'Agenzia nell'assegnazione degli obiettivi strategici alle Direzioni, effettuando analisi e valutazione degli scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti.

L'**Ufficio Comunicazione**, a cui sono attribuite le seguenti funzioni: declina gli indirizzi strategici dell'Agenzia in un progetto organico di comunicazione integrata; cura l'organizzazione degli eventi quali congressi, convegni e fiere nelle materie di interesse per l'Agenzia; gestisce i rapporti con gli organi di stampa e gli altri mezzi di comunicazione al fine di migliorare le relazioni con gli stakeholders esterni; elabora campagne di comunicazione e pubblicazioni a carattere istituzionale negli ambiti di interesse dell'Agenzia; predispone la rassegna stampa e la sintesi delle principali notizie di stampa che impattano sull'Agenzia e comunque nelle materie di interesse della stessa; cura l'analisi e l'approfondimento delle evidenze della stampa, con il supporto degli Uffici competenti, valutando gli elementi di criticità e le azioni di risposta da attivare; gestisce e cura i contenuti del sito internet dell'Agenzia, provvedendo alla pubblicazione delle informazioni e dei contenuti.

Infine, alle dipendenze del Direttore dell'Agenzia è istituito il seguente Ufficio di livello non dirigenziale:

L'**Ufficio Internal Audit**, a cui spetta contribuire all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione dell'Agenzia attraverso la valutazione di un modello di controllo interno nell'ottica del miglioramento continuo dei processi e la promozione di interventi di controllo e di mitigazione dei rischi. Assicura, altresì, attività di audit su processi e strumenti inerenti all'operatività dell'Agenzia, evidenziando eventuali criticità e promuovendo le relative azioni correttive. L'Ufficio svolge, inoltre, indagini ispettive straordinarie su incarico del Direttore dell'Agenzia ed elabora la proposta complessiva di piano e di programma delle attività di Audit in favore del Direttore dell'Agenzia.



## **4 RAPPORTO TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E SMVP**

Il Ciclo della performance di AgEA segue le direttive del Documento di Programmazione Finanziaria (DFP) e del Decreto Legislativo n.150/2009. Questo ciclo include la definizione degli obiettivi, l'allocazione delle risorse, il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione dei risultati. Collegato strettamente alla programmazione e all'esecuzione delle attività, è misurabile e valutabile. La Figura 1 - mostra la sequenza delle azioni nel ciclo della performance, evidenziando il rapporto con il Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance (SMVP) e presentando le attività, gli attori e gli output previsti dalla normativa.

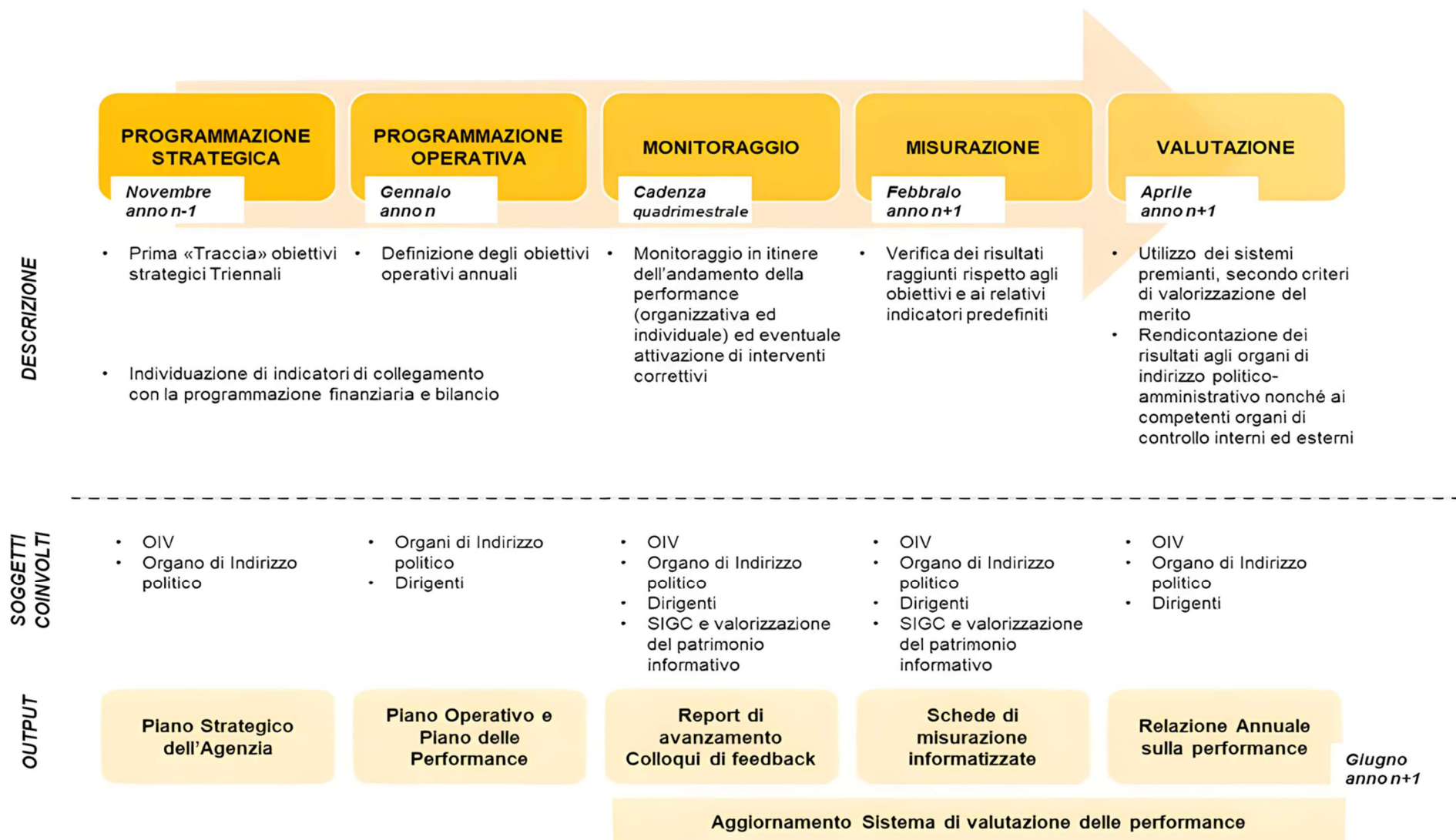


Figura 1 - Il processo di Performance dell'AgEA (vista di alto livello)

## Programmazione Strategica

La fase di programmazione strategica definisce al massimo tre obiettivi specifici-strategici per l'anno in corso rispetto al triennio. L'Organo di indirizzo politico-amministrativo elabora questi obiettivi entro due mesi da novembre dell'anno precedente, considerando priorità politiche, risorse di bilancio, strumenti disponibili e indicatori di raccordo con la programmazione finanziaria e di bilancio.

## Programmazione Operativa annuale

**I Dirigenti di prima fascia** devono conoscere il primo schema di obiettivi specifici - strategici e contribuire a trasformarli in obiettivi operativi annuali con valori attesi e indicatori, considerando anche i risultati dell'anno precedente, validati nella relazione annuale sulla performance. **I Dirigenti di seconda fascia** propongono gli obiettivi operativi, modificati se necessario dai Dirigenti di prima fascia. In questa sede, si attribuisce peso, indicatori e target a ciascun obiettivo per la valutazione del risultato. L'Organo di indirizzo politico - amministrativo emana gli obiettivi specifici - strategici triennali e gli obiettivi operativi entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento cui si riferisce la sezione 2.b del Piano integrato di attività e organizzazione.

## Monitoraggio

L'Ufficio Strategia monitora la performance a cadenza trimestrale nel corso dell'anno, con report intermedi all'OIV che illustrano il grado di attuazione degli obiettivi e evidenziano eventuali scostamenti. Si conducono colloqui di feedback tra valutato e valutatore con la stessa cadenza, per valutare gli obiettivi individuali e apportare modifiche se necessario. L'OIV analizza i report, formula osservazioni e raccomandazioni, e in caso di impossibilità nel raggiungimento di obiettivi, il Dirigente di I fascia può redistribuire i pesi o modificare/eliminare gli obiettivi. In situazioni eccezionali, l'Organo di indirizzo politico - amministrativo può autorizzare la revisione del Piano integrato di attività e organizzazione.

## Misurazione della performance organizzativa e individuale

La fase di misurazione della performance, sia organizzativa che individuale, è schedulata per il periodo da gennaio a febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione. Tale procedura

coinvolge l'intera Amministrazione, le singole strutture organizzative e il personale Dirigenziale e delle aree.

L'Ufficio Strategia utilizza uno strumento informatico dedicato ad AgEA per condurre la valutazione della performance organizzativa. Questo processo comprende le seguenti fasi:

1. Individuazione delle dimensioni di valutazione;
2. Assegnazione del target per ciascun risultato;
3. Verifica degli indicatori per misurare la realizzazione del risultato rispetto al target;
4. Somma ponderata dei risultati di realizzazione dei target di ogni dimensione di valutazione;
5. Somma ponderata dei risultati delle diverse dimensioni di valutazione.

Per quanto concerne la performance individuale, il processo di misurazione segue le seguenti fasi:

1. Compilazione della scheda di rilevazione da parte del Responsabile della valutazione per tutti gli obiettivi di performance;
2. Conferma o modifica da parte del Responsabile della valutazione della scheda di autovalutazione compilata dal valutato, relativamente ai comportamenti organizzativi;
3. Calcolo della media pesata del punteggio complessivo ottenuto sia sulla componente degli obiettivi di performance sia su quella dei comportamenti organizzativi;
4. Applicazione dei coefficienti di presenza e di area sul risultato finale ottenuto (applicabile solo al personale delle aree).
5. A partire dal biennio 2026–2027, il ciclo della performance potrà includere, in via sperimentale, obiettivi individuali assegnati nell'ambito del progetto pilota di cui al Capitolo 6.

## Valutazione

I Dirigenti di I fascia valutano gli obiettivi strategici e operativi insieme alla soddisfazione degli stakeholder, presentando la Relazione annuale della performance entro giugno dell'anno successivo, con il supporto dei report dell'Ufficio Strategia. La relazione è oggetto di validazione da parte dall'OIV secondo il d. lgs. 150/2009 e s.m.i. Gli esiti della Performance Organizzativa Generale sono fatti propri dall'Amministrazione e l'approvazione della relazione è presupposto per accedere alla premialità del merito secondo il Titolo III del d.lgs. 150/2009 e s.m.i.

Nella Figura 2 - riportata di seguito, viene fornito un focus sul ciclo della performance.

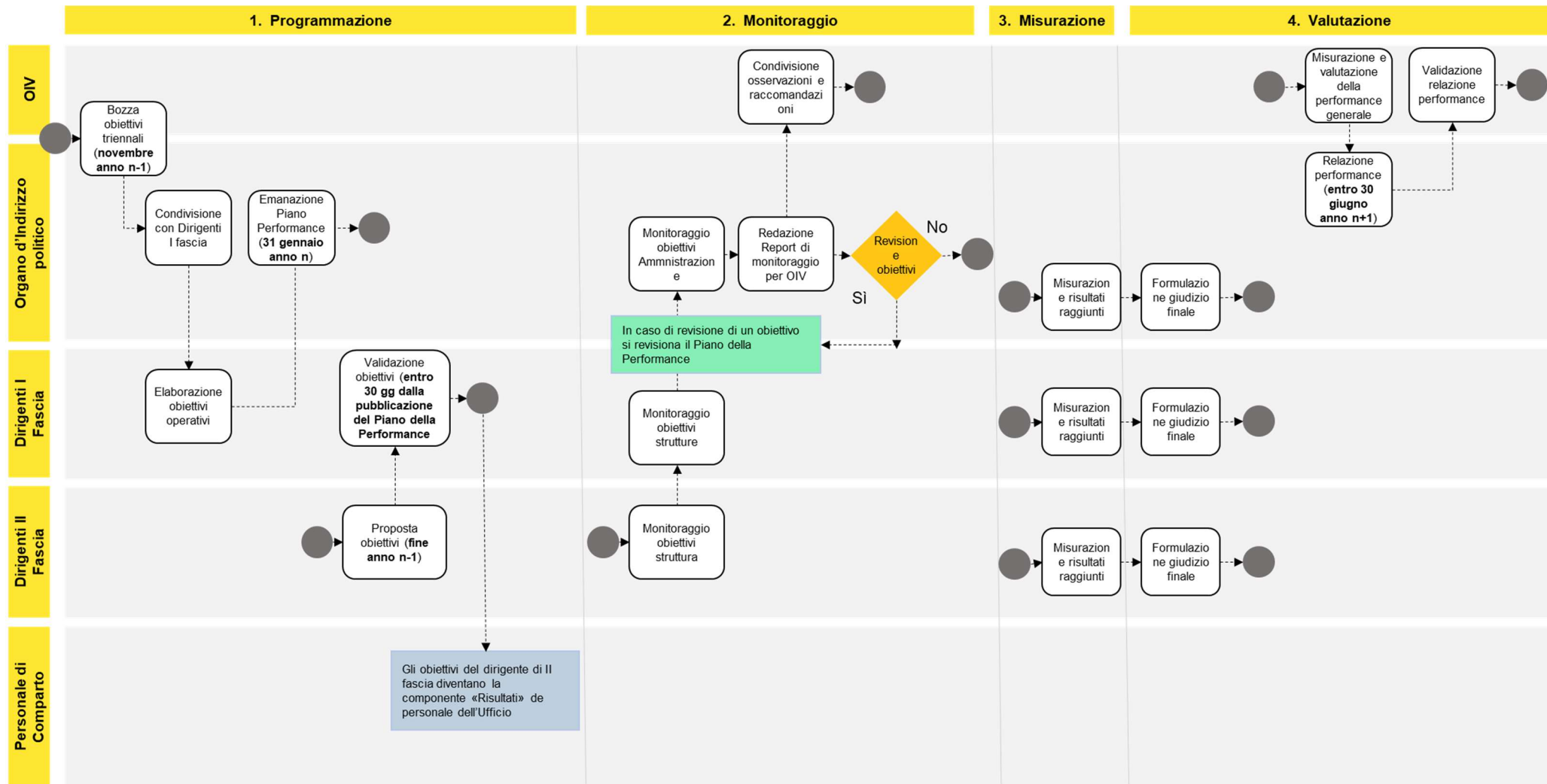


Figura 2 - Il ciclo della performance (focus processo)

