

ARPAE
Agenzia regionale per la prevenzione, l'ambiente e l'energia
dell'Emilia - Romagna

* * *

Atti amministrativi

Deliberazione del Direttore Generale	n. DEL-2017-99 del 26/09/2017
Oggetto	Direzione Amministrativa. Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali. Approvazione del documento “Guida alla valutazione del personale di Arpae”.
Proposta	n. PDEL-2017-104 del 20/09/2017
Struttura proponente	Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali
Dirigente proponente	Manaresi Lia
Responsabile del procedimento	Mencacci Maria Rita

Questo giorno 26 (ventisei) settembre 2017 (duemiladiciassette), presso la sede di Via Po n. 5, in Bologna, il Direttore Generale, Dott. Giuseppe Bortone, delibera quanto segue.

Oggetto: Direzione Amministrativa. Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali. Approvazione del documento “Guida alla valutazione del personale di Arpae”.

PREMESSO:

- che con Legge Regionale n. 26/2013 “Disposizioni urgenti in materia di organizzazione del lavoro nel sistema delle amministrazioni regionali”, in particolare l’art. 6 che sostituisce l’art. 49 della Legge Regionale n. 43/2001 avente ad oggetto “Organismi indipendenti di valutazione”, è stata prevista l’istituzione di un Organismo indipendente di valutazione unico per le aziende ed enti del Servizio Sanitario Regionale;
- che con D.G.R. n. 334/2014 la Regione Emilia-Romagna ha approvato la disciplina per l’attivazione e il funzionamento dell’Organismo Indipendente di Valutazione per gli enti e le aziende del SSR e per Arpae ER;

RILEVATO:

- che con la suddetta D.G.R. n. 334/2014 è stata prevista anche l’istituzione, presso ogni amministrazione, di un Organismo Aziendale di Supporto (OAS) per garantire all’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) unico per il SSR e per Arpae ER il necessario supporto nello svolgimento delle proprie funzioni e assicurare allo stesso la disponibilità di tutte le informazioni specifiche relative a ciascuno degli enti e aziende del SSR e ad Arpae ER;

VISTE:

- la D.D.G. n. 100/2014 con cui è stato istituito l’Organismo Aziendale di Supporto (OAS) all’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) unico per il SSR e per Arpae ER;
- la D.D.G. n. 89/2017 con cui è stato rinnovato l’Organismo Aziendale di Supporto (OAS) all’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) unico per il SSR e per Arpae ER;

RILEVATO:

- che l’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) unico per il SSR e per Arpae ER ha adottato, tra le altre, le deliberazioni (pubblicate sul sito istituzionale di Arpae ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013) n. 2/2015 “Linee guida ed indirizzi operativi per Aziende ed OAS” e n. 5/2017 “Sistema di valutazione integrata del personale: Linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali”, con cui ha fornito indicazioni metodologiche in materia di valutazione del personale;

RILEVATO IN PARTICOLARE:

- che con la suddetta Delibera n. 2/2015 l’OIV unico per il SSR e per Arpae ER ha previsto che le Aziende adottino la Guida alla valutazione aziendale del personale, quale

documento fondamentale che descrive in modo semplice e trasparente scopi, processi, metodologie, strumenti, tempi, attori, conseguenze di tutte le varie tipologie di valutazione in essere presso le Aziende componendole in un unico quadro organico;

- che con la suddetta Delibera n. 5/2017 l'OIV unico per il SSR e per Arpae ER ha definito il sistema integrato di valutazione del personale, descrivendone:
 - tipologie di valutazione e raggruppamenti di dimensioni valutative;
 - item valutativi e gradi di valutazione;
 - modelli di schede di valutazione e profili valutativi;
 - processi di valutazione e stati di avanzamento degli iter valutativi;
 - collegamento tra valutazione e formazione;
 - coerenza con i CCNL vigenti;

SPECIFICATO:

- che il sistema integrato di valutazione del personale definito nella suddetta Delibera n. 5/2017 rappresenta un "modello a tendere" al quale progressivamente le Aziende si dovranno adeguare, tenendo conto del funzionamento degli attuali sistemi di valutazione e delle strategie della Direzione, oltre che degli accordi integrativi vigenti;
- che con la Delibera n. 5/2017 l'OIV unico per il SSR e per Arpae ER stabilisce anche che entro il 30/9/2017 ogni Azienda debba adottare la Guida alla valutazione aziendale del personale che rappresenta la fotografia dei sistemi e dei processi attualmente utilizzati da ogni Azienda;
- che nell'allegato 8 alla suddetta Delibera n. 5/2017 viene riportato un indice di riferimento per i contenuti della Guida alla valutazione aziendale del personale;

VISTI:

- i seguenti accordi, atti e documenti aziendali con i quali è stato definito il vigente sistema di valutazione del personale di Arpae:

Personale Dirigente:

- Accordo Rep. 77/2002 - valutazione delle prestazioni;
- Verbale di intesa Rep. 103/2003 - valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti;
- Linee Guida "Processo di valutazione dei risultati del personale dirigente ai fini del conferimento della retribuzione di risultato" (anno 2005);
- Verbale di concertazione Rep. 173/2010 e D.D.G. 30/2010, come modificati da D.D.G. 65/2016 e da D.D.G. 46/2017 - valutazione dei comportamenti organizzativi e repertorio dei comportamenti organizzativi;

Personale non dirigente:

- Accordo Rep. 117/2005 - valutazione delle prestazioni;
- Verbale di concertazione Rep. 191/2011 e D.D.G. 49/2011 - repertorio dei comportamenti organizzativi;

Personale titolare di incarico di PO:

- Verbale di concertazione Rep. 232/2013 e D.D.G. 96/2013 - valutazione dei comportamenti organizzativi e repertorio dei comportamenti organizzativi;

VISTO:

- il Verbale dell'incontro del 19/09/2017 dell'Organismo Aziendale di Supporto (OAS) di Arpae;

RITENUTO:

- di adottare il documento "Guida alla valutazione del personale di Arpae" (allegato A al presente atto), che rappresenta la fotografia dei sistemi e dei processi di valutazione del personale attualmente utilizzati in Arpae e che descrive in modo semplice e trasparente scopi, processi, metodologie, strumenti, tempi, attori, conseguenze di tutte le varie tipologie di valutazione componendole in un unico quadro organico;

DATO ATTO:

- che in data 21/09/2017 è stata data informazione alle OO.SS. e RSU Aziendali in merito all'adozione della Guida alla valutazione aziendale del personale dell'Agenzia, quale documento che rappresenta la fotografia dei sistemi e dei processi attualmente utilizzati da ogni Azienda, in conformità a quanto previsto nella citata Delibera n. 5/2017 dell'OIV unico per il SSR e per Arpae;

PRECISATO:

- che i sistemi e le metodologie di valutazione riportati nella "Guida alla valutazione del personale di Arpae" si applicano sia al personale appartenente al Comparto e alle Aree dirigenziali della Sanità, sia al personale appartenente al Comparto e all'Area dirigenziale delle Regioni e Autonomie locali, trasferito in Arpae a seguito del riordino funzionale di cui alla L.R. n. 13/2015;

PRECISATO ALTRESI':

- che i sistemi e le metodologie di valutazione riportati nella "Guida alla valutazione del personale di Arpae" si applicano al personale regionale in distacco funzionale presso Arpae per lo svolgimento delle funzioni assegnate all'Agenzia ai sensi della L.R. n. 13/2015 e L.R. n. 13/2016, in conformità a quanto previsto nelle relative Convenzioni approvate con D.G.R. n. 453/2016 e con D.D.G. n. 54/2016 (funzioni afferenti il demanio

idrico), nonché con D.G.R. n. 1850/2016 e con D.D.G. n. 118/2016 (funzioni afferenti l'educazione alla sostenibilità);

PRECISATO INOLTRE:

- che i sistemi e le metodologie di valutazione riportati nella “Guida alla valutazione del personale di Arpae” si applicano anche al personale regionale assunto a tempo determinato e assegnato in distacco funzionale presso Arpae per lo svolgimento delle attività connesse al “Progetto Demanio Idrico” di cui alla D.G.R. n. 1927/2015, come successivamente integrata con D.G.R. n. 1036/2017;

DATO ATTO:

- che la “Guida alla valutazione del personale di Arpae” adottata con il presente atto sarà trasmessa all'OIV unico per il SSR e per Arpae;
- altresì, che sarà data informazione a tutto il personale dell'adozione della “Guida alla valutazione del personale di Arpae” mediante pubblicazione della stessa sulla rete intranet di Arpae, nonché sul sito web dell'Agenzia;

SU PROPOSTA:

- della Responsabile dell'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali, Dott.ssa Lia Manaresi;

ACQUISITI:

- il parere favorevole del Direttore Amministrativo, Dott.ssa Massimiliana Razzaboni e del Direttore Tecnico, Dott. Franco Zinoni;

DATO ATTO:

- che si è provveduto a nominare responsabile del procedimento la Responsabile Sistemi di Valutazione e Relazioni Sindacali dell'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali, Dott.ssa Maria Rita Mencacci, ai sensi della L. 241/90 e successive modifiche e integrazioni;

DELIBERA

1. di adottare, per le motivazioni esposte in premessa, il documento “Guida alla valutazione del personale di Arpae” (allegato A al presente atto), che rappresenta la fotografia dei sistemi e dei processi di valutazione del personale attualmente utilizzati in Arpae e che descrive in modo semplice e trasparente scopi, processi, metodologie, strumenti, tempi, attori, conseguenze di tutte le varie tipologie di valutazione componendole in un unico quadro organico;
2. di precisare che i sistemi e le metodologie di valutazione riportati nella “Guida alla

valutazione del personale di Arpae” si applicano: al personale appartenente al Comparto e alle Aree dirigenziali della Sanità; al personale appartenente al Comparto e all’Area dirigenziale delle Regioni e Autonomie locali, trasferito in Arpae a seguito del riordino funzionale di cui alla L.R. n. 13/2015; al personale regionale in distacco funzionale presso Arpae per lo svolgimento delle funzioni assegnate all’Agenzia ai sensi della L.R. n. 13/2015 e L.R. n. 13/2016, in conformità a quanto previsto nelle relative Convenzioni approvate con D.G.R. n. 453/2016 e con D.D.G. n. 54/2016 (funzioni afferenti il demanio idrico), nonché con D.G.R. n. 1850/2016 e con D.D.G. n. 118/2016 (funzioni afferenti l’educazione alla sostenibilità); nonché al personale regionale assunto a tempo determinato e assegnato in distacco funzionale presso Arpae per lo svolgimento delle attività connesse al “Progetto Demanio Idrico” di cui alla D.G.R. n. 1927/2015, come successivamente integrata con D.G.R. n. 1036/2017;

3. di dare atto che la “Guida alla valutazione del personale di Arpae” adottata con il presente provvedimento sarà trasmessa all’OIV unico per il SSR e per Arpae;
4. di dare atto, altresì, che sarà data informazione a tutto il personale dell’adozione della “Guida alla valutazione del personale di Arpae” mediante pubblicazione della stessa sulla rete intranet di Arpae, nonché sul sito web dell’Agenzia.

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

(F.to Dott.ssa Massimiliana Razzaboni)

IL DIRETTORE TECNICO

(F.to Dott. Franco Zinoni)

IL DIRETTORE GENERALE

(F.to Dott. Giuseppe Bortone)

Guida alla valutazione del personale di Arpae

Settembre 2017

Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali

Il presente documento, redatto nel rispetto delle indicazioni di cui alle Delibere dell'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae n. 1/2014, n. 2/2015 e n. 5/2017, descrive in modo semplice e trasparente scopi, processi, metodologie, strumenti, tempi, attori, conseguenze di tutte le varie tipologie di valutazione aziendale componendole in un unico quadro organico.

1. Documenti aziendali di adozione del sistema di valutazione e sue modifiche

L'attuale sistema di valutazione del personale di Arpae è definito nei seguenti accordi e documenti aziendali:

Personale Dirigente:

- Accordo Rep. 77/2002 - valutazione delle prestazioni;
- Verbale di intesa Rep. 103/2003 - valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti;
- Linee Guida "Processo di valutazione dei risultati del personale dirigente ai fini del conferimento della retribuzione di risultato" (anno 2005);
- Verbale di concertazione Rep. 173/2010 e DDG 30/2010, come modificati da DDG 65/2016 e da DDG 46/2017 - valutazione dei comportamenti organizzativi e repertorio dei comportamenti organizzativi.

Personale non dirigente:

- Accordo Rep. 117/2005 - valutazione delle prestazioni;
- Verbale di concertazione Rep. 191/2011 e DDG 49/2011 - repertorio comportamenti organizzativi.

Personale titolare di incarico di PO:

- Verbale di concertazione Rep. 232/2013 e DDG 96/2013 - valutazione dei comportamenti organizzativi e repertorio dei comportamenti organizzativi.

2. Scopo e principi del sistema aziendale di valutazione

La valutazione del dipendente è un processo di comunicazione e di valorizzazione del personale che può avere un diretto collegamento con il sistema premiante e con la progressione professionale. Essa è finalizzata a mettere in evidenza le capacità e le potenzialità dei collaboratori, al fine di utilizzare al meglio le competenze del personale e di consentire percorsi di sviluppo.

