

METODO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI ARPEA

1. PREMESSA:

L'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si è collocata al centro della riforma del lavoro pubblico configurata a partire dagli anni novanta con le disposizioni normative confluite poi nel decreto legislativo n. 165/2001 fino alle recenti disposizioni contenute nella legge n. 15/2009, nel Decreto Legislativo n. 150/2009 e nel decreto legge n. 95/2012 convertito in legge n. 135/2012.

La riforma ha posto al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, oltre che focalizzare l'attenzione su una gestione efficiente ed efficace attraverso un utilizzo delle risorse ottimale.

Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'Amministrazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali e mira a valorizzare e premiare il contributo di tutti i dipendenti al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Ente. Diventa, quindi, fondamentale la costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la corretta attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificati, la corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché di esplicitare meccanismi trasparenti di incentivazione per i risultati raggiunti in un'ottica di direzione per obiettivi e in raccordo con i contratti collettivi di lavoro.

La valutazione delle prestazioni individuali si basa su tre elementi fondamentali:

- a) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi collettivi o trasversali predeterminati per la struttura di appartenenza (performance organizzativa)
- b) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali predeterminati (performance individuale)
- c) l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nell'espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduto ed all'eventuale incarico ricoperto (qualità delle performance)

2. IL PERIODO DI VALUTAZIONE :

Il periodo di riferimento della valutazione è quello che intercorre dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

Il presente sistema di valutazione ed i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata si applicano al personale che comunque sia stato presente in servizio:

- per un periodo pari ad almeno 90 giorni solari per quanto riguarda la performance organizzativa
- per un periodo pari ad almeno 122 giorni solari per quanto riguarda la performance individuale e la qualità delle performance.

Per determinare se un dipendente è valutabile, costituisce servizio quello prestato anche cumulativamente: nella propria sede, il servizio esterno (inteso come missioni e formazione), la trasferta, le ferie e festività, i permessi brevi e per motivi personali, i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione regionale, quelli per assemblea e le assenze per infortunio per motivi di servizio.

Per determinare il periodo di servizio effettivamente prestato verranno prese in considerazione in qualità di assenze le seguenti voci: Ritardo ingiustificato, Visita medica, Sciopero (sia a ore che a giornata), Malattia/Cure, Congedo per cure, Cure salvavita, Maternità e paternità obbligatoria, Congedo parentale retribuito e non, Congedo malattia figli, Ricovero ospedaliero, Convalescenza, Richiamo alle armi, Aspettativa non retribuita per motivi personali o familiari, Aspettativa per mandato amministrativo e parlamentare, Sospensione dal servizio, Assenza ingiustificata, Aspettativa per dottorato di ricerca, Aspettativa per seguire il coniuge all'estero, Aspettativa per collaborazione con paesi in via di sviluppo, Aspettativa eventi cause particolari, Aspettativa per la formazione, Aspettativa sindacale, Aspettativa per lavoro autonomo ex L. 183/2010, Aspettativa per contratto di diritto privato presso altro ente, Permesso per donazione sangue, Permesso per lutti, Assistenza famigliari, Permesso per matrimonio, Permesso per concorso ed esami, Permesso per mandato amministrativo, Permesso ai componenti di seggio elettorale, Permesso per 150 ore, Allattamento, Permesso ai sensi della legge 104/92.

Gli importi dei premi verranno ponderati alla presenza in servizio e tal fine saranno considerate assenze le voci indicate nel paragrafo precedente ad esclusione del congedo per maternità e paternità obbligatoria, dei periodi di assenza per le cure salvavita e per ricoveri ospedalieri, che pertanto non comporteranno decurtazioni.

Per i dipendenti in distacco sindacale verrà corrisposto l'importo medio, calcolato sull'incentivo di tutti i dipendenti, della performance organizzativa.

La valutazione è un processo sistematico e continuo attraverso cui il Direttore e il responsabile dell'ufficio hanno la possibilità di effettuare verifiche periodiche e formulare eventuali direttive finalizzate alla correzione dell'andamento delle performance individuali.

Il personale che cessa dal servizio viene valutato con la medesima tempistica del personale in servizio. I dipendenti che cessano dal servizio sono tenuti ad inoltrare al responsabile della valutazione le proprie relazioni finali sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato entro la data di cessazione.

