



ARCA CAPITANATA
AGENZIA REGIONALE per la CASA e l'ABITARE
Via Romolo Caggese, 2 - 71121 Foggia

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Criteri generali
2025

1	Introduzione	3
2	Il ciclo di gestione della performance	5
2.1	Le fasi	5
2.2	Gli attori.....	6
3	La fase della programmazione	7
3.1	L'atto di indirizzo dell'Amministratore unico	7
3.2	Il bilancio di previsione	8
3.3	Il Piano integrato di attività e organizzazione	9
3.4	Il raccordo tra i documenti di programmazione e la definizione degli obiettivi strategici ed operativi	10
4	La fase della misurazione	14
4.1	Le unità di analisi.....	14
4.2	Gli indicatori.....	17
4.3	Gli strumenti per la raccolta dei dati e le informazioni	18
4.4	La periodicità della misurazione	18
5	La fase della valutazione.....	21
5.1	La performance organizzativa.....	21
5.2	La performance individuale	21
5.2.1	Le dimensioni della performance individuale	21
5.2.2	La valutazione dei comportamenti del personale di comparto	22
5.2.3	La valutazione dei comportamenti del personale dirigente	23
5.2.4	La valutazione dei comportamenti del Direttore	25
5.2.5	I criteri di valutazione dei comportamenti.....	26
5.2.6	I pesi delle dimensioni della <i>performance</i> individuale.....	27
5.2.7	Le fonti del giudizio	28
5.2.8	I metodi di neutralizzazione dei <i>bias</i> nella valutazione dei comportamenti.....	29
5.2.9	La valutazione finale della <i>performance</i> individuale	31
5.3	La valutazione negativa	33
5.4	Casi particolari.....	33
5.5	Le garanzie del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance	34
5.6	Le procedure di conciliazione	34
6	L'introduzione delle azioni correttive e la relazione sulla performance	36

1 Introduzione

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) è l'insieme dei metodi e degli strumenti di cui si dotano le amministrazioni pubbliche per misurare e valutare i risultati conseguiti sia a livello organizzativo che individuale. Metodi e strumenti che sono riportati in un documento da adottare e aggiornare annualmente, tenendo conto del quadro normativo di riferimento.

In particolare, il SMVP adottato da Arca Capitanata, oltre a considerare quanto previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è progettato in coerenza con gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica di seguito riportati¹:

- Linee guida per il Piano della *performance* – Ministeri, n. 1 di giugno 2017;
- Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* – Ministeri, n. 2 di dicembre 2017;
- Linee guida per la Relazione annuale sulla *performance*, n. 3 di novembre 2018;
- Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, n. 4 di novembre 2019;
- Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale, n. 5 di dicembre 2019;
- Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di *performance*;
- Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023 - Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale.

Esso tiene, poi, conto di quanto prescritto dal Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) relativo al personale del comparto funzioni locali per il triennio 2019 – 2021 nonché dal Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) relativo al personale dirigente dell'Area delle funzioni locali per il triennio 2019 – 2021, la cui ipotesi è stata sottoscritta il 11.12.2023 e la sottoscrizione definitiva è avvenuta il 16.04.2024.

1

Le linee guida n.1 e n.2, benché riferite ai Ministeri, forniscono indicazioni metodologiche da considerarsi di carattere generale e, quindi, applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato.

Infine, il Sistema è strutturato in modo integrato con i documenti di programmazione e rendicontazione contabile e coordinato con il Codice di comportamento. L'integrazione con il ciclo contabile avviene sia rispetto ai tempi di esecuzioni delle fasi e redazione dei documenti, sia in termini di obiettivi assegnati. Ciò ha una duplice conseguenza: ad ogni documento contabile ne corrisponde uno previsto dal SMVP (al Bilancio di previsione segue, entro 30 giorni, il Piano integrato delle attività e organizzazione; la fase di misurazione e valutazione intermedia degli obiettivi è svolta in coincidenza con la verifica degli equilibri e dello stato di attuazione dei programmi; la Relazione della *performance* è approvata nei 30 giorni successivi all'approvazione del Rendiconto della gestione). Pertanto, affinché il SMVP sia efficace, è necessario che i documenti contabili sia approvati nei tempi previsti dal legislatore. La presenza, poi, di obiettivi legati ad esempio al rispetto degli equilibri di bilancio, ad indici di *cash flow* o al risultato economico d'esercizio, determina che l'erogazione dei premi a livello di *performance* organizzativa, dipenda dallo stato di salute economico-finanziario dell'ente.

Il coordinamento tra SMPV e Codice di comportamento, invece, ha impatto sulla *performance* individuale, prevedendo, in ottica sanzionatoria, il modo in cui il mancato rispetto del sopramenzionato Codice determini una valutazione negativa, e, in ottica incentivante, l'attribuzione di punteggi ad una serie di aspetti legati ai doveri di comportamento (disciplina, efficienza ed efficacia, cooperazione, ecc.).

Il presente documento è relativo alla definizione dei criteri generali del sistema di valutazione della *performance*; all'esito della relativa approvazione, previo confronto sindacale e parere favorevole dell'OIV.

2 Il ciclo di gestione della performance

2.1 Le fasi

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) può essere idealmente suddiviso in quattro fasi temporali:

- la programmazione: in cui sono definiti gli obiettivi organizzativi che l'amministrazione si prefigge di raggiungere sia nel breve che nel lungo periodo, sono indicate le risorse umane, finanziarie e strumentali per il conseguimento degli stessi, nonché sono elaborati gli obiettivi individuali quale insieme dei contributi che i singoli apportano per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi;
- la misurazione: è l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholders*, attraverso il ricorso a indicatori;
- la valutazione: in cui si analizzano e si interpretano i valori misurati. Tale fase tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento;
- l'introduzione delle azioni correttive: con lo scopo di eliminare le criticità organizzative che non hanno permesso il raggiungimento di un determinato obiettivo, di migliorare i comportamenti degli individui e a potenziarne le competenze e, più in generale, di fornire una serie di indicazioni e accorgimenti che fungeranno da input per una nuova fase di programmazione.

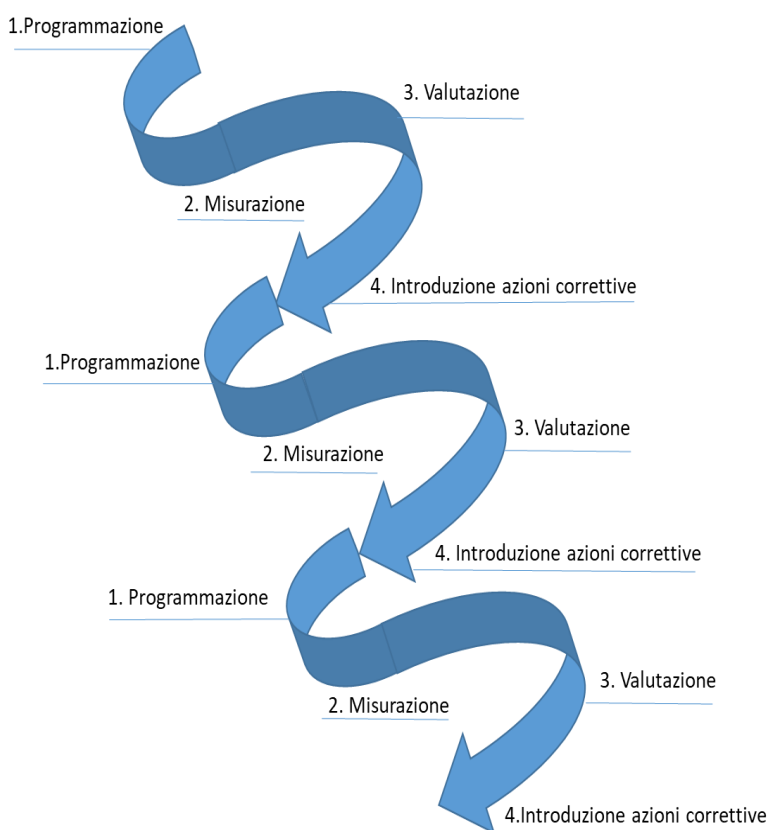


Figura 1: il ciclo di gestione della *performance*

Le quattro fasi sono cicliche e possono ripetersi più volte in un anno. Ne consegue che il SMVP può essere raffigurato da una spirale (figura 1) in cui ogni anello rappresenta un ciclo di gestione della *performance*.

