Allegato A

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE ANNO 2023 E SEGUENTI

INDICE

1. I PIANI DI VALUTAZIONE 3
1.1 Obiettivi 3
1.2 Comportamenti organizzativi 4
2. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE 5
2.1 I destinatari della valutazione 5
2.2 I valutatori 5
3. IL PROCESSO 6
3.1 Assegnazione degli obiettivi e pesatura comportamenti organizzativi 6
3.2 Valutazione intermedia 6
3.3 Valutazione annuale 6
3.4 Pagamento della retribuzione di risultato/collegamento con il sistema retributivo 7
4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE 8

1. I PIANI DI VALUTAZIONE

La valutazione e la misurazione della performance del personale dirigente sarà relativa ai seguenti elementi:
A. Performance organizzativa: obiettivo aziendale;
B. Performance individuale:
B.1) Obiettivi di gruppo e/o individuali (relativi all'ambito organizzativo di appartenenza);
B.3) Comportamenti organizzativi.
Il punteggio massimo ottenibile da un dirigente è convenzionalmente fissato in 100 punti dei quali:
 70% riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi (individuali e/o di gruppo);
 30% riconducibili alla valutazione sui comportamenti organizzativi.

1.1 Obiettivi

Vengono individuate tre tipologie di obiettivi:
- obiettivo aziendale
- obiettivo di gruppo/struttura
- obiettivo individuale.

Gli obiettivi dovranno:
- essere prioritariamente di risultato;
- essere pochi ed importanti (al massimo 6 compreso quello aziendale);
- essere misurabili (indicatore di valore minimo e massimo);
- essere raggiungibili e sfidanti;
- avere descrizioni brevi e concise;
- essere assegnati in occasione del colloquio di valutazione finale dell'anno precedente.

L'Agenzia può assegnare annualmente a tutto il personale un obiettivo comune: obiettivo aziendale.
Gli obiettivi assegnati devono essere rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento.
La valutazione degli obiettivi avviene confrontando il valore finale dell'indicatore con i valori minimi e massimi predeterminati attraverso la seguente scala:

Situazione	Grado di raggiungimento	Punteggio
Valore finale dell'indicatore inferiore al valore minimo predeterminato	Obiettivo non raggiunto	0
Valore finale dell'indicatore uguale al valore minimo predeterminato	Obiettivo raggiunto con valore minimo	50
Valore finale dell'indicatore compreso tra il valore minimo e il valore massimo predeterminato	Obiettivo raggiunto in proporzione	Da 50 a 100 in proporzione
Valore finale dell'indicatore uguale al valore massimo predeterminato	Obiettivo pienamente raggiunto	100

La determinazione del punteggio effettivo si ottiene moltiplicando il punteggio raggiunto relativo al singolo obiettivo per il peso attribuito allo stesso. La valutazione complessiva degli obiettivi è pari alla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi, compresa in un possibile intervallo tra 0 e 100 punti.

1.2 Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi terrà conto del comportamento tenuto dal singolo nello svolgimento del proprio ruolo nel periodo di riferimento.
Il peso di ogni singolo comportamento organizzativo viene assegnato annualmente dal Direttore al singolo dirigente.
Il comportamento "pensiero strategico" è valutato per i Dirigenti d'Area.

Sono stati definiti i seguenti comportamenti organizzativi da valutare (**tabella A**):

	COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	PESO %	DEFINIZIONE	ELEMENTI DA OSSERVARE E AZIONI	VALUTAZIONE
1	**PENSIERO STRATEGICO**		Capacità di leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da coglierne gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del proprio ambito organizzativo	Elaborazione di ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni. Ampiezza e completezza di visione nell'analisi di fatti, assunzione di decisioni e definizione di indirizzi e strategie.	
2	**LEADERSHIP**		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento	Mobilitazione delle risorse verso i risultati (efficacia di trasmissione ai collaboratori delle decisioni). Capacità di stimolare il senso di appartenenza al gruppo e all'agenzia. Autorevolezza (essere riconosciuti). Coerenza e chiarezza nelle direttive. Capacità di guidare il cambiamento. Capacità di motivazione.	
3	**GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**		Capacità di motivare e coordinare i collaboratori anche in modalità agile, di svilupparne le competenze, di coadiuvare il processo di valutazione delle prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento	Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori. Sviluppo dei collaboratori nell'organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate. Capacità di delega, garantendo autonomia, fiducia e supporto, legittimandone il ruolo. Chiara comunicazione degli obiettivi. Sviluppo di clima interno positivo. Valorizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori. Puntualità nell'applicazione del sistema di valutazione e valorizzazione del merito attraverso la valutazione.	