L'obiettivo primario dei processi valutativi è quello di migliorare complessivamente i risultati organizzativi e la qualità dei servizi prodotti, in un'ottica di responsabilizzazione del personale verso il

pieno soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e dei clienti esterni o interni; il sistema di valutazione quindi:

- serve per orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità/gli obiettivi aziendali e rendere esplicito il sistema delle responsabilità;
- rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi per sviluppare le competenze dei singoli dipendenti;
- supporta i processi decisionali che riguardano la gestione del personale (assegnazione e rinnovo di incarichi dirigenziali, posizioni organizzative, ...);
- fornisce a tutti i “gestori di collaboratori” occasioni e strumenti efficaci per il governo delle risorse umane affidate;
- costituisce una delle attività manageriali critiche di successo attraverso le quali chi ha responsabilità di gestione di persone può svolgere la sua funzione di guida.

Il Sistema aziendale di valutazione del personale è conforme ai seguenti principi generali:

- trasparenza dei processi e dei criteri usati e delle valutazioni effettuate;
- oggettività delle metodologie e degli strumenti utilizzati;
- esplicitazione delle motivazioni che sono alla base delle valutazioni effettuate;
- informazioni preparatorie alla valutazione adeguate e partecipazione del valutato, anche attraverso l'autovalutazione;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano il contenuto facilmente comprensibile, semplice e trasparente;
- periodicità annuale e continuità dei suoi processi attuativi.

3. Tipologie di valutazione attivate e raggruppamenti di dimensioni valutative

I processi di valutazione previsti dal Sistema aziendale di valutazione integrata prevedono le seguenti tipologie di valutazione:

- Valutazione annuale delle prestazioni
- Valutazione annuale dei comportamenti organizzativi
- Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti¹
- Valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa
- Valutazione dei nuovi inserimenti/periodo di prova

¹ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

Tipologia di valutazione	Raggruppamenti di dimensioni valutative
Valutazione annuale delle prestazioni/dei risultati raggiunti/	Obiettivi di struttura Obiettivi individuali
Valutazione annuale dei comportamenti organizzativi	Competenze cognitive e tecniche Competenze di programmazione e gestionali Competenze relazionali
Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni del personale dirigente	Risultati conseguiti nel periodo di incarico Competenze dimostrate nel periodo di incarico
Valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa	Risultati conseguiti nel periodo di incarico Competenze dimostrate nel periodo di incarico
Valutazione dei nuovi inserimenti/Periodo di prova	Elementi valutativi del periodo di prova

3.1 Valutazione annuale delle prestazioni

Con riferimento alla valutazione annuale delle prestazioni si rileva che:

- l'obiettivo di questo processo di valutazione è quello di essere un efficace strumento di orientamento delle persone verso la realizzazione degli obiettivi aziendali;
- il Valutatore attraverso questo processo può rendere più efficace la gestione per obiettivi delle risorse umane affidate, orientando i miglioramenti di performance dei collaboratori verso obiettivi specifici, evidenziandone le possibilità di raggiungimento, le eventuali aree di eccellenza e di rischio, le azioni correttive da intraprendere, un possibile piano di supporto personale;
- il Valutato attraverso questo processo può conoscere in modo trasparente e chiaro la valutazione espressa dal proprio responsabile sui risultati conseguiti, monitorare l'andamento nel tempo degli obiettivi intermedi raggiunti, acquisire maggiore consapevolezza dei risultati attesi per il proprio ruolo e del collegamento fra obiettivi individuali e obiettivi di struttura;
- la negoziazione degli obiettivi avviene attraverso riunioni e/o colloqui, affinché tutti i soggetti da valutare abbiano piena conoscenza degli obiettivi sui quali saranno valutati e delle relative aree di difficoltà prevedibili. Parimenti, in corso d'anno, vengono previsti momenti informativi e di confronto, correlati alle fasi di verifica degli andamenti, al fine di poter correggere tempestivamente risultati intermedi non corrispondenti all'atteso. Particolarmente importante è il confronto a fine periodo sui risultati effettivamente raggiunti e sulle valutazioni espresse;
- l'importanza relativa delle diverse tipologie di obiettivi assegnati può essere espressa mediante una pesatura percentuale, così come quella di ogni specifico obiettivo. Ciò anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato e della produttività collettiva.

3.2 Valutazione annuale dei comportamenti organizzativi (personale dirigente e personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa)

Con riferimento alla valutazione annuale dei comportamenti organizzativi (personale dirigente e personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa) si rileva che:

- l'obiettivo di questo processo di valutazione è quello di orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali oltre a essere un efficace strumento di sviluppo delle competenze delle persone per stimolarle e orientarle verso una traiettoria di crescita professionale;
- il Valutatore attraverso questo processo può orientare i propri collaboratori verso i comportamenti organizzativi attesi che impattano maggiormente con i ruoli attribuiti e con gli obiettivi aziendali, evidenziando le aree di forza e di debolezza, e delineare un piano individuale di miglioramento e sviluppo personale;
- il Valutato attraverso questo processo può conoscere in modo trasparente e chiaro la valutazione espressa dal responsabile dei propri comportamenti organizzativi, rendere più evidente il livello di professionalità espresso in coerenza con quanto atteso, acquisire maggiore consapevolezza del proprio potenziale in modo da partecipare attivamente al processo di miglioramento sia individuale sia organizzativo;
- a tale scopo il responsabile effettua uno o più incontri durante i quali esplicita ed esemplifica, in relazione a ciascun fattore del comportamento organizzativo ed alla relativa descrizione, quali sono le attese, in coerenza con le linee strategiche aziendali, contestualizzandole rispetto alla realtà organizzativa del collaboratore;
- il posizionamento relativamente ai comportamenti organizzativi del collaboratore è strumentale alla costruzione del piano di sviluppo professionale specifico.

3.3. Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti ²

Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Dirigenza Sanità e viene attivato:

- per tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito;
- per tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- per i dirigenti del ruolo sanitario e medico con esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

² Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

Le valutazioni pluriennali di fine incarico del personale dirigente e la valutazione del personale dirigente al termine dei primi 5/15 anni di servizio fanno riferimento sia alla valutazione annuale dei risultati raggiunti che alla valutazione annuale dei comportamenti organizzativi.

3.4 Valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa

Il processo di valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa viene attivato alla scadenza dell'incarico di PO.

Tali valutazioni pluriennali di fine incarico fanno riferimento sia alla valutazione annuale dei risultati raggiunti che alla valutazione annuale dei comportamenti organizzativi.

3.5 Valutazione dei nuovi inserimenti/periodo di prova

Il processo di valutazione dei neo assunti (personale dirigente e non dirigente) viene attivato alla scadenza del periodo di prova.

La valutazione dei nuovi inserimenti, ai sensi dell'art.15 CCNL Comparto Sanità del 1/9/1995 e dell'art.14 CCNL Area Dirigenza SPTA del 8/6/2000, fa riferimento alla valutazione su risultati e competenze richiesti dal ruolo assegnato.

I contenuti previsti a livello aziendale per ciascuna delle suddette tipologie di valutazione attivate in Arpae sono descritti nel successivo paragrafo 4.

4. Processi e metodologie valutative utilizzate

4.1 Processi di valutazione

4.1.1 Valutazione annuale delle prestazioni e dei comportamenti organizzativi

Il processo annuale di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati riguarda tutto il personale di Arpae, secondo un processo a cascata che prevede la traduzione degli obiettivi strategici, programmatici e di nodo³ dell'Agenzia, definiti con un percorso di pianificazione proceduralizzato, in obiettivi individuali per i dirigenti e in obiettivi di struttura e individuali da assegnare al personale non dirigente.

Il percorso si articola in stretta aderenza al processo di pianificazione annuale, ed è costituito dalle seguenti fasi, ognuna delle quali prevede lo svolgimento di un colloquio tra valutatore e valutato:

³ L'articolazione organizzativa dell'Agenzia è costituita dalla Direzione Generale, articolata in "Nodi integratori", e dai "Nodi operativi" individuati nelle Sezioni Provinciali, nelle Strutture Tematiche e nelle Strutture Autorizzazioni e Concessioni.

- fissazione degli obiettivi, in concomitanza con la fase di pianificazione delle attività e di negoziazione del budget di esercizio (inizio dell'anno);
- verifiche periodiche (semestrali) delle prestazioni, in concomitanza con il monitoraggio degli stati di avanzamento di attività e budget;
- valutazione finale (gennaio/febbraio anno successivo), in concomitanza con la fase di rendicontazione annuale delle attività e predisposizione del bilancio di esercizio.

Dall'anno 2013 è stato implementato in Arpae il **Sistema Unico di Gestione degli Obiettivi** che, oltre a prevedere la gestione informatizzata di tutte le schede di valutazione, prevede che tutti gli obiettivi assegnati alla dirigenza e gli obiettivi di struttura assegnati al personale non dirigente siano collegati ai contenuti del Catalogo Generale degli Obiettivi, costituito dagli Obiettivi Strategici, Programmatici e di Nodo.

La trasparenza del processo di valutazione è stata delineata negli accordi sindacali attualmente vigenti in Arpae, che prevedono la diffusione e l'organizzazione di iniziative di condivisione sul Piano della Performance e sulla Relazione della Performance. Nello specifico si prevede il seguente percorso:

- all'inizio dell'anno di riferimento, il Direttore/Responsabile di Nodo convoca uno o più incontri rivolti a tutto il personale dipendente al fine di illustrare il Piano della Performance, con particolare riguardo agli obiettivi da raggiungere e alle modalità operative previste. Di tali incontri devono essere predisposti specifici verbali/relazioni dei quali viene data informazione dalla Direzione Generale alle OO.SS. e RSU Arpae, anche mediante apposito incontro al tavolo centrale. Al termine del suddetto processo, viene data informazione all'OIV unico per il SSR e per Arpae sull'evidenza della diffusione e della conoscenza del Piano della Performance all'interno dell'Agenzia;
- i dirigenti valutatori, con la supervisione e il supporto dell'Ufficio di Direzione di Nodo, promuovono la condivisione e l'assegnazione degli obiettivi, verificano con cadenza semestrale lo stato di raggiungimento degli obiettivi, provvedono alla valutazione, comunicano e condividono la scheda di valutazione con i diretti interessati, i quali controfirmano per presa visione e possono in ogni fase del processo inserire le proprie osservazioni;
- gli obiettivi del sistema di valutazione devono essere:
 - chiari e specifici, correttamente definiti;
 - misurabili e definiti nel tempo, gli indicatori di risultato devono essere quantificabili e devono essere specificati i tempi entro i quali devono essere raggiunti;
 - coerenti con il ruolo ricoperto dal valutato;
 - raggiungibili;
 - sfidanti e rilevanti per il raggiungimento dei risultati della struttura, coerenti con gli obiettivi strategico-programmatici e di nodo.

L'Agenzia annualmente fornisce indicazioni in merito al numero di obiettivi da assegnare, al fine di garantire l'omogeneità del processo di assegnazione.

- la fase di check semestrale deve essere obbligatoriamente effettuata, al fine di verificare lo stato di raggiungimento parziale degli obiettivi assegnati e apportare eventuali modifiche agli stessi. La fase di check deve prevedere la conferma degli obiettivi assegnati ad inizio anno, ovvero la revisione degli stessi, alla luce di elementi non prevedibili intervenuti tra il momento dell'assegnazione e quello della verifica. In ogni caso la fase di verifica deve essere registrata nella scheda di valutazione e sottoscritta dal valutato che, prendendone atto, ha la possibilità di inserire proprie osservazioni;
- al termine dell'anno di riferimento il Direttore/Responsabile di Nodo garantisce l'informazione sulla Relazione della Performance a tutti i dipendenti, attraverso apposito incontro di verifica, evidenziando i risultati raggiunti e l'eventuale scarto tra i risultati raggiunti e quelli preventivati. Di tale incontro deve essere predisposto specifico verbale/relazione del quale viene data informazione dalla Direzione Generale alle OO.SS. e RSU Arpae, anche mediante apposito incontro al tavolo centrale;
- il Direttore/Responsabile di Nodo e l'Organismo Aziendale di Supporto svolgono una azione di presidio e controllo del processo di valutazione;
- il Direttore/Responsabile di Nodo, preso atto dei risultati della valutazione degli obiettivi, trasmette le schede di valutazione compilate all'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali per la verifica di completezza e l'elaborazione di una Tabella Riassuntiva degli esiti del processo di valutazione;
- l'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali provvede a trasmettere la Tabella Riassuntiva all'OAS che valida, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale;
- in caso di dissenso sulla valutazione, i dipendenti interessati possono adire in forma scritta, entro i quindici giorni successivi alla avvenuta presa visione della scheda, l'Organismo Aziendale di Supporto. L'OAS informa il rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo e istruisce il procedimento con l'acquisizione di documentazione e l'eventuale audizione delle parti;
- al termine del procedimento, l'OAS comunica l'esito del ricorso al dipendente interessato e al rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo;
- con periodicità annuale, l'OAS trasmette all'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae il quadro di sintesi relativo alle richieste e agli esiti delle valutazioni di II istanza pervenute all'OAS.

Il suddetto processo annuale prevede, altresì, per il personale dirigente e per il personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa, l'assegnazione dei fattori del comportamento organizzativo e la valutazione degli stessi, tramite l'utilizzo di apposite schede di valutazione dei comportamenti organizzativi (come specificato nei successivi paragrafi 4.2.1 e 4.2.3).