2.2 *Gli attori*

I soggetti istituzionali coinvolti nell'attuazione del ciclo della performance sono:

- l'Amministratore Unico cui compete l'approvazione e l'assegnazione degli obiettivi strategici e gli obiettivi individuali al Direttore e ai Dirigenti dell'Agenzia, ed approva su proposta del Direttore, il PIAO e la Relazione sulla Performance. L'Amministratore unico approva, altresì, la proposta annuale dell'OIV di valutazione individuale della dirigenza;
- il Direttore dell'Agenzia, che coordina le attività di predisposizione del PIAO e della Relazione sulla Performance da parte della struttura tecnica permanente dell'Agenzia;
- i Dirigenti, che partecipano al percorso di formazione degli obiettivi, ne danno comunicazione ai dipendenti sottoposti alla loro responsabilità;
- il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito RPCT), che propone l'adozione, ai sensi della L. 190/2012, del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (confluito nel PIAO). Il RPCT propone all'Amministratore Unico gli obiettivi legati all'anticorruzione e alla trasparenza amministrativa, nonché provvede al costante monitoraggio dell'implementazione di dette misure. Nel suddetto PTCPT sono indicati gli obiettivi "specifici" che devono, poi, essere contemplati nella sottosezione "performance" del PIAO quali obiettivi "comuni" di ogni Ufficio e/o "trasversali" ad alcune delle articolazioni operative in considerazione della tipologia del rischio corruttivo da contrastare;
- l'OIV che ha le funzioni disciplinate dalla normativa vigente e da quanto disciplinato nel presente SMVP;
- la Struttura Tecnica Permanente (STP), che nell'ambito del presente Sistema, procede alla rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, effettuando in funzione istruttoria la relativa misurazione da sottoporre alla valutazione dell'OIV.

3 La fase della programmazione

La programmazione è il processo di analisi e valutazione che consente di organizzare le attività e le risorse necessarie alla realizzazione dei fini statutari di Arca Capitanata, tenuto conto del contesto interno ed esterno. Tale processo si svolge nel rispetto delle compatibilità economico-finanziarie su un orizzonte temporale triennale e si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alla *mission* dell'ente. Tale fase prevede la redazione e la conseguente approvazione di tre documenti:

1. l'Atto di indirizzo dell'Amministratore unico;
2. il Bilancio di previsione;
3. il Piano integrato delle attività e organizzazione (PIAO).

La fase di programmazione include diversi documenti di programmazione, tra loro complementari, in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di programmazione e pianificazione.

Nella fase della programmazione l'Amministratore Unico definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo. La fase di programmazione serve a orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa, finalizzata alla creazione di valore pubblico, ovvero con lo scopo di migliorare il livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi dell'Agenzia.

3.1 *L'atto di indirizzo dell'Amministratore unico*

L'atto di indirizzo dell'Amministratore unico, da redigersi entro il 30 novembre di ciascun anno, costituisce il punto di partenza degli altri documenti di programmazione. Esso contiene il Piano delle attività di cui all'allegato 4.1 al D.lgs. 118/2011, di durata almeno triennale, definito in coerenza con le indicazioni della Regione Puglia.

Il documento è strutturato in due parti: la prima contiene l'analisi delle condizioni esterne ed interne all'ente; nella seconda sono individuati gli indirizzi strategici lungo un orizzonte temporale almeno triennale.

L'analisi delle condizioni esterne, in particolare, tiene conto de:

- gli obiettivi individuati dalla Regione per il periodo considerato anche alla luce degli indirizzi e delle scelte contenute nei documenti di programmazione comunitari e nazionali;
- la valutazione corrente e prospettica della domanda di servizio pubblico anche in considerazione dei risultati e delle prospettive future di sviluppo socioeconomico;

- i parametri economici essenziali utilizzati per identificare, a legislazione vigente, l'evoluzione dei flussi finanziari ed economici dell'ente.

L'analisi delle condizioni interne, invece, approfondisce gli aspetti relativi a:

- la disponibilità e la gestione delle risorse umane con riferimento alla struttura organizzativa dell'ente in tutte le sue articolazioni e alla sua evoluzione nel tempo anche in termini di spesa;
- la disponibilità della strumentazione informatica e i processi di transizione digitale in atto volti alla trasparenza e alla semplificazione amministrativa;
- gli equilibri della situazione corrente di competenza e di cassa con particolare riferimento alla gestione della morosità relativa agli alloggi;
- i programmi ed i progetti di investimento in corso di esecuzione e non ancora conclusi, nonché il reperimento e l'impiego di risorse straordinarie e in conto capitale compreso l'eventuale ricorso all'indebitamento.
- la valorizzazione e l'alienazione del patrimonio.

L'analisi delle condizioni interne ed esterne all'ente costituisce il presupposto metodologico per l'individuazione degli indirizzi strategici. Quest'ultimi, conseguentemente, dovranno essere espressi almeno con riferimento a:

- la qualità dei servizi offerti agli utenti;
- la gestione dei canoni locativi e le conseguenti attività di prevenzione e contrasto alla morosità;
- la valorizzazione del patrimonio attraverso operazione di acquisizione, dismissione, manutenzione straordinaria su interi immobili o di ripristino dei singoli alloggi da mettere a reddito attraverso la locazione (riattamento alloggi sfitti);
- il reclutamento e la valorizzazione del personale interno;
- i processi di digitalizzazione per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa,
- l'attività di prevenzione della corruzione ed incremento della trasparenza.

3.2 *Il bilancio di previsione*

L'atto d'indirizzo costituisce il punto di riferimento per la predisposizione del bilancio di previsione da approvarsi entro il 31 dicembre di ogni anno e per la redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) da approvarsi entro il 31 gennaio dell'anno successivo.

Il Bilancio di previsione, in particolare, è il documento nel quale vengono rappresentate contabilmente le previsioni di natura finanziaria riferite a ciascun esercizio compreso nel triennio di riferimento. Esso ha la finalità:

- politico-amministrativa: l'Amministratore Unico, nell'ambito dell'esercizio della propria funzione di indirizzo e di programmazione, definisce la distribuzione delle risorse finanziarie tra i programmi e le attività che intende realizzare, in coerenza con quanto previsto nell'Atto di indirizzo.
- di programmazione finanziaria poiché descrive finanziariamente le informazioni necessarie a sostenere le amministrazioni pubbliche nel processo di decisione politica, sociale ed economica;
- di destinazione delle risorse a preventivo attraverso la funzione autorizzatoria, connessa alla natura finanziaria del bilancio;
- di verifica degli equilibri finanziari nel tempo e, in particolare, della copertura delle spese di funzionamento e di investimento programmate;
- informative in quanto fornisce informazioni agli utilizzatori interni ed esterni (organi di controllo, altri organi pubblici, fornitori e creditori, finanziatori, cittadini, ecc.) in merito ai programmi in corso di realizzazione, nonché in merito all'andamento finanziario della amministrazione.

3.3 *Il Piano integrato di attività e organizzazione*

Entro il 31 gennaio di ogni anno o entro 30 giorni dell'approvazione Bilancio di Previsione e in coerenza con lo stesso, deve essere redatto il Piano integrato di attività e organizzazione (**PIAO**).

Come si può dedurre dal nome, si tratta di un documento integrato di programmazione di durata triennale in cui gli indirizzi impartiti dall'Amministratore unico sono tradotti in obiettivi programmatici e strategici della *performance*. In dettaglio il PIAO definisce:

1. la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
2. gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
3. gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;

4. l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
5. le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
6. le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il Piano definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti. Esso si qualifica quale documento concepito ed introdotto al fine di snellire e semplificare gli adempimenti a carico degli enti in una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali di sviluppo dell'amministrazione, sostituendo:

- il Piano della Performance;
- il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- il Piano Organizzativo del lavoro agile;
- il Piano del fabbisogno del personale;
- il Piano delle azioni positive.

A completamento della fase della pianificazione, entro 15 giorni dall'approvazione del PIAO, il Direttore procede a notificare l'assegnazione degli obiettivi individuali determinati dall'Amministratore Unico ai Dirigenti tramite la consegna della scheda obiettivi, che viene sottoscritta dal Dirigente per accettazione.

In caso il PIAO non risulti approvato entro i termini previsti dal Legislatore, l'Amministrazione adotta un Piano degli Obiettivi (PdO) provvisorio in coerenza con gli obiettivi triennali riportati nell'ultimo PIAO approvato.

3.4 *Il raccordo tra i documenti di programmazione e la definizione degli obiettivi strategici ed operativi*

In sintesi, con un proprio atto, l'Amministratore unico, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con l'analisi dei fattori interni ed esterni ad Arca, fornisce gli indirizzi strategici in base ai quali è organizzato il lavoro dell'Agenzia. Gli indirizzi sono tradotti in numeri all'interno

del Bilancio di previsione e in obiettivi strategici e poi operativi all'interno del PIAO. Appare evidente come, sebbene i tre documenti siano temporalmente redatti in serie, essi necessitano di essere pensati in parallelo. L'analisi dei fattori interni ed esterni, ad esempio, non può essere effettuata senza conoscere, almeno in termini di saldi, le possibilità di spesa dell'ente. Allo stesso modo, se la qualifica dei nuovi assunti è dettagliata solo nel PIAO la verifica dell'effettiva sostenibilità economico-finanziaria del piano del fabbisogno del personale deve essere effettuata già nell'Atto di indirizzo e la relativa spesa iscritta nel bilancio di previsione. Può, infine, capitare che alcune previsioni di bilancio si basino sul raggiungimento di obiettivi dettagliati successivamente nel PIAO.