Nelle pagine che seguono si entrerà nel dettaglio del sistema di misurazione e valutazione della performance, che si compone delle seguenti unità di analisi, tra loro correlate:

- **Performance organizzativa**, composta da performance dell'Amministrazione nel suo complesso (di seguito *Performance Organizzativa Generale*), performance delle singole strutture (di seguito *Performance Organizzativa della Struttura*);
- **Performance individuale**, composta da performance del personale Dirigente (di prima e seconda fascia) e delle aree

Con l'immagine sottostante (Figura 6), si intende fornire una rappresentazione grafica di sintesi delle unità di analisi che saranno descritte nei successivi paragrafi.

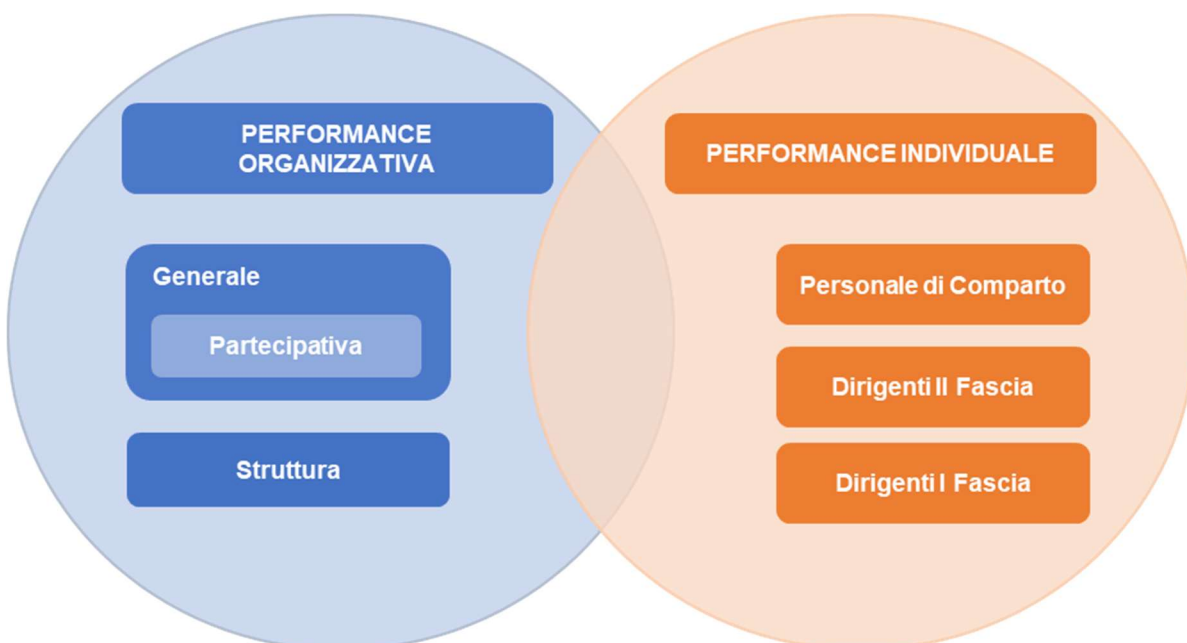


Figura 3 - Componenti del sistema di misurazione della performance

## 5 SISTEMA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa di AgEA, in linea con i dettami della normativa e delle Linee Guida del DFP n.2 del 2017, si riferisce alle seguenti unità di analisi:

- L'AgEA nel suo complesso - Performance Organizzativa Generale (POG);
- Le Singole Unità Organizzative (ciascuna Direzione e Ufficio) - Performance Organizzativa della Struttura (POS).

Il Sistema di valutazione della performance dell'Amministrazione è stato ideato tenendo in considerazione le indicazioni previste dal quadro normativo, in attuazione del D. Lgs. n.150/2009 e s.m.i., e dalle Linee Guida del DFP in tema di performance organizzativa e partecipativa, nonché l'esperienza di valutazione già maturata da diversi anni all'interno dell'Amministrazione.

A partire dalla precedente base metodologica per la valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia, il **modello Balanced Scorecard (BSC)**, se ne propone un'evoluzione che considera cinque prospettive strettamente connesse tra loro:

PROSPETTIVE	OBIETTIVI	FOCUS	AZIONI
Stakeholder Esterni	Assicurarsi la soddisfazione degli Stakeholder Esterni	Cittadini/utenti e Altre Amministrazioni/ Istituzioni/ Enti/ Organizzazioni private <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi erogati</li> <li>• Gestione delle relazioni</li> </ul>	Definire una strategia e attuare azioni mirate a massimizzare il ritorno per la comunità, i cittadini e altri stakeholder esterni considerati cruciali per la creazione di valore
Stakeholder Interni	Assicurarsi la soddisfazione degli Stakeholder Interni	Personale AgEA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement</li> <li>• Soddisfazione lavorativa</li> <li>• Clima organizzativo</li> <li>• Salute organizzativa (con focus sulla modalità di Lavoro Agile)</li> </ul>	Analisi dei fattori legati alla soddisfazione del personale interno, evidenziando la necessità di interventi per promuovere un clima organizzativo positivo
Eccellenza Operativa	Garantire l'erogazione tempestiva e senza frizioni dei processi e servizi	Ottimizzazione e digitalizzazione di processi interni	Ottimizzazione dei processi esistenti e introduzione di innovazioni gestionali, tecnologiche e digitali

Apprendimento e Sviluppo	Promuovere lo sviluppo del capitale intellettuale (umano e organizzativo/strumentale) di AgEA	<p>Capitale Intellettuale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione e sviluppo</li> <li>• Collaborazione</li> <li>• Gestione della conoscenza</li> <li>• Asset digitali e informativi</li> </ul>	Costruire e mantenere un'infrastruttura per promuovere apprendimento e miglioramento a lungo termine, in sintonia con la strategia complessiva dell'Amministrazione
Sostenibilità Finanziaria	Garantire una gestione finanziariamente sostenibile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilità finanziaria</li> <li>• Equilibrio economico-finanziario</li> <li>• Allocazione efficiente ed efficace delle risorse</li> </ul>	Valutazione della gestione dell'AgEA in ragione delle sue capacità di generare valore perseguendo l'equilibrio economico - finanziario nonché l'allocazione delle risorse mediante politiche di efficientamento dei costi.

**Tabella 3 - Le 5 Prospettive della BSC dell'Agea**

Nella figura sottostante (Figura 7), si riporta una rappresentazione in forma grafica del modello BSC e della connessione tra le 5 prospettive identificate, ognuna delle quali ha un impatto sulle altre:



**Figura 4 - Modello della BSC dell'AgEA**

## 5.1 Performance Organizzativa Generale

La Performance Organizzativa Generale (di seguito POG) fa riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi specifici-strategici definiti all'interno della Sezione 2.b del Piano integrato di attività e



organizzazione (che ha validità triennale) secondo indicatori e *target* monitorati su base annuale. Ai fini della valutazione, l'AgEA considera le seguenti dimensioni:

- Il raggiungimento degli **obiettivi generali**, che identificano, in linea con le priorità delle politiche pubbliche nazionali e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni rispetto alle specifiche attività e servizi erogati, tenendo conto del comparto di contrattazione di **appartenenza**;
- Il raggiungimento degli **obiettivi specifici-strategici** da parte dell'Amministrazione nel suo complesso ed individuati nella Sezione 2.b del Piano integrato di attività e organizzazione annuale;
- La soddisfazione degli **stakeholder interni** (personale) rispetto al clima e all'organizzazione del lavoro all'interno dell'Amministrazione, ed **esterni** rispetto alla qualità dei servizi erogati dall'Agenzia. L'eventuale partecipazione di questi ultimi ai processi di valutazione della performance è decisa annualmente attraverso le modalità di partecipazione stabilite dall'Agea e concorre, pertanto, alla definizione dei risultati dell'Amministrazione nel suo complesso;
- Lo **stato delle risorse**, inteso come dotazione materiale (es. strumentazione, numero di risorse ecc.) e immateriale (es. *know-how* del personale) necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Per ciascuna dimensione vengono definiti degli **indicatori di misurazione**, adottati dai Dirigenti di I fascia su proposta dei Dirigenti di II fascia nella fase di programmazione precedentemente descritta, al fine di valutare la capacità dell'Amministrazione di raggiungere i propri obiettivi di breve, medio e lungo termine.

Coerentemente con le Linee Guida DFP, si distinguono tre diverse tipologie di indicatori:

- a. Di **impatto**, relativi, in particolare, ai risultati aventi impatto diretto sugli *stakeholder* esterni (a rilevanza sociale);
- b. Di **efficacia**, relativi alla capacità di raggiungere un determinato obiettivo;
- c. Di **efficienza**, relativi alle capacità di raggiungere gli obiettivi con la minima allocazione possibile di risorse (a rilevanza economico-finanziaria).

In aggiunta agli indicatori appena citati, che fanno riferimento alle Linee Guida 1/2017 e 2/2017 del DFP, AgEA può introdurre ulteriori indicatori *ad hoc* per il Lavoro Agile in base a quanto definito nel documento di "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" emanate dal DFP con Decreto del 9 dicembre 2020.

Ad ognuna delle dimensioni individuate - obiettivi specifici-strategici, soddisfazione degli *stakeholder* e stato delle risorse – e concorrenti alla valutazione della Performance Organizzativa Generale, viene attribuito un peso.

Di seguito lo schema di ponderazione delle stesse per la definizione del punteggio finale della POG:

- Per il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici-strategici si attribuisce un peso pari al 60%;
- Per il grado di soddisfazione degli *stakeholder* si attribuisce un peso pari al 20% articolato come segue:
  - o 10% *stakeholder* interni (dipendenti);
  - o 10% *stakeholder* esterni (in caso di loro partecipazione ai processi di valutazione della performance, altrimenti considerato in aggiunta al peso degli *stakeholder* interni);
- Per lo stato delle risorse si è scelto di attribuire un peso pari al 20%.

Sulla base di quanto esposto, la POG è calcolata come media ponderata delle sue componenti.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa che mostra anche il collegamento con la prospettiva del modello BSC:

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE					
Prospettiva da BSC	Dimensione di valutazione	Peso	Valutatore	Fonte dati / strumento	Indicatore utilizzato
Eccellenza operativa	Obiettivi specifici-strategici	60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigenti I fascia</li> <li>• OIV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schede di valutazione informatizzate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacia</li> <li>• Efficienza</li> </ul>
<i>Stakeholder</i> interni;  <i>Stakeholder</i> esterni (eventuale);	Soddisfazione degli <i>stakeholder</i>	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stakeholder</i> interni (- 10%) (personale AgEA)</li> <li>• <i>Stakeholder</i> esterni (-10%) (cittadini/ utenti beneficiari e altre Amm.ni / Enti/ Istituzioni / Org.ni private)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionari di soddisfazione del personale</li> <li>• Questionari di soddisfazione degli <i>stakeholder</i> esterni (eventuale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impatto</li> <li>• Efficacia</li> </ul>

Apprendimento e sviluppo; Sostenibilità finanziaria	Stato delle risorse	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigenti I fascia</li> <li>• OIV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report Controllo di gestione</li> <li>• Indagini clima / benessere organizzativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficienza</li> <li>• Efficacia</li> </ul>
--	---------------------	-----	---	--	---

Tabella 4 - Gli elementi della POG dell'AgEA

### 5.1.1 Valutazione partecipativa e finalità

La valutazione partecipativa si inserisce nel più ampio contesto della valutazione Organizzativa Generale come modalità di valutazione della performance che implichi il coinvolgimento diretto, all'interno del processo stesso, degli stakeholders interessati, nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra questi e l'Amministrazione.