4.1.2 Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti ⁴

Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti viene attivato:

- per tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito;
- per tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- per i dirigenti del ruolo sanitario e medico con esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

Il processo di valutazione in esame, delineato nel Verbale di Intesa Rep. n. 103/2003, prevede il seguente percorso:

1. trasmissione da parte dell'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali ai Direttori/Responsabili di Nodo (dirigenti valutatori) della *Scheda di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti* per la compilazione;
2. svolgimento del colloquio di valutazione e presentazione della Scheda compilata di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti da parte del Direttore/Responsabile di Nodo al valutato, che firma la scheda per presa visione. In caso di dissenso sulla valutazione, il valutato può procedere come previsto al successivo punto 5.
3. trasmissione, entro 15 giorni dal ricevimento delle *Schede di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti* compilate da parte del Direttore/Responsabile di Nodo all'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali, che trasmette al Collegio Tecnico la *Tabella Riassuntiva dei Risultati del Processo di Valutazione delle Attività Professionali Svolte e dei Risultati Raggiunti dai Dirigenti* per gli adempimenti di competenza;
4. il Collegio Tecnico, avendo acquisito dall'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali la suddetta *Tabella* e gli esiti della valutazione annuale dei risultati raggiunti dai dirigenti medesimi (per il periodo di riferimento) validati dall'OAS, procede alla verifica delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti:
 - per tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito;
 - per tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
 - per i dirigenti del ruolo sanitario e medico con esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

⁴ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

5. In caso di dissenso sulla valutazione, il dirigente interessato può adire in forma scritta, entro i 15 giorni successivi all'avvenuta presa visione della scheda, il Collegio Tecnico che istruisce il procedimento, con l'acquisizione di documentazione e l'eventuale audizione delle parti;
6. al termine del procedimento, il Collegio Tecnico comunica l'esito del ricorso al dirigente interessato e al rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo;
7. il Collegio Tecnico trasmette gli esiti della verifica sul processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti all'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali per gli adempimenti di competenza.

L'esito positivo della valutazione affidata al Collegio tecnico produce i seguenti effetti:

- a) per tutti i dirigenti realizza la condizione per la conferma nell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale/professionale ed economico;
- b) per i dirigenti neo assunti, al termine del quinquennio, comporta:
 - l'attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo, nonché di direzione di strutture semplici;
 - incrementi del trattamento retributivo, in conformità a quanto previsto nei CCNL di riferimento;
- c) per i dirigenti del ruolo sanitario e medico, al termine dei 5/15 anni, comporta:
 - il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività.

4.1.3 Valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa

In conformità a quanto previsto nel Verbale di concertazione Rep. n. 232/2013, la valutazione di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa tiene conto degli esiti della valutazione delle prestazioni e della valutazione del comportamento organizzativo espressi nel corso della durata complessiva dell'incarico in esame.

La valutazione di fine incarico si esprime in termini di:

- giudizio positivo;
- giudizio negativo.

Il giudizio positivo realizza la condizione per l'ammissione alla selezione per il conferimento dell'incarico già assegnato.

4.1.4 Valutazione dei nuovi inserimenti/periodo di prova

La valutazione dei nuovi inserimenti fa riferimento alla valutazione su risultati e competenze richiesti dal ruolo assegnato e prevede l'utilizzo della scheda del periodo di prova (in **allegato J**).

La scheda del periodo di prova è il documento con cui il Responsabile della Struttura di assegnazione del lavoratore neo assunto attesta il superamento del periodo di prova, quantificato secondo le indicazioni contenute nei CCNL del personale dirigente e non dirigente.

La scheda è strutturata nelle seguenti sezioni:

1. Dati personali del dipendente.
2. Competenze e mansioni svolte.
3. Assenze durante il periodo di prova (malattia, ferie, permessi, ecc.).
4. Inizio e fine periodo di prova.
5. Giudizio sul periodo di prova.

La valutazione positiva realizza la condizione per la conferma dell'assunzione a tempo indeterminato al termine del periodo di prova.

4.2 Metodologie di valutazione

4.2.1 Valutazione del personale dirigente

Valutazione delle prestazioni e dei comportamenti organizzativi

Il processo di valutazione annuale:

- riconosce e valorizza il contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi dell'Agenzia;
- è finalizzato alla corresponsione del premio di "*retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale*";
- concorre alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali;
- rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi di miglioramento e sviluppo professionale e personale.

L'attuale sistema di valutazione del personale dirigente si compone di:

- **valutazione delle prestazioni (ValPrest)**, in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Gli obiettivi sono classificati, in analogia al sistema di pianificazione delle attività, secondo le quattro prospettive della Balanced Scorecard: prospettiva dei processi operativi, prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento, prospettiva economico-finanziaria, prospettiva della qualità e del cliente. Per la valutazione della prestazione viene utilizzata una specifica **scheda ValPrest** (in **allegato A**);
- **valutazione dei comportamenti organizzativi (ValComp)** per la quale l'Agenzia ha preventivamente definito uno specifico **Repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente di Arpae** (in **allegato B**), inteso quale insieme di fattori/competenze che definiscono i comportamenti "attesi" dai dirigenti. Nell'ambito di tale "Repertorio" sono stati selezionati i fattori che impattano maggiormente sui diversi ruoli attribuiti al personale dirigente e

rispetto ai quali ciascun dirigente viene valutato, in relazione al livello di competenza dimostrato nello svolgimento delle proprie funzioni (in **allegato B1**). I valutati compilano una **relazione di autovalutazione**, sulla base di un format predefinito (in **allegato C**), il cui contenuto riguarda il giudizio sulle attività svolte, sulle modalità utilizzate per il perseguimento degli obiettivi assegnati, sull'organizzazione e sullo sviluppo delle competenze proprie e dei collaboratori, sulle problematiche incontrate e su come sono state affrontate e risolte. I giudizi vengono espressi, a seguito del colloquio di valutazione e tenuto conto della relazione di autovalutazione, tramite una specifica **scheda ValComp** (in **allegato D**).

Valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti ⁵

Il processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti viene attivato:

- per tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito;
- per tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- per i dirigenti del ruolo sanitario e medico con esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

Il sistema di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti ha a riferimento sia la valutazione annuale delle prestazioni che la valutazione annuale dei comportamenti organizzativi e si avvale di una specifica **scheda** per la valutazione del livello di competenza dimostrato dal dirigente nello svolgimento delle proprie funzioni, rispetto ai fattori/competenze individuate per i diversi ruoli, evidenziandone i punti di forza e le aree di miglioramento (in **allegato E**).

4.2.2 Valutazione del personale non dirigente

Il processo di valutazione annuale:

- riconosce e valorizza il contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi dell'Agenzia;
- è finalizzato alla corresponsione del premio di *“produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali”*;
- rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi di miglioramento e sviluppo professionale e personale.

Il sistema di valutazione del personale non dirigente di Arpae si compone di:

- **valutazione delle prestazioni** in termini di raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura. Prevede l'impiego della **scheda per la produttività collettiva**, ed al suo esito è collegata la corresponsione dell'incentivo di produttività collettiva (in **allegato F**).

⁵ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

4.2.3 Valutazione del personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa

- riconosce e valorizza il contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi dell'Agazia;
- è finalizzato alla corresponsione del premio di *“produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali”*;
- concorre alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza dell'incarico di Posizione Organizzativa;
- rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi di miglioramento e sviluppo professionale e personale.

Il sistema di valutazione del personale titolare di incarico di PO si compone di:

- **valutazione delle prestazioni** (vedi valutazione del personale non dirigente);
- **valutazione dei comportamenti organizzativi** per la quale l'Agazia ha preventivamente definito uno specifico **“Repertorio dei comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa”** (in **allegato G**), inteso quale insieme di fattori/competenze che definiscono i comportamenti “attesi” dal personale titolare di incarico di PO. La valutazione viene operata sui fattori del Repertorio individuati per il personale titolare di incarico di PO e tramite l'utilizzo di una specifica **scheda** (in **allegato H**). Tale valutazione concorre alla valutazione di fine incarico, rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi di miglioramento e sviluppo personale e non comporta un collegamento diretto con il riconoscimento del premio di produttività;
- **valutazione di fine incarico** che ha a riferimento sia la valutazione annuale dei risultati raggiunti che la valutazione annuale dei comportamenti organizzativi, e si avvale di una specifica **scheda** (in **allegato I**).

5. Profili Valutativi: tabella riepilogativa

La seguente tabella è riepilogativa delle diverse tipologie di valutazione e dei relativi profili valutativi applicati in Arpae:

Tipologia di valutazione	Profili Valutativi
Valutazione annuale dei risultati raggiunti	Personale dirigente Personale non dirigente Personale titolare di incarico di PO
Valutazione annuale dei comportamenti organizzativi	Personale dirigente: <ul style="list-style-type: none"> • posizioni dirigenziali a prevalente contenuto gestionale • posizioni dirigenziali a prevalente contenuto tecnico-professionale Personale titolare di incarico di PO
Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni	Personale dirigente ⁶
Valutazione pluriennale di fine incarico	Personale titolare di incarico di PO
Valutazione dei nuovi inserimenti/Periodo di prova	Personale dirigente e non dirigente

6. Strumenti attivati

Gli **strumenti** attraverso i quali si esprime la valutazione sono:

- il colloquio iniziale di illustrazione delle attese;
- i colloqui intermedi di monitoraggio;
- il colloquio di valutazione finale;
- la scheda di valutazione delle prestazioni del personale dirigente (All. A);
- il repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente (All. B);
- le tabelle di individuazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione per il personale dirigente di Arpae (All. B1);
- la relazione di autovalutazione del personale dirigente (All. C);
- la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale dirigente (All. D);

⁶ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

- la scheda di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti (All. E);
- la scheda per la produttività collettiva del personale non dirigente (All. F);
- il repertorio dei comportamenti organizzativi dei titolari di incarico di PO (All. G);
- la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico di PO (All. H);
- la scheda di valutazione di fine incarico dei titolari di incarico di PO (All. I);
- la scheda di valutazione dei nuovi inserimenti/periodo di prova (All. J).

L'applicativo informatico attraverso il quale in Arpae viene gestito il Sistema Unico di Gestione degli Obiettivi, oltre a prevedere la gestione informatizzata delle schede di valutazione delle prestazioni e dei comportamenti organizzativi, comprende anche le seguenti informazioni relative ad ogni dipendente:

- dati anagrafici;
- inquadramento giuridico e collocazione organizzativa;
- incarichi organizzativi ricoperti nel tempo in Agenzia;
- curriculum vitae;
- archivio storico delle valutazioni effettuate;
- fabbisogni formativi.

7. Attori

Gli **attori** del processo di valutazione sono i seguenti:

- Direttore Generale - assegna gli obiettivi ed effettua la valutazione dei Direttori/Responsabili dei Nodi (Direzione Tecnica, Direzione Amministrativa, Servizi di Staff della Direzione Generale, Sezioni Provinciali, Strutture Tematiche, Strutture Autorizzazioni e Concessioni);
- Direttori/Responsabili di Nodo e altri dirigenti – assegnano gli obiettivi ed effettuano la valutazione dei dirigenti e del personale non dirigente a loro direttamente afferenti;
- Organismo Aziendale di Supporto⁷ – garantisce il collegamento con l'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae; garantisce la gestione procedimentale e documentale del processo valutativo; assicura il supporto alla attività di valutazione interna, in particolare per la definizione e manutenzione della metodologia di valutazione; assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nel caso di pareri difformi; valida, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale;

⁷ Istituito ai sensi dell'art. 9 della Disciplina per il funzionamento dell'OIV unico per gli enti del SSR e per Arpae, approvata con DGR n. 334/2014.

- Collegio Tecnico di Arpae⁸ – verifica il processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti del personale dirigente, inquadrato nei CCNL delle Aree della Sanità, e certifica l'esito delle valutazioni operate; assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nel caso di pareri difformi;
- Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae⁹ – valuta la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle attività e delle prestazioni individuali, nello specifico: predispone linee guida e di indirizzo, modelli attuativi e verifica del ciclo della performance; predispone linee guida e di indirizzo, modelli attuativi e verifica della correttezza metodologica dei sistemi aziendali di valutazione integrata del personale dipendente;
- Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali - funzione aziendale competente alla gestione del sistema di valutazione e alla liquidazione dei relativi premi, al supporto dell'Organismo Aziendale di Supporto e alla cura dei rapporti con l'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae;
- Area Pianificazione Strategica e Controllo Direzionale - funzione aziendale competente alla gestione del processo di pianificazione strategica e controllo direzionale e al processo di pianificazione e monitoraggio degli obiettivi strategici e programmatici;
- Area Bilancio e Controllo Economico - funzione aziendale competente alla gestione degli obiettivi di budget e loro consuntivazione;
- Servizio Sistemi Informativi - funzione aziendale competente alla gestione informatica degli applicativi che supportano il processo di gestione degli obiettivi ed il sistema di valutazione (con elaborazione dei relativi report).

⁸ Istituito ai sensi dell'art. 26 c. 2 dei CCNL 03/11/2005 dell'Area della Dirigenza SPTA e dell'Area della Dirigenza Medico Veterinaria del SSN.