La coerenza tra i tre documenti è fondamentale: essi non sono altro che tre modi di scrivere le stesse cose. Il loro raccordo è essenziale anche ai fini della misurazione dei risultati. Infatti, se ad esempio, la previsione di un'entrata dipende dal raggiungimento di un obiettivo, quest'ultimo sarà facilmente misurare, verificando in bilancio l'importo dell'accertamento.

A proposito di obiettivi, il SMVP adotta un'innovazione metodologica importante. Se, da un lato, resta ferma la classificazione in strategici ed operativi, dall'altro, cambia il modo in cui gli stessi sono misurati e in cui impattano sul premio dei dipendenti. In dettaglio, gli obiettivi strategici sono definiti come il traguardo che l'amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione. Essi devono generare un effetto tangibile, modificando/migliorando in modo strutturale l'operato di Arca Capitanata e la percezione che gli *stakeholders* hanno della stessa Agenzia. Per essere realizzati, dunque, richiedono uno sforzo organizzativo importante e conseguentemente necessitano di un orizzonte temporale pluriennale per essere soddisfatti. Gli obiettivi operativi, invece, sono la declinazione degli strategici nell'anno di riferimento (o quantomeno il tentativo di declinazione). Gli obiettivi operativi possono, cioè, essere pensati come l'insieme di attività, assegnate al personale di Arca Capitanata, la cui esecuzione contribuisce al raggiungimento dei risultati strategici. Il loro soddisfacimento, tuttavia, rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente affinché l'obiettivo strategico sia soddisfatto, in quanto quest'ultimo dipende anche dalla correttezza metodologica con cui sono stati declinati gli obiettivi operativi e da variabili esogene all'organizzazione. Per tale ragione gli obiettivi strategici:

α) non possono essere misurati come mera somma ponderata dei risultati raggiunti a livello operativo. Si supponga, per esempio che l'obiettivo strategico di recupero della morosità sia declinato negli obiettivi operativi di modifica al regolamento per le dilazioni di pagamento e di invio delle lettere di messa in mora al 100% dei morosi. L'obiettivo non può dirsi raggiunto semplicemente se i due obiettivi operativi sono raggiunti, poiché non è detto che gli utenti aderiscano al nuovo regolamento e non è detto che paghino dopo aver ricevuto la lettera di

messa in mora. Ne consegue che il recupero della morosità debba essere misurato con un diverso indicatore, che esprime l'incremento, rispetto all'anno precedente, espresso dal "rapporto tra non incassato e l'emesso dell'anno, raffrontato con lo stesso dato dell'anno precedente";

- β) devono misurare l'impatto rispetto agli *stakeholders* interni ed esterni all'organizzazione. In tale ottica, l'obiettivo strategico legato all'alienazione del patrimonio non è tanto il numero di unità vendute (che può invece essere un obiettivo operativo) quanto la riduzione dei tempi che vanno dall'inoltro della richiesta da parte dell'acquirente sino all'atto di vendita;

Per tale ragione il Sistema assegna scopi diversi agli obiettivi strategici ed operativi. I primi, in particolare, concorrono alla definizione della cosiddetta *performance* di ente ed impattano sul premio da erogare a livello di *performance* organizzativa così come previsto dall'art. 19 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, indipendentemente dal contributo che i singoli lavoratori hanno dato per il loro raggiungimento. Ad esempio, se l'ente chiude il rendiconto di gestione in disavanzo, non centrando il relativo obiettivo strategico, questo comporterà una riduzione generalizzata dei premi da erogare. L'impatto della riduzione dipenderà dai criteri stabiliti in fase di concertazione e previsti nel CCDI.

Gli obiettivi operativi, invece, impattano sulla *performance* individuale in base alle regole definite nei paragrafi successivi.

Gli obiettivi assegnati devono indicare:

- a. l'ufficio operativo assegnatario;
- b. il responsabile dell'ufficio operativo assegnatario;
- c. le eventuali fasi/azioni per la realizzazione dell'obiettivo;
- d. l'eventuale tempistica di riferimento;
- e. gli indicatori di risultato (output) e/o di impatto (outcome);
- f. il target (risultato migliorativo atteso) intermedio e finale;
- g. la baseline, intesa come termine comparativo di cui ci si attende un target di miglioramento;
- h. il peso dell'obiettivo e delle eventuali fasi/azioni in cui si articola;
- i. gli obiettivi strategici cui fanno riferimento;
- k. le eventuali strutture coinvolte qualora trattasi di obiettivo "comune" a più uffici operativi, o, nel caso di obiettivo "trasversale" fra le stesse. Diversamente da un obiettivo "comune", quello di tipo "trasversale" con il relativo peso è assegnato a due o più Uffici operativi previa distribuzione del predetto peso. Detto peso sarà riconosciuto pro quota a

ciascun Ufficio operativo coinvolto soltanto se l'obiettivo sarà stato conseguito ed eventualmente in rapporto proporzionale al grado di realizzazione.

Gli obiettivi devono possedere le seguenti caratteristiche:

- precisione o significatività, intesa come la capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- misurabilità, in quanto quantificabili secondo una procedura oggettiva, che, partendo da fonti attendibili, costituiscono oggetto di misurazione secondo apposite formule/criteri/unità di misurazione in un arco temporale annuale o pluriennale.

Inoltre, essi devono essere:

- tali da consentire la determinazione di un miglioramento quali/quantitativo del servizio erogato anche, eventualmente, in rapporto alle risorse assegnate;
- riferibili ad un arco temporale predeterminato;
- comparabili con il trend di produttività amministrativa dell'Agenzia conseguita a consuntivo con riferimento a un precedente arco temporale pluriennale o, qualora trattasi di obiettivi di prima immissione, comparabili con valori attesi e predeterminati o, in alternativa, con valori derivanti da standard definiti a livello nazionale o comparabili con analoghi valori riferiti ad amministrazioni similari (benchmarking);
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili e coerenti con gli indirizzi strategici e i relativi atti di pianificazione.

4 La fase della misurazione

Per misurazione della *performance* si intende la fase di rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholder*.

Per dare attuazione a tale fase è necessario definire:

1. le unità o livelli di analisi: gli obiettivi possono essere soddisfatti e, quindi, i risultati possono essere raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, dalle articolazioni organizzative, dai gruppi e dagli individui. Nei primi tre casi si parla di *performance* organizzativa, mentre quando il focus si sposta sull'individuo si entra nel campo della *performance* individuale. È evidente che le due tipologie di *performance* sono strettamente correlate poiché solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente il raggiungimento di risultati organizzativi;
2. gli strumenti: gli indicatori di *performance* attraverso i quali misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi nonché i sistemi informativi per la raccolta dei dati e delle informazioni;
3. la periodicità della misurazione funzionale al monitoraggio in itinere (o periodico) e alla valutazione al termine del periodo di riferimento.

4.1 *Le unità di analisi*

L'individuazione delle unità di analisi, cioè del livello rispetto al quale misurare i risultati, è strettamente legato alla tipologia di obiettivi definiti in fase di programmazione.

Gli obiettivi strategici e la *performance* di ente

Gli obiettivi strategici concorrono alla definizione della *performance* di ente che, di fatto, costituisce un livello autonomo di misurazione. Più precisamente, la *performance* di ente sarà espressa tramite un indicatore sintetico calcolato in funzione dei risultati ottenuti quale media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici. Si ricorda che alla *performance* di ente è associata la quota che remunera la *performance* organizzativa così come previsto dall'art. 19 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Gli obiettivi operativi misurati sulla base dei livelli organizzativi

Gli obiettivi operativi, invece, concorrono alla definizione della *performance* individuale. Poiché il loro soddisfacimento dipende dallo sforzo lavorativo del personale di Arca Capitanata secondo

l'organizzazione che quest'ultima si è data, appare metodologicamente corretto che le unità di analisi coincidano con i livelli organizzativi dell'Agenzia come di seguito elencate:

1. intersettoriale: quando un obiettivo, per essere soddisfatto, richiede l'esecuzione di attività che coinvolgono individui o uffici appartenenti ad Aree organizzative differenti. Per ogni obiettivo intersettoriale deve essere nominato il gruppo di lavoro all'interno del quale è individuato il responsabile del raggiungimento del risultato. Di prassi, la responsabilità degli obiettivi intersettoriali è assegnata al Direttore. Il grado di soddisfacimento di un obiettivo intersettoriale può essere misurato come somma ponderata dei risultati raggiunti dalle diverse aree o uffici coinvolti oppure può essere misurato attraverso un indicatore proprio. La scelta deve essere effettuata in sede di redazione del PIAO;
2. di Area: quando un obiettivo richiede il coinvolgimento di uffici afferenti alla stessa Area per essere soddisfatto. La responsabilità degli obiettivi d'Area è in capo al dirigente che individua gli uffici da coinvolgere e quindi assegna le attività ai diretti collaboratori. Il soddisfacimento di un obiettivo d'Area può essere misurato come somma ponderata dei risultati raggiunti a livello d'ufficio o individuale oppure attraverso un indicatore proprio. La scelta deve essere effettuata in sede di redazione del PIAO;
3. d'ufficio: quando un obiettivo richiede il coinvolgimento di più unità di personale appartenenti allo stesso ufficio per essere soddisfatto. Per questa tipologia di obiettivo, la responsabilità è condivisa tra dirigente dell'Area di cui l'ufficio fa parte e responsabile del servizio/posizione organizzativa. Il soddisfacimento di un obiettivo d'ufficio può essere misurato come somma ponderata dei risultati raggiunti a livello degli individui coinvolti oppure con un indicatore proprio. La scelta deve essere effettuata in sede di redazione del PIAO;
4. individuale: quando il raggiungimento di un obiettivo dipende dall'*effort* lavorativo del singolo lavoratore. Il raggiungimento dei risultati legati ad obiettivi individuali è responsabilità del singolo quale contributo dato per il raggiungimento di obiettivi d'ufficio, d'area o intersettoriali le cui responsabilità restano in capo ai soggetti indicati ai punti precedenti.

