



Sistema di misurazione e valutazione della performance di ARPAL

REGOLAMENTO

Rev. 01

Approvato con decreto DG n. 43 del 25/02/2014

Indice

Capo I) Principi Generali	3
Art. 1 - Principi generali.....	3
Art. 2 – Centri di Responsabilità	3
Capo II) Soggetti coinvolti.....	4
Art. 3 – Soggetti valutati	4
Art. 4 - Valutatori.....	4
Art. 5 - Organismo Indipendente di Valutazione	4
Capo III) Ciclo di gestione della performance.....	5
Art. 6 - Ciclo di gestione della performance.....	5
Capo IV) Definizione degli obiettivi	6
Art. 7 – Obiettivi.....	6
Art. 8 - Definizione degli obiettivi	6
Art. 9 - Piano della Performance.....	6
Capo V) La valutazione dei dirigenti	7
Art. 10 - Soggetti della valutazione dei dirigenti.....	7
Art. 11 - Periodo di valutazione	7
Art. 12 - Performance individuale dei dirigenti	7
Art. 13 - Assegnazione degli obiettivi ai dirigenti	7
Art. 14 – La scheda degli obiettivi individuali dei dirigenti	8
Art. 15 - Monitoraggio obiettivi e comportamenti	8
Art. 16 - Modifica obiettivi	8
Art. 17 - Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali dei dirigenti.....	9
Art. 18 - Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei dirigenti.....	9
Art. 19 - Punteggio finale individuale di valutazione del dirigente.....	10
Art. 20 - Comunicazione dell’esito della valutazione e valutazione di II istanza.....	10
Art. 21 - Definizione e ripartizione del fondo per il risultato dei dirigenti.....	11
Capo VI) La valutazione del personale del comparto.....	12
Art. 22 - Soggetti della valutazione del personale del comparto.....	12
Art. 23 - Periodo di valutazione.....	12
Art. 24 - Performance individuale del comparto	12
Art. 25 - Assegnazione degli obiettivi al personale del comparto	12
Art. 26 - Assegnazione obiettivi individuali.....	12
Art. 27 - Scheda degli obiettivi individuali del comparto.....	13
Art. 28 - Monitoraggio degli obiettivi del comparto e dei comportamenti.....	13
Art. 29 - Misurazione del raggiungimento degli obiettivi individuali del comparto	13
Art. 30 - Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del comparto.....	13
Art. 31 - Valutazione della performance del comparto.....	14
Art. 32 - Comunicazione dell’esito della valutazione	14
Art. 33 - Punteggio finale individuale di valutazione del personale del comparto.....	14
Art. 34 – Ripartizione delle risorse per la produttività del comparto	15
Art. 35 - Valutazione del periodo di presenza in servizio del personale del comparto.....	15
Art. 36 – Procedura di conciliazione.....	15
Capo VII) Rendicontazione sulla performance.....	17
Art. 37 - Trasparenza e rendicontazione sulla valutazione della performance.....	17
Capo VIII) Disposizioni transitorie e finali	18
Art. 38 - Entrata in vigore ed abrogazione disposizioni precedenti.....	18
Art. 39 - Disposizione transitoria.....	18
Art. 40 – Allegati.....	18
Art. 41 – Modulistica	18

Capo I) Principi Generali

Art. 1 - Principi generali

ARPAL individua nel proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance strumenti per:

- evidenziare e premiare il contributo individuale di tutti i propri dipendenti rispetto agli obiettivi dell'Agenzia e della struttura organizzativa di appartenenza, attraverso la valorizzazione del merito;
- definire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di obiettivi, risultati e comportamenti dal personale, garantendo la trasparenza delle informazioni;
- promuovere il valore del lavoro pubblico, l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative dell'Agenzia;
- promuovere l'orientamento al cliente e al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei servizi offerti;
- supportare le politiche di sviluppo del personale (formazione, crescita professionale, organizzazione del lavoro);
- contribuire a creare e mantenere il benessere organizzativo e promuovere una corretta ed equa gestione delle risorse umane.

Art. 2 – Centri di Responsabilità

Ai fini del presente regolamento si definiscono **Centri di responsabilità** (di seguito CdR) i Dipartimenti, le Strutture Complesse (Unità Operative) e le Strutture Semplici (Settori).

Capo II) Soggetti coinvolti

Art. 3 – Soggetti valutati

I soggetti valutati sono i dirigenti ed il personale del comparto, dipendenti a tempo indeterminato o determinato di ARPAL, compreso il personale distaccato presso altri Enti, od operanti presso l’Agenzia in posizione di comando.

Non sono soggetti valutati i dipendenti di ARPAL che prestano servizio presso altri enti in posizione di comando.

Art. 4 - Valutatori

I valutatori dei dirigenti e del personale del comparto sono individuati nei successivi artt. 10 e 22. Qualora nello stesso anno siano presenti più soggetti valutatori per uno stesso soggetto valutato, ciascun valutatore effettua la valutazione relativamente al periodo e all’attività di competenza.

Art. 5 - Organismo Indipendente di Valutazione

L’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) di ARPAL è istituito in conformità a quanto previsto dal DLgs 150/2009 e smi.

L’OIV svolge i seguenti compiti:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e integrità nonché la performance dell’Agenzia e comunica tempestivamente al Direttore generale le eventuali criticità riscontrate;
- fornisce supporto tecnico al Direttore generale nel processo di definizione degli obiettivi dell’ARPAL necessario all’elaborazione del Piano della Performance;
- fornisce supporto nella definizione degli obiettivi dei dirigenti e dei relativi indicatori, proponendo i correttivi necessari per garantirne l’omogeneità all’interno dell’Agenzia;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell’utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone al Direttore generale la valutazione dei dirigenti responsabili dei dipartimenti;
- valida la Relazione sulla Performance;
- promuove l’adeguamento nel tempo del sistema di misurazione e valutazione della performance mediante la formulazione di proposte.

L’OIV opera in collaborazione con il CUG per rafforzare, attraverso l’introduzione dei temi delle pari opportunità e del benessere organizzativo, la valutazione delle performance.

L’OIV svolge tutte le altre funzioni attribuitegli da norme di legge.

L’OIV è supportato dal punto di vista tecnico e organizzativo dalla Struttura tecnica permanente, di cui al DLgs 150/2009, individuata nella struttura dell’Agenzia competente in materia di misurazione e valutazione della performance.

Capo III) Ciclo di gestione della performance

Art. 6 - Ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance comprende:

- la definizione del Piano della Performance con obiettivi strategici ed annuali, rispettivi indicatori e valori attesi di risultato, con raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- il monitoraggio in corso d'esercizio dello stato di realizzazione degli obiettivi e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- la misurazione e la valutazione della performance;
- l'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- la rendicontazione al Direttore generale, ai competenti organi esterni ed ai cittadini.

Capo IV) Definizione degli obiettivi

Art. 7 – Obiettivi

Gli obiettivi, di cui ai successivi articoli, sono:

- specifici,
- misurabili,
- ripetibili,
- in numero contenuto,
- ragionevolmente realizzabili,
- collegati a precise scadenze temporali.

Gli obiettivi, a livello di struttura, sono resi trasparenti e pubblici attraverso la loro pubblicazione sul sito web dell’Agenzia.

Art. 8 - Definizione degli obiettivi

ARPAL, tenuto conto delle risorse disponibili e avuto riguardo alle priorità d’azione e agli indirizzi regionali, definisce gli obiettivi strategici triennali.

Il Direttore generale convoca, entro il 30 Novembre, il Comitato di Direzione (di cui all’art. 12 del Regolamento di Organizzazione di ARPAL) per comunicare ai dipartimenti e alle direzioni centrali (generale, scientifica ed amministrativa) le relative proposte di obiettivi annuali, predisposte avvalendosi del supporto metodologico dell’OIV e sulla base degli indirizzi regionali, degli obiettivi assegnati dalla Regione e della programmazione annuale dell’attività di cui all’art. 27, L.R. 20/2006.

Le proposte di obiettivi per ciascun dipartimento e direzione centrale vengono comunicate da ciascun direttore al proprio personale dirigente e del comparto.

Il Direttore generale convoca, entro il 15 Dicembre, un nuovo Comitato di Direzione in cui vengono formulate osservazioni da parte dei Direttori dei dipartimenti al fine della definizione degli obiettivi annuali degli stessi.