⁹ Istituito ai sensi dell'art. 49 c. 5 della LR n. 43/2001, come modificata dalla LR n. 26/2013.

8. Conseguenze delle valutazioni

8.1 Collegamento col sistema premiante

8.1.1 Valutazione del personale dirigente

Il premio complessivo della retribuzione di risultato da assegnare a ciascun dirigente viene ripartito nella misura del **70%** sulla base del punteggio conseguito nella **Valutazione delle prestazioni** e del **30%** sulla base del punteggio conseguito nella **Valutazione dei comportamenti organizzativi**.

Con riferimento alla **Valutazione delle prestazioni (VALPREST)**, vengono previsti 6 gradi di giudizio:

- | | |
|---------------------------------|-------|
| 1. Totalmente insoddisfacente | (<50) |
| 2. Insoddisfacente | (50) |
| 3. Parzialmente insoddisfacente | (70) |
| 4. Parzialmente soddisfacente | (80) |
| 5. Satisfacente | (90) |
| 6. Più che soddisfacente | (100) |

Le modalità di collegamento tra esito del sistema di valutazione e uscita economica sulla retribuzione di risultato dei singoli dirigenti prevedono un punteggio complessivo di soglia di punti 50 quale risultato minimo dante luogo alla premiazione, che non scatterà ai punteggi inferiori (da 0 a 49 punti), non ritenendosi sufficiente la prestazione, in tali casi, all'attivazione dell'incentivazione. Al raggiungimento della soglia (50 punti) scatterà la premiazione della prestazione secondo la seguente griglia:

- o Da 0 a 49 punti: nessuna premiazione;
- o Da 50 a 69 punti: 50% (quota premio corrisposto VALPREST)
- o Da 70 a 79 punti: 80% (quota premio corrisposto VALPREST)
- o Da 80 a 89 punti: 90% (quota premio corrisposto VALPREST)
- o Da 90 a 100 punti: 100% (quota premio corrisposto VALPREST)

Con riferimento alla **Valutazione dei comportamenti organizzativi (VALCOMP)**, la valutazione è espressa per ciascuno dei 6 fattori del "Repertorio dei Comportamenti Organizzativi" in 4 livelli di giudizio.

I 4 livelli descrivono, in termini di comportamenti organizzativi, il grado di "profondità" della competenza (al crescere del livello cresce il livello di competenza) ed ogni livello include i comportamenti del livello precedente (criterio di assorbimento).

I punteggi assegnati ai livelli vanno da 1 a 8, come di seguito precisato:

- 1° livello: 1 - 2 adeguato
- 2° livello: 3 - 4 buono
- 3° livello: 5 - 6 ottimo
- 4° livello: 7 - 8 eccellente

Il livello 1 (punteggio minimo) corrisponde ad una valutazione del comportamento “adeguata” agli standard richiesti. I livelli 2 e 3 configurano livelli “buoni” e “ottimi” di comportamenti dirigenziali. Il livello 4 corrisponde ad un comportamento “eccellente”, anche condizionato da situazioni specifiche e contingenti (ad esempio, la soluzione di crisi rilevanti per l’Agenzia); pertanto ricorre raramente/in via straordinaria.

E’ definita la seguente griglia di valutazione:

A = + 36	punti	100%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
B = 36-30	punti	95%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
C = 29-25	punti	90%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
D = 24-20	punti	85%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
E = 19-15	punti	70%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
F = 14-10	punti	60%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
G = 9 - 6	punti	50%	(quota premio corrisposto VALCOMP)

Con riferimento alle modalità di erogazione del premio, il 50% della quota storica del premio di retribuzione di risultato viene erogato quale acconto mensile e il restante 50% viene erogato entro il mese di aprile dell’anno successivo a quello di riferimento, in seguito alla conclusione del processo di valutazione. Eventuali quote “una tantum” della retribuzione di risultato vengono erogate esclusivamente a saldo nell’anno successivo. Il “bonus delle eccellenze” (erogato ai soli dirigenti che si sono collocati nella fascia più alta della valutazione dei comportamenti organizzativi) viene liquidato, di norma, nel mese di aprile dell’anno successivo a quello di riferimento.

L’erogazione dei premi è subordinata alla validazione della Relazione sulla Performance. Nello specifico, in coerenza a quanto previsto dalla Delibera n. 2/2015 (paragrafo 2) dell’OIV unico per il SSR e per Arpae, il percorso di validazione prevede le seguenti fasi:

- certificazione dell’OAS relativamente alla coerenza della Relazione sulla Performance con quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 e con le indicazioni fornite dall’OIV unico per il SSR e per Arpae con le proprie delibere;
- adozione della Relazione sulla Performance con delibera del Direttore Generale e trasmissione della stessa all’OIV unico per il SSR e per Arpae, per gli adempimenti di competenza;
- parere positivo dell’OIV unico per il SSR e per Arpae in merito alla Relazione stessa ed alla correttezza metodologica del processo valutativo.

8.1.2 Valutazione del personale non dirigente

Con riferimento alla **Valutazione delle prestazioni** è adottata la seguente griglia:

punteggio finale	% premio corrisposto
0 – 40: non raggiunto	0
41 – 60: inadeguato	60
61 – 80: parzialmente adeguato	80
81 – 90: adeguato	90
91 – 100: ottimo	100

La valutazione delle prestazioni è espressa in termini di raggiungimento degli obiettivi di struttura ed individuali e il punteggio finale è determinato, di norma, per il 70% dal punteggio relativo agli obiettivi di struttura e per il 30% dal punteggio relativo agli obiettivi individuali.

Con riferimento alle modalità di erogazione del premio, di norma, il 90% della quota dell'incentivo di produttività collettiva viene erogata quale acconto mensile con riferimento al raggiungimento degli obiettivi generali aziendali, al mantenimento quali-quantitativo delle prestazioni e al miglioramento dei servizi e della risposta all'utenza.

Il restante 10% è collegato al raggiungimento degli obiettivi di struttura/individuali e viene erogato entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, in seguito alla conclusione del processo di valutazione.

L'erogazione dei premi è subordinata alla validazione della Relazione sulla Performance. Nello specifico, in coerenza a quanto previsto dalla Delibera n. 2/2015 (paragrafo 2) dell'OIV unico per il SSR e per Arpae, il percorso di validazione prevede le seguenti fasi:

- certificazione dell'OAS relativamente alla coerenza della Relazione sulla Performance con quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 e con le indicazioni fornite dall'OIV unico per il SSR e per Arpae con le proprie delibere;
- adozione della Relazione sulla Performance con delibera del Direttore Generale e trasmissione della stessa all'OIV unico per il SSR e per Arpae, per gli adempimenti di competenza;
- parere positivo dell'OIV unico per il SSR e per Arpae in merito alla Relazione stessa ed alla correttezza metodologica del processo valutativo.

8.1.3 Valutazione del personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa

Con riferimento alla **Valutazione delle prestazioni** si rinvia a quanto descritto nel paragrafo 8.1.2 “Valutazione del personale non dirigente”.

Con riferimento alla **Valutazione dei comportamenti organizzativi**, la valutazione è espressa per ciascuno dei 6 fattori del “Repertorio dei Comportamenti Organizzativi” in 5 livelli di giudizio.

I 5 livelli descrivono, in termini di comportamenti organizzativi, il grado di “profondità” della competenza (al crescere del livello cresce il livello di competenza) ed ogni livello include i comportamenti del livello precedente (criterio di assorbimento).

I punteggi assegnati ai livelli vanno da 1 a 10, come di seguito precisato:

- 1° livello: 1 - 2 inadeguato
- 2° livello: 3 - 4 parzialmente adeguato
- 3° livello: 5 - 6 adeguato
- 4° livello: 7 - 8 buono
- 5° livello: 9 - 10 ottimo.

L'esito della valutazione annuale del comportamento organizzativo concorre alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza dell'incarico di Posizione Organizzativa e non comporta un collegamento diretto con il riconoscimento del premio di produttività.

La valutazione positiva con punteggio da 25 a 60 punti concorre alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza dell'incarico di Posizione Organizzativa.

8.2 Conseguenze della valutazione negativa

8.2.1. Personale dirigente

La valutazione negativa ed il conseguente accertamento della responsabilità dirigenziale, a seguito dei distinti e specifici processi di valutazione di competenza dell'OAS e del Collegio Tecnico, comporta l'adozione di atti che incidono sul conferimento o sul rinnovo degli incarichi dirigenziali, potendo determinare anche l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico, la revoca anticipata dell'incarico medesimo o il recesso dal rapporto di lavoro da parte dell'Agenzia, secondo le specifiche modalità indicate nei CCNL di riferimento (di seguito riportate per completezza).

L'accertamento che rilevi scostamenti rispetto agli obiettivi e compiti professionali propri dei dirigenti, come definiti a livello aziendale ed imputabili a responsabilità dirigenziale, comporta l'assunzione di provvedimenti che devono essere commisurati:

- a) alla posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale;
- b) all'entità degli scostamenti rilevati.

Effetti della valutazione negativa delle prestazioni (CCNL Aree della Sanità)

Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa o semplice l'accertamento delle responsabilità dirigenziali a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare:

- a) perdita della retribuzione di risultato, in tutto o in parte, con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca dell'incarico prima della sua scadenza e l'affidamento di altro incarico dirigenziale di valore economico inferiore a quello in atto. Ai dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa la revoca di tale incarico comporta l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore, nonché la perdita dell'indennità di struttura complessa;
- c) in caso di accertamento di responsabilità reiterata, la revoca dell'incarico assegnato ai sensi del precedente punto b) ed il conferimento di un incarico di natura professionale di valore economico inferiore a quello revocato.

Per i dirigenti cui siano conferiti gli incarichi di natura professionale, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare:

- a) la perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca anticipata dell'incarico e l'affidamento di altro incarico di natura professionale di valore economico inferiore a quello in atto.

Per i dirigenti cui siano conferiti incarichi professionali da meno di cinque anni l'accertamento della responsabilità dirigenziale a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare la perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica.

Resta fermo che, la responsabilità dirigenziale per reiterati risultati negativi, fondata su elementi di particolare gravità, può costituire giusta causa di recesso da parte dell'azienda nei confronti del dirigente, previa attuazione delle procedure previste dai CCNL.

Effetti della valutazione negativa delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti (CCNL Aree della Sanità)

L'esito negativo del processo di verifica e valutazione delle attività professionali svolte dai dirigenti e dei risultati raggiunti affidato al Collegio Tecnico può determinare le seguenti conseguenze, secondo quanto previsto nei CCNL di riferimento:

- a) il dirigente di struttura complessa che non superi positivamente la verifica alla scadenza dell'incarico non è confermato. Lo stesso è mantenuto in servizio con altro incarico di struttura semplice o professionale. Il mantenimento in servizio comporta per il dirigente interessato la perdita dell'indennità di struttura complessa ove attribuita e l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore;

- b) nei confronti dei restanti dirigenti, compresi quelli con incarico di direzione di struttura semplice, il risultato negativo della verifica non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico professionale di minor valore economico, nonché conseguenze sul trattamento retributivo, in conformità a quanto previsto nei CCNL di riferimento;
- c) per i dirigenti con meno di cinque anni, il risultato negativo della verifica al termine del quinquennio comporta il ritardo di un anno nel conferimento di un nuovo incarico tra quelli di direzione di struttura semplice e di natura professionale anche di alta specializzazione, nonché conseguenze sul trattamento retributivo, in conformità a quanto previsto nei CCNL di riferimento.

E', comunque, fatta salva la facoltà di recesso dell'Agenzia, secondo quanto previsto nei CCNL.

I dirigenti di cui ai suddetti punti b) e c) sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alle indennità.

Effetti della valutazione negativa delle prestazioni (CCNL Area Dirigenza Regioni – EE.LL.)

Per i dirigenti l'accertamento delle responsabilità dirigenziali a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare, in relazione alla gravità dell'accertamento:

- a) riassegnazione alle funzioni della categoria di provenienza, per il personale interno al quale sia stato eventualmente conferito, con contratto a termine, un incarico dirigenziale;
- b) affidamento di un incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
- c) sospensione, nei confronti del personale a tempo indeterminato con qualifica dirigenziale, da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni, secondo la disciplina prevista dal CCNL di riferimento;
- d) recesso dal rapporto di lavoro, nei casi di particolare gravità, secondo la disciplina prevista dal CCNL di riferimento.

8.2.2. Titolari di incarico di Posizione Organizzativa

Il sistema di valutazione del personale titolare di incarico di PO si compone di:

- valutazione delle prestazioni
- valutazione dei comportamenti organizzativi
- valutazione di fine incarico.

Con riferimento alla valutazione delle prestazioni:

- la *valutazione negativa con punteggio da 61 a 80 punti* comporta la mancata corresponsione di parte della produttività collettiva, con riguardo all'anno della verifica, e può comportare il mancato rinnovo dell'incarico di P.O.
- la *valutazione negativa con punteggio da < 40 a 60 punti* comporta la mancata corresponsione della produttività collettiva in tutto o in parte, con riguardo all'anno della verifica, e comporta la revoca anticipata dell'incarico di P.O.

Con riferimento alla valutazione annuale del comportamento organizzativo:

- la *valutazione negativa con punteggio da 13 a 24 punti* può comportare il mancato rinnovo dell'incarico di P.O.
- la *valutazione negativa con punteggio da 6 a 12 punti* comporta la revoca anticipata dell'incarico di P.O.