Le quattro unità di analisi rappresentano, unitamente ai comportamenti, le dimensioni da valutare nella *performance* individuale il cui peso dipende della responsabilità attribuita ad ogni figura considerata all'interno dell'organizzazione².

Nella figura 2 è riportato lo schema logico che relazione la performance di ente con le ulteriori unità di misurazione attraverso il legame tra obiettivi strategici ed operativi.

² Per i dettagli si veda paragrafo 3.2.5

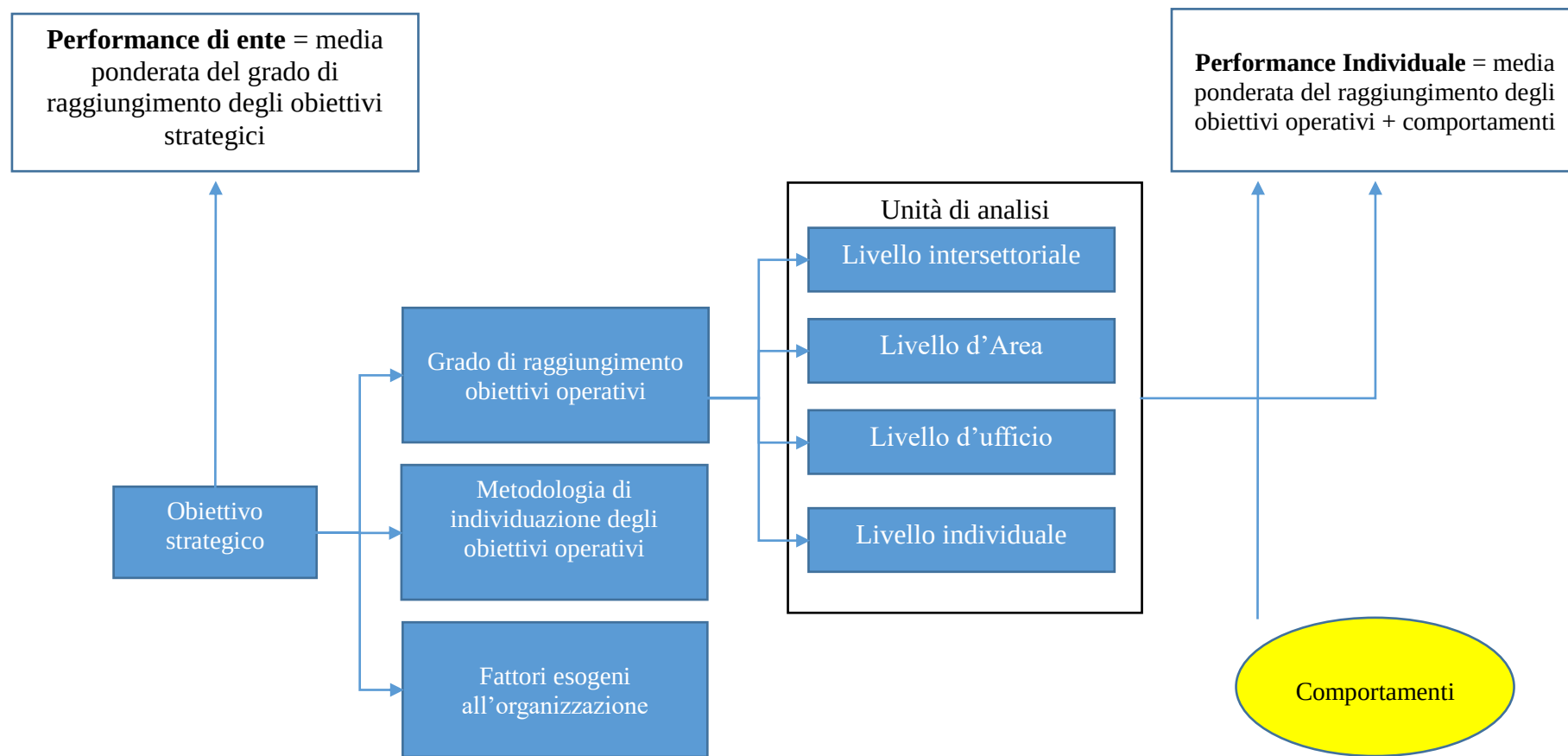


Figura 1: la relazione tra *performance* di ente e *performance* individuale

BOX 1

Gli obiettivi strategici concorrono alla definizione della *performance* di ente. Il raggiungimento di ogni obiettivo strategico dipende da tre fattori. Tra questi, il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi dipende dallo sforzo lavorativo del personale di Arca Capitanata, motivo per il quale essi concorrono alla definizione della *performance* individuale. La modalità con cui il raggiungimento di un obiettivo operativo impatta sulla *performance* individuale dipende da come è organizzato il lavoro e, in particolare, dai livelli di responsabilità assegnati al personale. Da tale considerazione deriva la necessità di individuare un numero di unità di analisi che coincida con i livelli di responsabilità organizzativa. I comportamenti entrano in gioco in un secondo momento quale ulteriore componente della *performance* individuale.

4.2 *Gli indicatori*

Nel sistema di misurazione della *performance* costituiscono elementi cardine gli “indicatori” associati a ciascun obiettivo fissato dell’Ente.

Le principali dimensioni di indicatori utilizzati dall’Arca Capitanata, in aderenza di quanto indicato nelle Linee Guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, si distinguono in quattro tipologie:

- indicatori di stato delle risorse, che quantificano e qualificano le risorse dell’amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili) esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell’amministrazione;
- indicatori di efficienza, che esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell’amministrazione (*output*);
- indicatori di efficacia, che esprimono l’adeguatezza dell’*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi;
- indicatori di impatto, che esprimono l’effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell’ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

Il set di indicatori associato agli obiettivi dell’amministrazione deve essere caratterizzato da precisione, significatività e completezza. Per ogni obiettivo, cioè, devono essere selezionati quegli indicatori che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere. In tal senso, l’impatto e l’efficacia sull’utente interno ed esterno sono un elemento guida. Ad esempio, l’obiettivo del recupero della morosità non potrà dirsi soddisfatto con riferimento alle sole attività operative assegnate all’ufficio (numero di messe in mora, ecc.), ma dovrà essere misurato in termini di effettivo recupero (numero di morosi che sottoscrivono un piano di rientro del debito, importi recuperati, percentuale di recupero rispetto al bollettato, ecc.).

Ciascun indicatore utilizzato, inoltre, deve possedere i requisiti di tempestività e misurabilità, intese rispettivamente come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori e la capacità di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili (in tal

senso, sono poco appropriati gli indicatori qualitativi basati su giudizi o quantitativi, ma misurati sulla base di autodichiarazioni).

Ad ogni indicatore deve essere associata una serie di target in base ai quali possa essere definita la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo. Associare più target ad un indicatore serve ad evitare che la fase di valutazione si trasformi in un "raggiunto/non raggiunto" o che si proceda *ex post* ad individuare i metodi più opportuni per determinare la percentuale di raggiungimento.

Tecnicamente è possibile adottare i seguenti metodi:

1. si individua un target in base al quale l'obiettivo si ritiene pienamente raggiunto e uno in base al quale lo si ritiene per nulla raggiunto. La percentuale di raggiungimento, in caso di valori intermedi ai due target sarà proporzionale allo scostamento tra gli stessi. A titolo esemplificativo, l'obiettivo di incasso annuo dei canoni di locazione è raggiunto se si incassano almeno 8 milioni di euro, mentre lo è per nulla se l'incasso è al di sotto di 6 milioni di euro. Se a fine anno si incassano 7,2 milioni di euro, l'obiettivo potrà dirsi raggiunto al 60% (valore ottenuto – valore minimo/ valore massimo – valore minimo);
2. si individua una scala di valori a cui associare percentuali differenti di raggiungimento.