Il modello di valutazione partecipativa viene utilizzato per raccogliere informazioni utili rispetto al raggiungimento dei risultati raggiunti ed al valore pubblico creato (es. rispetto di standard qualitativi previsti da impegni contrattuali, grado di rispondenza dei servizi offerti alle attese degli utenti/stakeholder, etc.). La finalità principale del coinvolgimento degli *stakeholder* nel processo di valutazione delle attività/ servizi erogati dall'Amministrazione, è quella di recepire e valorizzare il loro punto di vista all'interno del ciclo della performance, promuovendo il dialogo e la qualità dei servizi erogati. Nei successivi paragrafi si descrivono l'approccio e le metodologie che saranno adottate nella fase di avvio e implementazione della valutazione partecipativa.

### 5.1.2 Processo di valutazione partecipativa

Il processo di valutazione partecipativa si articola nelle seguenti sei fasi:

1. **Mappatura degli *stakeholder*** dell'Amministrazione, finalizzata ad avere un quadro esaustivo e aggiornato degli interlocutori e dei loro livelli di "ingaggio";
2. **Selezione dei servizi e delle attività** oggetto di valutazione partecipativa e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento;
3. **Definizione degli indicatori di performance** per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati;
4. **Selezione dei cittadini e/o degli utenti** da coinvolgere nella valutazione dei servizi / attività individuati;

5. **Raccolta delle valutazioni** delle attività e/o dei servizi erogati;
6. **Utilizzo dei risultati** ai fini della valutazione della performance organizzativa.

La raccolta dei dati è prevista nella parte finale dell'anno cui la valutazione si riferisce. I risultati di tale rilevazione incideranno per il 20% sulla POG dell'AgEA, in modo da assicurare la coerenza con i tempi previsti per la redazione e pubblicazione della Relazione annuale della performance (entro il 30 Giugno di ogni anno).

### 5.1.3 Elementi caratterizzanti il modello di valutazione partecipativa

Di seguito viene fornita una rappresentazione degli elementi necessari per la definizione e l'implementazione del modello di valutazione partecipativa dell'AgEA, sulla base delle indicazioni metodologiche fornite dal DFP in ordine alle modalità attraverso le quali assicurare la partecipazione degli *stakeholder*



Figura 5 - Elementi costitutivi della Valutazione Partecipativa dell'AgEA

#### Mappatura e selezione degli stakeholder

La mappatura e la selezione degli stakeholders è realizzata attraverso una matrice che individua quattro gruppi di stakeholders, ottenuti incrociando due dimensioni:

- **Potere/influenza**, ovvero la capacità di condizionare il raggiungimento degli obiettivi (ad esempio in base al loro grado di incidenza sulle attività o servizi dell'AgEA);

- **Interesse**, ovvero il grado di coinvolgimento verso i servizi erogati dall'Amministrazione.

I quattro gruppi individuati, attraverso lo strumento, sono:

- **Stakeholder chiave**, con un livello di influenza/potere alto ed interesse alto;
- **Stakeholder influenzatori** del contesto, con un livello di potere/influenza alto ed interesse basso;
- **Stakeholder deboli**, con un livello di potere/influenza basso ed interesse alto;
- **Stakeholder marginali**, con un livello di potere/influenza basso ed interesse basso.

La matrice potenza/influenza - interesse è utile non solo per identificare le macrocategorie degli *stakeholder*, ma anche per comprendere il grado e le modalità di coinvolgimento di essi nel processo di valutazione.

A seguire, si riporta, a titolo esemplificativo, la matrice dei principali *stakeholder* dell'Agenzia.

		POTERE/INFLUENZA	
		Bassa	Alta
INTERESSE	Basso	/	Commissione Europea, Regioni, Sindacati, Agecontrol, Fornitori, Masaf, MEF, Corte dei Conti, ecc.
	Alto	Utenti beneficiari, cittadini ecc.	Centri di Assistenza Agricola, SIN, Organismi pagatori, Personale AgEA, ecc.

Tabella 5 - Matrice degli *stakeholder*

Si riporta di seguito una breve descrizione delle categorie di *stakeholders* individuati:

- Gli **Stakeholders chiave** agiscono per supportare l'Agenzia nell'adempimento dei propri incarichi e operano nelle fasi di erogazione dei servizi (ad esempio supportando l'Agenzia in modo distribuito sul territorio o sviluppando l'infrastruttura di scambio dati). Sono centrali per il raggiungimento degli obiettivi in quanto abilitatori del servizio.

- Centri di Assistenza Agricola (CAA): organismi cui l’Agenzia ha delegato le attività di supporto nella predisposizione delle domande di ammissione ai benefici comunitari e nazionali su mandato degli agricoltori interessati. si configurano come strumento di contatto costante con gli agricoltori e forniscono assistenza diretta nella predisposizione delle richieste d’accesso alle misure di sostegno comunitario e nazionale all’agricoltura;
  - Organismi pagatori: enti territoriali riconosciuti con funzioni di autorizzazione, esecuzione e contabilizzazione dei pagamenti coordinati dall’Agenzia, che agisce come Organismo pagatore italiano in seno alla Commissione Europea;
  - Personale di AgEA: risorse interne all’Agenzia con funzioni previste dal contratto collettivo nazionale.
- b) Gli **Stakeholders influenzatori del contesto** agiscono con un gruppo di interlocutori spesso più ampio rispetto agli obiettivi specifici dell’Agenzia (ad esempio l’erogazione dei fondi comunitari o il controllo economico-finanziario), conservando però un elevato impatto sulle attività e sui servizi che l’Agenzia eroga.
- **Commissione Europea:** sostiene la produzione agricola dei Paesi della Comunità attraverso l’erogazione, ai produttori, di aiuti, contributi e premi. L’AgEA partecipa alla gestione dei fondi agricoli europei - Fondo Europeo Agricolo di Garanzia (FEAGA) e Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR) - per l’erogazione degli aiuti di cui definisce, in qualità di Organismo pagatore italiano, gli importi necessari rendicontando periodicamente le anticipazioni finanziarie ricevute.
  - **Regioni:** responsabili dell’interscambio di informazioni con l’Agenzia da cui ricevono indicazioni circa le procedure amministrative per la registrazione e consultazione di dati sul territorio nazionale al fine di garantire la completezza del Sistema Informativo Nazionale;
  - **Sindacati:** enti di rappresentanza delle categorie dei lavoratori di cui tutelano gli interessi;
  - **Agecontrol:** organismo di controllo, per conto di AgEA, per la verifica di conformità e la gestione degli aspetti sanzionatori nel settore degli ortofruttili freschi, sia per il mercato interno che estero;
  - **Fornitori:** organismi ed Enti pubblici e privati selezionati dall’AgEA per l’espletamento dei compiti dalla stessa assegnati;

- **Masaf**: il Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste, preposto all'elaborazione ed al coordinamento delle linee politiche agricole, forestali e agroalimentari, nonché per la pesca. Implementa provvedimenti e azioni correttive nei confronti degli OP manchevoli, segnalati dall'Agenzia;
  - **MEF**: il Ministero dell'Economia e delle Finanze gestisce le richieste di anticipazione dei fondi pervenute dall'Agenzia e rendiconta l'erogazione degli aiuti definiti raccogliendo le previsioni di spesa degli Organismi pagatori regionali.
  - **Corte dei Conti**: funzione di controllo e supervisione dell'Agenzia, di cui cura gli adempimenti relativi alla chiusura ed approvazione annuale dei rendiconti di spesa per garantire la corretta gestione della spesa pubblica.
- c) Gli **Stakeholders deboli** (imprenditori di settore e cittadini) non condizionano, in modo diretto, il raggiungimento degli obiettivi di AgEA ma possono beneficiare dei servizi erogati.
- *Utenti beneficiari*: usufruiscono dei fondi e premi stanziati dall'Agenzia per lo sviluppo della propria attività.
  - *Cittadino*: beneficia in modo indiretto dello sviluppo del mercato agricolo e agroalimentare in qualità di consumatore ultimo dei prodotti ortofrutticoli e di pesca.

### Selezione di attività e/o servizi

In questa fase si individuano le attività ed i servizi che, a partire dal 2025, saranno oggetto della valutazione partecipativa.

La selezione dei servizi in oggetto si basa sui seguenti criteri:

- Ambiti dove persistono basse performance o alta conflittualità con l'utenza;
- Ambiti di elevata rilevanza per gli utenti e per la collettività;
- Ambiti di elevata rilevanza per la missione istituzionale dell'Amministrazione.

Una volta individuati i suddetti criteri, per ciascuna tipologia di attività e/o servizio, l'Amministrazione provvede a definire le principali caratteristiche dei servizi erogati, i tempi, le modalità e gli strumenti di erogazione nonché le caratteristiche dei profili target che usufruiscono del servizio.

## Definizione degli indicatori di performance nella valutazione partecipativa

Dopo aver selezionato i servizi e/o le attività oggetto della valutazione, l'Amministrazione identifica gli opportuni indicatori di performance sui quali cittadini e utenti sono chiamati ad esprimersi: efficacia e impatto.

- a) L'**efficacia**, ossia il livello di coerenza degli output rispetto agli standard dichiarati dall'Amministrazione, si distingue in:
  - **Efficacia quantitativa**, misurata attraverso la quantità di output erogati verso gli utenti (esterni e interni);
  - **Efficacia qualitativa**, misurata attraverso la valutazione di elementi qualitativi riconducibili a precisi standard oggettivamente rilevabili (es. il tempo necessario per l'erogazione di un servizio, trasparenza, etc.) e di elementi puramente soggettivi (es. grado di soddisfazione, gentilezza e affidabilità dell'operatore, livello di soddisfazione del dipendente, etc.). Tali elementi variano a seconda della tipologia di stakeholders oggetto di valutazione.
- b) L'**impatto**, ossia l'effetto di medio/lungo periodo generato da un'attività o servizio sui cittadini e/o utenti, che l'AgEA coinvolge nel processo di valutazione partecipativa (es. aumento del potere d'acquisto, miglioramento della capacità produttiva, miglioramento delle condizioni di vita).

## Identificazione di canali e strumenti per la raccolta delle valutazioni

L'ultima fase consiste nell'individuazione dei canali e degli strumenti per la raccolta dei *feedback*, che variano a seconda della tipologia di stakeholder da valutare e degli ambiti oggetto della valutazione. I principali **strumenti** considerati da AgEA per la raccolta dei feedback sono i questionari di soddisfazione degli *stakeholder* (es. C-SAT, CSI) e del personale (es. E-SAT, ESI). La predisposizione di questi ultimi è in carico ai Dirigenti di seconda fascia che svolgono le attività/servizi, oggetto di valutazione, e vengono approvati dai Dirigenti di prima fascia. Al fine di garantire la massima trasparenza delle valutazioni fornite dagli utenti (beneficiari /dipendenti) e il rispetto della *privacy*, oltre a prevedere l'anonimità nella compilazione dei questionari e la sicurezza dei dati forniti, l'AgEA si impegna a mettere a disposizione dell'OIV i dati e le elaborazioni degli stessi.



I principali **canali** attraverso cui questi strumenti vengono utilizzati per la valutazione da parte degli stakeholder sono il sito web e il sito Intranet dell’Agenzia, i canali di Community digitali (es. MS Teams) e la posta elettronica.

## 5.2 Performance Organizzativa della Struttura

Il livello di performance delle singole strutture organizzative fa riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alle strutture. Tali obiettivi sono individuati:

- Per le Strutture dirigenziali di prima fascia (Direzioni) a partire dagli obiettivi specifici-strategici definiti all’interno della Sezione 2.b del Piano integrato di attività e organizzazione, poi tradotti in obiettivi operativi e assegnati ai Centri di Responsabilità dall’Organo di indirizzo politico amministrativo con la fattiva collaborazione dei Dirigenti di prima fascia;
- Per le Strutture dirigenziali di seconda fascia (Uffici), a partire dagli obiettivi che gli stessi propongono ai Dirigenti di prima fascia e in virtù degli obiettivi operativi assegnati al Centro di Responsabilità di appartenenza. Per le Strutture dirigenziali di seconda fascia (Uffici) che non riportano a Strutture dirigenziali di prima fascia (Direzioni) ma ad Organi di indirizzo politico, gli obiettivi sono proposti e assegnati dalla Direzione competente in materia di gestione delle Risorse Umane.