I titolari di incarico di P.O. cui sia stato revocato anticipatamente l'incarico non sono ammessi a partecipare alle procedure di conferimento del medesimo incarico di P.O. Il suddetto vincolo è limitato esclusivamente alla procedura di conferimento immediatamente successiva alla revoca dell'incarico.

Qualora il punteggio di valutazione che comporta la revoca anticipata sia conseguito al termine dell'ultimo anno di svolgimento dell'incarico di P.O., l'effetto che si determina è quello del mancato rinnovo dell'incarico mediante la non ammissione alla selezione per il conferimento del medesimo incarico di P.O., nei limiti di cui sopra.

Con riferimento alla valutazione di fine incarico:

- il *giudizio negativo* non consente l'ammissione alla selezione per il conferimento dell'incarico già assegnato e dà, pertanto, luogo al mancato rinnovo dell'incarico medesimo.

Il giudizio negativo si determina qualora, nel corso dell'intera durata dell'incarico, vengano registrate non meno di due valutazioni negative relative alla verifica delle prestazioni e/o del comportamento organizzativo.

I titolari di incarico di P.O. che, nel corso dell'intera durata dell'incarico, abbiano ricevuto non meno di due valutazioni negative relative alla verifica delle prestazioni e/o del comportamento organizzativo non sono ammessi a partecipare alle procedure di conferimento del medesimo incarico di P.O. Il suddetto vincolo è limitato esclusivamente alla procedura di conferimento immediatamente successiva al verificarsi delle valutazioni negative.

8.2.3. Personale non dirigente

Con riferimento al personale non dirigente, la valutazione negativa delle prestazioni comporta la perdita, in tutto o in parte, del premio di produttività collettiva come indicato nel paragrafo 8.1.2.

8.3 Collegamento col sistema formativo

I collegamenti tra sistema della valutazione nel suo complesso e processo della formazione sono molteplici ed evidenziano la loro maggiore rilevanza nelle fasi di predisposizione del Piano annuale della Formazione e in quelle di valutazione dell'efficacia della formazione svolta, che, nella logica del miglioramento continuo, costituiscono due momenti concettualmente concatenati.

La valutazione di efficacia della formazione prende in considerazione sia i cambiamenti intervenuti nelle competenze tecniche acquisite, sia quelli relativi ai comportamenti organizzativi evidenziati dagli esiti della valutazione annuale; inoltre consente ai dirigenti con personale assegnato di effettuare una prima stima del quantum competenziale necessario per un avvicinamento agli standard attesi per ogni specifico ruolo professionale e per il miglioramento del comportamento organizzativo valutato.

Durante lo svolgimento di tale processo, gestito in ogni Nodo dell'Agenzia secondo modalità e tempistiche previste dalle vigenti procedure, le rilevazioni emerse vengono sintetizzate adottando come criteri di scelta:

- la coerenza dei bisogni evidenziati con le priorità indicate dai piani agenziali delle attività;
- la pertinenza alle esigenze di sviluppo organizzativo e di miglioramento dei comportamenti organizzativi;
- la rispondenza ai desiderata individuali;
- le necessità di accreditamento richieste per l'esercizio di specifiche attività;
- la rispondenza alla domanda di sicurezza e qualità dell'organizzazione.

Al termine di questa fase del processo, in capo al Servizio Sviluppo organizzativo, formazione, educazione ambientale, prende corpo il Piano Annuale della Formazione di Arpae che rappresenta una delle risposte ai percorsi di miglioramento della qualità dell'organizzazione, della qualità dei servizi e delle prestazioni, della qualità della vita e dell'ambiente.

9. Tempistica

Tipologia valutazione	Dimensione valutativa	Conseguenze	Tempi	Scheda
Prestazioni	Raggiungimento obiettivi di struttura/individuali collegati a obiettivi aziendali	Riconoscimento incentivi (risultato, produttività) Concorre al rinnovo dell'incarico (personale dirigente, personale titolare di PO)	1 anno	Scheda obiettivi pers.le dirigente Scheda obiettivi pers.le non dirigente/titolare di PO
Comportamenti organizzativi	Fattori del comportamento organizzativo	Dirigenti: - piano di miglioramento e sviluppo personale; - riconoscimento incentivi; - concorre a rinnovo incarico PO: - piano di miglioramento e sviluppo personale; - concorre a rinnovo incarico	1 anno	Scheda comportamenti org.vi dirigenti Scheda comportamenti org.vi PO
Attività gestionali, professionali, organizzative	Competenze prof.li specifiche, risultati prof.li ottenuti, valutazioni annuali ricevute	Dirigenti ¹⁰ : - rinnovo dell'incarico dirigenziale; - passaggi di fascia per esclusività. PO: - rinnovo incarico di PO	3 -5 anni 5-15 anni 2-3 anni	Scheda attività prof.li e risultati raggiunti dirigenti Scheda fine incarico PO
Nuovi inserimenti	Adeguatezza rispetto a risultati e competenze richiesti dal ruolo assegnato	Conferma assunzione a tempo indeterminato al termine del periodo di prova	2 – 6 mesi	Scheda valutazione periodo di prova

¹⁰ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

10. Valutazioni di seconda istanza

Gli organismi di valutazione di II istanza di Arpae sono:

- l'Organismo Aziendale di Supporto (OAS);
- il Collegio Tecnico.

L'Organismo aziendale di supporto, nell'ambito delle sue funzioni, valida, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale e assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nel caso di pareri difformi.

In caso di dissenso sulla valutazione, i dipendenti interessati possono adire in forma scritta l'Organismo Aziendale di Supporto, entro i quindici giorni successivi alla presa visione della propria scheda di valutazione (scheda di valutazione delle prestazioni e scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale dirigente; scheda per la produttività collettiva per il personale non dirigente). In caso di dissenso sulla valutazione dei titolari di P.O., i dipendenti interessati possono adire in forma scritta l'Organismo Aziendale di Supporto, entro i trenta giorni successivi alla presa visione della relativa scheda di valutazione.

L'OAS informa il rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo e istruisce il procedimento con l'acquisizione di documentazione e l'eventuale audizione delle parti.

Al termine del procedimento, l'OAS comunica l'esito del ricorso al dipendente interessato e al rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo.

Con periodicità annuale, l'OAS trasmette all'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae il quadro di sintesi relativo alle richieste e agli esiti delle valutazioni di II istanza pervenute all'OAS.

Il Collegio Tecnico di Arpae verifica il processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti del personale dirigente, certifica l'esito delle valutazioni operate e assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nel caso di pareri difformi.

In caso di dissenso sulla valutazione, il dirigente interessato può adire in forma scritta, entro i 15 giorni successivi all'avvenuta presa visione della scheda di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti, il Collegio Tecnico che istruisce il procedimento, con l'acquisizione di documentazione e l'eventuale audizione delle parti.

Al termine del procedimento, il Collegio Tecnico comunica l'esito del ricorso al dirigente interessato e al rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo.

All. A)

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO:

SCHEDA ANAGRAFICA

Centro di Costo

Servizio/Area/Staff:

**Area/Distretto/ecosistema/
Eccellenza, ecc..**

Valutatore

Cognome	Nome	Categoria	Qualifica professionale
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Note

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO:

Assegnazione Obiettivi

BSC obiettivo	Descrizione Obiettivo Valutato	Azioni per il conseguimento	Indicatori/Target per il risultato	Peso

Firma del Valutato

Firma del Valutatore

Data assegnazione obiettivi

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO:

Check Infrannuale

Descrizione Obiettivo Valutato	Azioni per il conseguimento	Indicatori/Target per il risultato	Check Infrannuale	Peso

Firma del Valutato

Firma del Valutatore

Data check obiettivi

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO:**Valutazione Obiettivi**

Descrizione Obiettivo Valutato	Valutazione Risultati Conseguiti	Peso %	Giudizio

Legenda - Griglia di Giudizio

< 50: totalmente insoddisfacente
50: insoddisfacente
70: parzialmente insoddisfacente
80: parzialmente soddisfacente
90: soddisfacente
100: più che soddisfacente

% Premio Corrisposto

0 - 49 punti = 0%
50 - 69 punti = 50%
70 - 79 punti = 80%
80 - 89 punti = 90%
90 - 100 punti = 100%

Punteggio Finale**Firma del Valutato****Data di valutazione****Firma del Valutatore**

AII. B)

REVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

**Repertorio dei comportamenti
organizzativi dei dirigenti**

SINTESI DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Competenze	Fattori
A. Cognitive e tecniche	1. Pensiero analitico e concettuale
	2. Competenze tecniche
	3. Iniziativa e innovazione
B. di Programmazione e gestionali	4. Programmazione del lavoro
	5. Attenzione alla qualità
	6. Flessibilità
	7. Focus territoriale
	8. Sviluppo dei collaboratori
	9. Orientamento ai risultati
	10. Team leadership
	11. Risposta ai problemi
	12. Gestione dei collaboratori
C. Relazionali	13. Cooperazione interfunzionale
	14. Consapevolezza organizzativa
	15. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno
	16. Comunicazione

DESCRIZIONE DEL REPERTORIO

Competenze cognitive e tecniche

1. Pensiero analitico e concettuale

Il pensiero analitico è contraddistinto dalla capacità di analizzare problemi complessi scomponendoli in parti più piccole, analizzando le interconnessioni con altri problemi e stabilendo le priorità d'azione su basi razionali. A ciò si accompagna il pensiero concettuale, cioè la capacità di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate tra loro in modo ovvio ed individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse per attuarne un'efficace sintesi.

Elenca le attività. Scompone i problemi in semplici liste di compiti o attività, senza tuttavia assegnare valore ad essi. Elabora una lista di azioni senza tuttavia stabilire priorità tra di esse. Se necessario, ricorre a semplici modalità di scelta e al buon senso. Riconosce quando una situazione è esattamente uguale ad un'altra che si è presentata in precedenza e agisce in modo simile.

Scompone e analizza i problemi. Separa i problemi in parti più piccole e trattabili, e individua le relazioni causali al loro interno: A conduce a B. Elabora una lista di compiti in ordine di importanza, e analizza i pro e i contro di varie alternative d'azione. Nell'osservare i dati e le informazioni, riconosce schemi, tendenze, o parti mancanti. Si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica le analogie o differenze con la situazione attuale.

Identifica le interconnessioni tra problemi. Sulla base di avanzate conoscenze teoriche e tecniche, è in grado di individuare molteplici relazioni causali tra eventi, diverse conseguenze d'azione, e connessioni complesse (A porta a B che conduce a C che causa D). È in grado di raccogliere le informazioni mancanti anche qualora ricadano in ambiti disciplinari diversi dal proprio. Identifica le priorità di intervento e convince gli altri della necessità di intervento.

Elabora scenari e chiavi di lettura. Esemplifica in modo chiaro, semplice e comprensibile idee o situazioni complesse. Assembla ragionamenti e osservazioni elaborando scenari di sintesi, chiavi di lettura e spiegazioni che facilitino la comprensione e l'utilizzo dei dati stessi. Crea nuovi concetti per spiegare situazioni o risolvere problemi.

2. Competenze tecniche

È l'insieme di conoscenze e capacità connesse all'esercizio efficace del proprio compito all'interno dell'organizzazione. Si tratta sia di competenze disciplinari (fisica, chimica, economia...) sia pluridisciplinari, legate alla capacità di comprendere i concetti chiave e le conseguenze di altre discipline, così come dei cambiamenti normativi.

Applica le conoscenze acquisite al proprio ambiente di lavoro. Nelle materie fondamentali del proprio settore dimostra di avere, ed applica sul lavoro, un bagaglio di conoscenze ed esperienze ampio e aggiornato.

Sviluppa e promuove l'aggiornamento. È informato e padroneggia, nelle materie di cui si occupa ed in quelle contigue, gli aggiornamenti della normativa e le novità di tipo scientifico, valutandone le conseguenze per il proprio ed altrui lavoro e gli effetti sugli utenti interni/esterni. Si cura di promuovere occasioni di approfondimento e formazione relativi ai cambiamenti prospettati con i propri collaboratori ed altre aree con cui collabora.

Sviluppa e promuove la conoscenza. Ha identificato valide relazioni tra dati complessi provenienti da aree non direttamente collegate e ha utilizzato tali relazioni per affrontare o anticipare problemi relativi alla direzione del proprio ufficio. Ha scritto, anche in team, articoli pubblicati su riviste scientifiche. Promuove la conoscenza per l'organizzazione, dando impulso e organizzando iniziative sistematiche di formazione e aggiornamento dei collaboratori.

È considerato un esperto. È considerato un esperto della propria materia, e per questo la sua consulenza è richiesta dai colleghi, dai superiori e dal mondo esterno. Realizza modelli e sistemi che vengono ripresi ed utilizzati da altri. È disponibile a trasferire ad altri tutto quello che sa per risolvere problemi specifici.

3. Iniziativa e Innovazione

L'iniziativa fa riferimento alla capacità di cogliere opportunità, agire rapidamente e con decisione anche in autonomia; proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, soluzioni e/o prevenire problemi.

L'innovazione fa riferimento alla disponibilità ad adottare nuove procedure e tecniche sperimentate da altri, e alla capacità di produrre idee valide ed originali utilizzabili, al fine di sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività a beneficio, in particolare, degli utenti interni ed esterni all'Agenzia.