4.3 *Gli strumenti per la raccolta dei dati e le informazioni*

La misurazione dei risultati conseguiti è svolta da apposita unità organizzativa posta in staff alla Direzione. Il personale dell'unità organizzativa rileva i dati necessari attraverso la consultazione dei software e delle banche dati disponibili in modo autonomo e acquisisce le informazioni a corredo dagli uffici/Aree di competenza. Tale approccio metodologico è finalizzato ad evitare il più possibile che i risultati siano forniti direttamente dalle articolazioni organizzative valutate, cioè che la misurazione della *performance* si trasformi in una sorta di autocertificazione. Ne consegue che i sistemi informativi devono essere implementati nella direzione indicata. Nelle more della costituzione dell'unità organizzativa addetta alla misurazione, tale attività sarà svolta dalla **Struttura tecnica permanente (STP)**.

4.4 *La periodicità della misurazione*

L'attività di misurazione è svolta almeno due volte l'anno. In particolare, entro il 15 luglio dell'anno di riferimento viene effettuato un monitoraggio intermedio: entro tale termine la STP ha rilevato i dati dai sistemi informatici, raccoglie ulteriori informazioni, richiedendoli ai dirigenti ed effettua la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi al 30 giugno. Sulla base dei risultati rilevati, i dirigenti adottano le dovute azioni correttive e predispongono una relazione illustrativa

che costituisce parte integrante della deliberazione di verifica degli equilibri e di stato di attuazione dei programmi da approvarsi entro il 31 luglio dell'anno di riferimento. All'esito del monitoraggio intermedio potrà essere operata una rimodulazione degli obiettivi, pesi, indicatori o target, qualora eventi imprevedibili non li rendano più attuali, ovvero una loro integrazione. Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale, verificatesi durante l'esercizio, vengono inserite nella Relazione sulla performance e sono oggetto di valutazione da parte dell'OIV, ai fini della validazione ex art. 14. co. 4 del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.

In particolare, entro la data di approvazione del Rendiconto della gestione e comunque non oltre il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, la STP rileva i dati dai sistemi informatici ed effettua la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre dell'anno di riferimento, tenuto conto anche della relazione redatta dai dirigenti e dal Direttore relativa agli obiettivi d'Area e intersettoriali loro assegnati.

L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione.

Ai fini della valutazione della performance organizzativa annuale la STP entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, trasmette all'OIV un report consuntivo riguardante l'attività annuale svolta (fino al 31 dicembre precedente) per il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità, corredato da una relazione delle attività svolte. Per supportare l'attività di misurazione svolta dalla STP, ciascun dirigente trasmette alla stessa struttura una relazione dettagliata in cui, per ogni obiettivo assegnato, si analizza:

- il risultato conseguito, misurato secondo il relativo indicatore;
- l'eventuale scostamento dal target;
- le motivazioni di tali eventuali scostamenti.

Le risultanze della misurazione della performance di Ente e di ogni unità operativa vengono successivamente inserite nella Relazione annuale sulla Performance.

Si definisce il seguente cronoprogramma finalizzato alle attività da espletare per la verifica del raggiungimento e la conseguente validazione degli obiettivi dell'anno precedente.

Entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di verifica:

- a. valutazione degli stakeholders;
- b. rendicontazione, da parte della Struttura Tecnica Permanente, degli obiettivi dell'anno precedente il cui grado di raggiungimento è già disponibile e riscontrabile dalle fonti di verifica, ovvero non risulta collegato alle risultanze del bilancio che necessita della fonte di verifica

rappresentata dal bilancio consuntivo. Entro tale termine è necessario inviare un report di consuntivazione all'OIV;

Entro il 15 aprile: conclusione audizioni della dirigenza con l'OIV;

Entro il 15 maggio: conclusione del processo di rendicontazione sul raggiungimento degli obiettivi, anche quelli collegati alle risultanze del bilancio, che permetterà alla STP di inviare all'OIV un report consuntivo definitivo delle attività e dei risultati della performance dell'anno precedente per le valutazioni finali dell'OIV;

Entro il 30 maggio valutazione individuale da parte dei dirigenti e consegna delle schede di valutazione ai dipendenti.

5 La fase della valutazione

5.1 *La performance organizzativa*

La *performance* organizzativa è valutata in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici. Al fine di semplificare il più possibile il procedimento di misurazione e valutazione, si è deciso di valutare la *performance* organizzativa solo a livello di ente. Gli obiettivi strategici sono assegnati alle singole Aree o a livello intersettoriale, tuttavia, non è previsto un sistema di valutazione dell'Area a cui, poi, far corrispondere un maggior o minor premio. Tale metodo consente all'Amministratore unico di assegnare obiettivi in funzione dei propri indirizzi senza tener troppo conto degli equilibri tra Aree e dovrebbe, inoltre, evitare una fase negoziale con il personale che porti all'individuazione di obiettivi più facilmente raggiungibili, ma poco ambiziosi. Di contro, il mancato raggiungimento di un obiettivo strategico da parte di un Area penalizza tutti allo stesso modo. Tale criticità si attenua, ponendo particolare attenzione alla pesatura degli obiettivi strategici, cioè al modo in cui contribuiscono alla determinazione della *performance* di ente e definendo un giusto rapporto tra premio legato alla *performance* organizzativa e premio legato a quella individuale in fase di concertazione.

5.2 *La performance individuale*

5.2.1 *Le dimensioni della performance individuale*

La *performance* individuale è definita come l'insieme dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi programmati e ai comportamenti realizzati dal singolo individuo all'interno della organizzazione.

Poiché, in funzione del ruolo ricoperto nell'organizzazione, ogni individuo partecipa in modo diverso al raggiungimento degli obiettivi programmati e ad ogni individuo sono richieste caratteristiche comportamentali differenti, appare evidente la necessità di prevedere sistemi di valutazione distinti.

Nello specifico, con riferimento ai risultati, l'articolo 9 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 prevede, per il personale dirigente e per i responsabili di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, che la misurazione e la valutazione della *performance* individuale sia prevalentemente collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità. Per il personale di comparto, invece, essa deve tener conto del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali in termini di contributo (individuale) assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza.

Sul lato dei comportamenti, se per il personale di comparto, il sopramenzionato articolo 9 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, si riferisce genericamente “*alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi*”, lasciando, dunque, alla singola organizzazione discrezionalità nella scelta dei comportamenti e delle competenze da misurare e valutare, per dirigenti e responsabili specifica si debba tener conto della capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Inoltre, la Direttiva del Dipartimento della Funzione pubblica “*le nuove indicazioni nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*” del 28 novembre 2023, prescrive che “*tutto il personale di livello dirigenziale venga necessariamente valutato anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria leadership*”, attraverso la capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale); di conseguire i risultati e “far accadere le cose” (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione); di agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d’urgenza, iniziativa e assunzione del rischio); di riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto); di assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio); di costruire *team* ad alte *performance*, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse); di essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.

5.2.2 La valutazione dei comportamenti del personale di comparto

Nei capitoli precedenti, si è posta particolare attenzione sulla programmazione e misurazione degli obiettivi. È evidente che per completare il processo di valutazione della *performance* individuale sia necessario definire i comportamenti da osservare suddividendoli per qualifica professionale.

In letteratura è stato dimostrato che i comportamenti pro-organizzativi sono positivamente correlati al grado di competenza dell’individuo (Hendry, 2002)³. Per tale ragione appare evidente come l’analisi dei comportamenti debba tradursi nell’analisi delle competenze. Quest’ultime, possono essere espresse in termini di: conoscenze, capacità e atteggiamenti che dunque diventano elementi essenziali da misurare. Le conoscenze devono essere specifiche della mansione svolta ed attengono, secondo l’area lavorativa d’appartenenza, alle norme generali del pubblico impiego e speciali di

3

Hendry, J. (2002). The principal's other problems: honest incompetence and the specification of objectives, *Academy of Management Review*, 27 (1), pp. 98-113.

settore, all'informatizzazione e digitalizzazione delle procedure, agli aspetti generali di natura contabile, nonché ai procedimenti assegnati. Il personale deve, poi, essere capace di mettere in pratica le proprie conoscenze. La sfera delle capacità riguarda, quindi, il saper rispettare le scadenze, il saper definire le priorità, il saper utilizzare le risorse a disposizione per raggiungere gli obiettivi assegnati. Infine, gli atteggiamenti sono relativi prevalentemente alle modalità con cui ci si relaziona con i colleghi e gli *stakeholders* dell'Agenzia da cui deriva l'immagine che ognuno suscita negli altri.

In particolare, il sistema di misurazione adottato da ARCA intende misurare i tre elementi distinti per Area lavorativa d'appartenenza, così come dettagliato **negli allegati 1 – 2 – 3 e 4**.

5.2.3 La valutazione dei comportamenti del personale dirigente

Per quanto riguarda i comportamenti dei dirigenti, la circolare del Ministro per la Funzione Pubblica del 28 novembre 2023, indica chiaramente la *leadership* e la capacità di saper gestire, formare e valorizzare i propri collaboratori, elementi essenziali da misurare e successivamente valutare. Ad essi si unisce la capacità di differenziare le valutazioni dei propri dipendenti prevista dall'art. 9, comma 1, lettera d), del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica per la misurazione e valutazione della performance individuale, n. 5 di dicembre 2019, nonché la capacità di rispondere adeguatamente alle esigenze dei diversi interlocutori interni ed esterni all'ente (*stakeholders*).