Art. 9 - Piano della Performance

A conclusione del processo di assegnazione degli obiettivi a tutti i dirigenti, con le modalità indicate al successivo capo V, il Direttore generale, entro il 28 Febbraio (in analogia con il termine di cui alla L.R. 23/2010, art.27), adotta il **Piano della Performance di ARPAL**, che viene pubblicato sul sito dell’Agenzia.

Il Piano della Performance è il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono definiti:

- gli obiettivi triennali e annuali dell’Agenzia,
- il peso degli obiettivi rispetto al quadro di programmazione complessivo,
- gli indicatori.

La mappa logica che sintetizza le relazioni tra mandato istituzionale, le aree strategiche in cui esso si realizza e gli obiettivi è rappresentata dal cosiddetto “Albero della performance”.

Capo V) La valutazione dei dirigenti

Art. 10 - Soggetti della valutazione dei dirigenti

La valutazione dei Direttori di dipartimento viene effettuata dal Direttore generale su proposta dell'OIV.

La valutazione dei responsabili dei CdR e dei dirigenti con incarico professionale dei dipartimenti viene effettuata dal Direttore di dipartimento, sentiti i dirigenti sovraordinati al valutato.

La valutazione dei responsabili di CdR e dei dirigenti con incarico professionale delle direzioni generale, scientifica ed amministrativa viene effettuata rispettivamente dal Direttore generale, dal Direttore scientifico e dal Direttore amministrativo, sentiti i dirigenti sovraordinati al valutato.

Art. 11 - 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, compresi i conseguenti effetti sulla premialità, non si applica al personale dirigente che comunque non sia stato presente in servizio effettivo, nell'arco dell'anno di riferimento, per un periodo pari ad almeno 456 ore.

Costituiscono servizio effettivo ai sensi del comma precedente anche:

- il servizio esterno, la trasferta, il congedo ordinario e per festività sopresse;
- i periodi di congedo per maternità obbligatoria e facoltativa, ai sensi del Dlgs 151/2001,
- le assenze per infortunio per motivi di servizio,
- i periodi di riposo biologico per rischio radiologico,
- i permessi per citazione a testimoniare e per incarico di giudice di pace,
- i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione,
- i permessi per assemblea sindacale,
- i permessi mensili previsti dall'art.33 comma 3 della L.104/1992,
- i permessi per formazione ai fini del conseguimento dei crediti ECM, qualora il PAF di Agenzia non consenta il raggiungimento dei crediti annuali previsti (per i ruoli medico e sanitario),
- i permessi retribuiti (art. 22 del vigente CCNL).

Nel caso di cessazione dal servizio o di assunzione dell'incarico dirigenziale nel corso del periodo di valutazione, la retribuzione di risultato è rapportata al periodo di effettivo incarico, sempre che sia raggiunto il limite previsto dal comma 2 del presente articolo.

Art. 12 - Performance individuale dei dirigenti

La **performance individuale del personale dirigente** viene valutata in relazione:

- al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dirigente;
- alle competenze e comportamenti organizzativi posti in essere anche in relazione alla capacità di valutazione dei propri collaboratori e al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione.

Art. 13 - Assegnazione degli obiettivi ai dirigenti

Il Direttore generale, entro il 31 Dicembre di ogni anno, assegna gli obiettivi, definiti ai sensi dell'art.8, ai Direttori di dipartimento.

I Direttori dei dipartimenti, in coerenza con gli obiettivi ricevuti e di concerto col Direttore generale, assegnano gli obiettivi ai dirigenti responsabili delle Unità Operative e, su proposta di questi ultimi, ai dirigenti responsabili dei Settori e ai dirigenti con incarico professionale.

I Direttori generale, scientifico e amministrativo procedono analogamente all'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti responsabili dei Settori non inseriti in Unità Operative ed ai responsabili di Unità Operativa delle proprie direzioni e, su proposta di questi ultimi, ai dirigenti responsabili dei Settori inseriti in Unità Operative ed ai dirigenti con incarico professionale alle stesse afferenti.

L'assegnazione degli obiettivi si formalizza con la sottoscrizione, entro il 15 Gennaio, della Scheda degli obiettivi individuali - Dirigenti di cui all'art. 14 del presente regolamento, da parte dell'interessato e del Direttore di dipartimento o dei Direttori generale, scientifico o amministrativo per i dirigenti dei rispettivi CdR.

All'atto della sottoscrizione, il dirigente valutato può formulare eventuali osservazioni in merito a fatti o circostanze che a suo giudizio impediscono o rendono estremamente aleatorio il raggiungimento degli obiettivi.

Nel caso di osservazioni formulate nelle schede, le stesse vengono valutate dall'OIV che, qualora le ritenga fondate, fornisce al valutatore indicazioni ai fini dell'eventuale ridefinizione della scheda, che dovrà essere nuovamente sottoscritta dal dirigente valutato.

La sottoscrizione degli obiettivi costituisce obbligo per il soggetto valutato. Anche in caso di rifiuto di sottoscrivere la scheda da parte del valutato, gli obiettivi si intendono attribuiti; del rifiuto di sottoscrivere la scheda, il valutatore dà conto nella scheda stessa.

Una volta ultimata la sottoscrizione delle Schede degli obiettivi individuali dei dirigenti, queste vengono trasmesse all'OIV che procede a verificare che gli obiettivi e gli indicatori assegnati siano conformi ai requisiti di cui all'art. 7, segnalando al Direttore generale eventuali anomalie.

Art. 14 – La scheda degli obiettivi individuali dei dirigenti

La scheda degli obiettivi individuali riporta l'insieme degli obiettivi assegnati al dirigente corredati di indicatori e pesi.

Il peso degli obiettivi individuali viene definito in modo che la somma sia pari a 100 per ciascun dirigente, seguendo i criteri di pertinenza degli obiettivi rispetto alle competenze del CdR di appartenenza e di rilevanza degli stessi rispetto alla programmazione complessiva dell'Agenzia.

Per ciascun indicatore viene espresso il valore atteso (Va), in corrispondenza o oltre il quale l'obiettivo si intende raggiunto al 100%, ed il valore limite (Vl), in corrispondenza o oltre il quale l'obiettivo si intende non raggiunto.

Il modulo "Scheda degli obiettivi individuali - Dirigenti" è identificato con il codice **MOD-VADI-01-AR**.

Art. 15 - Monitoraggio obiettivi e comportamenti

Il Direttore generale in corso d'anno monitora gli obiettivi dei Direttori dei dipartimenti e dei dirigenti dei CdR della Direzione generale; analogamente procedono i Direttori di dipartimento e i Direttori scientifico e amministrativo relativamente ai CdR che da essi dipendono. Ai fini di tale monitoraggio intermedio la Struttura tecnica permanente fornisce i dati disponibili sugli indicatori.

L'esito del monitoraggio è comunicato in tempi utili al valutato; nel caso in cui il monitoraggio faccia prefigurare il mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, vengono altresì comunicate le azioni correttive da porre in essere.

Lo stato di avanzamento delle attività connesse ai diversi obiettivi è oggetto di almeno un'analisi intermedia in corso d'anno; i Direttori dei dipartimenti ed i responsabili di CdR delle Direzioni generale, scientifica ed amministrativa, secondo le indicazioni fornite dalla direzione generale, trasmettono al Direttore generale e all'OIV, per il tramite della Struttura tecnica permanente, la scheda di monitoraggio degli obiettivi agli stessi attribuiti, corredata da una prima valutazione sullo stato di avanzamento della realizzazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti dei CdR di competenza.

Il Direttore generale convoca il Comitato di Direzione, a cui partecipa anche l'OIV, per l'analisi delle relazioni intermedie pervenute e per l'individuazione di azioni migliorative per l'efficace raggiungimento dei risultati entro l'anno.

Qualora in corso d'anno il valutatore ravvisi comportamenti del dirigente tali da far prevedere la valutazione negativa di cui all'art. 18, li segnala al dirigente affinché possa porre in atto correttivi.