Affronta le opportunità e i problemi attuali: riconosce le opportunità presenti e agisce di conseguenza, supera gli ostacoli e affronta i problemi attuali e conosciuti in tempi coerenti con le effettive esigenze. Fa cose nuove o migliorative per il proprio ruolo al fine di migliorare la prestazione. Accetta soluzioni già sperimentate da altri.

È determinato in situazioni di crisi: agisce rapidamente e con determinazione in situazioni di crisi, ad esempio migliorando il livello dei risultati a fronte di nuove richieste, emergenze, cali di produttività. Adatta alla specifica situazione soluzioni innovative già applicate da altri.

È proattivo. Riesce a minimizzare i problemi attivandosi spontaneamente, anticipando opportunità e identificando problemi non evidenti ad altri, in particolare riguardanti i servizi per gli utenti. Intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future. È attento e aggiornato rispetto alle innovazioni sviluppate dai colleghi e dal mondo esterno, e le utilizza per anticipare i problemi.

È innovativo. Coglie opportunità (o risolve problemi) promuovendo l'introduzione di importanti innovazioni per l'Agenzia per quanto concerne l'efficacia e qualità dei servizi erogati agli utenti interni ed esterni.

4. Programmazione del lavoro

E' la capacità di gestire le risorse nel modo più adeguato per conseguire gli scopi istituzionali e gli obiettivi accessori dell'Agenzia.

Organizza le proprie attività e quelle dei collaboratori e referenti, stabilendo periodici momenti di confronto sugli avanzamenti effettuati. Controlla il budget assegnato.

Organizza efficacemente le risorse disponibili ottimizzandone l'utilizzo a fronte di richieste impegnative, tenendo in considerazione sia la qualità del lavoro sia l'efficienza delle risorse. È in grado di delineare piani di medio-lungo termine, definendo e gerarchizzando le priorità in funzione del risultato finale.

Ottimizza attività eterogenee di risorse numerose per affrontare le situazioni sotto pressione a fronte di frequenti cambi di priorità, anche attraverso l'ampliamento delle competenze di intervento dei collaboratori a disposizione e sviluppando l'interscambio di ruoli. Riflette sulle alternative di scelta più convenienti alla soluzione di un dato problema, e agisce per ridurre gli sprechi.

Ha formulato programmi e progetti di cambiamento organizzativo, nei limiti delle proprie responsabilità e competenze, con cui ha coordinato progetti eterogenei, strutturato informazioni e le relative attività, sviluppando l'interscambio di ruoli e la diffusione delle competenze.

5. Attenzione all'ordine e alla qualità

Consiste nell'operare con precisione, minimizzando gli errori; nel approfondire una costante attenzione alla qualità ed al controllo del lavoro svolto, anche dagli altri, all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

Monitora le attività. Monitora i dati delle attività o dei progetti: tiene monitorati i progressi delle attività e dei progetti confrontandoli a step intermedi, scadenze e standard.

Implementa/utilizza i sistemi di monitoraggio. Monitora i dati, scopre le debolezze o i dati mancanti e cerca l'informazione necessaria a mettere in ordine i dati.

Sviluppa la qualità dei prodotti. Conosce le caratteristiche ed i tempi di lavorazione dei prodotti realizzati dal proprio ufficio, controlla il rispetto degli standard e opera per svilupparne la qualità.

Promuove il confronto e l'omogeneità. Supervisiona la qualità ed omogeneità dei prodotti forniti, sia a livello di distretto sia rispetto alle altre sedi provinciali. Organizza momenti di confronto, formazione e lavoro tesi a individuare parametri comuni di riferimento (ad esempio, per l'espressione di pareri).

6. Flessibilità

È la capacità di adattarsi e lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Implica comprendere e apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema, promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo, adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Accetta la necessità di flessibilità: E' disponibile a cambiare idea o percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. Comprende i punti di vista altrui.

Agisce in modo flessibile: Esplica le attività e i compiti assegnati in modo flessibile, adattandoli alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere un obiettivo di più vasta portata.

Adatta le proprie azioni: Decide le modalità di azione sulla base delle circostanze. Applica regole e procedure in modo flessibile, cercando di individuare, tra le diverse modalità possibili di applicazione legittima di una norma o espressione di un parere, quella che meglio contempera gli interessi in gioco.

Modifica la propria strategia: Cambia il piano globale, gli obiettivi o il progetto per essere in linea con la situazione. Anticipa i cambiamenti necessari per rispondere alle esigenze del contesto. Può promuovere cambiamenti di lungo termine nella propria organizzazione o in quella degli interlocutori per rispondere alle esigenze strategiche del contesto.

7. Focus Territoriale

Implica la capacità di analizzare e comprendere punti di forza e di debolezza degli attori territoriali (cittadini, imprese, istituzioni) e delle risorse ambientali, pianificando gli interventi in modo da rispondere alle esigenze specifiche, geografiche o contestuali.

Comunica chiaramente: Verifica con regolarità il grado di risposta alle istanze degli attori territoriali. Fornisce le informazioni richieste.

Conosce il territorio: Ha una conoscenza del territorio alimentata essenzialmente dall'esperienza e si muove in linea con le aspettative ed esigenze.

Ha un'ottica di lungo termine: Può affrontare costi attuali a beneficio di miglioramenti di lungo termine. Cerca benefici a lungo termine sulla base di attente analisi e costruisce una mappa relativa alle esigenze, i problemi, le opportunità, le possibilità di realizzazione, e in base a tale mappa regola le sue azioni.

Si attiva per il territorio: Conosce il territorio e mantiene costantemente aggiornata tale conoscenza ricercando informazioni circa le problematiche ambientali ed i reali bisogni impliciti, oltre quelli espressi, dagli attori del territorio. Verifica costantemente, anche con metodologie innovative, l'effettivo valore aggiunto delle azioni realizzate e si attiva per far sì che operino in sinergia con altre iniziative a tutela dell'ambiente.

8. Sviluppo dei collaboratori

È la capacità di agevolare l'apprendimento e/o lo sviluppo degli altri, attraverso un'adeguata analisi dei loro bisogni. Il focus di questa capacità è sull'intento consapevole di sviluppo e di crescita degli altri e anche lo strumento della delega è utilizzato in tal senso.

Esprime aspettative positive: esprime commenti positivi sulle capacità dei collaboratori e ha dato indicazioni su come svolgere le attività, fornendo suggerimenti e consigli.

Dà spiegazioni e supporto: fornisce spiegazioni o direttive utilizzando le opportunità di crescita dei propri collaboratori. Fornisce feedback comportamentali, supporto pratico e assistenza per agevolare l'apprendimento nel lavoro da parte dei collaboratori. Rileva gli errori e li utilizza per il miglioramento delle attività proprie e degli altri.

Usa stili di leadership differenziati: ha saputo individuare e adottare stili di leadership differenziati in coerenza con le motivazioni dei collaboratori per facilitarne l'apprendimento e lo sviluppo.

Svolge attività di "coaching". Ha affidato incarichi appropriati e ha saputo delegare pienamente ai collaboratori, dopo averne valutato le capacità, autorità e responsabilità per svolgere determinate attività, offrendo loro anche l'opportunità di apprendere dai propri errori.

9. Orientamento ai risultati

Tendere al raggiungimento degli obiettivi (nell'interesse dell'Agenzia e del territorio) impegnandosi a superare standard di eccellenza rappresentati da una performance precedente (spinta al miglioramento) o da una misura oggettiva (orientamento al risultato).

Si impegna per far bene: Cerca di fare bene e correttamente il lavoro assegnato. Sa individuare e segnalare con tempestività sprechi e inefficienze.

Lavora rispetto a standard definiti: Opera per raggiungere gli standard di prestazione e gli obiettivi assegnati.

Stabilisce parametri personali di eccellenza: Usa propri parametri per misurare i risultati a fronte di standard di eccellenza non imposti da altri. Anche in assenza di obiettivi specifici è in grado di concentrarsi su modi nuovi e più precisi per raggiungere i risultati complessivi.

Si organizza e lavora per ottenere obiettivi sfidanti. L'obiettivo è stabilito sulla base di misurazioni delle performance e comparato con performance migliori (benchmark) da conseguire in un certo periodo di tempo. È in grado di difendere le scelte effettuate e persevera nell'azione intrapresa superando ostacoli e resistenze.

10. Team leadership

Implica la capacità di sviluppare cooperazione in un gruppo, motivando i singoli e riducendo le possibilità di conflitto. Include, inoltre, il mettere le proprie conoscenze ed esperienze in comune e valorizzare quelle degli altri per il raggiungimento di obiettivi prefissati, e guidare un gruppo verso il raggiungimento di obiettivi comuni. Il gruppo può essere costituito dal personale del proprio ufficio così come da reti orizzontali (ad esempio, le reti attive su specifiche matrici ambientali).

Gestisce le attività: Stabilisce agenda e obiettivi, controlla i tempi, affida compiti. Se viene richiesto mette a disposizione degli altri il proprio know-how.

Tiene le persone informate: si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie; spiega le ragioni di una decisione. Gestisce correttamente i rapporti interpersonali anche in situazioni conflittuali. Utilizza le proprie conoscenze per supportare gli altri in caso di necessità.

Promuove l'efficacia del gruppo: come leader, usa strategie complesse per tenere alto il morale e la produttività del gruppo (es. assegna al team compiti specifici, fa training, ottiene contributi da altri). Agisce per sviluppare spirito di gruppo sempre con l'intento di promuovere l'efficacia del team e per evitare o risolvere conflitti. Offre aiuto tecnico agendo come consulente interno al team.

Guida il gruppo: Fa in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi, alle politiche organizzative. Dà il buon esempio; modella i comportamenti in coerenza con gli obiettivi. Si assicura che i compiti del gruppo siano portati a termine. Diffonde conoscenze tecnico/specialistiche e nuove metodologie all'interno del team e dell'organizzazione.

11. Risposta ai problemi

Consiste nella capacità di individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e reagire in modo costruttivo. Implica il non arrendersi di fronte a eventuali rifiuti.

Capisce e ammette gli errori: E' in grado di riconoscere un proprio errore (ad es. ammette di avere sbagliato scelta, ecc.), vi pone rimedio pur di portare a termine il compito assegnato.

Riconosce le cause dei propri errori: A fronte di errori o insuccessi riconosce le cause che li hanno provocati e analizza il proprio comportamento di fronte ad essi (ad es. capisce che ha interpretato male i dati o che ha cercato di convincere in modo inappropriato, ecc.). Insiste per raggiungere l'obiettivo individuando corrette modalità di superamento degli insuccessi.

Riconosce le proprie responsabilità e reagisce con determinazione: Si attribuisce la responsabilità di un insuccesso quando ne è responsabile la propria struttura, con analisi obiettive del contesto e dei propri ed altrui comportamenti. Reformula il piano di azione per raggiungere i risultati che persegue con tenacia.

Apprende dagli errori: Analizza a fondo il proprio comportamento e quello dei propri collaboratori per capire dove si è verificato l'errore, in relazione ai vincoli e agli ostacoli di contesto; sa trarre da ciò insegnamenti per il futuro e riesce trasformare gli insuccessi in occasioni di apprendimento per migliorare continuamente i livelli di performance.

12. Gestione dei collaboratori

Rappresenta la capacità di organizzare, dirigere e valutare il personale al fine di rafforzare l'efficacia del gruppo nel conseguimento degli obiettivi e nel rispetto dei valori dell'Agenzia. Gli strumenti di valutazione e di rilevazione degli "eventi difformi" sono utilizzati per sviluppare la professionalità dei singoli e per migliorare il lavoro del gruppo.

Organizza e supervisiona. Organizza e supervisiona l'operato dei collaboratori, prestando attenzione al rispetto degli obblighi e degli indirizzi propri o dell'Ente, con modalità non pianificate basate prevalentemente sull'osservazione diretta e senza esplicitazione dei criteri adottati. Evita situazioni di conflitto di interesse o situazioni di incompatibilità professionale.

Verifica periodicamente l'operato dei collaboratori. Ha adottato procedure di verifica periodica dell'operato dei collaboratori, con modalità pianificate. Interviene in caso di situazioni di criticità o negligenze, utilizzando l'analisi degli "eventi difformi" rilevati come base per il miglioramento del lavoro dell'intero gruppo.

Valuta il personale ai fini del miglioramento. Analizza periodicamente l'operato dei collaboratori, sulla base di criteri espliciti e comunicati ai collaboratori stessi, pianificando le modalità di verifica e utilizzando a questo scopo varie fonti informative. Utilizza la valutazione del personale come strumento per il miglioramento organizzativo modificando le priorità in relazione ai cambiamenti di contesto e alle esigenze di crescita professionale, e per questo attribuisce, ove opportuno, giudizi differenziati.

Agisce per rafforzare l'integrità dei comportamenti. Si preoccupa che tutto il proprio ambiente di lavoro sia improntato ai principi e ai valori di riferimento dell'organizzazione ed interviene sistematicamente per garantire tale corrispondenza. Differenzia la valutazione dei collaboratori sulla base di giudizi sostenuti da evidenze empiriche e da adeguate argomentazioni.