A ciascuna Struttura organizzativa può essere assegnato un numero di obiettivi operativi compreso tra i 3 e i 7. Tale scelta deriva dalla considerazione che un numero ristretto di obiettivi operativi assegnati alla singola Struttura organizzativa può escludere la valorizzazione di alcune delle attività svolte dalla Struttura stessa, e che, invece, un numero ampio rischia di non evidenziare in maniera opportuna le priorità da perseguire.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA					
Prospettiva da BSC	Dimensione di valutazione	Peso	Valutatore	Fonte dati / strumento	Indicatore utilizzato
Eccellenza operativa	Obiettivi operativi	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigenti I e II fascia</li> <li>• OIV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schede di valutazione informatizzate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacia</li> <li>• Efficienza</li> </ul>

Tabella 6 - Gli elementi della POS dell’AgEA

### 5.3 Monitoraggio e raggiungimento degli obiettivi strategici

Il presente sistema prevede il monitoraggio concomitante dell'andamento della performance, con la redazione di appositi report volti ad illustrare il grado di attuazione/raggiungimento degli obiettivi evidenziando talvolta eventuali scostamenti, (c.d. gap) con analisi delle relative cause e indicazione degli interventi migliorativi.

Come previsto dall'art. 6 del d.lgs. n. 150/2009, modificato con d.lgs. n. 74/2017, qualora si ravvisi la sopravvenuta impossibilità, totale o parziale, di raggiungimento di un obiettivo prefissato per fattori non riconducibili ad Agea ("differenti priorità politiche, interventi legislativi successivi, ritardi non imputabili all'ente nelle azioni partecipate, altri fattori esogeni, ..."), l'Organo di indirizzo politico può disporre l'eliminazione dell'obiettivo, effettuando nel contempo una revisione dei pesi inizialmente assegnati.

Analogamente, nel caso in cui si renda eccezionalmente necessario introdurre nuovi obiettivi o modificare quelli assegnati, l'Organo di indirizzo politico procederà ad una revisione del programma inizialmente stabilito.

Si sottolinea che le eventuali cause esogene non imputabili ad Agea, aventi un impatto tale da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione che incidono sul raggiungimento del target atteso, devono essere prontamente segnalate nel corso dell'esercizio e non in sede di rendicontazione finale, postuma nel successivo esercizio.

## 6 SISTEMA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **performance individuale**, anche ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti posti in essere dall'individuo che opera nell'organizzazione, intesi come il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

L'art. 9 del D.Lgs. n.150/2009 e s.m.i., definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale per i diversi soggetti valutati.

La valutazione individuale relativa al **personale dirigenziale** tiene conto dei seguenti aspetti:

- o Il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- o La qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Amministrazione, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- o Il rispetto dei tempi di attuazione e delle scadenze previste per legge e/o nell'agenda annuale del Ciclo della Performance.
- o La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- o Gli indicatori di performance relativi all'Amministrazione nel suo complesso e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;

Per il **restante personale** compreso nel SMVP, la valutazione individuale tiene conto di due aspetti principali:

- o Il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- o La qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Amministrazione e dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi.

La misurazione e valutazione della performance individuale è effettuata prendendo a riferimento l'anno solare.

## 6.1 Dimensioni del sistema di valutazione individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale di AgEA comprende le seguenti dimensioni:

- **Risultati**, riferiti al conseguimento degli obiettivi di performance annuali presenti all'interno dei documenti di programmazione.

Essi sono a loro volta distinguibili in:

- o Risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
  - o Risultati dell'Amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
  - o Risultati legati ad eventuali obiettivi individuali o di gruppo specificamente assegnati su proposta del valutato o del valutatore.
- **Comportamenti**, relativi al grado di attuazione della condotta attesa sulla base del ruolo rivestito all'interno dell'Amministrazione. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei Dirigenti/Responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Le dimensioni della performance individuale considerate variano in relazione al ruolo, alle attività e alle responsabilità assegnate all'individuo all'interno della struttura organizzativa in cui opera nonché alle modalità con le quali l'intero processo viene formalizzato.

La figura seguente (Fig. 9) illustra le succitate dimensioni che compongono la performance individuale in relazione alla performance organizzativa. La performance individuale contribuisce alla performance organizzativa complessiva, che si completa con i risultati degli obiettivi specifici-strategici triennali, i risultati finanziari e i risultati della valutazione partecipativa.

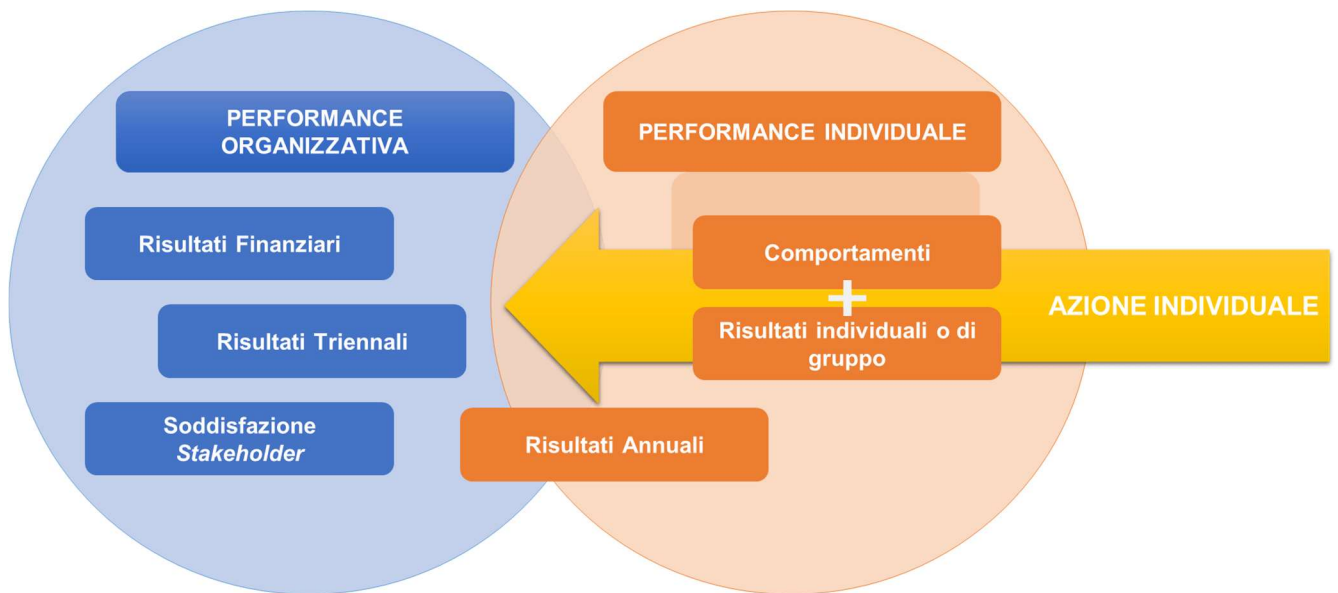


Figura 6 - Le dimensioni della performance individuale in relazione alla performance organizzativa

La valutazione della performance individuale, anche ai sensi di quanto previsto dal Titolo III del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., può essere utilizzata per:

- Definire il trattamento economico accessorio e attribuire eventuali progressioni economiche e di carriera;
- Individuare i *gap* di competenza e definire percorsi formativi e professionali specifici;
- Conferire incarichi di responsabilità (anche a livello dirigenziale).

AgEA con il SMVP intende adottare un sistema a **geometria variabile**, ovvero un sistema nel quale, in funzione dei diversi scopi che si intendono perseguire con la valutazione, sia possibile:

- Ponderare le dimensioni che compongono la performance individuale (art. 9, D. Lgs. n. 150/2009 s.m.i.) o selezionare specifici contenuti all'interno delle medesime dimensioni;
- Prevedere metodi di valutazione differenti rispetto a quelli ordinariamente utilizzati;
- Prevedere tempistiche e frequenze differenziate sulla base degli obiettivi del processo di valutazione, coerentemente con le tempistiche previste.

La composizione e la ponderazione delle dimensioni della performance individuale vengono di seguito prefissate sulla base degli specifici obiettivi che si intende perseguire.

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI	
	RISULTATI	COMPORAMENTI
Erogazione del trattamento economico accessorio	75	25
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	40	60
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	70	30

Tabella 7 - Le dimensioni della performance individuale (1)

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE AREE	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI	
	RISULTATI	COMPORAMENTI
Erogazione del trattamento economico accessorio	25	75
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	20	80
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	50	50
Progressioni economiche	30	70
Progressioni di carriera	40	60

Tabella 8 - Le dimensioni della performance individuale (2)

### 6.1.1 Elementi della valutazione

Con riferimento all'art. 5 del D. Lgs. n.150/2009 e s.m.i., si descrivono di seguito gli elementi oggetto della valutazione della performance individuale: risultati (obiettivi di performance) e comportamenti.

#### Risultati

Gli **obiettivi di performance** annuali presenti all'interno dei documenti di programmazione sono essenziali per valutare il raggiungimento dei risultati, intesi come una delle dimensioni del sistema di performance individuale. La fase di definizione degli obiettivi di performance individuali e di gruppo da parte di valutato e valutatore è sottoposta alla verifica tecnica dell'OIV in relazione alla pertinenza e consistenza delle specifiche caratteristiche di ciascun obiettivo. Generalmente, **un**

**buon obiettivo di performance deve essere chiaro e specifico, misurabile, realizzabile** nonché in linea con i valori e le linee strategiche dell'Amministrazione.

Le tipologie di obiettivi di performance soggette a valutazione nell'ambito del ciclo della performance individuali sono:

- **Obiettivi specifici-strategici:** sono il frutto dell'attività di pianificazione strategica triennale, aggiornati annualmente sulla base dei bisogni della collettività, della missione istituzionale e delle priorità dell'Amministrazione;
- **Obiettivi operativi:** sono una declinazione degli obiettivi specifici-strategici definita su base annuale. Evidenziano il contributo delle singole strutture dirigenziali al perseguimento delle linee strategiche; evidenziando le interdipendenze organizzative tra le strutture, qualora esistenti;
- **Obiettivi individuali e/o di gruppo:** sono obiettivi specifici assegnati ai singoli dipendenti in relazione al ruolo e alla posizione ricoperta. Possono essere desunti da obiettivi della struttura ovvero identificati in ulteriori attività.

Gli **obiettivi** descritti vengono misurati tramite uno o più **indicatori di performance (KPI)**, un valore di partenza (**o baseline**) e un valore **target** che denota il raggiungimento dello stesso.

Ciascun indicatore di performance contribuisce, con uno specifico peso, alla determinazione del punteggio finale dell'obiettivo. La somma dei pesi degli indicatori di performance associati ad un obiettivo è sempre 100. Ogni indicatore può essere misurato mediante l'adozione di una scala di giudizio, composta da diversi livelli utili a quantificare, in misura percentuale, il grado di raggiungimento rispetto al target.

Si propone un obiettivo di performance descritto in tutte le sue componenti. Come si può osservare, per ciascun indicatore di performance associato all'obiettivo è possibile definire diverse scale di giudizio per effettuare la misurazione. Il punteggio totale dell'obiettivo è dato dalla media pesata dei punteggi rilevati per ciascun indicatore di performance.

<b>Obiettivo "Fattivo supporto operativo a tutti gli Organismi pagatori e cooperazione con i Servizi della UE"</b>			
Indicatori	Peso	Livello di giudizio	Valore
<i>Numero di interventi e di supporti operativi garantiti</i>	100*	≥ 6	100%
		0-5	40%
<b>Baseline:</b> 0, <b>Target:</b> 6			
<b>Piano d'azione:</b> A: Incontri preparatori con le Istituzioni UE, gli Organismi pagatori ed assistenza nel corso delle indagini, ecc.			

Tabella 9 - Obiettivo di performance (1)

<b>Obiettivo "Realizzazione di un nuovo Registro Prati Permanenti (RPPG)"</b>			
Indicatori	Peso	Livello di giudizio	Valore
<i>Rilascio nuovo RPPG agli OO.PP</i>	40 <sup>3</sup>	Si	100%
		No	40%
<i>Manuale delle procedure per il RPPG</i>	20	Si	100%
		No	40%
<i>Integrazione nelle logiche di estrazione del campione per i controlli</i>	40	Si	100%
		No	40%
<b>Baseline:</b> No, <b>Target:</b> Si			
<b>Piano d'azione:</b> Analisi e definizione dei requisiti per la realizzazione, ecc.			

Tabella 10 - Obiettivo di performance (2)

## Nota introduttiva sul Dizionario dei comportamenti organizzativi in relazione all'evoluzione istituzionale dell'Agenzia

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenzia attribuisce un ruolo importante al dizionario dei comportamenti organizzativi quale strumento di declinazione dei comportamenti attesi in funzione del ruolo ricoperto. Come descritto nel presente SMVP, il dizionario differenzia i comportamenti del personale sulla base dell'inquadramento e delle responsabilità attribuite, distinguendo tra Dirigenti di prima fascia, Dirigenti di seconda fascia, personale delle aree e personale titolare di Posizione Organizzativa, prevedendo per ciascun profilo un set coerente di comportamenti osservabili e misurabili.

<sup>3</sup> Gli obiettivi e gli indicatori mostrati nell'esempio sono stati individuati all'interno del Piano delle performance 2019-2021, tuttavia i pesi presentati in tabella sono riportati a solo scopo esemplificativo.