4	**CAPACITA' ORGANIZZATIVE**		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di declinare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le soluzioni correttive e fare gestione, di analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi.	Idonea ripartizione dei carichi di lavoro. Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni…). Atteggiamento propositivo, coinvolgente e aperto verso soluzioni innovative, novità organizzative e al cambiamento. Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze. Realizzazione del miglioramento continuo. Monitoraggio della gestione con dati e fatti.	
5	**CAPACITA' DI INTERRELAZIONE**		Nella relazione con altre strutture interne e con soggetti esterni. Capacità di lavorare in logica di processo capacità di stabilire rapporti corretti attenti e proattivi con interlocutori di altre strutture dell'AVEPA ed esterni condivisione e diffusione delle informazioni orientamento alla cooperazione. Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno	Approccio positivo nella gestione dei rapporti con altre strutture e soggetti esterni. Continuità di comunicazione con le diverse aree aziendali e i soggetti esterni. Capacità di mediazione conflitti. Capacità di ascolto e traduzione delle necessità dei clienti interni ed esterni. Capacità di costruire e mantenere reti di relazioni con altri Enti, imprese e organizzazioni, pubbliche e private.	
TOTALE VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI riportato a base 100 (A x 20)					

1 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto
2 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
3 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
4 = comportamenti superiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
5 = comportamenti eccellenti

2. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

2.1 I destinatari della valutazione

Il sistema di valutazione è rivolto ai dirigenti di Unità complessa, ai dirigenti di Settore e ai dirigenti di Area che abbiano svolto in corso d'anno un'attività di almeno tre mesi.

2.2 I valutatori

La responsabilità di valutazione compete al Direttore.

I Dirigenti di Area propongono al Direttore la valutazione dei dirigenti di Unità complessa e dei dirigenti di Settore per competenza.

L'OIV:
- promuovere l'adozione di modalità uniformi di formulazione delle valutazioni, svolgendo un ruolo di supporto al Direttore;
- verifica il raggiungimento degli obiettivi. Al predetto incontro di verifica partecipa il dirigente d'Area competente;
- propone al Direttore, sulla base del sistema di valutazione, la valutazione annuale dei dirigenti preposti alle strutture e l'attribuzione ad essi della retribuzione di risultato;
- svolge le restanti funzioni e attività previste dal disciplinare dell'AVEPA per l'istituzione e funzionamento dell'OIV.

3. IL PROCESSO

3.1 Assegnazione degli obiettivi e pesatura comportamenti organizzativi

Il Direttore in occasione del colloquio finale della valutazione dell'anno precedente:
- assegna gli obiettivi ai dirigenti: i dirigenti di Unità complessa e Settore possono essere assistiti dal dirigente d'Area competente;
- stabilisce in percentuale il peso relativo di ciascun obiettivo (il totale dei pesi dovrà essere 100%);
- stabilisce il peso di ciascun comportamento organizzativo nei limiti da 10 a 50 punti percentuali.

L'accettazione, da parte di ogni dirigente, degli obiettivi assegnati, avviene con sottoscrizione di apposito documento cartaceo.

3.2 Valutazione intermedia

Viene effettuato il colloquio individuale con i dirigenti, durante il quale il valutatore e il valutato faranno il punto sull'andamento della prestazione, sia riguardo il raggiungimento degli obiettivi che dei comportamenti organizzativi, indicando un giudizio sintetico:

Valutazione	Obiettivi	Comportamenti organizzativi
segno "-"	prestazioni inferiori alle aspettative	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
segno "="	prestazioni in linea con le aspettative	comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
segno "+"	Prestazioni superiori alle aspettative	comportamenti superiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

- La valutazione deve essere effettuata ordinariamente nel periodo dal 1° giugno al 15 giugno ed è riferita al periodo 01/01 - 31/05;
- prima della valutazione finale è previsto a fine anno un colloquio con il Direttore in cui sarà esaminato l'andamento dell'attività ed i comportamenti organizzativi tenuti da ciascun dirigente.