Art. 16 - Modifica obiettivi

Nel caso in cui si verificano situazioni eccezionali o non prevedibili al momento della definizione degli obiettivi, che rendano necessario introdurre, modificare o eliminare uno o più obiettivi, il dirigente valutato ne chiede la sostituzione o modifica. La richiesta viene valutata dal Direttore generale di concerto con il Direttore di dipartimento di competenza o con il Direttore scientifico o amministrativo.

Oltre all'ipotesi disciplinata al comma precedente, a fronte della ricorrenza di situazioni eccezionali o non prevedibili, il Direttore generale, sentito il Direttore di dipartimento o il Direttore scientifico o amministrativo, procede alla modifica degli obiettivi assegnati ai dirigenti.

La modifica degli obiettivi comporta la redazione di una nuova scheda che viene sottoscritta e trasmessa all'OIV.

Art. 17 - Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali dei dirigenti

La misurazione e la valutazione degli obiettivi individuali vengono effettuate in funzione dei valori effettivamente verificati per ciascun indicatore di obiettivo.

A tal fine la Struttura tecnica permanente fornisce i dati disponibili sugli indicatori.

Il Direttore di dipartimento e i Direttori generale, scientifico e amministrativo per i CdR di competenza, inseriscono nella Scheda degli obiettivi individuali del soggetto valutato tutti i valori verificati, con l'evidenza del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati.

Dal confronto tra il valore verificato e il valore atteso e il valore limite si ottiene il valore conseguito (secondo le modalità definite nell'**Allegato 1**), che viene quindi moltiplicato per il peso associato al relativo indicatore.

Il Punteggio degli obiettivi individuali è pari alla somma dei valori così ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati.

Art. 18 - Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei dirigenti

Per il personale dirigente sono valutate le seguenti competenze e comportamenti organizzativi dimostrati dal singolo dirigente nell'anno di valutazione:

1. orientamento al risultato e all'efficienza,
2. capacità organizzativa, di programmazione e di assunzione responsabilità,
3. propensione al miglioramento, all'innovazione, alla soluzione dei problemi e gestione del cambiamento,
4. capacità di relazione con altri soggetti istituzionali ed orientamento al cliente; capacità di collaborare con i colleghi e con le altre strutture dell'Agenzia,
5. esercizio delle competenze,
6. capacità di gestione e valutazione del personale, leadership (solo per i dirigenti titolari di CdR).

La valutazione viene riportata nel Modulo "**Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti – Dirigenti**" identificato con il codice **MOD-VADI-02-AR**.

Ciascuna competenza viene valutata attribuendo alla stessa un punteggio, secondo una scala in trentesimi, sulla base di specifici descrittori comportamentali definiti nel **Dizionario delle competenze e comportamenti per la valutazione del personale dirigente (Allegato 2)**, che possono essere eventualmente ponderati per i diversi ruoli/funzioni.

La valutazione di ciascuna competenza è effettuata con riferimento alle attese associate a ciascun ruolo/incarico previsto. Più precisamente la valutazione di ciascun Direttore di dipartimento è effettuata con esclusivo riferimento alle competenze attese per i Direttori di Dipartimento, la valutazione di ciascun responsabile di Struttura Complessa è effettuata con esclusivo riferimento alle competenze attese per i responsabili di Struttura Complessa, la valutazione di ciascun responsabile di Struttura Semplice è effettuata con esclusivo riferimento alle competenze attese per i responsabili di Struttura Semplice e la valutazione di ciascun dirigente con incarico professionale è effettuata con esclusivo riferimento alle competenze attese per i dirigenti con incarico professionale.

Il punteggio complessivo dei comportamenti organizzativi è determinato dalla media aritmetica dei punteggi riportati per ogni singola competenza valutata.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è considerata negativa nell'ipotesi in cui la media conseguita sia inferiore a 18. In tal caso non si dà luogo a nessuna corresponsione di incentivi economici connessi alla performance individuale.

Il valutatore presta particolare attenzione all'inserimento nella scheda di indicazioni per lo sviluppo delle competenze e il miglioramento dei comportamenti del valutato.

L'Agenzia verificherà la possibilità di prevedere forme di valutazione dei singoli dirigenti che tengano conto delle osservazioni fornite dai componenti della struttura di cui hanno la responsabilità.

Art. 19 - Punteggio finale individuale di valutazione del dirigente

Il punteggio finale individuale del dirigente, direttamente collegato alla retribuzione di risultato, ha un valore massimo di 100 punti, di cui 70 attribuibili al raggiungimento degli obiettivi individuali e 30 attribuibili ai comportamenti organizzativi.

Per ogni dirigente il punteggio finale conseguito viene calcolato sommando il punteggio degli obiettivi individuali rapportato ai 70 punti massimi e il punteggio dei comportamenti organizzativi rapportato ai 30 punti massimi.

Art. 20 - Comunicazione dell'esito della valutazione e valutazione di II istanza

Entro il 10 Aprile dell'anno successivo al periodo di valutazione, il Direttore generale convoca il Comitato di Direzione. In tale occasione il Direttore generale esamina il raggiungimento degli obiettivi così come attestato dai valutatori e verifica la congruità complessiva delle valutazioni dei comportamenti.

Il valutatore, a seguito del Comitato di cui al comma precedente, formalizza nell'apposita scheda la valutazione definitiva e comunica al dirigente valutato l'esito della valutazione stessa sia sul raggiungimento degli obiettivi individuali, sia sulle competenze e i comportamenti organizzativi nel corso di apposito colloquio in cui viene riconosciuto e valorizzato il merito e chiariti gli aspetti suscettibili di miglioramento dei comportamenti organizzativi e delle prestazioni rese.

Al termine del colloquio la scheda viene sottoscritta dal dirigente valutato.

Nel caso in cui il valutato non condivida la valutazione effettuata può introdurre nella scheda eventuali osservazioni.

Tutte le schede sottoscritte vengono trasmesse, ad opera della Struttura tecnica permanente, all'OIV entro il 10 Maggio.

Le schede contenenti osservazioni vengono sottoposte all'OIV per la valutazione di seconda istanza.

In tali casi, l'OIV convoca il valutato che può scegliere di essere assistito nell'incontro da persona di sua fiducia.

Prima dell'incontro, il valutato può anticipare, in tempo utile (almeno 3 gg prima della data stabilita), le controdeduzioni con una nota scritta.

L'OIV procede a formulare la valutazione di seconda istanza entro il 31 Maggio. La valutazione è comunicata all'interessato e al valutatore.

La sottoscrizione della scheda costituisce comunque obbligo per il soggetto valutato.

Prima della effettiva liquidazione del premio, gli esiti complessivi delle valutazioni e delle eventuali valutazioni di seconda istanza, sono comunicate alle OO.SS.

Art. 21 - Definizione e ripartizione del fondo per il risultato dei dirigenti

Ai sensi dei CCNLL vigenti ARPAL quantifica annualmente le risorse complessivamente disponibili per la retribuzione di risultato ai dirigenti e, sulla base della consistenza delle risorse e dei dirigenti in servizio nell'anno, definisce la quota unitaria pro-capite.

Le risorse complessive di cui sopra vengono suddivise in due fondi specifici, uno per i direttori di dipartimento e gli altri responsabili di struttura complessa, l'altro per i responsabili di struttura semplice ed i dirigenti con incarico professionale. All'interno di ciascun fondo specifico confluiscono le quote unitarie dei dirigenti afferenti.

Le risorse di ciascun fondo specifico vengono quindi ripartite fra i dirigenti afferenti in proporzione al punteggio finale individuale conseguito da ognuno, tenuto conto delle disposizioni di cui all'art.11.

Capo VI) La valutazione del personale del comparto

Art. 22 - Soggetti della valutazione del personale del comparto

La valutazione del personale del comparto viene effettuata dai Responsabili delle Unità Operative per il personale afferente ai CdR da loro diretti o sotto ordinati, su proposta dei responsabili dei Settori di appartenenza del valutato. Per il personale dei Settori non inseriti in Unità Operative, la valutazione viene effettuata dal Direttore generale, scientifico, amministrativo o di Dipartimento di rispettiva competenza, sempre su proposta dei responsabili dei Settori di appartenenza del valutato.

Art. 23 - 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 (compresi i conseguenti effetti sulla premialità) non si applica al personale del comparto che comunque non sia stato presente in servizio effettivo, nell'arco dell'anno di riferimento, per un periodo pari ad almeno 144 ore.