In attuazione delle Linee Guida n. 2/2017 e n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Agenzia ha previsto che i comportamenti organizzativi siano profilati a livello individuale, attribuendo al valutatore la facoltà di selezionare, all'atto dell'assegnazione della scheda di valutazione, i comportamenti rilevanti per il ruolo del valutato e di determinarne il relativo peso. La valutazione avviene attraverso una scala articolata su quattro livelli di giudizio, fondati sulla frequenza con cui il comportamento è agito e corredati da descrittori che illustrano in modo significativo il grado di attuazione del comportamento atteso.

Tale impianto metodologico resta confermato nei suoi principi generali e nella sua coerenza con il quadro normativo vigente. Tuttavia, l'Agenzia è attualmente interessata da un processo di trasformazione istituzionale e organizzativa di particolare rilevanza, che prevede il passaggio da AGEA ad AGEAIT – Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura, Innovazione e Tecnologia – con conseguente ampliamento della mission istituzionale. L'Ente è infatti chiamato ad evolvere da mero organismo pagatore e soggetto di coordinamento nell'ambito della Politica Agricola Comune a infrastruttura pubblica strategica per la gestione e la valorizzazione dei dati, nonché a soggetto erogatore di servizi digitali avanzati a favore di altre pubbliche amministrazioni.

Tale evoluzione incide inevitabilmente anche sul perimetro dei comportamenti organizzativi attesi, in quanto l'ampliamento delle funzioni comporta una revisione delle competenze richieste, delle modalità di cooperazione interistituzionale, delle responsabilità connesse alla governance del dato, alla sicurezza informatica, alla gestione di progetti innovativi e alla qualità del servizio reso non solo agli agricoltori, ma anche alle amministrazioni partner.

In ragione di tali elementi, pur permanendo la validità dell'impostazione metodologica del Dizionario e dei riferimenti già richiamati nel presente SMVP, l'Agenzia ritiene opportuno collocare la definizione definitiva e strutturata del nuovo dizionario dei comportamenti organizzativi in una fase successiva alla piena attuazione della riforma organizzativa e alla stabilizzazione del nuovo assetto funzionale di AGEAIT. Una codificazione anticipata, non ancora allineata alla mission evolutiva dell'Ente, potrebbe infatti non riflettere compiutamente i comportamenti richiesti dalla nuova configurazione istituzionale.

Fino al completamento del processo di trasformazione, continueranno pertanto ad applicarsi i principi e le logiche valutative già delineati nello SMVP, in coerenza con i ruoli attualmente vigenti, riservandosi l'Agenzia di procedere all'aggiornamento e alla formalizzazione definitiva del dizionario

dei comportamenti organizzativi una volta definito in modo compiuto il nuovo modello organizzativo e funzionale. In tal modo sarà assicurata piena coerenza tra mission istituzionale, assetto organizzativo, sistema di performance e comportamenti attesi, preservando l'unitarietà e la solidità metodologica del sistema di valutazione

## Comportamenti

I **comportamenti** sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un certo scopo. La valutazione dei comportamenti organizzativi ha lo scopo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

Al fine di garantire la piena attuazione delle Linee Guida n. 2/2017 e n. 5/2019 del DFP circa la valutazione della performance individuale, l'AgEA prefissa un **Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi** con lo scopo di profilare i comportamenti a livello individuale. I comportamenti ivi descritti sono costruiti sulla base degli specifici inquadramenti in AgEA, distinguendo in particolare tra Dirigenti di Prima fascia, Dirigenti di Seconda fascia, Personale delle aree, Personale con incarico di Posizione Organizzativa (PO) di tipologia 1.

All'atto dell'assegnazione della scheda di valutazione, il valutatore può stabilire quali comportamenti organizzativi assegnare (tutti quelli previsti per il ruolo del valutato o un sottoinsieme) e il peso da attribuire a ciascuno di essi.

La valutazione dei comportamenti avviene su quattro livelli di giudizio basati sulla frequenza con cui il comportamento è agito e per ciascuno dei quali sono definiti i corrispondenti **descrittori**, che esprimono una serie di azioni significative per illustrare il livello di attuazione del comportamento atteso. Nella tabella di seguito si mostra il dettaglio della scala di giudizio che l'AgEA adotta per l'osservazione dei comportamenti organizzativi.

FREQUENZA	DESCRITTORE	GIUDIZIO
<b>SEMPRE</b>	Comportamento consolidato ed esibito anche in situazioni non abituali. Comportamento ampiamente superiore agli standard o alle attese. Comportamento ben più che soddisfacente ed esemplare per qualità. Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.	100
<b>SPESSO</b>	Comportamento esibito molto frequentemente. Comportamento mediamente superiore agli standard o alle attese. Comportamento stabilmente soddisfacente. Assenza di difetti o lacune.	80
<b>SOLO A VOLTE</b>	Comportamento esibito con bassa frequenza. Comportamento solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Comportamento vicino ai requisiti della posizione ma ancora in parte difettosi o lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.	60
<b>MAI</b>	Comportamento esibito raramente. Comportamento non rispondente agli standard o alle attese. Comportamento lontano dalla soddisfazione dei requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.	0

Tabella 11 - Scala di giudizio dei comportamenti organizzativi

## 6.2 Progetto Pilota per la declinazione degli obiettivi individuali

Nel quadro del progressivo rafforzamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e in coerenza con le indicazioni formulate dall'Organismo Indipendente di Valutazione, l'Agenzia avvia un percorso strutturato volto alla sperimentazione di un modello di declinazione degli obiettivi individuali, in affiancamento al sistema attualmente fondato in via prevalente sull'assegnazione di obiettivi operativi riferiti alle unità organizzative.

L'assetto vigente ha consentito di assicurare un efficace presidio dei risultati di struttura e del rispetto delle scadenze procedurali e regolamentari; tuttavia, in una prospettiva evolutiva del modello di performance, si rende necessario sviluppare un sistema in grado di valorizzare in modo più puntuale il contributo professionale individuale al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, rafforzando la responsabilizzazione diffusa e la correlazione tra performance organizzativa e apporto del singolo.

A tal fine, l'Agenzia avvia un progetto pilota finalizzato alla progettazione e sperimentazione di un sistema strutturato di assegnazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi individuali. La sperimentazione sarà realizzata mediante l'individuazione di un ufficio pilota,

appartenente ad una Direzione che sarà definita con successivo atto organizzativo del Direttore dell'Agenzia. L'ufficio individuato opererà quale laboratorio metodologico per la definizione di strumenti, criteri e modalità applicative suscettibili di successiva estensione all'intera organizzazione.

La fase preliminare del progetto è dedicata all'analisi organizzativa e alla mappatura dei processi dell'ufficio pilota, con l'obiettivo di individuare con precisione le attività core, i livelli di responsabilità individuale, le interdipendenze funzionali e gli indicatori di risultato già utilizzati nell'ambito della performance di struttura. Tale ricognizione consente di distinguere con chiarezza le responsabilità riconducibili alla struttura da quelle attribuibili al singolo, individuando le aree nelle quali è possibile assegnare obiettivi specifici, misurabili e coerenti con il ruolo rivestito.

Sulla base di tale analisi sarà definito un set sperimentale di obiettivi individuali, costruiti secondo criteri di coerenza con la programmazione strategica dell'Agenzia, misurabilità, sostenibilità organizzativa e proporzionalità rispetto ai diversi profili professionali. Gli obiettivi saranno correlati agli obiettivi operativi della struttura di appartenenza e, ove pertinente, agli obiettivi specifici-strategici dell'Amministrazione, in modo da garantire l'allineamento verticale tra pianificazione strategica, performance organizzativa e contributo individuale.

Nel modello sperimentale sarà altresì sviluppato un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi idonei a misurare non soltanto il risultato finale, ma anche la qualità dell'azione amministrativa, il rispetto delle tempistiche, il grado di collaborazione interfunzionale e il contributo al miglioramento dei processi. La misurazione terrà conto della necessaria integrazione tra dimensione dei risultati e dimensione comportamentale, in coerenza con l'impostazione generale del presente SMVP.

Il progetto prevede la definizione di strumenti operativi di supporto alla valutazione individuale, ivi inclusi schemi di assegnazione degli obiettivi, modelli di monitoraggio periodico, format di autovalutazione e criteri di ponderazione tra performance organizzativa

e performance individuale. Particolare attenzione sarà dedicata alla tracciabilità del processo, alla trasparenza dei criteri valutativi e all'integrazione con il sistema informativo gestionale in corso di implementazione presso l'Agenzia.

La fase sperimentale comprende un periodo di monitoraggio intermedio, volto a rilevare eventuali criticità applicative e a introdurre adeguamenti metodologici. Gli esiti della sperimentazione saranno oggetto di una relazione tecnica conclusiva da sottoporre alla Direzione Generale e all'OIV, contenente l'analisi dei risultati, la valutazione dell'impatto organizzativo, il grado di sostenibilità amministrativa del modello e le condizioni necessarie per una progressiva estensione alle ulteriori Direzioni dell'Ente.

Il percorso delineato rappresenta una fase di transizione metodologica orientata alla costruzione di un modello stabile, strutturato e replicabile, capace di integrare in modo sistemico la performance individuale con quella organizzativa, valorizzando il contributo professionale del personale e sostenendo il miglioramento continuo dei processi, in coerenza con la mission istituzionale dell'Agenzia e con le linee evolutive della riforma della Pubblica Amministrazione

### 6.3 Performance individuale del personale dirigenziale

Il sistema di valutazione della dirigenza in uso presso l'AgEA, come previsto dal comma 1 dell'art. 9 del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., collega la performance del personale Dirigente ai seguenti elementi:

- **indicatori di performance** relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- **raggiungimento di specifici obiettivi individuali;**
- **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 (es. rispetto dei tempi previsti nel Ciclo della Performance, capacità di valutazione dei propri collaboratori, etc.)

Il processo di valutazione che sarà descritto nel seguito trova applicazione nei confronti di tutti i Dirigenti, di prima e seconda fascia.

Valutato	Elementi della valutazione <sup>4</sup>					Responsabile della valutazione
	Peso POG	Peso POS	Peso OI	Peso CO	Totale	
Dirigente di prima fascia	20	40	15	25	100	Direttore AgEA, su proposta OIV
Dirigente di seconda fascia	10	50	15	25	100	Dirigente di prima fascia

**Tabella 12 - Elementi concorrenti alla valutazione del personale dirigenziale**

In tabella si riportano i principali elementi che concorrono alla valutazione del personale dirigenziale, ferma restando la possibilità di ponderare diversamente i pesi di ciascun elemento o dimensione della valutazione ai fini della generazione del punteggio finale e sulla base del fine che si intende perseguire con il processo di valutazione della performance, come descritto nel Paragrafo 2.2.

<sup>4</sup> L'assegnazione di obiettivi di performance individuali o di gruppo è da intendersi discrezionale ed in assenza di assegnazione di una o più componenti del sistema di obiettivi il relativo peso sarà ridistribuito in maniera proporzionale sulle restanti componenti.

### 6.3.1 Descrizione del processo (fasi, tempi e modalità)

Il processo di valutazione dei Dirigenti si articola nelle seguenti macro-fasi, illustrate in figura: Programmazione, Assegnazione, Monitoraggio, Misurazione e Valutazione.