I dipendenti che per effetto di un trasferimento interno all'ente cambiano struttura di assegnazione, sono tenuti ad inoltrare ad entrambi i responsabili d'ufficio le proprie relazioni finali sulle attività svolte e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato in ogni ufficio.

Il personale con rapporto di lavoro a tempo parziale riceverà un compenso proporzionato alla percentuale di part-time assegnata.

3. I FATTORI DI VALUTAZIONE:

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale è, quindi, finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli ed è articolato su tre fattori di valutazione:

1. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi collettivi;
2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
3. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi.

In particolare il **primo fattore (inteso come performance organizzativa)** è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi collettivi che possono anche derivare dagli obiettivi dell'Ente.

La scelta di collegare il sistema di valutazione individuale anche a risultati organizzativi è finalizzata a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare ed incoraggiare la collaborazione relazionale e interfunzionale tra soggetti, spesso determinante per il raggiungimento degli obiettivi;
- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

Gli obiettivi relativi a questo fattore dovranno essere costruiti in modo tale da comprendere tutti i dipendenti di Arpea, anche attraverso la definizione di obiettivi trasversali e di buon funzionamento degli uffici.

Il **secondo fattore (inteso come performance individuale)** identifica e misura uno specifico risultato atteso, riferito ad un predefinito arco temporale, il cui livello di raggiungimento sia verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output).

Ciascun obiettivo, al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del relativo livello di raggiungimento, potrà essere caratterizzato dai seguenti elementi:

1. Peso/importanza di ciascun obiettivo;
2. Descrizione sintetica per ciascun obiettivo di un massimo di 2 indicatori e del relativo peso (non inferiore al 10%);
3. Valore atteso (target) dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il relativo tasso di conseguimento a chiusura del periodo di osservazione e funzionale a misurare il tasso di conseguimento del relativo obiettivo;

Il **terzo fattore (inteso come qualità della performance)** valuta la qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dimostrati dal dipendente nel raggiungimento dei risultati.

Questo fattore misura i comportamenti organizzativi sulle dodici competenze formalizzate nella scheda di valutazione del personale, suddivise in 4 aree: cognitiva, realizzativa, relazionale, gestionale.

L'utilizzo di una scala più ampia consente una valutazione più puntuale dei risultati raggiunti e limita fenomeni statistici di concentrazione su specifici valori. Con specifico riferimento ai comportamenti (fattore 3) la descrizione del livello atteso in corrispondenza dei punteggi favorisce una valutazione più consapevole da parte del responsabile della valutazione.

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione, il peso dei tre fattori cioè del contributo al raggiungimento di risultati organizzativi di ente e di struttura (performance organizzativa), degli obiettivi individuali di risultato (performance individuale) e della qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi (qualità della performance), è il seguente:

Tipologia	Performance organizzativa Fattore 1	Performance Individuale Fattore 2	Qualità della performance Fattore 3
titolari di Posizione Organizzativa ed Alta Professionalità	40%	30%	30%
personale di categoria D senza P.O. , B e C	50%	20%	30%

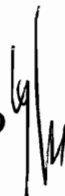
4. GLI OBIETTIVI:

Il processo di individuazione degli obiettivi deve essere definito "a cascata", infatti partendo dalle indicazioni ed obiettivi individuati dal Piano delle performance, si passa quindi dagli obiettivi organizzativi assegnati all'ente agli obiettivi assegnati a ciascuna area/ufficio/funzione, successivamente agli obiettivi dei dipendenti di categoria B, C e D senza posizione organizzativa.

Tale processo è fondamentale per il funzionamento del sistema di programmazione e controllo dell'Ente e per la necessaria diffusione e condivisione delle priorità strategiche e degli indirizzi che l'ente intende perseguire.

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- essere coerenti con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'ente;
- essere misurabili;
- essere significativi;
- essere innovativi;
- essere realistici.