3.3 Valutazione annuale

- Deve essere effettuata ordinariamente nel periodo dal 10 febbraio al 28 febbraio;
- il Direttore, sentito l'OIV in relazione alle proprie competenze, effettua il colloquio individuale con i dirigenti, e può essere assistito dal dirigente d'Area competente;

- in via sperimentale i dirigenti possono esprimere l'autovalutazione in occasione del colloquio individuale;
- l'esito della valutazione finale è rappresentato da un valore, calcolato considerando sia il grado di raggiungimento degli obiettivi (incidenza 70%) che i comportamenti organizzativi (incidenza 30%);
- la valutazione genera un punteggio con una variabilità da 0 a 100 punti.

3.4 Pagamento della retribuzione di risultato/collegamento con il sistema retributivo

L'esito della valutazione è dato dalla somma della "valutazione complessiva degli obiettivi" x 70%" e del "totale valutazione dei comportamenti organizzativi" x 30%. Il punteggio finale è compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.
Tale esito si traduce economicamente nell'erogazione della retribuzione di risultato ottenuta applicando alla retribuzione di risultato potenziale il punteggio effettivamente conseguito attraverso il sottostante sistema di distribuzione per fasce di punteggio:

TABELLA B

Valutazione finale	**Fascia**	**PER I DIRIGENTI DI SETTORE E UNITA' COMPLESSA: % erogabile rispetto alla retribuzione di risultato potenziale**	**PER I DIRIGENTI DI AREA: % erogabile rispetto alla retribuzione di risultato potenziale**
94-100	A+	100 + risorse non distribuite ai dirigenti di Settore e Unità Complessa nella misura di un incremento massimo del 20% del risultato potenziale	100 + risorse non distribuite ai dirigenti di Area nella misura di un incremento massimo del 20% del risultato potenziale
91-93	A	100	100
90-88	B	94	94
87-86	C	82	82
85-51	D	Valutazione finale x 0,82	Valutazione finale x 0,82
50-0	E	0	0
Qualora la valutazione sui comportamenti organizzativi risulti assegnata con valore 1 su tutti i comportamenti	trasversale	0	0

L'esito della valutazione finale sarà espresso da numeri interi (eventuali decimali comporteranno l'arrotondamento per eccesso o per difetto).

Nella quantificazione della retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente è applicato il principio della proporzionalità al periodo di servizio.
Nel calcolo dell'importo effettivo spettante a ciascun dirigente, vengono applicate le corrispondenti riduzioni eventualmente effettuate nei cedolini dei mesi di riferimento. Il Direttore, in questo modo, dovrà esprimere la valutazione solo sull'apporto dato dal dirigente e l'ufficio personale applicherà le stesse riduzioni previste per le altre voci stipendiali (maternità al 30%, aspettativa, ecc…) tabella C, salvo diversa indicazione dei soggetti valutatori.

TABELLA C

TIPOLOGIA DI ASSENZA O ISTITUTO CHE COMPORTANO RIDUZIONI DELLA RETRIBUIZIONE DI RISULTATO	CORRISPONDENTE RIDUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
ASPETTATIVA NON RETRIBUITA (DI QUALUNQUE TIPOLOGIA)	100%
ASPETTATIVA RETRIBUITA (PER DOTTORATO DI RICERCA, PER ASSISTENZA A DISABILE)	100%
CONGEDI PARENTALI FINO AI 3 ANNI DEL FIGLIO	70%
CONGEDI PARENTALI DAI 3 AGLI 8 ANNI	100%
MALATTIA DEL FIGLIO DAI 3 AGLI 8 ANNI	100%
COMPORTO PER MALATTIA NEL TRIENNIO DAL 9° AL 12° MESE	10%
COMPORTO PER MALATTIA NEL TRIENNIO DAL 13° AL 18° MESE	50%
COMPORTO PER MALATTIA NEL TRIENNIO DAL 19° AL 36° MESE	100%
SCIOPERO	100%

L'erogazione della retribuzione di risultato avviene ordinariamente nel mese di Aprile.

4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Ogni eventuale osservazione o contestazione potrà essere segnalata al Settore Sviluppo risorse umane. Per i dirigenti di Unità complessa e di Settore, competente all'esame di eventuali contestazioni è una commissione costituita dai dirigenti d'Area. Alla commissione non può partecipare il dirigente che ha proposto la valutazione oggetto di controversia.
Non sono previste procedure di conciliazione interne per i dirigenti di Area.