Costituiscono servizio effettivo ai sensi del comma precedente anche:

- il servizio esterno, la trasferta, il congedo ordinario e per festività soppresse;
- i periodi di congedo per maternità obbligatoria e facoltativa, ai sensi del Dlgs 151/2001,
- le assenze per infortunio per motivi di servizio,
- i periodi di riposo biologico per rischio radiologico,
- i permessi per citazione a testimoniare e per incarico di giudice di pace,
- i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione,
- i permessi per assemblea sindacale,
- i permessi mensili previsti dall'art.33 comma 3 della L.104/1992,
- i permessi per formazione ai fini del conseguimento dei crediti ECM, qualora il PAF di Agenzia non consenta il raggiungimento dei crediti annuali previsti (per il ruolo sanitario),
- i permessi retribuiti (art. 21 del vigente CCNL).

Art. 24 - Performance individuale del comparto

La **performance individuale del personale (comparto)** viene valutata in relazione:

- al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
- al contributo assicurato alla performance del CdR di appartenenza e alle competenze e comportamenti organizzativi dimostrati.

Art. 25 - Assegnazione degli obiettivi al personale del comparto

Entro il 15 febbraio, il valutatore, identificato al precedente art. 22, su proposta dei responsabili dei Settori di appartenenza del valutato, anche tenendo conto delle mansioni, delle responsabilità, della categoria e del profilo professionale di ciascuno, procede all'assegnazione al personale del comparto di obiettivi individuali, che abbiano le caratteristiche di cui all'art.7 e connessi con gli obiettivi o le attività del CdR, secondo le modalità previste al successivo articolo.

Art. 26 - Assegnazione obiettivi individuali

L'assegnazione degli obiettivi individuali è formalizzata con la sottoscrizione della **Scheda degli obiettivi individuali del comparto** di cui all'art. 27 del presente regolamento da parte del valutato, del responsabile del CdR di appartenenza e del valutatore; la consegna della scheda viene effettuata nel corso di incontri, cui partecipano i componenti del CdR.

Il soggetto valutato è responsabile del raggiungimento dei propri obiettivi individuali, misurato secondo le modalità di seguito definite.

Nel caso di eventuali osservazioni formulate dal valutato nella scheda, le stesse vengono esaminate dal Direttore di competenza che decide per un'eventuale ridefinizione della scheda o per la sua conferma; la scheda è nuovamente sottoscritta dal valutato.

Anche in caso di rifiuto del valutato di sottoscrivere la scheda, gli obiettivi si intendono attribuiti; del rifiuto di sottoscrivere la scheda il valutatore dà conto nella scheda stessa.

Art. 27 - Scheda degli obiettivi individuali del comparto

La **Scheda degli obiettivi individuali** riporta l'insieme degli obiettivi individuali assegnati al valutato, corredata di indicatori e pesi.

Il peso degli obiettivi individuali del comparto viene attribuito in funzione dell'impegno richiesto al singolo sugli obiettivi allo stesso assegnati. La somma dei pesi è pari a 100 per ciascun valutato.

Per ciascun indicatore viene espresso il valore atteso (Va), in corrispondenza o oltre il quale l'obiettivo si intende raggiunto al 100%, ed il valore limite (Vl), in corrispondenza o oltre il quale l'obiettivo si intende non raggiunto.

Il modulo "**Scheda degli obiettivi individuali - Comparto**" è identificato con il codice **MOD-VADI-03-AR**.

Art. 28 - Monitoraggio degli obiettivi del comparto e dei comportamenti

I dirigenti responsabili di CdR sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della realizzazione degli obiettivi assegnati al personale del comparto nell'ambito del CdR diretto ed a comunicare in tempi utili agli interessati l'esito del monitoraggio nel caso siano da attivare azioni correttive.

Lo stato di avanzamento delle attività connesse ai diversi obiettivi è comunque oggetto di analisi intermedie in corso d'anno e di incontri con il personale, durante i quali il responsabile del CdR illustra anche lo stato di avanzamento degli obiettivi del CdR.

Gli obiettivi assegnati al comparto possono essere modificati in corso d'anno dal valutatore in casi eccezionali adeguatamente individuati. Le modifiche comportano la sottoscrizione di una nuova scheda.

Qualora il valutatore ravvisi comportamenti del valutato tali da far prevedere una valutazione inferiore al livello di accesso al premio di produttività, di cui all'art. 30, li segnala al valutato affinché possa porre in atto correttivi.

Art. 29 - Misurazione del raggiungimento degli obiettivi individuali del comparto

La misurazione degli obiettivi individuali viene effettuata in funzione dei valori effettivamente verificati per ciascun indicatore dal dirigente responsabile del CdR al quale il valutato appartiene. Il suddetto responsabile riporta nella **Scheda degli obiettivi individuali** del valutato i valori verificati, con l'evidenza del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, calcola il grado di raggiungimento di ogni obiettivo ed il punteggio degli obiettivi individuali.

Dal confronto tra il valore verificato e il valore atteso e il valore limite si ottiene il valore conseguito (secondo le modalità definite nell'**Allegato 3**), che viene quindi moltiplicato per il peso associato al relativo indicatore.

Il **Punteggio degli obiettivi individuali** è pari alla somma dei valori così ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati.

Il punteggio viene riportato nella scheda, nella quale il valutatore può formulare osservazioni e proposte di miglioramento.

Art. 30 - Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del comparto

Per il personale del comparto sono valutate le seguenti competenze e comportamenti organizzativi:

1. qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, impegno e coinvolgimento,
2. autonomia rispetto al ruolo e capacità di assunzione di responsabilità, propensione al miglioramento e alla soluzione dei problemi,
3. capacità di collaborazione con i colleghi e i superiori e rispetto di regole e direttive / Capacità di relazione con i soggetti esterni ed orientamento al cliente,
4. conoscenze e competenze tecniche ed abilità professionali.

La valutazione viene riportata nel modulo “**Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti – Comparto**” identificato con il codice **MOD-VADI-04-AR**.

Ciascuna competenza viene valutata attribuendo alla stessa un punteggio, secondo una scala in trentesimi, sulla base di specifici descrittori comportamentali definiti nel **Dizionario delle competenze e comportamenti per la valutazione del personale non dirigente (Allegato 4)** che possono essere eventualmente ponderati per i diversi ruoli/funzioni.

Nell’attribuzione del punteggio i valutatori tengono conto del livello di capacità individuali normalmente richiesto per ciascuna categoria di inquadramento, nonché del ruolo svolto all’interno del CdR.

Il punteggio dei comportamenti organizzativi è determinato dalla media aritmetica dei punteggi riportati per ogni singola competenza.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è considerata negativa nell’ipotesi in cui la media conseguita sia inferiore a 18. In tal caso non si dà luogo a nessuna remunerazione della produttività.

Il valutatore presta particolare attenzione all’inserimento nella scheda di indicazioni per lo sviluppo delle competenze e il miglioramento dei comportamenti del valutato.

Art. 31 - Valutazione della performance del comparto

Entro il 30 Aprile dell’anno successivo al periodo di valutazione, il Direttore di dipartimento e i Direttori generale, scientifico e amministrativo per i CdR di propria competenza, convocano un incontro con tutti i responsabili di CdR per verificare il raggiungimento degli obiettivi da parte di ogni singolo valutato e la congruità delle valutazioni dei comportamenti proposte. Le schede vengono sottoscritte dal valutatore e dal responsabile del CdR di appartenenza del valutato.

Art. 32 - Comunicazione dell’esito della valutazione

Il valutatore e il responsabile del CdR di appartenenza comunicano a ciascun valutato l’esito della valutazione sia sul raggiungimento degli obiettivi sia sulle competenze ed i comportamenti organizzativi in un apposito colloquio in cui viene riconosciuto e valorizzato il merito e chiariti gli aspetti suscettibili di miglioramento dei comportamenti organizzativi e delle prestazioni rese.

In occasione del colloquio il valutatore fa sottoscrivere la scheda di valutazione al valutato che può eventualmente riportare nella scheda stessa le sue osservazioni; dopo la consegna di tutte le schede, il valutatore comunica al personale valutato, tramite inserimento nella cartella condivisa, i punteggi conseguiti dai singoli componenti della struttura (raggiungimento obiettivi individuali e valutazione competenze).