In dettaglio, coerentemente con la circolare ministeriale, la leadership è misurata rispetto a 5 valori:

- capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità, innovazione, pensiero laterale);
- capacità di far “accadere le cose” (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato);
- capacità di agire velocemente, con decisione e tempestività, assumendosi la responsabilità delle proprie decisioni (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, assunzione del rischio);
- capacità di costruire *team* ad alte *performance*, sapendo individuare i talenti e riconoscendo la capacità di agire delle persone (spirito di squadra, orientamento allo sviluppo delle risorse)
- capacità di essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.

Per ogni valore, sono definiti i “comportamenti osservabili” che diventano gli oggetti da valutare sulla base dei valori riportati nell'**allegato 5**.

Tabella 1. I valori e i comportamenti osservabili della *leadership* dirigenziale

Valore	Comportamento osservabile
Capacità di far “accadere le cose” (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato)	Tiene conto di tutte le risorse disponibili per perseguire l'obiettivo
	Porta avanti le azioni pianificate con polso e slancio operativo
Capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità, innovazione, pensiero laterale)	Trova modi alternativi per raggiungere gli obiettivi in caso di imprevisti
	si attiva di fronte ad un problema o un'opportunità, prendendo rapidamente decisioni pertinenti
Capacità di agire velocemente, con decisione e tempestività, assumendosi la responsabilità delle proprie decisioni (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, assunzione del rischio)	Si assume personalmente la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da ottenere
	Agisce prontamente a fronte di situazioni impreviste o critiche e prende decisioni anche in assenza di specifiche informazioni, assumendosi il rischio della scelta
Capacità di costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti e riconoscendo la capacità di agire delle persone (spirito di squadra, orientamento allo sviluppo delle risorse)	Stimola gli altri ad essere autonomi e tempestivi e li supporta nella realizzazione di azioni innovative
	è aperto al confronto per individuare strategie più efficaci e rapide d'azione
Capacità di essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori	Tollera pressioni senza lasciarsi influenzare, ponendo il "valore pubblico" da perseguire al primo posto
	Rispetta il codice di comportamento dell'ente
	Totale

I comportamenti osservabili relativi alla gestione, formazione e valorizzazione del personale assegnato nonché alla capacità di rispondere adeguatamente alle esigenze dei diversi interlocutori interni ed esterni all'ente sono elencati nella tabella 2.

Tabella 2. Gli ulteriori comportamenti osservabili: la gestione, formazione e la valorizzazione del personale, e il rapporto con gli *stakeholders*

Oggetto della valutazione	Comportamento osservabile
Gestione del personale	Capacità di assegnare obiettivi chiari ai propri collaboratori e proporzionali al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione
	Capacità di bilanciare le esigenze organizzative con i diritti dei propri collaboratori (gestione ferie, permessi, straordinari e cc.)
	Capacità di individuare le criticità di natura organizzativa e di proporre adeguate soluzioni volte a migliorare la performance dei propri collaboratori
Formazione del personale	Promuovere la partecipazione dei propri collaboratori ad attività formative volte a rafforzare le competenze trasversali e abilitanti
	Capacità di condividere e trasferire le proprie conoscenze ai propri collaboratori in un'ottica di formazione continuativa
Valorizzazione del personale	Capacità di incentivare i propri collaboratori attraverso un adeguato utilizzo degli istituti economici previsti dal CCNL, nell'ottica di valorizzare il merito
	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi decisionali, determinando un senso di affiliazione e identificazione da parte degli stessi all'organizzazione
Rapporto con gli <i>stakeholders</i>	Coopera fattivamente con gli uffici dell'ente e con altri soggetti pubblici coinvolti nella performance di filiera
	Individua le giuste modalità di rapportarsi con gli altri e le adatta in relazione ai diversi interlocutori, suscitando negli utenti interni ed esterni all'organizzazione un'immagine dell'ente affidabile ed efficiente
	Totale

Infine, la capacità di differenziare le valutazioni dei propri dipendenti prevista dall'art. 9, comma 1, lettera d), del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, sulla base di un parametro che tiene conto dei valori di media, mediana e deviazione standard delle valutazioni effettuate. In particolare, la procedura prevede:

- α. a tutte le valutazioni dei dipendenti è sottratto un valore pari a 60; qualora il risultato di tale sottrazione sia inferiore a zero, lo stesso è riportato a zero;
- β. è, poi, calcolata la media, la mediana e la deviazione standard dei valori ottenuti alla lettera a.;
- χ. è quindi definito un valore CVO che si ottiene sommando la mediana e la media e dividendo il tutto per la deviazione standard;
- δ. infine, in base al valore assunto da CVO, sono attribuiti i seguenti punteggi:

Tabella 3. I punteggi per la capacità di differenziazione delle valutazioni dei dipendenti

Valore CVO	Punteggi
$CVO > 25$	0
$25 \geq CVO > 20$	2
$20 \geq CVO > 15$	4
$15 \geq CVO > 10$	6
$10 \geq CVO > 5$	8
$CVO \leq 5$	10

5.2.4 La valutazione dei comportamenti del Direttore

La figura del Direttore è prevista dalla Legge regionale 20 maggio 2014, n. 22. In particolare, il Direttore:

- coordina le attività dell'Agenzia per conseguire gli obiettivi e le direttive dell'Amministratore unico e ne verifica costantemente l'attuazione;
- formula proposte all'Amministratore unico in relazione al programma annuale e pluriennale di attività e in relazione a programmi o iniziative di competenza dello stesso;
- assicura efficienza, efficacia ed economicità dell'attività della Agenzia, sovrintendendo alla gestione delle risorse umane e finanziarie;
- svolge la propria attività nel rispetto del regolamento interno degli uffici e dei servizi, adottando tutti gli atti previsti dallo stesso.

Dalla lettura dei compiti emerge chiaramente come più di ogni altra figura il Direttore debba manifestare importanti doti di *leadership* sulla base dei valori declinati nel paragrafo precedente Per conseguire gli obiettivi di cui è il “primo responsabile” deve tener conto delle risorse disponibili, ed

essere in grado di prendere velocemente decisioni. Inoltre, sovrintendendo alle risorse umane, ha il compito di stimolarne l'autonomia e di creare un ambiente positivo. Infine, essendo la figura gestionale di vertice si pone quale modello di integrità ed etica professionale nei confronti del personale dell'Agenzia. In aggiunta, il Direttore deve possedere capacità in termini di programmazione in quanto è lui a formulare proposte relative ai programmi annuali e pluriennali di competenza dell'Amministrazione unico e deve essere in grado di individuare le criticità di natura organizzativa e di proporre adeguate soluzioni volte a migliorare la *performance* dell'ente. Infine, egli rappresenta un interlocutore privilegiato con le altre pubbliche amministrazioni e con gli *stakeholders* dell'Agenzia.

In sintesi, la valutazione dei comportamenti del Direttore, terrà conto sia delle doti di leadership come per i dirigenti, sia di quanto riportato nella tabella 4 (allegato 6).

Tabella 4. La valutazione dei comportamenti del Direttore

Oggetto della valutazione	Comportamento osservabile
Capacità di programmazione e orientamento alla <i>performance</i>	È in grado di programmare le attività nei tempi e nei modi concordati con l'Amministratore Unico, nonché di adeguare gli strumenti di programmazione e controllo per rendere più efficiente ed efficace l'attività dell'Agenzia
	Dedica significative risorse e/o tempo per migliorare la <i>performance</i> , per creare qualcosa di nuovo, per realizzare un obiettivo sfidante
Rapporto con gli <i>stakeholders</i>	Coopera fattivamente con gli uffici dell'ente e con altri soggetti pubblici coinvolti nella performance di filiera
	Individua le giuste modalità di rapportarsi con gli altri e le adatta in relazione ai diversi interlocutori, suscitando negli utenti interni ed esterni all'organizzazione un'immagine dell'ente affidabile ed efficiente

5.2.5 I criteri di valutazione dei comportamenti

Per ogni comportamento osservabile è possibile associare un punteggio da quattro a dieci sulla base della scala di valutazione riportata nella tabella 5.

Tabella 5. La scala di valutazione dei comportamenti osservati

Punteggio assegnato	Giudizio sintetico	Descrizione
1	Ottimo	Il valutato ha mostrato assoluta e comprovata eccellenza
0,8	Buono	Il valutato si è distinto per aver adottato un comportamento esemplare e superiore alle prerogative del ruolo assegnato.
0,6	Sufficiente	Il valutato ha eseguito correttamente i suoi compiti e doveri nell'ambito del ruolo assegnato
0,4	Insufficiente	Il valutato non ha dimostrato conoscenze, capacità e/o atteggiamenti adeguati

La scala scelta applica punteggi e giudizi il cui significato è facilmente intuibile in quanto ricorda la scala di giudizio adottata nelle scuole.