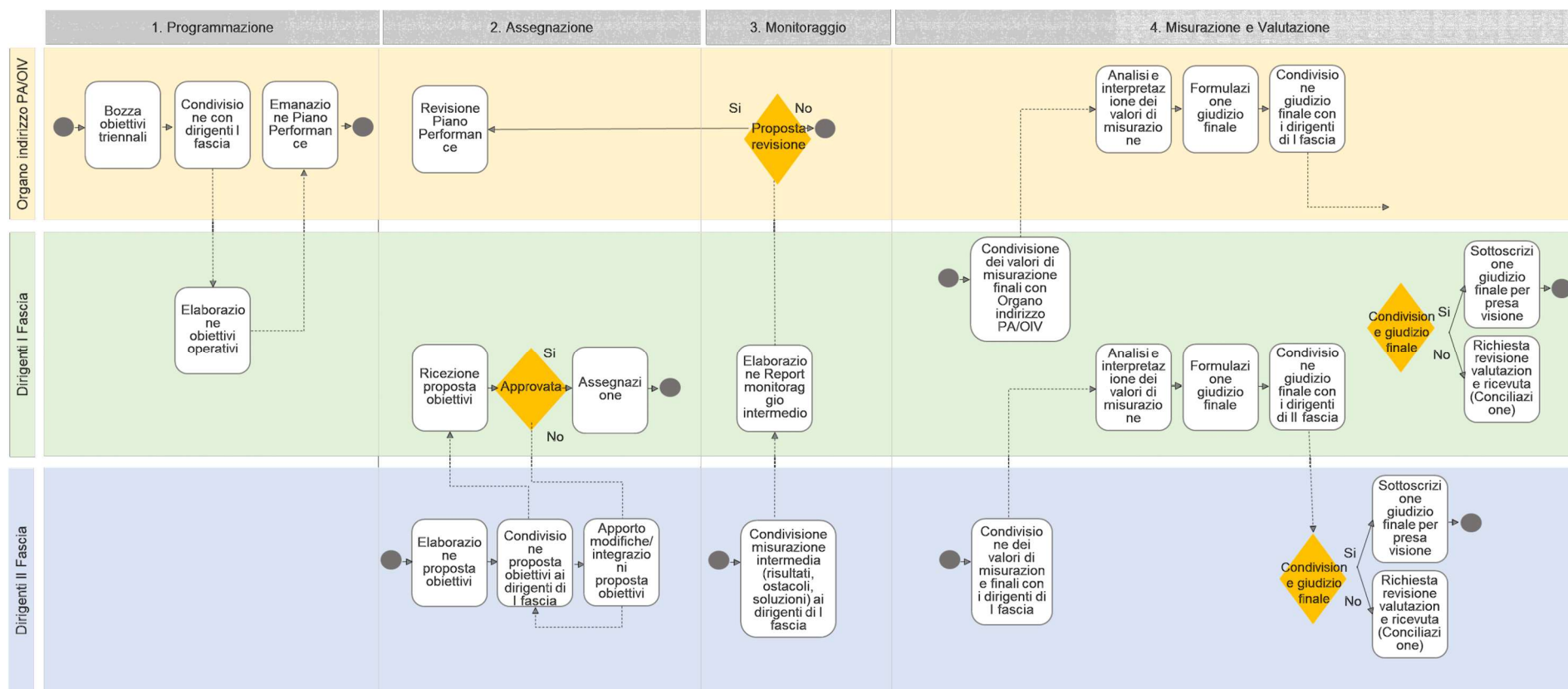


Figura 7 - Processo Valutazione Dirigenti (I fascia e II fascia)

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa delle attività relative al processo di valutazione dei Dirigenti appena illustrate in Figura 10:

Attività	Data/tempo	Descrizione	Responsabile/ Attore	Deliverables
<b>Programmazione</b>	Novembre anno X-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione indirizzi strategici;</li> <li>Traduzione della strategia in obiettivi operativi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organo di indirizzo politico-amministrativo</li> <li>OIV</li> <li>Dirigenti di prima fascia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano strategico</li> </ul>
	Entro il 31/01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione obiettivi triennali specifici-strategici dell'Amministrazione</li> <li>Obiettivi operativi-gestionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organo di indirizzo politico-amministrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano integrato di attività e organizzazione</li> </ul>
<b>Assegnazione obiettivi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta di obiettivi individuali di risultato (di innovazione, di sviluppo, di mantenimento)</li> <li>Definizione di indicatori di performance (scala di giudizio, peso, valore baseline e target valutazione)</li> <li>Redazione e trasmissione per approvazione del Piano di azione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigenti di prima fascia</li> <li>Dirigenti di seconda fascia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano di azione</li> </ul>
	Entro 20gg dalla pubblicazione obiettivi operativi annuali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventuali modifiche o integrazioni alle proposte di obiettivi</li> <li>Recepimento cluster di comportamenti già definiti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigenti di prima fascia</li> <li>Dirigenti di seconda fascia</li> </ul>	
<b>Monitoraggio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Interazione continua e feedback periodico</li> <li>Misurazione intermedia e discussione sul raggiungimento degli obiettivi</li> <li>Formalizzazione della scheda intermedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigente valutato e Dirigente valutatore (di prima e seconda fascia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scheda intermedia informatica formalizzata</li> </ul>
	Entro il 30/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventuali revisioni di obiettivi in caso di scostamenti</li> </ul>		
<b>Misurazione e valutazione</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Misurazione dei risultati e giudizi finali</li> <li>Compilazione schede di valutazione</li> <li>Punteggio finale (risultati + comportamenti organizzativi)</li> <li>Condivisione, con il valutato, del giudizio finale e sottoscrizione</li> <li>Eventuale richiesta di revisione della valutazione ricevuta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile della valutazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giudizio finale</li> </ul>

**Tabella 13 - Attività di valutazione dei Dirigenti**



### 6.3.2 Soggetti e responsabilità

La valutazione dei Dirigenti di seconda fascia è effettuata dai Dirigenti di prima fascia degli Uffici dirigenziali generali sovraordinati, che sono responsabili sia del giudizio sul livello di obiettivo conseguimento dei risultati da parte del valutato, sia della valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti dallo stesso, supportata da una adeguata motivazione. La valutazione dei Dirigenti di prima fascia è svolta dall'Organo di indirizzo politico amministrativo su proposta dell'OIV, ai sensi dell'art.14, comma 4, lettera e) del D. Lgs. n.150/2009 e s.m.i.

### 6.3.3 Casi particolari

Nel caso in cui in corso d'anno si renda necessario procedere, per sopravvenuti motivi, ad una ridefinizione di uno o più obiettivi, la proposta di revisione deve essere formalizzata, motivata e comunicata all'OIV.

Nel caso di copertura di una posizione dirigenziale vacante o di cessazione o variazione di incarico dirigenziale in corso d'anno, gli obiettivi annuali sono acquisiti o ceduti contestualmente ad una relazione sul livello di raggiungimento degli stessi rilasciata dal Dirigente incaricato sino all'evento modificativo dell'assetto organizzativo. In questo caso, la retribuzione accessoria connessa al grado di perseguimento degli obiettivi annuali sarà rapportata ai risultati ottenuti ed al periodo di esercizio delle funzioni dirigenziali nell'incarico attribuito.

## 6.4 Performance individuale del personale delle aree

In riferimento al personale delle aree, l'AgEA provvede a definire il modello di valutazione della performance individuale la cui adozione è rinviata entro e non oltre 12 mesi dall'individuazione dei criteri di identificazione dei **profili di elevata professionalità**. Tale modello contempla la valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi. La dimensione dei risultati è connessa al conseguimento degli obiettivi di performance dell'Amministrazione, della struttura organizzativa e individuali. La dimensione dei comportamenti è connessa al grado di attuazione della condotta attesa sulla base del ruolo rivestito nell'AgEA. Il punteggio finale riconosciuto al personale è inoltre

rimodulato in proporzione al contributo dato nel ruolo rivestito (**coefficiente di area**) e all'effettiva presenza garantita nell'anno di riferimento (**coefficiente di presenza**).

Nella tabella di seguito rappresentata, sono riportati i principali elementi che concorrono alla valutazione della performance del personale delle aree, ferma restando la possibilità di ponderare diversamente i pesi di ciascun elemento o dimensione della valutazione ai fini della generazione del punteggio finale e sulla base del fine che si intende perseguire con il processo di valutazione della performance individuale.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
<b>Risultati</b>	<b>25</b>	Dirigente di seconda fascia
Performance Generale dell'Amministrazione	10	
Performance Organizzativa della Struttura	50	
Obiettivi individuali o di gruppo	40	
<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>75</b>	Dirigente di seconda fascia
Integrità della prestazione	15	
Gestione efficace del tempo di lavoro	15	
Autonomia e Proattività	15	
Capacità Relazionali	15	
Soluzione dei problemi con apporti di qualità	20	
Orientamento all'innovazione	20	

**Tabella 14 - Elementi concorrenti alla valutazione del personale delle aree**

### 6.4.1 Descrizione del processo (fasi, tempi e modalità)

Il processo di valutazione del personale delle aree si articola nelle seguenti macro-fasi illustrate in Figura: Assegnazione, Monitoraggio, Misurazione e Valutazione.

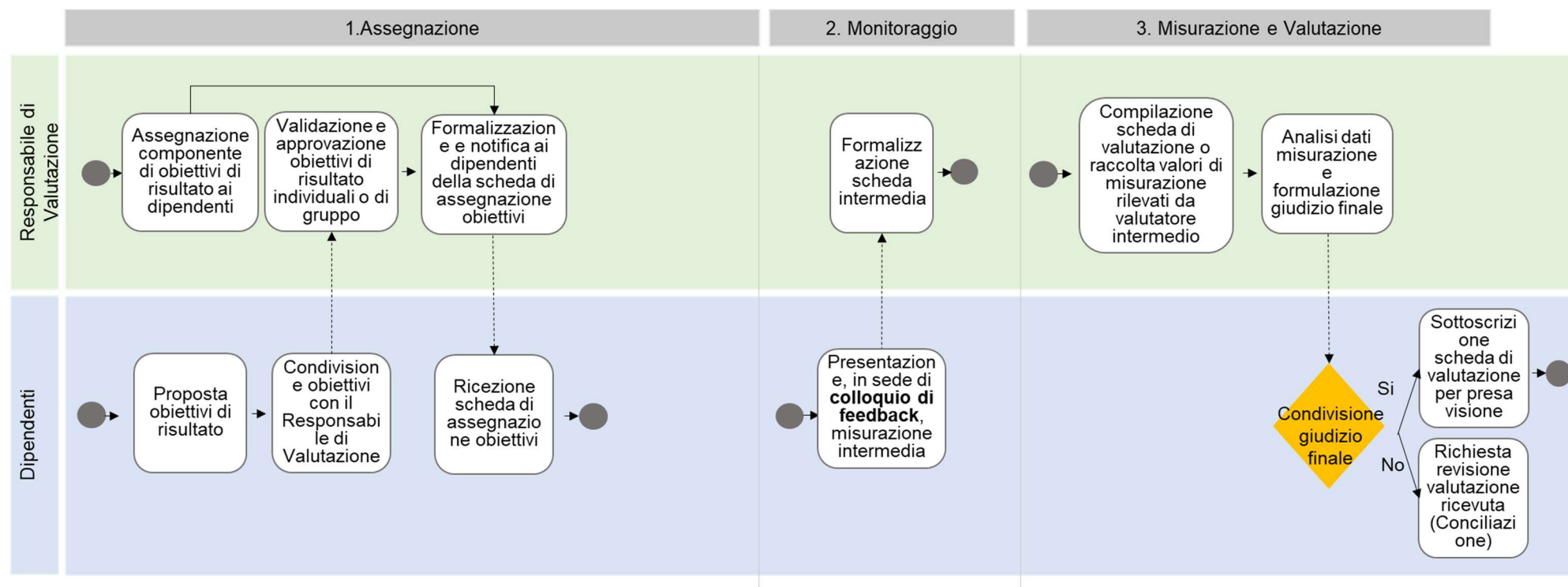


Figura 8 - Processo Valutazione Non Dirigenti

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa delle attività relative al processo di valutazione del personale delle aree appena illustrate in Figura 11:

Attività	Data/tempo	Descrizione	Responsabili / Attori	Deliverables
<b>Assegnazione obiettivi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione degli obiettivi;</li> <li>Creazione della scheda di valutazione;</li> <li>Proposizione e validazione degli obiettivi;</li> <li>Colloqui di feedback che chiudono il processo di assegnazione degli obiettivi di performance individuali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile dell'Ufficio a cui è assegnato il dipendente</li> <li>Valutatori:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile di Valutazione;</li> </ul> </li> <li>Dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scheda di Assegnazione degli Obiettivi di Performance e dei Comportamenti Attesi;</li> <li>Documentazione di Validazione degli Obiettivi Proposti (se proposti dal valutato);</li> <li>Notifica al dipendente da parte del suo Responsabile di Valutazione a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il valutato e il valutatore (colloqui di feedback)</li> </ul>
<b>Monitoraggio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Interazione continua e feedback periodico;</li> <li>Misurazione intermedia e discussione sul raggiungimento degli obiettivi;</li> <li>Formalizzazione della <i>scheda intermedia</i>;</li> <li>Raccolta dati per la valutazione della performance (se si sta valutando una Struttura e non un singolo dipendente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile dell'Ufficio a cui è assegnato il dipendente</li> <li>Valutatori:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile di Valutazione;</li> </ul> </li> <li>Dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scheda intermedia formalizzata</li> </ul>
<b>Misurazione e valutazione</b>	A conclusione dell' " <b>anno t</b> " o non oltre il mese di febbraio dell' " <b>anno t + 1</b> "	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compilazione e Analisi Dati di Performance;</li> <li>Analisi e Interpretazione dei Valori di Misurazione;</li> <li>Applicazione di Fattori Correttivi;</li> <li>Valutazione della Componente Comportamentale tramite Autovalutazione;</li> <li>Calcolo del Punteggio Finale;</li> <li>Applicazione dei Coefficienti di Presenza e di Area;</li> <li>Presentazione della Scheda di Valutazione Finale al Valutato;</li> <li>Possibilità di Feedback da Parte del Valutato;</li> <li>Note Sintetiche in Caso di Mancato Raggiungimento dello Standard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile dell'Ufficio a cui è assegnato il dipendente</li> <li>Valutatori:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile di Valutazione;</li> </ul> </li> <li>Dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scheda di valutazione compilata;</li> <li>Punteggio finale ottenuto dalla media pesata della dimensione risultati e della dimensione comportamenti organizzativi;</li> <li>Punteggio finale ottenuto con applicazione dei coefficienti di presenza e di area;</li> <li>Scheda di valutazione finale presentata al valutato, sottoscritta per mera prescrizione;</li> <li>Osservazioni del valutato in caso di non condivisione del giudizio riportato;</li> <li>Nota sintetica aggiuntiva indicante le cause del disallineamento rilevato</li> </ul>

**Tabella 15 - Attività di valutazione del personale delle aree**

### 6.4.1.1 Soggetti e responsabilità

La responsabilità di valutazione compete al Dirigente direttamente **Responsabile dell'Ufficio** a cui è assegnato il dipendente, anche nel caso di reggenza ad interim dell'Ufficio. Nel caso in cui il dipendente sia assegnato a presidi non dirigenziali, la valutazione è effettuata dal dipendente preposto all'Ufficio; per quest'ultimo, oppure ove non sia individuato un preposto, è competente il Dirigente di prima fascia di riferimento.