La sottoscrizione della scheda costituisce obbligo per il soggetto valutato, fatta salva la possibilità di attivare la procedura di conciliazione di cui all’art. 36.

Tutte le schede sottoscritte vengono trasmesse, per il tramite della Struttura tecnica permanente, all’OIV.

Art. 33 - Punteggio finale individuale di valutazione del personale del comparto

Il punteggio finale individuale del comparto, direttamente collegato al premio di produttività, ha un valore massimo di 100 punti, di cui 80 attribuibili al raggiungimento degli obiettivi e 20 attribuibili ai comportamenti organizzativi.

Per ogni componente del comparto il punteggio finale conseguito viene calcolato sommando il punteggio degli obiettivi rapportato agli 80 punti massimi e il punteggio dei comportamenti organizzativi rapportato ai 20 punti massimi.

Il valutatore normalizza i risultati secondo i criteri di cui all’**Allegato 3**. Successivamente trasmette l’elenco del personale del comparto con i rispettivi punteggi normalizzati alla Struttura Tecnica Competente. Quest’ultima predisponde l’elenco complessivo di Agenzia e lo trasmette alla struttura del personale che associa ad ognuno la percentuale relativa al periodo di presenza in servizio valutata con i criteri di cui al successivo art. 35 e procede alla liquidazione.

Il punteggio finale individuale per il personale del comparto, determinato ai sensi del presente regolamento, rileva al fine esclusivo della ripartizione del premio di produttività e solo per l'anno di valutazione.

Art. 34 – Ripartizione delle risorse per la produttività del comparto

Ai sensi dei CCNLL vigenti ARPAL, nell'anno successivo a quello di valutazione, definisce le quote di risorse destinate alla produttività del personale del comparto.

Tutte le risorse di cui al comma precedente vengono ripartite fra i componenti del comparto in proporzione al punteggio finale individuale normalizzato conseguito da ognuno e alla percentuale di presenza in servizio.

Art. 35 - Valutazione del periodo di presenza in servizio del personale del comparto.

La presenza in servizio è calcolata rispetto alle ore di lavoro ordinario standard cumulabili in un anno per il comparto, pari a 1792 ore.

Ai fini del calcolo della percentuale riferita alle ore lavorate rispetto allo standard, a cui rapportare il premio di produttività, per ore lavorate si intendono le ore di servizio effettivamente prestate o assimilate ai sensi dell'art. 23 del presente regolamento, ad eccezione di quelle già eventualmente remunerate ad altro titolo.

In ogni caso non vengono considerate, al fine del riparto del fondo, le ore lavorate eccedenti le 1792 ore per anno.

Art. 36 – Procedura di conciliazione

In caso di disaccordo sulla valutazione finale, il valutato può chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo ad un organo e ad una procedura di garanzia.

A tal fine, il valutato può attivare la procedura di conciliazione, presentando, entro 10 giorni, a pena di decadenza, dal ricevimento della scheda di valutazione, osservazioni scritte alla Struttura tecnica permanente.

Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi della contestazione; mancando tali requisiti la richiesta sarà archiviata dal responsabile della Struttura tecnica permanente, dandone comunicazione all'interessato.

La richiesta sospende la valutazione.

A seguito dell'istanza viene attivata una "Commissione di conciliazione" composta da:

- un componente dell'OIV che la presiede;
- il Direttore scientifico (se il valutato appartiene alla struttura della Direzione generale o della Direzione amministrativa), il Direttore amministrativo (se il valutato appartiene alla struttura della Direzione Scientifica) o un Direttore di un dipartimento diverso da quello a cui appartiene il soggetto valutato o loro delegati;
- il presidente del CUG o suo delegato.

La Struttura tecnica permanente dell'Agenzia garantisce il supporto istruttorio e le funzioni di segreteria amministrativa.

La Commissione esprime, eventualmente a maggioranza, pareri obbligatori ma non vincolanti. In particolare, verifica se esistono le condizioni per la revisione della valutazione; propone – previa discussione con il valutatore ed audizione del valutato - modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata, presidia la corretta applicazione nel caso specifico della metodologia di valutazione.

Il valutato può richiedere per gravi motivi personali che la sua audizione sia fissata in altra data.

Il valutato, qualora lo ritenga necessario, può farsi assistere da persona di sua fiducia.

La Commissione di conciliazione, entro 20 giorni decorrenti dalla data di presentazione delle osservazioni del valutato, fatto salvo l'accoglimento della richiesta di proroga, può:

1. esprimere il parere di modifica e/o integrazione alla valutazione, oppure
2. esprimere il parere di conferma della valutazione del valutatore.

Il valutatore, ricevuto il parere della Commissione, può decidere di adeguarsi al parere stesso ovvero di discostarsene, esponendo i motivi della scelta nella scheda di valutazione.

La procedura di conciliazione descritta deve concludersi, di norma, entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza.

Capo VII) Rendicontazione sulla performance

Art. 37 - Trasparenza e rendicontazione sulla valutazione della performance

Al termine della valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti, la Struttura tecnica permanente predispone la Relazione sulla performance complessiva dell'Agenzia per l'anno di riferimento. A seguito della presentazione e discussione in Comitato di direzione, la relazione viene approvata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

La relazione sulla performance, i risultati della valutazione finale dei dirigenti e le informazioni sulla distribuzione dei premi di risultato e di produttività vengono rendicontati ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e destinatari dei servizi attraverso la pubblicazione sul sito internet istituzionale.

Capo VIII) Disposizioni transitorie e finali

Art. 38 - Entrata in vigore ed abrogazione disposizioni precedenti

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance di ARPAL trova applicazione a decorrere dal 1° gennaio 2013.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è regolamentato esclusivamente dal presente Regolamento e dai suoi allegati.

Art. 39 - Disposizione transitoria

Entro Maggio 2013 Arpal verificherà con le OOSS gli esiti della sperimentazione relativa all'assegnazione ai componenti del comparto di obiettivi individuali e quelli della sperimentazione relativa alla valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale del comparto effettuate senza effetti economici per l'anno 2012. Analoga verifica verrà effettuata anche per quanto riguarda la sperimentazione della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze dei dirigenti per il 2012.

All'esito di tale analisi potranno essere valutate eventuali modifiche al presente Regolamento.

Si dà atto che il Dlgs 141/11 rinvia l'applicazione degli artt. 19 , 2° e 3° comma, e 31, 2° comma, del Dlgs 150/09 a partire dal CCNL successivo a quello del quadriennio 2006-09.

Art. 40 – Allegati

Gli allegati al presente Regolamento costituiscono parte integrante dello stesso.

Art. 41 – Modulistica

I moduli citati nel presente Regolamento costituiscono documenti del Sistema di Gestione di Arpal e come tali ne seguono le regole di redazione, modifica, approvazione e verifica.

Allegato n. 1

CRITERI PER CALCOLO DEL VALORE DELL'INDICATORE CONSEGUITO (DIRIGENZA)

Quando $V_a > V_l$, per valori verificati uguali o superiori al valore atteso l'obiettivo si intende raggiunto al 100%, per valori verificati uguali o inferiori al valore limite l'obiettivo si intende non raggiunto.

Quando $V_a < V_l$, per valori verificati uguali o inferiori al valore atteso l'obiettivo si intende raggiunto al 100%, per valori verificati uguali o superiori al valore limite l'obiettivo si intende non raggiunto.

Per valori verificati compresi tra il valore atteso e il valore limite, il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo si ottiene applicando a ciascun indicatore la seguente formula:

Valore conseguito = $[(\text{valore verificato } V_v - \text{valore di zero } V_o) / (\text{valore atteso } V_a - \text{valore di zero } V_o)] \times 100$

Per $V_a > V_l$: $V_o = 0$

Per $V_a < V_l$: V_o da definire ad hoc

Allegato n. 2

“Dizionario delle Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale dirigente”

Il dizionario delle competenze per il personale Dirigente è articolato in 6 competenze oggetto di valutazione. Per ciascuna di esse è riportata:

- una descrizione della competenza
- un elenco di elementi di riferimento per la formulazione del giudizio

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

1. Orientamento al risultato e all'efficienza

Descrizione

Risposta in termini di tempo, qualità e quantità di lavoro nel proprio contesto di attività.

Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti.

Capacità di essere efficace, finalizzando con continuità le attività proprie e dei collaboratori al conseguimento dei risultati.

Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali.

Elementi guida per la formulazione del giudizio

- Carico di lavoro effettivamente sostenuto, tenendo presente la complessità e difficoltà delle attività svolte.
- Qualità e tempistica del lavoro svolto ed assenza/presenza di errori in relazione alle risorse umane e strumentali gestite.
- Definizione di obiettivi (specifici, misurabili, accessibili, rilevanti, tempificati) e loro realizzazione.
- Individuazione delle priorità e delle urgenze nella prospettiva di raggiungere il risultato.
- Regolazione del livello delle prestazioni e delle risorse in relazione all'importanza delle attività e degli obiettivi da raggiungere.
- Coinvolgimento e guida del gruppo verso il risultato da raggiungere.
- Costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti.
- Individuazione degli errori, comprensione delle cause e attivazione di azioni correttive condivise.
- Monitoraggio e verifica di tempi e scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere.
- Attenzione agli aspetti economici, al contenimento dei costi ed alle possibilità di incremento degli introiti.
- Incremento della produttività della struttura rispetto a periodi precedenti, rendicontazione delle attività svolte e delle cause di eventuale scostamento dagli obiettivi previsti.
- Valutazione del processo e del risultato, per individuare errori da cui imparare, azioni e ragionamenti positivi da valorizzare e standardizzare per future situazioni simili.
- Perseveranza nel raggiungimento del risultato anche a fronte di errori e insuccessi.
- Miglioramento del servizio reso anche in termini di costi/benefici.
- Utilizzo efficace ed efficiente dei mezzi, dei materiali e delle risorse, con particolare attenzione a quelle economico/finanziarie, riducendo gli sprechi ed ottimizzando il rapporto tra risorse disponibili e risorse utilizzabili in funzione dei diversi piani di azione.
- Osservanza delle disposizioni organizzative.

2. Capacità organizzativa, di programmazione e di assunzione di responsabilità

Descrizione

Capacità di attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi.

Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, risorse economiche e finanziarie, ecc).

Capacità di decisione.

Elementi guida per la formulazione del giudizio

- Programmazione, organizzazione, controllo e rendicontazione del lavoro proprio e di quello dei collaboratori.
- Individuazione delle priorità e definizione dei tempi, degli obiettivi e delle fasi per raggiungerli.
- Capacità di operare in un'ottica di processo, considerando gli effetti a valle del proprio lavoro.
- Attivazione di strumenti gestionali e informatici per una migliore organizzazione interna della struttura.
- Capacità di impartire disposizioni organizzative per il miglior funzionamento della struttura.
- Assegnazione di carichi di lavoro adeguati al profilo di inquadramento ed alle capacità dei collaboratori e secondo le necessità.
- Analisi dei possibili imprevisti e rischi, prevedendo risposte operative adeguate.
- Presidio di tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo e assunzione di decisioni e di responsabilità.
- Utilizzazione dell'esperienza gestionale per superare in modo autonomo, con consapevolezza, equilibrio e fiducia nelle proprie possibilità anche situazioni di particolare complessità.
- Capacità di intervenire in prima persona, senza la sollecitazione di altri, su quanto causa perdite di tempo e di risorse.
- Passione ed energia nell'attività lavorativa.
- Consapevolezza del proprio ruolo, delle proprie competenze e dei propri punti di forza.
- Gestione costruttiva di contrattempi e imprevisti quotidiani.
- Sicurezza nell'affrontare problematiche.
- Scelta delle soluzioni alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità.
- Assunzione delle responsabilità per errori, insuccessi o inconvenienti.
- Conoscenza dei propri limiti e attivazione delle professionalità specifiche per integrare la propria competenza.
- Capacità di individuare alternative e ampliare le possibili soluzioni e di prefigurare possibili risultati e loro conseguenze.
- Evitare il ritardo nelle decisioni e la eccessiva impulsività.
- Osservanza delle direttive.

3. Propensione al miglioramento, all'innovazione, alla soluzione dei problemi e gestione del cambiamento

Descrizione

Capacità di promuovere o accettare positivamente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo e di adattarsi a lavorare efficacemente in diverse situazioni e/o con diversi gruppi di lavoro.

Capacità di applicare norme e regole in modo costruttivo introducendo miglioramenti, semplificazione e innovazioni nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici.

Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati e ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività.

Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall'esterno per garantire migliori risultati.

Elementi guida per la formulazione del giudizio

- Proposizione di modifiche migliorative alle procedure vigenti.
- Proposizione di iniziative di innovazione e semplificazione dei processi lavorativi che si coordina o ai quali si partecipa.
- Autonomia ed efficacia dimostrata nel far fronte a mutamenti normativi e/o organizzativi nelle attività di competenza.
- Accettazione della sfida nell'affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite e disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale.
- Adattamento dei propri schemi operativi ed del proprio comportamento in relazione agli obiettivi dell'organizzazione, fornendo supporto in condizioni di emergenza.
- Aggiornamento delle proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione e promozione del cambiamento.
- Ricerca di miglioramento del proprio operato e dell'organizzazione, imparando dall'esperienza e innovando il proprio modo di lavorare, individuando spunti originali e innovativi.
- Selezione e trasferimento delle migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi.
- Individuazione preventiva delle possibili criticità e proposizione delle soluzioni appropriate
- Individuazione con chiarezza dei problemi e attitudine a confrontarsi con l'eventuale gruppo di lavoro e/o il proprio referente.
- Ricerca e realizzazione di soluzioni e risposte creative quando non è possibile seguire strade già tracciate.
- Attitudine a reagire attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento.
- Ricerca di stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione.

4. Capacità di relazione con altri soggetti istituzionali e orientamento al cliente; capacità di collaborare con i colleghi e con le altre strutture dell'Agenzia

Descrizione

Capacità di trasmettere efficacemente informazioni e messaggi agli interlocutori. Capacità di promuovere l'immagine dell'Agenzia, valorizzando la qualità dei servizi e delle prestazioni erogati.

Capacità interagire in modo costruttivo e cooperativo e di stabilire e mantenere rapporti professionali e relazioni interpersonali efficaci dimostrando empatia e capacità di ascolto.

Capacità di contribuire ad attività di progetto e/o lavori di gruppo.

Capacità di cogliere le esigenze dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi.

Capacità di rappresentare l'Agenzia verso l'esterno, costruendo e mantenendo reti di relazioni.

Identificazione con gli obiettivi e con il sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, altre strutture alla realizzazione degli obiettivi comuni con disponibilità e spirito di collaborazione.

Elementi guida per la formulazione del giudizio

- Integrazione e collaborazione con i superiori e con le altre strutture agenziali.
- Partecipazione e capacità di coordinare gruppi di lavoro e/o progetti in comune con altre strutture.
- Assenza/presenza di reclami/ lamentele giustificate da parte dell'utenza ed interlocutori esterni/interni.
- Diffusione delle conoscenze/informazioni necessarie all'attività e alle funzioni istituzionali di altre strutture dell'Agenzia.
- Chiara individuazione dei propri clienti interni ed esterni (utenti, colleghi ...).
- Assenza/presenza di atteggiamenti aggressivi e di conflitti con i colleghi.
- Assenza/presenza di reclami/lamentele giustificate da parte dell'utenza esterna/interna e di personale di altre strutture.
- Disponibilità a diffondere le conoscenze/informazioni.
- Capacità nella comunicazione verbale e scritta.
- Abilità e pazienza nel confronto dialettico, capacità di ascolto degli interlocutori, cortesia.
- Capacità di promuovere un buon clima e benessere organizzativo e gestione dei conflitti.
- Capacità di comprendere e valorizzare punti di vista differenti.
- Osservanza delle regole e delle disposizioni organizzative.
- Capacità di approfondire e analizzare le esigenze del cliente interno ed esterno.
- Attenzione alla soddisfazione delle esigenze degli utenti-clienti, garantendo rispetto delle tempistiche e qualità di risultato.
- Condivisione di informazioni e conoscenze in modo coerente con le esigenze.
- Costruzione di relazioni utili all'organizzazione, curando la rete di contatti esterni all'Ente e cogliendo le opportunità di network
- Capacità di rappresentare in maniera adeguata l'Agenzia all'esterno.
- Capacità di rafforzare il proprio ed altrui senso di appartenenza e spirito di collaborazione.
- Disponibilità a lavorare con gli altri prescindendo da preferenze e simpatie personali.
- Collaborare e integrarsi con facilità con colleghi ed esterni in funzione degli obiettivi da raggiungere.
- Rispetto di vincoli gerarchici e/o organizzativi.
- Capacità di mettere in discussione preferenze personali, collaborando per il raggiungimento degli obiettivi di lavoro.
- Capacità di facilitare la risoluzione dei conflitti che possono emergere nel gruppo e/o nell'organizzazione, adoperandosi per mantenere e realizzare un ambiente cordiale e collaborativo.
- Capacità di relazionarsi agli altri con rispetto e correttezza e manifestare con il proprio comportamento il rispetto verso le altre persone e accettare momenti di verifica condivisi.
- Attenzione nel fornire feedback sulle proprie attività e valorizzare i feedback forniti dal gruppo di lavoro.
- Disponibilità ad ascoltare in modo empatico ed attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e facendogli percepire il proprio interessamento.
- Capacità di adattare la propria comunicazione all'interlocutore e di esprimere i contenuti anche complessi con chiarezza e linearità, scegliendo corretti strumenti di comunicazione adeguati alle diverse situazioni.
- Produzione di testi chiari, efficaci e strutturati anche avvalendosi di schemi e grafici per rendere più chiaro il messaggio.
- Capacità di analisi e di sintesi.