Il punto più delicato è l'espressione dei giudizi (e quindi l'assegnazione dei punteggi) nel modo più oggettivo possibile. Sebbene nei paragrafi successivi sia descritta la metodologia per neutralizzare i *bias* valutati, nonché sono previsti sistemi di calibrazione, appare opportuno fornire alcune indicazioni e criteri comuni da seguire per "oggettivare" il più possibile la valutazione dei comportamenti.

Per la valutazione gerarchica è necessario che l'assegnazione del punteggio sia effettuata con prove documentali o *reports*. In particolare, si suggerisce ai dirigenti di annotare su un registro, i comportamenti quotidiani dei propri collaboratori in base ai quali provare il punteggio assegnato. Tali annotazioni dovranno essere oggetto del confronto tra valutato e valutatore sia nella fase di valutazione intermedia dei risultati, sia, ovviamente in quella finale.

Resta fermo che, in fase di valutazione finale, sia l'assegnazione del punteggio massimo che quella del punteggio minimo dovranno contenere nella scheda inviata al valutato, la comprova del giudizio espresso (ad esempio, segnalazioni negative scritte da parte di altri uffici, assegnazione di compiti non portati a termine, oppure, riconoscimenti positivi scritti, comprova del conseguimento degli obiettivi operativi prima della scadenza o con risultati migliori delle aspettative).

5.2.6 I pesi delle dimensioni della *performance* individuale

Nella tabella 6 è riportato il peso assegnato ad ogni dimensione della *performance* individuale rapportato alle figure da valutare in considerazione dei livelli di responsabilità assegnati. Dalla lettura della tabella si evince come il peso degli obiettivi operativi sia direttamente proporzionale al livello di responsabilità. In particolare, il Direttore, i dirigenti e le elevate qualificazioni sono valutati per il 70% sul raggiungimento degli obiettivi e per il 30% sui comportamenti, Per i responsabili di servizio o per chi ha l'assegnazione di specifiche responsabilità gli obiettivi pesano il 60% e i comportamenti il 40%. Infine, per il restante personale di comparto, obiettivi e comportamenti pesano per il 50% ciascuno.

Tabella 6. Il peso delle dimensioni della performance individuale per livello di responsabilità

Livello di responsabilità	Risultati organizzativi			Risultati individuali	Comportamenti		
	Obiettivi Intersettoriali	Obiettivi di Area	Obiettivi di ufficio		<i>Leadership</i>	Capacità di valutazione	Comportamenti osservati
Direttore	20%	20%	0	30%	20%		10%
Dirigenti	10%	30%	0	30%	10%	10%	10%
Elevate qualificazione		10%	30%	30%			30%
Personale di comparto con specifiche resp.			30%	30%			40%
Personale di comparto (area degli operatori, degli operatori esperti, degli istruttori e dei funzionari)			20%	30%			50%

Si precisa che per le elevate qualificazioni e per i dirigenti, il peso rispettivamente degli obiettivi d'Area (10%) e degli obiettivi intersettoriali è da calcolare in relazione a quegli obiettivi che vedono l'elevata qualificazione o il dirigente coinvolti. A titolo d'esempio, se un obiettivo intersettoriale coinvolge l'area amministrativa e quella tecnica, il dirigente dell'area patrimonio non sarà valutato sul raggiungimento di quell'obiettivo.

5.2.7 Le fonti del giudizio

La valutazione dei comportamenti del personale di comparto, ad esclusione delle elevate qualificazioni, è effettuata dal dirigente competente per Area.

Per le elevate qualificazioni alla valutazione del dirigente si aggiunge quella degli stakeholders nella misura del 20%; nel caso in cui gli *stakeholders* non possano procedere alla valutazione delle E.Q. in quanto non aventi relazioni istituzionali, la relativa percentuale di valutazione sarà rimessa al rispettivo dirigente di Area.

Tabella 7. Le fonti della valutazione per le elevate qualificazioni

Valutatore	Comportamenti osservati
Dirigente	80,00%
Stakeholders esterni	20,00%

La valutazione dei dirigenti è predisposta dall'OIV, tenendo conto anche dei contributi degli stakeholder, ed è rimessa alle determinazioni dell'Amministratore Unico.

Nella tabella 8 è riportato il peso delle due valutazioni.

Tabella 8. Le fonti della valutazione per i dirigenti

Valutatore	Peso della valutazione		
	<i>Leadership</i>	Capacità di differenziare le valutazioni	Comportamenti osservati
OIV	100,00%	100%	80,00%
Stakeholders esterni			20,00%

I risultati misurati dalla STP così come i pesi assegnati alle diverse fonti di giudizio concorrono alla valutazione complessiva sia organizzativa che individuale che resta, comunque, a cura dei dirigenti nel caso di valutazione del personale di comparto e a cura dell'Amministratore unico, su proposta dell'OIV, nel caso di valutazione dei dirigenti così come previsto dagli art. 7, 8, 9 e 14 del D.lgs. 150/2009.

La valutazione del direttore è predisposta dall'OIV ed è rimessa alle determinazioni dell'Amministratore Unico.

5.2.8 I metodi di neutralizzazione dei *bias* nella valutazione dei comportamenti

I *bias* valutativi sono delle distorsioni della valutazione (decisione da prendere, voto da attribuire, etc.) indotte da un pregiudizio del soggetto che valuta. Essi si manifestano prevalentemente nella fase di valutazione dei comportamenti. Il SMVP di Arca Capitanata prevede dei meccanismi di neutralizzazione da attuare in fase di valutazione gerarchica, sulla modalità di assegnazione dei punteggi.

La valutazione gerarchica

Nel caso di valutazione dei comportamenti del personale di comparto da parte dei dirigenti si procede con la cosiddetta normalizzazione dei punteggi rispetto al gruppo (di prassi, un gruppo

dovrebbe essere composto dal personale della stessa Area organizzativa) con la media più alta. si calcola la media delle valutazioni effettuate da ogni dirigente. Si prende come riferimento il gruppo con la media più alta e si procede a normalizzare i punteggi degli altri gruppi e si riparametrano i punteggi ottenuti dagli altri gruppi in funzione del gruppo con la media più alta. Tale meccanismo determina che tutti i gruppi presentano la stessa media. Tecnicamente, si calcola la media e la deviazione standard di ogni gruppo valutato. Successivamente si normalizzano i punteggi per singolo gruppo valutato (al punteggio di ogni dipendente si sottrae il valore medio e si divide per la deviazione standard del singolo gruppo), ottenendo la cosiddetta “Z”. Poi, si considerano solo i valori di media e di deviazione standard del gruppo con la media più alta e si riparametrano tutti i punteggi (anche degli altri gruppi) sulla base di tali due valori (ogni punteggio Z si moltiplica per la deviazione standard e si somma alla media). In questo modo, le valutazioni risultano più rappresentative delle differenze effettive tra i gruppi e maggiormente in linea con i principi di equità e oggettività. Inoltre, poiché con tale metodo, i nuovi punteggi possono sia aumentare che diminuire rispetto a quelli di partenza (ciò dipende dai valori della deviazione standard di ogni gruppo), per non danneggiare il dipendente, essi saranno considerati solo nel caso di miglioramento.

BOX 2: esempio di assegnazione del punteggio a seguito di valutazione gerarchica

Si supponga che il dirigente dell'Area X abbia valutato i propri collaboratori nel seguente modo: 100, 100, 100, 95, 95, 90, 85, 80, 70, 60. Il dirigente dell'Area Y, invece, abbia assegnato ai propri collaboratori i seguenti punteggi: 95, 95, 95, 90, 90, 85, 80, 70, 70, 70. Il meccanismo prevede il calcolo della media e della deviazione standard delle valutazioni dei due gruppi di dipendenti. Nel caso dell'Area X la media è pari a 87,5 e la deviazione standard è di 13,79. Per il personale dell'Area Y, la media dei punteggi è pari a 84 e la deviazione standard 10,75. Si procede con la normalizzazione delle valutazioni dei due gruppi ottenendo i valori riportati nelle colonne B della sottostante tabella. Successivamente i punteggi normalizzati dell'Area Y (quelli dell'Area X non cambiano) sono riparametrati sulla base della media e deviazione standard del gruppo dell'Area X (cioè, con i valori del gruppo che ha la media più alta). Ogni punteggio normalizzato viene moltiplicato per la deviazione standard (13,79) e a tale risultato è sommata la media (87,5). Si ottengono così i punteggi riportati in colonna C. quest'ultimi sono arrotondati al secondo numero decimale. Nel caso in cui il nuovo punteggio superi i 100 punti, lo stesso è riportato a 100; nel caso infine in cui il nuovo punteggio risulti inferiore a quello ottenuto pre-normalizzazione, si considera il punteggio più alto.