#### Casi particolari

Qualora nel corso dell'anno sia avvenuto il trasferimento ad altra unità operativa, servizio o struttura, saranno redatte due schede di valutazione. Il compenso sarà commisurato alle valutazioni conseguite ed al rispettivo periodo di riferimento. Analogamente, nel caso di assunzione o di cessazione del dipendente, il giudizio sarà comunque rapportato al periodo di prestazione lavorativa effettiva.

## 6.5 Valutazione Negativa

La valutazione si intende "negativa" ai sensi dell'art. 3, co. 5-bis, del d.lgs. n. 150/2009 al verificarsi delle condizioni di un mancato raggiungimento dello standard di prestazione. Il processo di valutazione si conclude con la consegna, al valutato, della scheda di valutazione della performance. Quest'ultimo dispone di un periodo non superiore a dieci giorni per avviare l'eventuale **fase di conciliazione** mediante la presentazione di osservazioni scritte in un'apposita sezione prevista nella scheda di valutazione secondo le modalità previste nel Paragrafo 6.5.

In esito a tale fase, il valutatore di ultima istanza notifica la scheda di valutazione finale. Decorsi i dieci giorni senza aver richiesto la fase di conciliazione, la valutazione si intende accettata. Le singole schede prodotte sono trasmesse al Dirigente direttamente **Responsabile dell'Ufficio** a cui è assegnato il dipendente, anche nel caso di reggenza ad interim dell'Ufficio. L'Amministrazione, di concerto con i Sindacati, provvederà a disciplinare azioni mirate e specifiche rivolte al personale che

in maniera reiterata e continuativa ottenga valutazioni negative per oltre 3 anni consecutivi, in accordo con quanto previsto dal sopra citato Art. 5-bis del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

Resta inteso che non saranno oggetto di valutazione negativa eventuali obiettivi non raggiunti a causa di fattori esogeni, non prevedibili dall'Amministrazione, così come disciplinato dall' art. 6 del d. lgs. n. 150/2009, modificato con d. lgs. n. 74/2017, riportato nel Paragrafo 5.3.

## 6.6 Procedura e organismo di conciliazione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale dell'AgEA prevede delle specifiche procedure di conciliazione, in caso di conflitti o discordanze nella formulazione di un giudizio, al fine di promuovere il dialogo e la condivisione tra il valutato e l'Amministrazione nonché per prevenire un eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il dipendente valutato, in caso di non condivisione della valutazione ricevuta, può richiedere la revisione della scheda di valutazione, formulando delle osservazioni in un apposito spazio della scheda di valutazione.

La prima fase della procedura di conciliazione prevede la valutazione di seconda istanza da parte del superiore gerarchico del valutatore di prima istanza. Il giudizio di seconda istanza così prodotto è da considerarsi vincolante ed ha il potere di sovrascrivere la valutazione precedentemente formulata. Qualora il valutato non dovesse condividere la valutazione di seconda istanza, è previsto l'intervento di un organismo di conciliazione *super partes* a garanzia del valutato nominato dall'Organo di indirizzo politico amministrativo secondo il principio della terzietà.

L'organismo di conciliazione *super partes* si compone di:

- un membro dell'OIV,
- un Dirigente non appartenente alla Direzione del valutato,
- un pari livello del valutato anch'esso di altro settore rispetto al valutato.

Tale organismo invita il valutato ad illustrare le ragioni di non condivisione della valutazione ricevuta o può essere chiamato in causa direttamente dal valutato per analizzare i fatti e formulare ai due

soggetti (valutato e valutatore) una proposta di conciliazione che cerca di tener conto delle posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta al suo esame.

L'organismo di conciliazione esprime un parere non vincolante ed eventualmente invita il valutatore a riformulare la valutazione.

Il punteggio finale attribuito al termine del citato procedimento, avente durata massima pari a trenta giorni, viene reso noto al valutato dal valutatore.

A seguito della fase di Conciliazione il valutato può esprimere il suo dissenso secondo le modalità regolate dall'art. 63 del D. Lgs. n.165/2001.

## **6.7 SMVP dell'AgEA e gestione degli esiti della valutazione**

In questo paragrafo si intendono disciplinare gli aspetti connessi alla misurazione e valutazione della performance individuale, illustrati in Figura 9 - , quali l'analisi e l'interpretazione degli esiti della valutazione non soddisfacente e l'attivazione di meccanismi premianti.

La gestione degli esiti della valutazione ha come principale fonte le informazioni derivanti dal processo di misurazione e valutazione della performance del personale, utili ad individuare le eccellenze, le aree di miglioramento, il fabbisogno di personale o di specifiche competenze di alcune aree organizzative nonché eventuali necessità di ricollocazione delle risorse.

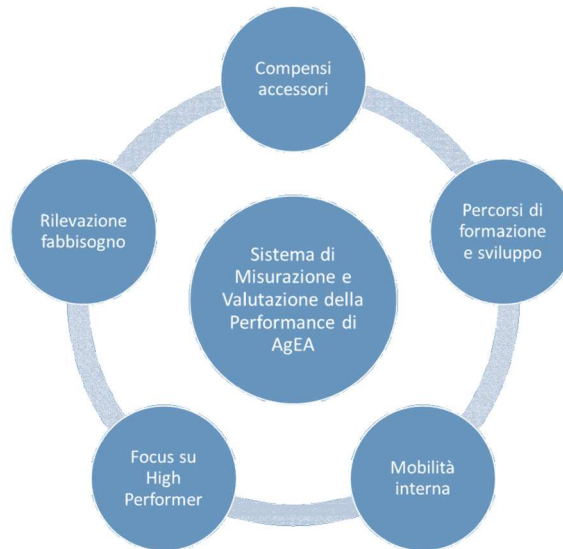


Figura 9 - SMVP di AgEA e gestione degli esiti della valutazione

Gli esiti della valutazione della performance costituiscono anche uno strumento utile alla creazione ed individuazione di **meccanismi premianti (*rewarding*) non monetari**, ad oggi non ancora implementati all'interno dell'Amministrazione, quali ulteriore strumento di valorizzazione del merito. In tale contesto, l'AgEA intende integrare ed affiancare al suo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, oltre ai tradizionali meccanismi premianti previsti dall'art. 20 del D. Lgs. n.150/2009 e s.m.i., ulteriori leve organizzative per promuovere lo sviluppo e la valorizzazione del singolo dipendente. Tali strumenti personalizzati ed adattati sulla base dell'anzianità e delle particolari esigenze del dipendente con lo scopo di massimizzare il livello di engagement e di produttività sul luogo di lavoro e possono riguardare:

- Attività di sviluppo organizzativo (quali ad es. *coaching*, *mentoring*, *iniziative di mobilità*) e/o programmi di formazione orientati allo sviluppo e alla crescita professionale del dipendente in ambito di competenze abilitanti (soft) e tecnico-specialistiche caratteristiche del ruolo ricoperto (hard);
- Valorizzazione dei dipendenti con miglior rendimento (*high performer*), riconoscendo loro il ruolo di agenti del cambiamento e/o formatori interni, con riferimento alle specifiche dimensioni in cui hanno eccelso;



- Attivazione di percorsi di crescita professionale, anche mediante procedure di arricchimento (es. *job enrichment, enlargement*) e incarichi aggiuntivi interni o esterni con prestigiose funzioni di rappresentanza dell'Agenzia.

Tali meccanismi, nell'ambito del potere di gestione delle risorse umane attribuite alla dirigenza ex art. 17 del d.lgs. 165 del 2001, saranno personalizzati e adattati sulla base delle diverse categorie di beneficiari, come il livello di anzianità, l'età del dipendente, il potenziale espresso, ecc., con lo scopo di massimizzare il livello di engagement e di benessere sul luogo di lavoro e, conseguentemente, la produttività e la performance in generale.

Inoltre, l'Amministrazione di concerto con i Sindacati di riferimento dovrà, nell'arco di un anno dall'approvazione del SMVP, provvedere a disciplinare azioni mirate e specifiche rivolte al personale che, in maniera reiterata e continuativa, ottenga valutazioni negative per oltre 3 anni consecutivi, in accordo a quanto previsto dall' Art. 5-bis d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

Infine, per quanto concerne la retribuzione di risultato dei Dirigenti di II fascia, l'AgEA nell'applicazione del SMVP, applica i livelli di merito proporzionali alle capacità manageriali dimostrate, al fine di garantire una differenziazione degli importi, in accordo con quanto disposto dal Contratto Collettivo Nazionale Integrativo per il Personale Dirigente di Seconda Fascia.

Infine, salvo quanto diversamente previsto, la valutazione complessiva della Performance risulta suddivisa in tre fasce rispetto al grado di raggiungimento del target assegnato:

- Risultato pienamente raggiunto con Punteggio pari o superiore al 90%;
- Risultato parzialmente raggiunto con Punteggio compreso tra il 70% e il 90%, esclusi gli estremi dell'intervallo;
- Risultato non raggiunto con Punteggio inferiore o uguale al 70%.

## 7 RACCORDO TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E CICLO DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L'esigenza di coerenza tra il ciclo di programmazione economico-patrimoniale e di bilancio e quello di gestione della performance è esplicitamente richiamata dalla normativa in materia.

Nell'ambito del rinnovato contesto normativo, alla luce del combinato disposto della **Legge n.196/2009** di riforma del bilancio e del **D. Lgs. n.150/2009 e s.m.i.**, si sancisce che il ciclo della performance descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione, di cui al presente documento, si debba intersecare con quello di programmazione finanziaria e di bilancio.

È necessario, infatti, che gli obiettivi, siano definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici, di cui alla Legge n.196/2009, ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione collettiva.

La principale modalità di raccordo e integrazione tra la Sezione 2.b del Piano integrato di attività e organizzazione e i documenti di bilancio è rappresentata dalla **Relazione al bilancio di previsione**, in cui sono rappresentati gli obiettivi di bilancio, in termini di livello di servizi e di interventi, correlati con gli obiettivi specifici-strategici individuati dalla stessa Agenzia.

Nel prossimo futuro il raccordo tra questi due ambiti, Sezione 2.b del Piano integrato di attività e organizzazione e documenti di bilancio, sarà altresì esplicitato attraverso il "**Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio**" che consentirà di collegare, per missioni e programmi di bilancio, il centro di costo, l'obiettivo strategico, l'azione, l'indicatore e il target. Il Piano degli indicatori, pertanto, costituirà in seguito la base su cui avviare il ciclo della performance.

In tal senso sarà adottato quanto previsto ed esplicitato nel **DPCM 18 settembre 2012 n. 226** che definisce le Linee Guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema d'indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio che, tra l'altro, rappresenterà il principale riferimento informativo in sede di definizione della **Relazione annuale della performance** in particolare per quanto concerne gli aspetti su risorse, efficienza ed economicità.

Come precedentemente descritto, tale raccordo deve avvenire nel quadro di un processo che si caratterizza per fasi, in accordo con i principali momenti di pianificazione come di seguito brevemente sintetizzati.

La pianificazione strategica prende avvio, infatti, nel mese di marzo e conclude il suo primo iter, con il consolidamento del Piano strategico, nel mese di giugno/luglio, ovvero prima delle interlocuzioni politiche propedeutiche alla definizione dei contenuti della Legge di Bilancio.

Successivamente all'approvazione della Legge di Bilancio, si procede alla revisione dei contenuti del Piano Strategico, sulla base delle effettive risorse allocate dallo Stato all'Agenzia.

Al termine della revisione del Piano Strategico, nel mese di settembre prende avvio il processo di pianificazione operativa; la stesura e l'approvazione del Piano Operativo sarà svolta in coerenza alla predisposizione del **bilancio preventivo (entro 31 Ottobre)**, e riporterà le informazioni connesse a progetti e sotto-progetti da avviare nel periodo di riferimento. Le informazioni contenute nel Piano Strategico e nel Piano Operativo costituiranno l'*input* della successiva fase di identificazione della performance. L'approvazione del bilancio consuntivo, entro il 30 aprile dell'anno successivo all'adozione del Piano delle Performance, rappresenta il momento di verifica economica-finanziario che consentirà poi l'avvio dell'ultima fase del ciclo della performance.