5. LA VALUTAZIONE DIPENDENTI SENZA OBIETTIVI INDIVIDUALI

Per specifiche categorie di personale adibito a mansioni che non prevedono una facile individuazione di obiettivi individuali (es. centralinisti, addetti alla reception, ecc..) si provvederà alla valutazione dei fattori 1 e 3, per cui verranno valutate solo la performance organizzativa e la qualità della performance. Pertanto il peso dei fattori è il seguente:

Tipologia	Performance organizzativa Fattore 1	Performance Individuale Fattore 2	Qualità della performance Fattore 3
Dipendenti senza obiettivi individuali	70%	0%	30%

6. LE COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali, i criteri devono prendere in considerazione i seguenti aspetti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità di affrontare l'innovazione;
- l'iniziativa;
- le conoscenze tecniche;
- le conoscenze informatiche;
- la comunicazione verbale.

Questi aspetti sono stati suddivisi in 4 aree di competenza, e descritte in 12 fattori di valutazione. Per ciascun fattore è descritta:

- una declaratoria della competenza;
- una scala di graduazione ad hoc.

La lettura combinata di tali elementi consente di comprendere il comportamento oggetto della valutazione.

Il **grading esplicita**, per ognuno dei livelli in cui è articolato, oltre al valore numerico, la descrizione del comportamento osservabile.

Il grading è articolato in diversi giudizi che corrispondono ad un punteggio:

Giudizio	Punteggio
Insufficiente	0
Appena sufficiente	1

Discreto	2
Ottimo	3
Eccellente	4

La descrizione dei singoli fattori è leggermente diversa tra la categoria D e le categorie B e C.

Di seguito vengono riportate le specificazioni dei fattori a seconda delle categorie in esame.

COMPETENZE DELLA CATEGORIA D CON O SENZA P.O.

Le 4 aree di competenza sono quelle previste per il fattore 3 (Qualità della performance) e vengono suddivise in 12 fattori, che per le categorie D sono i seguenti:

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
A - COGNITIVA	1. Flessibilità
	2. Consapevolezza organizzativa
B - REALIZZATIVA	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Capacità organizzativa
C - RELAZIONALE	6. Relazioni interne
	7. Relazioni esterne
	8. Comunicazione
D - GESTIONALE	9. Negoziazione
	10. Responsabilità
	11. Decisione
	12. Capacità professionale

A - AREA COGNITIVA

con riferimento a:

1. Flessibilità: intesa come

- ☐☐Capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità;
- ☐☐Capacità di modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi;
- ☐☐Capacità di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove.

2. Consapevolezza organizzativa: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'Amministrazione anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno;
- ☐ ☐ Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

B - AREA REALIZZATIVA

con riferimento a:

3. Orientamento al risultato: inteso come

- ☐ ☐ Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro;
- ☐ ☐ Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti.

4. Iniziativa: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte;
- ☐ ☐ Capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi;
- ☐ ☐ Capacità di organizzare autonomamente le proprie attività con precisione e nel rispetto delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività prima di ricevere sollecitazioni.

5. Capacità organizzativa: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro ed al rispetto delle scadenze, all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di particolari responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite;
- ☐ ☐ Capacità di definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento;
- ☐ ☐ Efficace gestione del proprio lavoro e/o di quello degli eventuali collaboratori, risorse e strumentazioni assegnate, individuazione delle

priorità e programmazione del lavoro anche senza l'intervento dei diretti superiori.

- ☐☐ Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, delle esigenze createsi nel corso dell'attività e ad assumersi responsabilità e prendere decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite.

C - AREA RELAZIONALE

con riferimento a:

6. Relazioni interne: intesa come

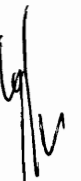
- ☐☐ Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi interni all'Ente in modo da raggiungere brevemente la soluzione di problemi complessi;
- ☐☐ Capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori ed opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni;
- ☐☐ Capacità di promuovere, attraverso la condivisione delle informazioni ed il trasferimento delle proprie conoscenze, azioni cooperative che facilitino il superamento dei momenti di difficoltà.

7. Relazioni esterne: intesa come

- ☐☐ Capacità di intrattenere relazioni con strutture ed Enti esterni alla Regione in modo da raggiungere brevemente la soluzione di problemi complessi;
- ☐☐ Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto;
- ☐☐ Capacità di ricercare la sintonia con gli interlocutori, verificando costantemente ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.

8. Comunicazione: inteso come

- ☐☐ Capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi. Orientamento a verificare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità;
- ☐☐ Capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di: informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) e/o per risolvere i suoi problemi;
- ☐☐ Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione;
- ☐☐ Capacità di affrontare ed appianare eventuali conflitti con i colleghi.