Area X		Area Y			
punteggio valutazioni (A)	punteggio normalizzato (B)	punteggio valutazioni (A)	punteggio normalizzato (B)	Punteggio riparametrato secondo i valori di media e dev. Standard del gruppo con la media più alta (C)	nuovi punteggi
100	0,90618314	95	1,02328656	101,6153388	100
100	0,90618314	95	1,02328656	101,6153388	100
100	0,90618314	95	1,02328656	101,6153388	100
95	0,543709884	90	0,558156306	95,19927569	95,20
95	0,543709884	90	0,558156306	95,19927569	95,20
90	0,181236628	85	0,093026051	88,78321262	88,80
85	-0,181236628	80	-0,372104204	82,36714954	82,27
80	-0,543709884	70	-1,302364713	69,53502339	70
70	-1,268656396	70	-1,302364713	69,53502339	70
60	-1,993602908	70	-1,302364713	69,53502339	70
Media	87,5	84			
deviazione standard	13,79412113	10,749677			

5.2.9 La valutazione finale della *performance* individuale

In sintesi, la valutazione di ogni dipendente (riportata su apposita scheda) sarà composta da una parte in cui sono presenti i risultati ottenuti in termini di contributo offerto rispetto al soddisfacimento degli obiettivi operativi, e da una in cui è riportato il giudizio sui comportamenti quale media ponderata delle diverse fonti di giudizio sulla base dei criteri, dei metodi (compresi quelli relativi alla neutralizzazione dei *bias* valutativi), e delle percentuali rappresentate nei paragrafi precedenti.

Ai fini dell'attribuzione dei premi e degli avanzamenti di carriera i cui parametri sono rimandati alla parte seconda del presente documento, i punteggi riportati nella scheda di valutazione sono classificati in fasce di merito (tabella 9)

Tabella 9. I punteggi della valutazione finale raggruppati per fasce di merito

Punteggio ottenuto	Fascia di merito
Punteggio maggiore o uguale a 97	Eccellente
Punteggio maggiore o uguale a 90 e minore di 97	Alta
Punteggio maggiore uguale a 75 e minore di 90	Media
Punteggio maggiore o uguale a 60 e minore di 75	Bassa
Punteggio minore di 60	Valutazione negativa

La differenziazione del premio individuale di cui all'art. 81 del vigente CCNL del Comparto Funzioni Locali è riferita al personale che risulta nella fascia di merito Eccellente.

In sede di contrattazione integrativa decentrata è stata definita la limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita (art. 17 comma 4 del CCDI di Arca Capitanata, sottoscritto il 28/12/2023).

In particolare, entro il 30 maggio i dirigenti, supportati dall'apposita unità organizzativa addetta alla programmazione e al controllo o dalla STP (qualora tale unità non risulti attiva), procedono a compilare la scheda nella parte relativa al raggiungimento degli obiettivi in funzione dei parametri misurati, e nella parte dei comportamenti dopo aver acquisito le valutazioni dalle diverse fonti di giudizio.

La scheda, dovrà poi essere condivisa con il valutato e contenere la firma del valutatore e quella del valutato, la data in cui è stata consegnata al valutato all'esito di colloquio individuale ed essere eventualmente corredata delle indicazioni per il miglioramento della prestazione individuale e delle considerazioni del valutato sulla valutazione.

La firma per presa visione non ha natura di dichiarazione di condivisione della valutazione ma indica l'avvenuta consegna.

Nel caso in cui non sia possibile effettuare il colloquio, la valutazione va trasmessa all'interessato mediante protocollo informatico, pec o e-mail. La trasmissione della scheda di valutazione rileva ai soli fini della data di consegna e non ha natura di dichiarazione di condivisione della valutazione.

Le schede di valutazione firmate dal valutato sono consegnate dal valutatore all'apposito ufficio del personale, che le custodisce ai fini degli adempimenti conseguenti in termini di distribuzione dei premi, e le inserisce in apposito fascicolo relativo alle *performance* dell'anno di competenza, accessibili esclusivamente dai dipendenti interessati e dagli Organi di controllo e valutazione. Il

processo valutativo, compresa l'eventuale fase di contraddittorio, deve concludersi di norma entro il 31 maggio. Il processo di valutazione e monitoraggio potrà essere gestito mediante un applicativo informatico.

5.3 *La valutazione negativa*

L'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 prevede espressamente che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”*.

Questa disposizione va letta insieme al richiamato art. 55-quater che prevede il licenziamento disciplinare in caso di *“insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009”*.

Fermo restando che non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla predetta valutazione negativa, si è in presenza di una valutazione negativa sia nel caso di punteggio complessivo conseguito inferiore a 60 punti su 100, sia nel caso di violazione del codice di comportamento la cui sanzione è superiore ai 10 giorni di sospensione dal servizio.

5.4 *Casi particolari*

Nel paragrafo sono definite le regole relative a casi particolari:

- un dipendente è valutabile solo per il periodo di servizio effettivamente prestato;
- per quanto attiene le assenze dal servizio da considerarsi presenze, si rinvia a quanto previsto dalla normativa e dal CCNL vigenti;
- fatto salvo quanto riportato nel punto precedente, un dipendente non è valutabile se nel corso dell'anno non ha mai prestato effettivo servizio, oppure nel caso in cui il periodo di presenza effettiva del valutato sia pari o inferiore a 3 mesi e quindi non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività e sui comportamenti;
- in caso di dipendenti assegnati a più Aree (e, quindi, a più dirigenti), i dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione;

- nel caso che il valutato sia in corso d'anno assegnato a diversa Area, la valutazione è effettuata dal dirigente dell'Area in cui esso risulta trasferito, sentito il dirigente dell'Area di provenienza;
- il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale, fino alla data di permanenza.

5.5 *Le garanzie del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance*

Al fine di tutelare il buon funzionamento del Sistema si riportano le seguenti forme di garanzia sostanziali:

- pubblicazione sul sito istituzionale dell'Agenzia nella sezione "Amministrazione Trasparente", nella specifica sottosezione "Performance".
- diffusione a mezzo via e-mail, del presente sistema a tutti i dipendenti dell'Agenzia Conoscenza finalizzato alla conoscenza dei criteri e delle regole riguardanti la valutazione.
- omogeneità dei criteri valutativi: il Dirigente d'Area unita assicura che all'interno della propria struttura il processo di valutazione rispetti criteri valutativi omogenei e coerenti con i principi e le regole generali. Il Direttore Generale e l'OIV assicurano che a livello di Ente il processo di valutazione rispetti criteri valutativi omogenei e coerenti con i principi e le regole generali.
- procedura di conciliazione per la quale si rinvia al successivo paragrafo 4.6.

5.6 *Le procedure di conciliazione*

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, conseguito dal Direttore, dai Dirigenti di Area o dal personale di comparto, fermi restando gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, possono essere attivate le seguenti procedure di conciliazione previste dall'art. 7, comma 2 bis, del d. lgs. 150/2009.

Rispetto alle valutazioni conseguite e non condivise nel relativo esito, dal Direttore e/o dai Dirigenti di Area, ciascuno di essi, nel termine di 7 (sette) giorni dalla sottoscrizione per consegna della relativa scheda di valutazione, può presentare controdeduzioni scritte, con contestuale richiesta di riesame. L'Amministratore Unico, di concerto con l'OIV, dovrà esprimersi nel termine dei successivi 10 (dieci) giorni, in ordine alla valutazione contestata, e all'esito dell'illustrazione, in contraddittorio con il valutato, dei criteri applicati e delle motivazioni addotte, emetterà decisione definitiva sulla valutazione contestata, in termini confermativi o migliorativi.

Rispetto alle valutazioni conseguite e non condivise nel relativo esito, dal personale di comparto, ciascun valutato può, nel termine di 7 (sette) giorni dalla sottoscrizione per consegna della relativa

scheda di valutazione, presentare controdeduzioni scritte, con contestuale richiesta di riesame, presso la Commissione di Garanzia.

Tale Commissione è costituita dal Direttore oppure da un suo delegato (Dirigente di Area diverso da quello che ha effettuato la valutazione) e, nel rispetto del principio di rotazione, da un responsabile di ufficio titolare di Elevata Qualificazione, afferente ad Area diversa da quella di appartenenza del dipendente valutato, e da un componente della RSU. Nel termine dei successivi 10 (giorni) giorni dall'acquisizione della richiesta di riesame, la Commissione di Garanzia, convocato il Dirigente che ha effettuato la valutazione oggetto di contestazione, lo invita, in contraddittorio con il dipendente, ad illustrare i criteri applicati e le motivazioni addotte nel caso di specie. All'esito di tale attività istruttoria, la Commissione emette la decisione definitiva sulla valutazione contestata, in termini confermativi o migliorativi.

6 L'introduzione delle azioni correttive e la relazione sulla performance

L'ultima fase del ciclo della performance è quella della rendicontazione annuale che, tenuto anche conto delle risultanze del rendiconto al bilancio, trova attuazione attraverso la Relazione sulla Performance, proposta dal Direttore, avvalendosi della STP, che viene recepita con provvedimento dell'Amministratore Unico e validata dall'OIV entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento (art.10 d.lgs.n.150/2009 ss.mm.ii.).

La Relazione sulla *Performance* costituisce il documento attraverso il quale l'amministrazione rendiconta i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e inseriti nel PIAO dell'anno precedente, evidenziando le risorse utilizzate e gli eventuali scostamenti registrati a consuntivo rispetto a quanto programmato.