## 8 ALLEGATI

### 8.1 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

<b>ANNO DI COMPETENZA</b>	
<b>STRUTTURA DI APPARTENENZA/RESPONSABILITÀ</b>	
<b>VALUTATO</b>	
<b>VALUTATORE</b>	

## Risultati

All'interno di tale dimensione si collocano obiettivi specifici-strategici dell'Amministrazione, obiettivi di performance complessiva, obiettivi operativi, obiettivi individuali e/o di gruppo, ecc. che saranno assegnati sulla base dello specifico ruolo ricoperto dal valutato. Per ciascun obiettivo assegnato, il valutato procederà alla redazione del piano d'azione, che illustra le azioni che devono essere attuate per il raggiungimento del punteggio target, le risorse coinvolte e i tempi previsti.

Obiettivo 1: Titolo obiettivo	Tipologia obiettivo: <i>ad es.</i> <i>obiettivo specifico</i> <i>dell'Amministrazione</i>		Peso		
	Indicatore	Peso indicatore	Scala di giudizio <sup>5</sup>	Valore baseline	Valore target
<i>Indicatore 1</i>	..				
<i>Indicatore 2</i>	..				
<i>Indicatore 3</i>	..				
....					

## Comportamenti organizzativi

Come descritto nel SMVP di AgEA, il **Dizionario dei Comportamenti di AgEA** differenzia i comportamenti del personale sulla base del ruolo ricoperto. A scopo esemplificativo e non esaustivo nel presente testo si riporta solo un esempio di assegnazione di comportamenti organizzativi per il personale dirigenziale:

<sup>5</sup> Livelli di giudizio misurabili per l'indicatore (numerico, percentuale, booleano) e relativo punteggio conseguito (ad esempio: 0-5 (40%), 6-8 (80%), 9-10 (100%)).

Area Comportamento	Comportamenti	Peso <sup>6</sup>
Adesione ai valori istituzionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Essere impegnati nel servizio dell'istituzione, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura;</i></li> <li>• <i>Avere come principi guida per la propria attività quelli di perseguire il bene comune e attraverso un "gioco di squadra";</i></li> <li>• <i>Condividere informazioni e conoscenze con le altre strutture, collaborando con esse per ricercare le soluzioni a problemi comuni;</i></li> <li>• <i>Assumere i principi e gli obiettivi dell'istituzione come riferimento costante e favorendone la divulgazione;</i></li> <li>• <i>Rafforzare il senso di appartenenza all'istituzione e l'adesione ai valori dell'organizzazione.</i></li> </ul>	
Negoziazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Percepire gli equilibri negoziale e i diversi interessi in gioco nell'ambito di una trattativa;</i></li> <li>• <i>Risolvere problemi negoziali di elevata complessità decisionale;</i></li> <li>• <i>Persuadere ed argomentare con efficacia;</i></li> <li>• <i>Individuare le richieste della controparte e gli obiettivi al di là delle posizioni dichiarate;</i></li> <li>• <i>Dimostrare un'elevata capacità di lettura politica dei contesti negoziali.</i></li> </ul>	
Problem solving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Capacità di anticipare, identificare e risolvere i problemi di interesse della propria unità organizzativa;</i></li> <li>• <i>Identificare la soluzione più adeguata, gli effetti e le implicazioni della soluzione adottata.</i></li> </ul>	

<sup>6</sup> Il peso inserito si intende rispetto alla dimensione "Comportamenti".

<p>Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Favorire a livello direzionale il lavoro di squadra, la collaborazione, la condivisione e un buon clima organizzativo;</i></li> <li>• <i>Adoperarsi per risolvere tensioni, conflitti e favorire la cooperazione;</i></li> <li>• <i>Rafforzare il senso di appartenenza all'istituzione e l'adesione ai valori dell'organizzazione;</i></li> <li>• <i>Pianificare efficacemente attività ed obiettivi delle strutture;</i></li> <li>• <i>Valutare il lavoro dei propri collaboratori individuando e comunicando correttamente i risultati raggiunti nonché gli obiettivi di miglioramento e sviluppo;</i></li> <li>• <i>Favorire la circolazione e la condivisione delle idee;</i></li> <li>• <i>Assicurare spazi di autonomia decisionale ai propri collaboratori, sostenendone lo sviluppo professionale.</i></li> </ul>	
<p>Orientamento al servizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperandosi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo;</i></li> <li>• <i>Sensibilizzare i propri collaboratori sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti;</i></li> <li>• <i>Utilizzare al meglio il sito e gli altri canali di informazione;</i></li> <li>• <i>Progettare nuovi servizi per rispondere in modo sempre più efficace alla missione istituzionale.</i></li> </ul>	
<p>Autonomia, proattività e orientamento al risultato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Definire in autonomia percorsi operativi per la soluzione di problemi, nonché elaborati complessi (bozze di testi contrattuali, risposte a quesiti, determine, rapporti) e assumere pienamente la responsabilità;</i></li> <li>• <i>Anticipa problemi approntando per tempo le soluzioni;</i></li> <li>• <i>Adoperarsi per raggiungere i risultati, anche in situazioni complesse che richiedono una intensificazione dell'impegno di lavoro e l'assunzione in prima persona di responsabilità decisionali.</i></li> </ul>	
<p>Inserimento nella rete Istituzionale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Costruire relazioni positive che rafforzano l'autorevolezza e l'immagine dell'AgEA;</i></li> <li>• <i>Realizzare partnership e rapporti di collaborazione;</i></li> <li>• <i>Stabilire relazioni di collaborazione e di fiducia, con autorevolezza e credibilità.</i></li> </ul>	

Rispetto del ciclo di vita del processo di valutazione delle performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assegnazione degli obiettivi individuali secondo le tempistiche previste dal Piano</i></li> <li>• <i>Rispetto delle tempistiche previste dal Piano</i></li> </ul>	
Promozione delle pari opportunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Promuove azioni volte a favorire l'inclusione prevenendo comportamenti discriminatori</i></li> </ul>	
Rispetto linee guida anticorruzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Partecipa e collabora all'adozione di comportamenti volti alla legalità.</i></li> <li>• <i>Promuove il sistema di segnalazioni c.d. "whistleblowing" tra i suoi collaboratori.</i></li> </ul>	

## 8.2 SCHEDA DI VALUTAZIONE

<b>ANNO DI COMPETENZA</b>	
<b>VALUTATO</b>	
<b>VALUTATORE</b>	

### Risultati

<b>Obiettivo: Obiettivo 1</b>	<b>Tipologia obiettivo: ad es. obiettivo specifico dell'Amministrazione</b>		<b>Punteggio<sup>7</sup></b>	<b>Peso</b>
<b>Indicatore</b>	<b>Peso</b>	<b>Monitoraggio<sup>8</sup></b>	<b>Misurazione<sup>9</sup></b>	<b>Valutazione<sup>10</sup></b>
Indicatore 1			..	
Indicatore 2			..	

<sup>7</sup> Il punteggio totale è dato dalla somma dei valori di valutazione (o misurazione) di tutti gli indicatori associati all'obiettivo.

<sup>8</sup> Valori di monitoraggio di ciascun indicatori espressi in relazione alla scala di giudizio associata all'indicatore: ad esempio se la scala prevede i seguenti livelli di giudizio "0-1 pratiche (40%)", "6-10 pratiche (60%)", "oltre le 10 pratiche (100%)", a fronte di un valore di monitoraggio di 10 pratiche si inserisce "10 pratiche (60%)".

<sup>9</sup> Valori di misurazione espressi, come per il monitoraggio, in relazione alla scala di giudizio associata all'indicatore.

<sup>10</sup> A partire dai valori di misurazione, in fase di formulazione del giudizio finale è possibile applicare dei fattori correttivi per modificare l'esito della valutazione. Ad esempio, a fronte di 10 pratiche (60%) si ritiene, dopo un'attenta analisi dei fattori di scostamento e dei fattori di contesto, che l'obiettivo sia stato comunque pienamente raggiunto e si inserisce 10 pratiche (100%), motivando l'applicazione di tale fattore correttivo in un'apposita area dedicata alle note.

## Comportamenti organizzativi

Area comportamenti	Peso	Scala di giudizio e descrittore	Punteggio
Adesione ai valori istituzionali			
Negoziazione			
Problem solving			
Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse			
Orientamento al servizio			
Autonomia, proattività e orientamento al risultato			
Inserimento nella rete Istituzionale			

Note del valutatore:

---



---



---



## Punteggio finale

Elementi di valutazione	Peso	Punteggio	Punteggio finale
<b>Risultati</b>			
Performance dell'Amministrazione			
Performance della/e struttura/e			
Obiettivi individuali			
<b>Comportamenti organizzativi</b>			

## 8.3 PIANO D'AZIONE

Di seguito si riporta uno schema del piano d'azione previsto per ciascun obiettivo riportato nella Scheda di Assegnazione.

Obiettivo				
Azione	Descrizione azione	Risorse coinvolte	Vincoli o eccezioni	Data fine

## 9 NORME FINALI E TRANSITORIE

Il presente SMVP dalla sua entrata in vigore si applica al Personale Dirigente di I e II fascia, mentre per l'applicazione al restante Personale delle aree dell'AgEA si rinvia, con le opportune modifiche ed integrazioni che si renderanno necessarie, a specifica delibera dell'Organo di indirizzo politico amministrativo da adottare a valle dell'individuazione dei criteri di identificazione dei **profili di elevata professionalità**. Per cui fino al momento dell'applicabilità del presente SMVP al Personale delle aree, per quest'ultimo resterà in vigore il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance precedentemente adottato.

CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE INTEGRATIVO PER LA RIPARTIZIONE DEL  
FONDO PER LA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DI RISULTATO DEL  
PERSONALE DIRIGENTE DI SECONDA FASCIA DI AGEA  
ANNO 2024

PREMESSO CHE

- con contratto collettivo nazionale integrativo, sottoscritto definitivamente in data 7 febbraio 2025, sono stati disciplinati, per il personale dirigenziale di seconda fascia dell’Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura, gli istituti normativi relativi al triennio 2022-2024 e definiti i criteri di utilizzo del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato per l’anno 2022;
- il presente contratto collettivo nazionale integrativo disciplina, pertanto, solo l’utilizzo del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti di seconda fascia di AGEA per l’anno 2024;
- il presente accordo è stato contrattato e condiviso nel percorso negoziale definito da ultimo nella riunione di contrattazione del XX XXXX 2026;

LE PARTI CONVENGONO:

**Articolo 1**  
**(Campo di applicazione)**

Il presente Contratto collettivo nazionale integrativo, che stabilisce la ripartizione del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti di seconda fascia di AGEA per l’anno 2024, si applica al personale dirigente di seconda fascia con contratto a tempo indeterminato o a tempo determinato, che presta servizio presso l’Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura.

**Articolo 2**  
**(Ripartizione del Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato dei dirigenti di seconda fascia anno 2024)**

Sulla base di quanto stabilito dal CCNL Funzioni Centrali 2019-2021 nonché delle specifiche disposizioni di legge in materia, con il presente contratto integrativo viene definita la destinazione ai singoli istituti economici, disciplinati dall’accordo normativo relativo al triennio 2022-2024 citato in premessa, delle risorse del Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato del personale dirigente di seconda fascia, relativo all’anno 2024.

Tale Fondo, costituito con provvedimento della Direzione Amministrazione n.9 del 19 gennaio 2026, è stato certificato, ai sensi dell'articolo 40 bis, comma 1 del d. lgs n.165/2001, dal Collegio dei Revisori dei conti di AGEA con verbale n. 1/2026 in data 22 gennaio 2026.

Il Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato del personale dirigente di seconda fascia, relativo all'anno 2024, ammonta, per le risorse aventi carattere di certezza e stabilità e in presenza di risorse variabili, a € 1.139.389,54, così ripartiti:

1. Retribuzione di posizione, parte fissa e variabile (non disponibili alla contrattazione integrativa): € 724.030,41 pari al 63,55% del totale del fondo;
2. Retribuzione di risultato;
3. Differenziazione della posizione di risultato;
4. Sostituzione del dirigente (art. 5 CCNI normativo 2022-2024): € 13.627,30, pari allo 1,20% del totale del fondo;
5. Clausola di salvaguardia: € 7.280,61, pari allo 0,64% del totale del fondo.

Il finanziamento complessivo delle voci 2) e 3) è di € 394.451,22, pari al 34,61% del totale del fondo, e verrà corrisposto secondo quanto previsto dal contratto integrativo normativo per il personale dirigente di seconda fascia per il triennio 2022-2024.

### **Articolo 3 (Clausola di salvaguardia finale)**

Le parti si danno reciprocamente atto che qualora, nel corso della validità del presente contratto, intervenissero integrazioni e/o modificazioni di carattere legislativo o contrattuale, le stesse saranno oggetto di analisi congiunta e recepimento nel contratto integrativo.

Per quanto non espressamente disciplinato dal presente contratto si rinvia alle disposizioni tuttora vigenti dei CCNL.

LA DELEGAZIONE DI PARTE DATORIALE

LA DELEGAZIONE SINDACALE