D - AREA GESTIONALE

con riferimento a:

9. Negoziazione: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- ☐ ☐ Capacità di contribuire alla conclusione di una trattativa utile per la struttura di appartenenza, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati.

10. Responsabilità: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili;
- ☐ ☐ Attenzione alla qualità della prestazione in termini di accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura anche in relazione al miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva quantità del lavoro svolto in relazione ai compiti/obiettivi affidati;
- ☐ ☐ Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive;
- ☐ ☐ Capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte, sulla base di una chiara visione della complessità dei problemi e delle possibili alternative di soluzione.

11. Decisione: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- ☐ ☐ Capacità e/o disponibilità a prendere decisioni nell'ambito della propria sfera di attività;
- ☐ ☐ Capacità di indirizzare la propria attività al conseguimento degli obiettivi fissati in modo da migliorare i servizi offerti;
- ☐ ☐ Capacità di orientare i comportamenti altrui, mantenendo la coesione del gruppo e dei collaboratori con cui si trova ad operare.

12. Capacità professionale: inteso come

- ☐ ☐ Capacità di incrementare le proprie conoscenze tecniche in modo da mantenersi aggiornato al contesto amministrativo, alla normativa ed alla tecnologia con cui si trova ad operare mettendole a disposizione della struttura;
- ☐ ☐ Capacità e/o disponibilità ad aumentare il proprio livello specialistico in modo da offrire alla struttura soluzioni innovative ed economiche;
- ☐ ☐ Capacità di favorire la condivisione degli obiettivi comuni con i collaboratori. Capacità di supportare lo sviluppo delle competenze dei collaboratori mediante la condivisione delle informazioni e delle conoscenze.

COMPETENZE DELLE CATEGORIE B E C :

Anche in questo caso le 4 aree di competenza sono quelle previste per il fattore 3 (Qualità della performance) e vengono suddivise in 12 fattori, che per le categorie B e C sono i seguenti:

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
A - COGNITIVA	1. Flessibilità
	2. Gestione del lavoro
B - REALIZZATIVA	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Impegno nei processi lavorativi
C - RELAZIONALE	6. Relazioni interne
	7. Relazioni esterne
	8. Comprensione
D - GESTIONALE	9. Gestione dei problemi
	10. Responsabilità
	11. Collaborazione
	12. Capacità professionale

A - AREA COGNITIVA

con riferimento a:

1. Flessibilità: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative della struttura di appartenenza;
- ☐ ☐ Capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità;
- ☐ ☐ Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza.

☐☐ Accettazione di cambiamenti funzionali ed organizzativi nell'ambito della struttura/area di lavoro di riferimento.

☐☐ Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni anche informatiche.

2. Gestione del lavoro: intesa come

☐☐ Capacità di orientare il proprio lavoro al perseguimento del risultato ed al perseguimento dei valori dell'Ente, inclusi quelli che puntano alla realizzazione del cambiamento e dell'innovazione.

☐☐ Capacità di riconoscere il contesto di lavoro estendendo la propria visione d'insieme alle opportunità di miglioramento;

☐☐ Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

B - AREA REALIZZATIVA

con riferimento a:

3. Orientamento al risultato: inteso come

Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro;

☐☐ Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti.

4. Iniziativa: intesa come

☐☐ Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte;

☐☐ Capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi.

5. Impegno nei processi lavorativi: intesa come

☐☐ Capacità di affrontare la propria attività lavorativa con accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura anche in relazione al miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva quantità del lavoro svolto in relazione ai compiti/obiettivi affidati;

- ☐☐Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive;
- ☐☐Efficace gestione del proprio lavoro, individuazione delle priorità e programmazione del lavoro anche senza l'intervento dei diretti superiori;
- ☐☐Capacità di affrontare il carico di lavoro assegnato tenendo presente la complessità e difficoltà del compito/obiettivo affidato ed il tempo a disposizione;
- ☐☐Capacità di rispettare i tempi di svolgimento dei compiti/obiettivi affidati e rispetto di eventuali termini e scadenze;
- ☐☐Corrispondenza del contenuto del lavoro svolto con le direttive impartite e conformità alle procedure/regole pertinenti l'attività interessata.