13. Cooperazione interfunzionale

Implica la capacità di lavorare in modo cooperativo con gli altri, sia all'interno della propria unità organizzativa sia in collaborazione con gli altri uffici e strutture, anche al di fuori dei ruoli formalizzati, al fine di individuare le soluzioni più efficaci rispetto ai compiti dell'Agenzia.

Fornisce informazioni. Condivide le informazioni rilevanti e utili per il lavoro, mettendole a disposizione delle altre funzioni qualora gli vengano richieste.

Sollecita la comunicazione tra uffici. Anche in situazioni non formalizzate, sollecita le idee e le opinioni delle altre unità organizzative per poter prendere decisioni o stabilire programmi.

Coinvolge gli altri. Coinvolge altri nelle attività, rendendosi disponibile a risolvere problemi comuni richiamando la finalità istituzionale dell'Agenzia nel suo complesso. Promuove un clima favorevole tra le varie funzioni, mantenendo alta la tensione ai risultati del complesso dell'organizzazione e stimolando la cooperazione tra le diverse funzioni.

Risolve conflitti. Risolve positivamente conflitti anche latenti tra funzioni, individuando soluzioni vantaggiose per tutte le parti in causa e/o in più di una circostanza ha fornito collaborazione per la soluzione di problemi interfunzionali svolgendo a tal fine un ruolo decisivo.

14. Consapevolezza organizzativa

Implica l'esigenza di allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione, agendo in modo da promuovere gli obiettivi o soddisfare le esigenze dell'organizzazione. Può significare anteporre la missione organizzativa ai propri interessi.

Dimostra impegno: Si impegna per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, facendo ciò che ci si aspetta; rispetta le consuetudini esplicite ed implicite; adotta uno stile appropriato.

Rispetta le esigenze organizzative: Rispetta e accetta ciò che viene ritenuto importante anche aiutando i colleghi a portare a termine i loro incarichi. Implica identificazione con i valori dell'organizzazione e l'interesse per l'immagine dell'organizzazione.

Sostiene l'organizzazione: Comprende e sostiene attivamente la missione e gli obiettivi dell'organizzazione. Pone le proprie attività e priorità in linea con i bisogni e/o la missione. Promuove l'importanza della cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi.

Affronta "costi personali" : Comprende la complessità del contesto e mette i bisogni organizzativi al primo posto, sostiene decisioni a beneficio dell'intera organizzazione anche se queste riducono i benefici a breve termine della propria unità. Prende decisioni che possono anche nuocere alla propria "popolarità" se esse risultano vantaggiose per l'organizzazione.

15. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno

Consiste nella capacità di rappresentare all'esterno le funzioni dell'Agenzia, valorizzandone l'immagine, e gestire la comunicazione con diverse categorie di utenti (cittadini, imprese, istituzioni).

Relazioni con gli utenti. Sa gestire le relazioni con gli utenti dei servizi e/o con gli individui e i gruppi organizzati che si pongono in relazione con l'Agenzia in modo da salvaguardare e valorizzare la sua immagine.

Relazioni con gli enti e altre istituzioni. Sa gestire le relazioni con gli enti e le istituzioni che sono in rapporto con l'Agenzia in modo da garantirne il ruolo istituzionale.

Rappresenta l'Agenzia in situazioni complesse. In situazioni complesse comportanti opportunità/rischi per l'Agenzia, ha saputo gestire efficacemente in prima persona le relazioni esterne e quelle con le altre istituzioni, tutelando l'immagine e il ruolo dell'Agenzia.

Rappresenta e tutela l'immagine dell'Agenzia. Agisce per la tutela dell'immagine e la difesa del ruolo istituzionale: in situazioni complesse per la gestione dell'immagine e/o del ruolo istituzionale ha assunto un ruolo di punto di riferimento sulle strategie e azioni da compiere.

16. Comunicazione

Consiste nella capacità di trasmettere efficacemente informazioni e messaggi ai principali interlocutori, ad esempio traducendo informazioni tecniche per non addetti ai lavori, o interpretando le istanze provenienti da interlocutori diversi. Implica la capacità di convincere gli altri, in modo da ottenerne sostegno e collaborazione.

Comunica con i colleghi. È capace di comunicare le informazioni tecniche di fronte a colleghi e di spiegare il proprio lavoro.

È abile nella comunicazione. Dimostra abilità nel presentare e nel comunicare rispetto agli utenti principali del suo lavoro. Ha capacità discorsiva ed è conciso e convincente sia nel parlare sia nella comunicazione scritta. Dimostra capacità di ottenere sostegno e collaborazione da parte degli interlocutori-chiave per il proprio lavoro.

Gestisce comunicazioni complesse. Sa gestire la comunicazione con interlocutori diversi, mostrando abilità nella scelta e nella modulazione dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi per influenzare coloro che ha di fronte.

Comunica efficacemente in situazioni di conflitto. È efficace nella presentazione verso l'esterno di informazioni e conclusioni scientifiche, che sa tradurre e rendere comprensibili anche a non esperti della materia trattata. Riesce a gestire situazioni di conflitto o di emergenza, utilizzando codici linguistici adeguati agli interlocutori e capacità di ascolto e mediazione.

Allegato B1

**Individuazione dei
comportamenti organizzativi
oggetto di valutazione per il
personale dirigente di Arpae**

FATTORI DI VALUTAZIONE SELEZIONATI

Posizioni dirigenziali a prevalente contenuto gestionale

Direttori/Responsabili di Sezione/ Strutture Tematiche/SAC/Direzione LM (DT)	Dir. Tecnico /Dir. Amm.vo/ Direttori /Responsabili Servizi in Staff a DG
1. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno	1. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno
2. Consapevolezza organizzativa	2. Consapevolezza organizzativa
3. Cooperazione interfunzionale	3. Cooperazione interfunzionale
4. Gestione dei collaboratori	4. Gestione dei collaboratori
5. a) Pensiero analitico e concettuale (Dir./Resp. Str. Tematiche/Resp. Direzione LM) b) Focus Territoriale (Dir. Sezioni/Resp. SAC)	5. Pensiero analitico e concettuale
6. Programmazione del lavoro	6. Iniziativa e innovazione
Responsabili dei Servizi delle Sezioni Provinciali e di Sede Secondaria di LM (DT)	Responsabili Aree Dir. Amm. va e Dir. Tecnica
1. Competenze tecniche	1. Cooperazione interfunzionale
2. a) Focus Territoriale (RST-RSSA) b) Attenzione all'ordine e alla qualità (Resp. Sede Secondaria di LM)	2. Iniziativa e innovazione
3. Programmazione del lavoro	3. Programmazione del lavoro
4. Orientamento ai risultati	4. Orientamento ai risultati
5. Gestione dei collaboratori	5. Gestione dei collaboratori
6. Consapevolezza organizzativa	6. Consapevolezza organizzativa

FATTORI DI VALUTAZIONE SELEZIONATI

Posizioni dirigenziali a prevalente contenuto tecnico-professionale

1. Competenze tecniche

2. a) Risposta ai problemi

b) Cooperazione interfunzionale (*solo per Aree afferenti ai Servizi in Staff a DG*)

3. a) Attenzione all'ordine e alla qualità

b) Iniziativa e innovazione (*CTR - Aree SIMC - Aree afferenti ai Servizi in Staff a DG*)

4. Flessibilità

5. a) Gestione dei collaboratori (*per dirigenti con personale assegnato*)

b) Orientamento ai risultati (*per dirigenti senza personale assegnato*)

6. Consapevolezza organizzativa

All. C)

Arpac- Agenzia regionale prevenzione ambiente energia Emilia Romagna



Relazione di autovalutazione.

Comportamento organizzativo personale dirigente

ANNO _____

Nome e Cognome:

Incarico dirigenziale:

Relazione di autovalutazione. Comportamento organizzativo personale dirigente. Anno _____

Avendo a riferimento i sei comportamenti organizzativi afferenti la sua posizione dirigenziale, risponda alle seguenti domande:

1. Come valuta complessivamente l'attività svolta?

Risultati: raggiunti
parzialmente raggiunti

Comportamenti richiesti da posizione: correttamente messi in atto
parzialmente messi in atto

2. Quali difficoltà ha incontrato nel corso della sua attività e, in particolare, quali fattori hanno inciso sulle situazioni di inefficacia personale?

3. Per quali delle competenze e dei comportamenti che qualificano la sua attività ritiene che esistano spazi di sviluppo e di miglioramento?

4. *Quale influenza ha avuto il contesto esterno ed interno all'ente sui suoi comportamenti?*

5. *Quanto e come lei ha contribuito alla gestione e allo sviluppo dei suoi collaboratori?*

6. *Quali azioni di miglioramento suggerisce e quali obiettivi si prefigge per l'anno successivo?*

Data di compilazione:

Firma valutato:

Data di svolgimento del colloquio:

Firma valutatore:

Firma valutato:

Scheda VALCOMP:

SCHEDA ANAGRAFICA

Centro di Costo

Servizio/Area/Staff:

**Area/Distretto/ecosistema/
Eccellenza, ecc..**

Cognome	Nome	Categoria	Qualifica Professionale

Valutatore

Note del valutatore:

Note del valutato:

Scheda VALCOMP:

Assegnazione

Competenza	Descrizione

Firma del Valutato: _____

Firma del Valutatore: _____

Data di assegnazione

Data di sottoscrizione

Scheda VALCOMP:

Valutazione

Competenza	Giudizio	Motivazione

Firma del Valutato: _____

Firma del Valutatore: _____

Data di Valutazione

Data di sottoscrizione

Legenda - Griglia di giudizio

- 1 - 2 Adeguato
- 3 - 4 Buono
- 5 - 6 Ottimo
- 7 - 8 Eccellente

% Premio Corrisposto

- +36 punti = 100%
- 36-30 punti = 95%
- 29-25 punti = 90%
- 24-20 punti = 85%
- 19-15 punti = 70%
- 14-10 punti = 60%
- 9-6 punti = 50%

Punteggio tot.

% PREMIO

All. E)



COLLEGIO TECNICO - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' PROFESSIONALI SVOLTE E DEI RISULTATI RAGGIUNTI DAI DIRIGENTI

NODO

- ▼

Sottostr.-Posizione

- ▼

TITOLARE POSIZIONE

Matr.

VALUTATORE

Dipendenti assegnati? Sì No

Periodo oggetto della verifica dal: _____ **al:** _____

COMPETENZE DISTINTIVE PER LA VALUTAZIONE	
<i>ITEMS</i>	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

PUNTI DI FORZA PROFESSIONALI ESPRESSI DAL VALUTATO

COLLEGIO TECNICO - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' PROFESSIONALI SVOLTE E DEI RISULTATI RAGGIUNTI DAI DIRIGENTI

AREE DI MIGLIORAMENTO

Valutazione:

POSITIVO

NEGATIVO

Motivazione:

Data

Firma del valutato
(per presa visione)

Firma del valutatore

PRODUTTIVITA' COLLETTIVA ANNO:

SCHEDA ANAGRAFICA

Centro di Costo

Servizio/Area/Staff:

**Area/Distretto/ecosistema/
Eccellenza, ecc..**

Cognome	Nome	Categoria	Qualifica professionale	Valutatore
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Note del valutatore

Note del valutato

PRODUTTIVITA' COLLETTIVA ANNO:

Scheda Obiettivi di struttura

Assegnazioni Obiettivi

Descrizione Obiettivo Valutato	Azioni per il conseguimento	Indicatori per il risultato	Peso

Check:

Firma del Valutato:

Firma del Valutatore:

Data assegnazione obiettivi

PRODUTTIVITA' COLLETTIVA ANNO:

Scheda Obiettivi di struttura

Valutazione Obiettivi

Descrizione Obiettivo Valutato	Peso %	Giudizio

Legenda - Griglia di Giudizio

< 40: non raggiunto

41-60: Inadeguato

61-80: Parzialmente Adeguato

81-90: Adeguato

91-100: Ottimo

Firma del Valutato: _____

Firma del Valutatore: _____

Data di valutazione _____

PRODUTTIVITA' COLLETTIVA ANNO:

Scheda Obiettivi individuali

Assegnazione Obiettivi

Descrizione Obiettivo Valutato	Azioni per il conseguimento	Indicatori per il risultato	Peso

Check:

Firma del Valutato: _____

Firma del Valutatore: _____

Data assegnazione obiettivi

PRODUTTIVITA' COLLETTIVA ANNO:

Scheda Obiettivi individuali

Valutazione Obiettivi

Descrizione Obiettivo Valutato	Peso %	Giudizio

Legenda - Griglia di Giudizio

< 40: non raggiunto

41-60: Inadeguato

61-80: Parzialmente Adeguato

81-90: Adeguato

91-100: Ottimo

Firma del Valutato: _____

Firma del Valutatore: _____

Data di valutazione _____

PRODUTTIVITA' COLLETTIVA ANNO:

Scheda riassuntiva obiettivi di struttura e individuali

Area/Distretto/ecosistema/Eccellenza, ecc..

Servizio/Area/Staff:

Valutato

Valutatore

Catagorie obiettivi	Giudizio	Peso%	Punteggio
Obiettivi di Struttura			
Obiettivi Individuali di Comparto			
Valutazione complessiva			
Giudizio finale PO (POSITIVO da 81 a 100, NEGATIVO da 61 a 80, REVOCA PO da <40 a 60)			

% Premio Corrisposto

0-40 = 0%

41-60 = 60%

61-80 = 80%

81-90 =90%

91-100 = 100%

Firma del Valutato:

Firma del Valutatore:

Data di valutazione

All. G)

Sistema di valutazione del personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa

Repertorio dei comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa

1. Iniziativa e Innovazione

Capacità di cogliere opportunità, di agire correttamente anche in autonomia nell'ambito del proprio profilo; di programmare la propria attività lavorativa; di proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, soluzioni anche innovative.