5. Esercizio delle competenze

Descrizione.

Esercizio delle competenze specialistiche, tecniche e normative nello svolgimento della propria attività in Arpal e conoscenza dei documenti operativi di Agenzia (regolamenti, procedure,...). Capacità di applicare e approfondire le conoscenze di cui sopra e di utilizzare gli strumenti tecnici (software, strumenti di campionamento misura ed analisi). Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie e nelle normative relative all'ambito disciplinare di competenza. Capacità di analizzare, organizzare ed elaborare dati e informazioni di competenza sia sotto il profilo tecnico sia gestionale.

Elementi guida per la formulazione del giudizio.

- Applicazione dell'esperienza professionale acquisita nell'esercizio della attività assegnata e applicata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati.
- Presenza di riconoscimenti esterni alle attività svolte.
- Partecipazione ad iniziative di aggiornamento e specializzazione nelle materie di competenze, anche su iniziativa personale.
- Docenze svolte e presenza di pubblicazioni nelle materie di competenza.
- Interesse per le occasioni di formazione e lo scambio d'esperienza.
- Aggiornamento costante sull'evoluzione delle normative di riferimento, sugli aspetti tecnici e sulle sue ricadute nel contesto organizzativo.
- Capacità di fornire supporto qualificato ai propri collaboratori.
- Capacità di efficace utilizzo di strumenti tecnici e di proporre soluzioni a problemi tecnici o gestionali.
- Sviluppo di modalità di capitalizzazione di conoscenze e competenze per assicurarsi che quanto di nuovo appreso venga poi realmente applicato e che gli "investimenti" realizzati abbiano un effettivo ritorno all'interno dell'Agenzia.

6. Capacità di gestione e valutazione del personale, leadership

Descrizione:

Capacità di assolvere correttamente alle funzioni, responsabilità e prerogative dirigenziali nella gestione del personale. Capacità di valutare i collaboratori in modo differenziato. Conoscenza del quadro organizzativo e capacità di utilizzare gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori.

Capacità di sviluppare cooperazione in un gruppo, motivando i singoli e riducendo le possibilità di conflitto; di mettere le proprie conoscenze ed esperienze in comune e di valorizzare quelle degli altri per il raggiungimento di obiettivi prefissati; di guidare un gruppo verso il raggiungimento di obiettivi comuni.

Capacità di guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro.

Capacità di delegare obiettivi e attività.

Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) e di avere una positiva influenza sugli altri, facendo leva sulla propria competenza, serietà, responsabilità, onestà intellettuale.

Elementi guida per la formulazione del giudizio.

- Assenza/presenza di episodi di mancato esercizio delle responsabilità e prerogative dirigenziali inerenti la gestione del personale.
- Osservanza degli adempimenti connessi alla gestione del personale.
- Gestione dei conflitti con e tra il personale della propria struttura.
- Iniziative messe in atto per la valorizzazione e motivazione del proprio personale.
- Livello delle valutazioni effettuate.
- Promozione dello sviluppo di un clima di lavoro sereno e collaborativo anche al fine di rendere i collaboratori sempre più autonomi e responsabili.
- Attenzione alla promozione al benessere organizzativo, alle pari opportunità, lotta alle discriminazioni anche attraverso la partecipazione diretta alle iniziative formative e informative promosse dall'Agenzia e al coinvolgimento nell'attuazione del PAP (Piano Azioni Positive) ove previsto.
- Testimonianza con il proprio esempio e il proprio comportamento di quanto comunicato e quanto deciso.
- Capacità di fornire tutte le indicazioni necessarie per il corretto ed efficace svolgimento dei compiti ai collaboratori, in rapporto alle loro effettive esperienze, capacità, conoscenze.
- Comunicare frequentemente ai collaboratori le proprie valutazioni sul loro operato (feedback).
- Capacità di delegare attività ai collaboratori, offrendo fiducia e sostegno.
- Valorizzazione dei contributi degli altri acquisendo gli apporti di ognuno in funzione degli obiettivi.
- Capacità di favorire ed investire nella crescita dei propri collaboratori, stimolandoli ad apprendere ed a migliorare le loro prestazioni.
- Valutazione obiettiva relativamente al potenziale, alle competenze e alle performance dei collaboratori.
- Capacità di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Agenzia e le logiche organizzative, condividendo con i collaboratori i successi raggiunti.
- Costante e puntuale aggiornamento dei collaboratori sia sulle novità normative che su quelle tecnico/procedurali, in modo da favorire un loro contributo più efficace ed efficiente.
- Capacità di ottenere nelle diverse situazioni relazionali il rispetto, l'appoggio e il consenso degli altri.
- Esercizio consapevole e responsabile dell'autorità connessa al proprio ruolo.
- Capacità di fornire attraverso il proprio comportamento un esempio professionale e comportamentale da seguire.
- Capacità di mettersi nella prospettiva dell'altro, cercando di capire sia le cause delle sue emozioni sia come esse influenzino/determinino il suo comportamento, considerando il carico emotivo che le relazioni e gli eventi possono comportare per le persone coinvolte.
- Capacità di comprendere le resistenze e i meccanismi di difesa propri ed altrui e di contenere le proprie emozioni e impulsi come la rabbia, l'aggressività, la frustrazione.
- Capacità di assumersi le responsabilità del proprio ruolo di guida e gestione dei collaboratori sia internamente che esternamente all'Ente.

Scala dei punteggi per la valutazione delle singole competenze e dei singoli comportamenti organizzativi

La valutazione delle singole competenze e dei singoli comportamenti organizzativi viene effettuata con l'attribuzione di un punteggio in trentesimi nell'ambito dei giudizi indicati nella sottostante tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
Le competenze ed i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:	
<ul style="list-style-type: none"> - sono di particolare rilievo rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano ampiamente al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate; - sono garantiti anche in situazioni di particolare criticità, complessità e responsabilità. 	da 28 a 30
<ul style="list-style-type: none"> - sono apprezzabili rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate. 	da 25 a 27
<ul style="list-style-type: none"> - sono soddisfacenti rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano mediamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate. 	da 22 a 24
<ul style="list-style-type: none"> - sono accettabili rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze ma necessitano comunque di miglioramento; - risultano appena adeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati. 	da 18 a 21
<ul style="list-style-type: none"> - sono carenti rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano inadeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate. 	da 11 a 17
<ul style="list-style-type: none"> - sono gravemente carenti rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano completamente inadeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate; - necessitano di continui interventi di controllo e/o assistenza di superiori e/o colleghi. 	da 0 a 10

Allegato n. 3

CRITERI PER CALCOLO DEL VALORE DELL'INDICATORE CONSEGUITO (COMPARTO)

Quando $V_a > V_l$, per valori verificati uguali o superiori al valore atteso l'obiettivo si intende raggiunto al 100%, per valori verificati uguali o inferiori al valore limite l'obiettivo si intende non raggiunto; in questo caso, una volta definito V_a , di norma si fissa $V_l = 0,5 V_a$

Quando $V_a < V_l$, per valori verificati uguali o inferiori al valore atteso l'obiettivo si intende raggiunto al 100%, per valori verificati uguali o superiori al valore limite l'obiettivo si intende non raggiunto; in questo caso V_l deve essere definito ad hoc.