C - AREA RELAZIONALE

con riferimento a:

6. Relazioni interne: intese come

- ☐☐Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi interni all'Ente in modo da raggiungere brevemente la soluzione dei problemi;
- ☐☐Capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori ed opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni.

Relazioni esterne: intese come

- ☐☐Capacità di intrattenere relazioni con strutture ed Enti esterni alla Regione in modo da raggiungere brevemente la soluzione dei problemi;
- ☐☐Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto.

8. Comprensione: intesa come

- ☐☐Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione;
- ☐☐Capacità di affrontare ed appianare eventuali conflitti con i colleghi.

D - AREA GESTIONALE

con riferimento a:

9. Gestione dei problemi: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di inquadrare i problemi, di raccogliere le informazioni, di valutarle, di scegliere la strada da percorrere sulla base di priorità assegnate dopo avere riconosciuto la reale essenza dei problemi, operativi e relazionali;
- ☐ ☐ Disponibilità ad esercitare sapientemente la propria autonomia e la capacità di mettere in atto comportamenti lavorativi in grado di proporre soluzioni efficaci ed efficienti;
- ☐ ☐ Capacità di proporre soluzioni di innovazione, semplificazione e miglioramento delle procedure ed attività nell'ambito delle funzioni affidate.

10. Responsabilità: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili;
- ☐ ☐ Attenzione alla qualità della prestazione in termini di accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura anche in relazione al miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva quantità del lavoro svolto in relazione ai compiti/obiettivi affidati;
- ☐ ☐ Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive.

11. Collaborazione: intesa come

- ☐ ☐ Capacità di collaborare e cooperare efficacemente con il dirigente e con i colleghi;
- Capacità di garantire disponibilità al lavoro di gruppo, e di integrarsi positivamente nel contesto lavorativo anche in termini di rapporti con gli utenti interni/esterni;
- ☐ ☐ Capacità di adattarsi alle situazioni e propensione all'innovazione ed al miglioramento;
- ☐ ☐ Propensione alla collaborazione nel ricercare comuni interessi e sintonia sugli obiettivi da raggiungere.

12. Capacità professionale: inteso come

- ☐ ☐ Capacità di incrementare le proprie conoscenze tecniche in modo da mantenersi aggiornato al contesto amministrativo, alla normativa ed alla tecnologia con cui si trova ad operare mettendole a disposizione della struttura;



☐☐Capacità e/o disponibilità ad aumentare il proprio livello specialistico in modo da offrire alla struttura soluzioni innovative ed economiche;

☐☐Disponibilità a diffondere nell'ambito della struttura le conoscenze/informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività nei tempi e modi appropriati.

7. I SOGGETTI COMPETENTI ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E COLLETTIVI:

Il Direttore, in collaborazione con i responsabili degli uffici, definisce annualmente gli obiettivi da assegnare che vengono illustrati e discussi con i singoli dipendenti durante un colloquio garantendo la rispondenza della gestione amministrativa alle direttive generali ricevute dagli organi di direzione politico-amministrativa, l'omogeneità e la congruità degli obiettivi assegnati.

8. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni è rivolto:

- al personale dipendente a tempo indeterminato;
- ai dipendenti di altri Enti in posizione di comando a tempo pieno presso Arpea.

Il sistema non si applica ai dipendenti di Arpea che prestino servizio presso altri enti in posizione di comando, di distacco o di analoghi istituti con la retribuzione accessoria a carico dei predetti enti, salvo diverse disposizioni.

9. I RESPONSABILI DELLA VALUTAZIONE

Il responsabile della valutazione è il direttore dell'ente, ma effettua la sua valutazione in collaborazione con il responsabile dell'ufficio di appartenenza del valutato durante l'anno di riferimento della valutazione.

Nel caso trasferimento del dipendente in più di una struttura durante l'anno, il Direttore effettuerà la valutazione dei risultati raggiunti dal dipendente in collaborazione con i responsabili interessati, ciascuno per il periodo di competenza.

10. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione è articolato in diverse fasi che vanno a comporre un sistema di attribuzione degli obiettivi e di valutazione dei risultati volti a migliorare il sistema di programmazione delle attività e degli interventi dell'Ente.