Inadeguato – non realizza le attese del ruolo

Non è in grado di organizzare autonomamente il proprio lavoro per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

Parzialmente adeguato – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Difetta della capacità di organizzare autonomamente il proprio lavoro per la realizzazione degli obiettivi assegnati. Ha difficoltà ad accettare soluzioni già sperimentate da altri.

Adeguato – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

Affronta in autonomia i problemi, riconosce le opportunità presenti e agisce di conseguenza, supera con gli strumenti a sua disposizione gli ostacoli. Si attiva per migliorare la propria prestazione lavorativa. Accetta soluzioni innovative già sperimentate da altri.

Buono – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Agisce rapidamente e con determinazione migliorando nell'ambito della propria autonomia il livello dei risultati prodotti a fronte di condizioni particolari. Adatta alla specifica situazione soluzioni innovative già applicate da altri.

Ottimo – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo.

Esercita un ruolo proattivo. Riesce a minimizzare i problemi attivandosi, anticipando opportunità e identificando problemi non evidenti ad altri, in particolare riguardanti i servizi per gli utenti. Intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future. Produce idee valide e innovative/originali utilizzabili per intraprendere azioni di miglioramento dei processi e delle attività. È attento e aggiornato rispetto alle innovazioni sviluppate dai colleghi e dal mondo esterno, e le utilizza.

2. Orientamento ai risultati

Comportamento teso al raggiungimento degli obiettivi collettivi ed individuali mediante l'impegno a superare livelli predefiniti di eccellenza rappresentati da una performance precedente o da una misura oggettiva .

Inadeguato – non realizza le attese del ruolo

Nel perseguimento degli obiettivi di lavoro assegnati, considerata la appropriatezza degli strumenti e delle tempistiche assegnate, non rispetta tempi e procedure definiti.

Parzialmente adeguato – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Nel perseguimento degli obiettivi di lavoro assegnati, considerata la appropriatezza degli strumenti e delle tempistiche assegnate, non sempre rispetta tempi e procedure definiti.

Adeguato – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

Si impegna in modo continuo nel perseguimento degli obiettivi di lavoro assegnati, considerata la appropriatezza degli strumenti e delle tempistiche assegnate, rispetta tempi e procedure definiti.

Buono – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Lavora, considerata la appropriatezza degli strumenti e delle tempistiche assegnate, rispettando tempi e procedure definiti. Opera efficacemente per raggiungere livelli predefiniti di prestazione e obiettivi assegnati. E' in grado di segnalare eventuali sprechi ed inefficienze.

Ottimo – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Usa propri parametri per misurare i risultati a fronte di livelli definiti di eccellenza; è in grado di proporre nuove soluzioni finalizzate al raggiungimento dei risultati complessivi.

3. Attenzione all'ordine e alla qualità

Capacità di operare con precisione, minimizzando gli errori, e di prestare una costante attenzione alla qualità ed al controllo del lavoro svolto, anche dagli altri, all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

Inadeguato – non realizza le attese del ruolo

E' disattento ed impreciso nell'espletamento della propria attività. Non controlla il proprio operato *e/o quello dei collaboratori(*)*. Nel suo operato si riscontrano frequentemente errori.

Parzialmente adeguato – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Difetta di attenzione e precisione nell'espletamento della propria attività. Non sempre controlla il proprio operato *e/o quello dei collaboratori(*)*. Nel suo operato si riscontrano frequentemente errori.

Adeguato – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

Opera con precisione, minimizzando gli errori. Effettua un controllo sufficiente del proprio operato *e/o di quello dei collaboratori(*)*, prestando attenzione a scadenze e procedure definite.

Buono – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Opera con precisione, minimizzando gli errori. Presta una costante attenzione alla qualità ed al controllo del proprio lavoro *e/o di quello dei collaboratori(*)*, rispettando abitualmente scadenze e procedure definite.

Ottimo – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Opera con precisione, minimizzando gli errori. Presta una costante attenzione alla qualità ed al controllo del proprio lavoro. Sviluppa la qualità dei prodotti. Conosce le caratteristiche dei processi di lavoro in cui opera il proprio ufficio, controlla il rispetto delle scadenze e delle procedure definite e opera per svilupparne la qualità. Promuove e ricerca l'omogeneità delle prestazioni all'interno della rete Arpa.

(*) La disposizione in corsivo fa esclusivamente riferimento alla valutazione del personale titolare di P.O. con personale assegnato.

4. Programmazione del lavoro

Capacità di organizzare il lavoro proprio e/o dei propri collaboratori(*) e di gestire le risorse nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività assegnate nel rispetto di tempi, prescrizioni normative e procedure definite.

Inadeguato – non realizza le attese del ruolo

Non è in grado di organizzare le proprie attività *e/o quelle dei collaboratori (*)*. Non opera il controllo sulle risorse materiali assegnate.

Parzialmente adeguato – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Incontra qualche difficoltà ad organizzare le proprie attività *e/o quelle dei collaboratori (*)*.

Non opera un controllo puntuale sulle risorse materiali assegnate.

Adeguato – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

Organizza le proprie attività *e/o quelle dei collaboratori (*)*, stabilendo periodici momenti di confronto sugli avanzamenti effettuati. Controlla le risorse materiali assegnate.

Buono – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Organizza efficacemente le risorse disponibili ottimizzandone l'utilizzo a fronte di richieste impegnative, tenendo in considerazione sia la qualità del lavoro sia l'efficienza delle risorse.

Ottimo – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Organizza efficacemente le risorse disponibili ottimizzandone l'utilizzo a fronte di richieste impegnative, tenendo in considerazione sia la qualità del lavoro sia l'efficienza delle risorse. È in grado di delineare piani di medio-lungo termine, definendo nell'ambito dell'autonomia assegnata le priorità in funzione del risultato finale.

(*) La disposizione in corsivo fa esclusivamente riferimento alla valutazione del personale titolare di P.O. con personale assegnato.

5. Soluzione dei problemi (problem solving operativo)

Capacità di individuare correttamente le cause dei problemi e le soluzioni pratiche per farvi fronte. Capacità di assumere le responsabilità connesse al proprio ruolo e di agire efficacemente.

Inadeguato – non realizza le attese del ruolo

Non è in grado di identificare le cause dei problemi e di agire efficacemente per la loro soluzione. Non ammette le criticità legate al proprio operato e non ricerca le cause di un eventuale insuccesso.

Parzialmente adeguato – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Non sempre è in grado di identificare le cause dei problemi e di agire efficacemente per la loro soluzione. Non sempre è disposto ad ammettere le criticità legate al proprio operato, tende a non ricercare le cause di un eventuale insuccesso.

Adeguato – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

Identifica le cause dei problemi, capisce e ammette anche le criticità legate al proprio operato. Individua le soluzioni per portare a termine i compiti assegnati.

Buono – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Si impegna per raggiungere l'obiettivo individuando corrette modalità di superamento degli insuccessi. E' capace di prendere decisioni chiare e precise anche in situazioni di criticità, di incertezza. Si assume le responsabilità conseguenti il proprio ruolo, mantenendo un atteggiamento adeguato e creando un clima positivo

Ottimo – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Riconosce le proprie responsabilità e reagisce con efficacia. Riformula il piano di azione per raggiungere i risultati che persegue con impegno. Apprende dalle esperienze precedenti. Analizza a fondo il processo di lavoro per capire dove si è verificata una criticità, in relazione ai vincoli e agli ostacoli di contesto; sa trarre da ciò insegnamenti per il futuro adoperandosi a trasformare gli insuccessi in momenti propositivi per migliorare continuamente i livelli di performance.

6. Consapevolezza organizzativa

Implica l'esigenza di allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione, agendo di conseguenza e implementando nella propria attività i principi dell'equità di genere, del contrasto alle discriminazioni, della promozione del benessere organizzativo.

Inadeguato – non realizza le attese del ruolo

Non allinea i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione. Non è attento ai valori e all'immagine dell'organizzazione.

Parzialmente adeguato – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Non sempre allinea i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione. Non è attento ai valori e all'immagine dell'organizzazione.

Adeguato – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

Si impegna per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, facendo ciò che ci si attende dal ruolo; adotta un comportamento appropriato ai valori e all'immagine dell'Agenzia.

Buono – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Rispetta e accetta le esigenze organizzative e gli obiettivi dell'Agenzia, anche aiutando i colleghi a portare a termine i loro incarichi. Promuove i valori dell'organizzazione ed è attento all'immagine della stessa.

Ottimo – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Comprende e sostiene attivamente la missione e gli obiettivi dell'organizzazione. Pone le proprie attività e priorità in linea con i bisogni e/o la missione. Promuove attivamente la cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia e l'affermazione dei suoi valori e della sua immagine.

Valutazione del comportamento organizzativo titolare di PO anno:

SCHEDA ANAGRAFICA

Centro di Costo

Servizio/Area/Staff:

**Area/Distretto/ecosistema/
Eccellenza, ecc..**

Cognome	Nome	Categoria	Qualifica Professionale
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Valutatore

Note del valutatore:

Note del valutato:

Valutazione del comportamento organizzativo titolare di PO anno:

Assegnazione

Competenza	Descrizione
Attenzione all'ordine e alla Qualità	Capacità di operare con precisione, minimizzando gli errori, e di prestare una costante attenzione alla qualità ed al controllo del lavoro svolto, anche dagli altri, all'interno o all'esterno dell'organizzazione.
Consapevolezza organizzativa	Implica l'esigenza di allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione, agendo di conseguenza e implementando nella propria attività i principi dell'equità di genere, del contrasto alle discriminazioni, della promozione del benessere organizzativo
Iniziativa e Innovazione	Capacità di cogliere opportunità, di agire correttamente anche in autonomia nell'ambito del proprio profilo; di programmare la propria attività lavorativa; di proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, soluzioni anche innovative.
Orientamento ai risultati	Comportamento teso al raggiungimento degli obiettivi collettivi ed individuali mediante l'impegno a superare livelli predefiniti di eccellenza rappresentati da una performance precedente o da una misura oggettiva.
Programmazione del lavoro	Capacità di organizzare il lavoro proprio e/o dei propri collaboratori e di gestire le risorse nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività assegnate nel rispetto di tempi, prescrizioni normative e procedure definite.
Soluzione dei problemi (problem solving operativo)	Capacità di individuare correttamente le cause dei problemi e le soluzioni pratiche per farvi fronte. Capacità di assumere le responsabilità connesse al proprio ruolo e di agire efficacemente.

Firma del Valutato: _____

Firma del Valutatore: _____

Data di assegnazione

Data di sottoscrizione

Valutazione del comportamento organizzativo titolare di PO anno:

Valutazione

Competenza	Punteggio
Attenzione all'ordine e alla Qualità	
Consapevolezza organizzativa	
Iniziativa e Innovazione	
Orientamento ai risultati	
Programmazione del lavoro	
Soluzione dei problemi (problem solving operativo)	
TOTALE	0,00

Giudizio finale:

Legenda Griglia di Giudizio

1° livello: 1 - 2 inadeguato

2° livello: 3 - 4 parzialmente adeguato

3° livello: 5 - 6 adeguato

4° livello: 7 - 8 buono

5° livello: 9 - 10 ottimo

Valutazione finale

6-12 punti = Revoca della PO

13-24 punti = Giudizio negativo

25-60 punti = Giudizio positivo

Firma del Valutato: _____

Firma del Valutatore: _____

Data di Valutazione

Data di Sottoscrizione

All. I)

SCHEDA FINE INCARICO POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SCHEDA ANAGRAFICA

Centro di Costo	
------------------------	--

Servizio/Area/Staff	
----------------------------	--

Posizione Organizzativa	
--------------------------------	--

Incarico ricoperto: dal _____ al _____

Note del Valutatore	
----------------------------	--

Note del Valutato	
--------------------------	--

VALUTAZIONE DI FINE INCARICO

In base agli esiti delle valutazioni annuali delle prestazioni e del comportamento organizzativo conseguite nel periodo di conferimento dell'incarico, si esprime il seguente giudizio:

- POSITIVO
- NEGATIVO

MOTIVAZIONE

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore

All. J)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERIODO DI PROVA

1. Dati personali del dipendente.

Nome _____
Cognome _____
Luogo di nascita _____
Data di nascita _____
Residenza _____
Profilo professionale _____
Tipologia assunzione _____
Data Assunzione _____

2. Competenze e mansioni svolte.

3. Assenze durante il periodo di prova (malattia, ferie, permessi, ecc.).

Motivo di assenza _____ dal _____ al _____ totale n. gg. _____

Motivo di assenza _____ dal _____ al _____ totale n. gg. _____

Motivo di assenza _____ dal _____ al _____ totale n. gg. _____

4. Inizio e fine periodo di prova.

Data inizio periodo di prova: _____ Assenza n. gg: _____ Termine periodo di prova: _____

5. Giudizio sul periodo di prova.

Data, _____

Il Direttore/Responsabile di Nodo _____