Per valori verificati compresi tra il valore atteso e il valore limite, il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo si ottiene applicando a ciascun indicatore la seguente formula:

$$\text{Valore conseguito} = [(valore verificato V_v - valore di zero V_o) / (valore atteso V_a - valore di zero V_o)] \times 100$$

Per $V_a > V_l$: $V_o = 0$

Per $V_a < V_l$: V_o da definire ad hoc

CRITERI PER LA NORMALIZZAZIONE DEI PUNTEGGI CONSEGUITI DAL PERSONALE DEL COMPARTO

Il punteggio finale conseguito da ognuno (PF_j) viene normalizzato all'interno dei punteggi conseguiti dai componenti l'Unità Operativa di appartenenza, ottenendo per ogni singolo dipendente il **punteggio finale individuale normalizzato** (PFN_j) secondo la seguente formula:

$$PFN_j = \frac{PF_j}{\text{media aritmetica dei PF dei componenti l'U.O.}}$$

Allegato n. 4

“Dizionario delle Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale non dirigente”

Il dizionario delle competenze per il personale del comparto è articolato in 4 competenze oggetto di valutazione. Per ciascuna di esse è riportata:

- una descrizione della competenza
- un elenco di elementi di riferimento per la formulazione del giudizio

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

1. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura. Impegno e coinvolgimento nelle attività lavorative

Descrizione:

Capacità di operare con l'accuratezza, la precisione, la tempestività rispondenti alle indicazioni, agli obiettivi ed ai compiti da lui affidati dal dirigente. Capacità del dipendente di impegnarsi con continuità nell'esecuzione dei compiti affidati anche in termini di quantità di lavoro svolto e di partecipare attivamente al processo lavorativo.

Elementi guida per la formulazione del giudizio:

- Qualità, accuratezza e precisione del lavoro e degli output prodotti ed assenza/ presenza di errori.
- Carico di lavoro effettivamente sostenuto tenendo presente la complessità e difficoltà del compito/ obiettivo affidato.
- Eventuali carichi di lavoro aggiuntivi rispetto ad altri dipendenti di pari categoria/incarico.
- 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.
- Assenza/presenza di reclami giustificati da parte dell'utenza esterna/interna. Presenza di encomi e note di merito esterne.
- Partecipazione attiva ai processi lavorativi e costanza di impegno.
- Rispetto dell'orario di lavoro.
- Identificazione con gli obiettivi della struttura.

2. Autonomia rispetto al ruolo, capacità di assunzione di responsabilità, propensione al miglioramento e alla soluzione dei problemi

Descrizione:

Capacità di organizzare in modo autonomo il proprio lavoro, anche senza l'intervento e la sollecitazione del dirigente, assumendosi le responsabilità in relazione alla propria posizione.

Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi ed ai cambiamenti rispetto a mutevoli esigenze funzionali ed organizzative e a particolari esigenze di servizio.

Motivazione nel lavoro, tensione al miglioramento. Atteggiamento propositivo e capacità di risolvere i problemi.

Elementi guida per la formulazione del giudizio:

- Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza.
- Atteggiamento positivo e propositivo rispetto ai cambiamenti funzionali ed organizzativi.
- Capacità di intraprendere azioni per ottenere il risultato atteso senza essere sollecitato (iniziativa).
- Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni scientifiche ed informatiche.
- Livello di analisi, risoluzione e verifica delle problematiche dimostrato nei compiti affidati, anche senza l'intervento dei superiori.
- Proposizione di modifiche migliorative e soluzioni di innovazione e di semplificazione ai processi lavorativi ai quali partecipa.
- Efficace gestione del proprio lavoro 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 ed a prendere decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite.

- Capacità di cogliere le opportunità di lavoro proposte dal dirigente.
- Capacità di contestualizzare i problemi che si presentano nello svolgimento delle attività ricercando le soluzioni più idonee.
- Dimostrazione di interesse rispetto a innovazione e cambiamenti.
- Capacità di fornire idee, contributi e proposte per il miglioramento.
- Motivazione nel lavoro ed interesse al miglioramento del proprio operato.

3. Capacità di collaborazione con i colleghi e i superiori e rispetto di regole e direttive / Capacità di relazione con i soggetti esterni ed orientamento al cliente.

Descrizione:

Capacità di collaborare e cooperare con il dirigente e con i colleghi. Capacità di integrarsi nel contesto lavorativo anche in termini di buone relazioni con i colleghi e con gli utenti interni/esterni. Capacità di esprimere con chiarezza concetti ed idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti organizzati e strutturati in relazione alle caratteristiche ed ai bisogni dei destinatari. Disponibilità di partecipare a gruppi di lavoro o progetti trasversali. Rispetto delle regole e delle direttive.

Elementi guida per la formulazione del giudizio:

- Comprensione e interpretazione delle esigenze dell'utenza interna/esterna.
- Disponibilità e impegno nella partecipazione a lavori di gruppo.
- Assenza/presenza di atteggiamenti aggressivi e di conflitti con i colleghi.
- Assenza/presenza di reclami/lamentele giustificate da parte dell'utenza esterna/interna e di personale di altre strutture.
- Disponibilità a diffondere le conoscenze/informazioni.
- Capacità nella comunicazione verbale e scritta.
- Abilità e pazienza nel confronto dialettico.
- Capacità di ascolto degli interlocutori, cortesia.
- Atteggiamento atto a promuovere un buon clima e benessere organizzativo.
- Capacità di comprendere e valorizzare punti di vista differenti.
- Discrezione e rispetto degli altri e del loro lavoro.
- Osservanza delle regole e delle disposizioni organizzative impartite.

4. Conoscenze e competenze tecniche ed abilità professionali

Descrizione:

Conoscenze ed abilità di tipo professionale dimostrate nell'esecuzione dei compiti affidati. Propensione all'arricchimento professionale anche mediante l'aggiornamento e l'approfondimento delle materie di competenza.

Elementi guida per la formulazione del giudizio:

- Livello di conoscenza ed abilità professionale dimostrate nell'ambito dei compiti/incarichi affidati.
- Presenza di riconoscimenti esterni alle attività svolte.
- Partecipazione ad iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza, anche su iniziativa personale.
- Applicazione delle esperienze e competenze acquisite nell'attività di competenza.
- Conoscenza della materia e della normativa, degli strumenti tecnici di lavoro.
- Compiti/incarichi affidati, docenze svolte e pubblicazioni nelle materie di competenza.
- Dimostrazione di interesse all'accrescimento delle proprie conoscenze e competenze.

Scala dei punteggi per la valutazione delle singole competenze e dei singoli comportamenti organizzativi

La valutazione delle singole competenze e dei singoli comportamenti organizzativi viene effettuata con l'attribuzione di un punteggio in trentesimi nell'ambito dei giudizi indicati nella sottostante tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
Le competenze ed i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:	
<ul style="list-style-type: none"> - sono di particolare rilievo rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano ampiamente al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate; - sono garantiti anche in situazioni di particolare criticità, complessità e responsabilità. 	da 28 a 30
<ul style="list-style-type: none"> - sono apprezzabili rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate. 	da 25 a 27
<ul style="list-style-type: none"> - sono soddisfacenti rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano mediamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate. 	da 22 a 24
<ul style="list-style-type: none"> - sono accettabili rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze ma necessitano comunque di miglioramento; - risultano appena adeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati. 	da 18 a 21
<ul style="list-style-type: none"> - sono carenti rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano inadeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate. 	da 11 a 17
<ul style="list-style-type: none"> - sono gravemente carenti rispetto al livello di qualità richiesto ed alle esigenze; - risultano completamente inadeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate; - necessitano di continui interventi di controllo e/o assistenza di superiori e/o colleghi 	da 0 a 10