11. IL COLLOQUIO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il Direttore, in collaborazione con i responsabili degli uffici, definisce annualmente gli obiettivi e i programmi da assegnare ai dipendenti durante un colloquio.

Possono essere assegnati obiettivi non rientranti specificatamente nelle competenze della struttura o della posizione assegnata solo se previamente concertati con l'interessato; gli obiettivi saranno riportati nella scheda di individuazione degli stessi, che sarà compilata in ogni sua parte e controfirmata per condivisione dal Direttore, dal responsabile dell'ufficio/funzione/area e dal dipendente interessato.

12. LA VERIFICA STATO AVANZAMENTO PERFORMANCE (SAP)

Con la versione intermedia, da effettuarsi nel mese di giugno, il responsabile dell'ufficio, provvede alle necessarie verifiche delle attività svolte dai dipendenti volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati e per dare ai dipendenti un feedback sull'andamento delle proprie attività svolte.

In questa fase dovranno anche essere discussi i fattori riguardanti la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali in una sorta di "pre-valutazione" in modo da apportare quei correttivi comportamentali volti al miglioramento dei risultati finali. In caso di richiesta del dipendente, tale colloquio potrà essere effettuato con il Direttore.

Gli esiti del colloquio dovranno essere annotati sulla scheda di valutazione e firmati sia dal responsabile che dal valutato.

Inoltre il dipendente e il responsabile dell'ufficio qualora ritengano che debbano essere attivate azioni correttive o di sviluppo di assegnazione degli obiettivi devono richiedere un incontro per proporre le variazioni al Direttore.

13. LA REVISIONE DEGLI OBIETTIVI IN CORSO DELL'ANNO

Nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del dipendente, si verifichino eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati o la necessità di modificare i contenuti descrittivi della scheda di assegnazione, il Direttore, il responsabile dell'ufficio e il valutato si incontrano per una verifica durante la quale possono essere attivate azioni correttive o di sviluppo rispetto agli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno con le medesime modalità di assegnazione degli obiettivi.

14. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Al termine di ogni anno il Direttore, il responsabile dell'ufficio e il dipendente si incontrano per il colloquio di valutazione, l'esito del quale viene formalizzato in una apposita scheda che viene sottoscritta dai soggetti.

15. LA PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA

Nel caso in cui il colloquio di valutazione si concluda con un giudizio complessivo che comporti una riduzione dell'indennità di risultato o dell'incentivo di produttività superiore al 20% rispetto all'importo teorico attribuibile, prima della formalizzazione delle decisioni, il Direttore comunica al dipendente, per iscritto, la scheda di valutazione. Il dipendente, acquisita la documentazione, può presentare le sue controdeduzioni. In questa fase di contraddittorio, il dipendente può farsi assistere da un rappresentante sindacale di sua fiducia.

Inoltre al dipendente è data la possibilità di ricorrere, entro 30 giorni dalla data di presa visione della proposta di valutazione, al Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.). Il C.U.G., acquisita la documentazione e sentiti gli interessati, esprime entro 30 giorni un parere obbligatorio ma non vincolante sul caso in esame.

16. L'ESITO DELLA PROCEDURA DI GARANZIA

Il C.U.G. invia le proprie conclusioni al Direttore, il quale, preso atto del parere del comitato riesamina la valutazione ed eventualmente, motivando può discostarsene.

17. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE AGLI OBIETTIVI COLLETTIVI

La valutazione del contributo individuale del personale di categoria B, C e D, ponderata al peso di ciascun obiettivo, viene effettuata tenendo conto della totalità degli obiettivi collettivi della struttura, ed effettuata attraverso l'apposita scheda con l'attribuzione della seguente scala di punteggio:

Valutazione del contributo individuale	Punteggio
Non adeguato	0
Parzialmente adeguato con impegno scarso	1
Parzialmente adeguato con impegno medio	2
Adeguato con impegno buono	3
Adeguato con impegno ottimo	4

La successiva tabella riporta i valori dei punteggi con la percentuale di retribuzione spettante:

Punteggio	% spettante
4	100%
3	80%
2	50%
1	20%

0	0
---	---

18. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE – VALUTAZIONE

La valutazione della performance individuale del personale di categoria B, C e D, ponderata al peso di ciascun obiettivo, viene effettuata attraverso l'apposita scheda con l'attribuzione della seguente scala di punteggio:

Valutazione del contributo individuale	Punteggio
Non adeguato	0
Parzialmente adeguato con impegno scarso	1
Parzialmente adeguato con impegno medio	2
Adeguato con impegno buono	3
Adeguato con impegno ottimo	4

La successiva tabella riporta i valori dei punteggi con la percentuale di retribuzione spettante:

Punteggio	% spettante
4	100%
3	80%
2	50%
1	20%
0	0

19. LA QUALITA' DELLA PERFORMANCE- VALUTAZIONE

L'incentivo della Qualità della Performance viene erogato in base al punteggio derivante dalla sommatoria dei punteggi relativi ai 12 fattori presentati nel sistema di valutazione per il terzo fattore, attraverso l'apposita scheda con l'attribuzione della seguente scala di punteggio:

Giudizio	Punteggio
Insufficiente	0
Appena sufficiente	1
Discreto	2
Ottimo	3
Eccellente	4

La successiva tabella riporta i valori dei punteggi con la percentuale di retribuzione spettante:

Punteggio	% Incentivo spettante
-----------	-----------------------

Da 44 a 48	100%
Da 38 a 43	90%
Da 32 a 37	80%
Da 25 a 31	60%
Da 19 a 24	40%
Da 12 a 18	25%
Inferiore a 12	0

Per quelle specifiche categorie di personale adibito a mansioni che non prevedono una facile individuazione di obiettivi individuali (es. autisti, uscieri, centralinisti, ecc..) che, come indicato nel cap. 8, verranno valutati solo per la performance organizzativa e per la qualità della performance, si procede a trasferire la loro quota di budget relativa al fattore 2 nel budget del fattore 1.

20. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RETRIBUZIONE

Le risorse finanziarie destinate al riconoscimento della performance organizzativa derivanti dalla suddivisione sopra illustrata, vengono distribuite ai singoli dipendenti in base alla valutazione conseguita relativa al contributo individuale del personale di categoria B, C e D all'obiettivo collettivo della struttura.

Prima di procedere con la valutazione del contributo individuale all'obiettivo collettivo, il Direttore procede alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di ente.

La valutazione della performance organizzativa è articolata con il riconoscimento di una quota del budget di struttura dedicato agli obiettivi collettivi, gli incentivi individuali si articolano nella seguente misura:

Risultato della performance organizzativa	Quota di budget distribuibile
Media obiettivi raggiunti in misura superiore all'80%	100%
Media obiettivi raggiunti tra il 61% e l'80%	80%
Media obiettivi raggiunti tra il 41% e il 60%	60%
Media obiettivi raggiunti tra il 20% e il 40%	40%
Media obiettivi raggiunti inferiore al 20%	0

Nel caso in cui nel corso dell'anno si verifichi:

- Cambio di categoria,
- Conferimento o cessazione di incarico di posizione organizzativa,
- Assunzione o cessazione,

I compensi spettanti sono corrisposti in proporzione ai due periodi.

21. LIMITI DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI TITOLARI DI P.O.

Considerata la particolare regolamentazione dell'indennità di risultato delle posizioni organizzative prevista dalla contrattazione nazionale, la retribuzione di risultato corrispondente alla somma delle quote previste per i tre fattori sottoposti a valutazione non può superare in ogni caso i limiti fissati dalla contrattazione nazionale e/o dalla normativa regionale.

22. PRIMA APPLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

L'applicazione del presente sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale decorre dall'anno 2014.

La valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali riferite all'anno 2013 sarà effettuata con il sistema di valutazione previgente.

La prima applicazione del presente sistema di valutazione è di natura sperimentale ed è soggetta a verifica ed eventuale correzione e/o integrazione nel caso intervengano modifiche normative e/o emanazione di indirizzi applicativi in sede di Conferenza Stato-Regioni e comunque trascorso un anno dalla prima applicazione.

A tal fine l'ufficio Segreteria generale e gestione risorse umane acquisisce le osservazioni delle rappresentanze sindacali e degli altri soggetti coinvolti nel processo di valutazione delle prestazioni e ogni altra informazione e dato utile all'analisi dell'andamento del sistema, all'individuazione delle criticità ed alla formulazione dei correttivi necessari.

