SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO PER L'ANNO 2019 E SEGUENTI

PREMESSA

Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti dell'AVEPA al fine di assicurare la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale, nella consapevolezza che il sistema di valutazione non è orientato al giudizio sulla persona.
La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti e alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati raggiunti dalle unità organizzative e dai singoli, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza del metodo di valutazione e dei risultati.

Al fine di valorizzare l'attività dei dipendenti in termini di crescita all'interno della categoria di appartenenza, mediante l'istituto delle progressioni economiche orizzontali (cd. PEO), è prevista, inoltre, la valutazione delle modalità con cui vengono presidiate le responsabilità chiave a cui si collegano le numerose attività che i dipendenti dell'AVEPA svolgono quotidianamente.

1. GLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE

A partire dal 2019 la valutazione e la misurazione della performance del personale dipendente 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.2) Qualità del risultato;
   B.3) Competenze comportamentali;
   B.4) Presidio delle responsabilità.

Il punteggio massimo ottenibile da un dipendente è convenzionalmente fissato in 100 punti.
Ai fini dell'**erogazione dei premi** per i risultati conseguiti i fattori considerati sono:

- Obiettivi (aziendali, di gruppo e/o individuali);
- Qualità del risultato
- Competenze comportamentali

La ripartizione percentuale del punteggio è la seguente:

- 50% riconducibili alla parte di valutazione sugli obiettivi (aziendali, di gruppo e/o individuali);
- 50% riconducibili alla valutazione sulle competenze comportamentali e sulla qualità dei risultati

Ai fini della valutazione utile per le **progressioni economiche orizzontali** i fattori considerati sono:

- Presidio delle responsabilità
- Qualità del risultato
- Competenze comportamentali

La ripartizione percentuale del punteggio è la seguente:

- 50% riconducibili alla parte di valutazione sul presidio delle responsabilità;
- 50% riconducibili alla valutazione sulle competenze comportamentali e sulla qualità dei risultati

1.1 Obiettivi

Individuazione

Gli obiettivi, significativi, misurabili, realistici e da conseguire in un tempo dato, potranno essere di processo o di progetto, dovranno:

- essere pochi ed importanti (massimo 4 e minimo 3, compreso quello aziendale);
- essere di **gruppo** anche se con pesi diversi a seconda dei ruoli e dovranno garantire la massima inclusività del gruppo a cui è attribuito l'obiettivo; o **individuali**, assegnati a singoli dipendenti, coerentemente con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale e correlati alle competenze della specifica categoria, nei casi in cui non sia possibile ricondurre l'attività del dipendente ad obiettivi di gruppo;
- avere descrizioni brevi e concise;
- essere conformi alle disposizioni previste dal D.Lgs. 150/2009;
- essere collegati agli obiettivi del livello organizzativo superiore;
- essere assegnati entro il 31 gennaio di ogni anno;
- essere correlati alla quantità e alla qualità delle risorse umane e strumentali disponibili.

L'Agenzia assegna annualmente a tutto il personale un obiettivo comune: obiettivo aziendale.

Scala di valutazione degli obiettivi

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 Qualità del risultato

La valutazione della qualità del risultato avviene rilevando la "frequenza" con cui le attese caratteristiche qualitative sono riscontrate. È focalizzata su alcune caratteristiche predefinite dei risultati prodotti, di seguito delineati.

Fattori di qualità del risultato della prestazione

- Accuratezza e completezza
- Integrazione e minimizzazione delle ricadute negative
- Tempestività
- Innovazione

Accuratezza e completezza
Il risultato è privo di errori di forma e di sostanza ed è conforme agli obiettivi richiesti e non richiede quindi interventi di correzione o integrazioni. Rispetta le regole aziendali e la normativa. Contiene tutti gli elementi necessari e pertanto non richiede interventi di integrazione. È chiaro e fruibile da parte degli stakeholders interni ed esterni.

Integrazione e minimizzazione delle ricadute negative
Il risultato prodotto tiene conto degli effetti anche di medio termine. Non genera appesantimenti burocratici o della procedura. Può essere facilmente integrato nel lavoro dei colleghi a monte e a valle del processo.

Tempestività
Il risultato è consegnato nei tempi previsti e coerenti con il suo utilizzo.

Innovazione
Il risultato è realizzato adottando nuovi strumenti, procedure e regole aziendali. Contiene soluzioni innovative creative o di razionalizzazione in grado di generare efficienza o miglioramento della qualità del prodotto/processo.

Scala di valutazione della qualità dei risultati

La scala di valutazione definita è basata sulla frequenza con cui viene riscontrato lo specifico fattore di qualità dei risultati.
La scala è a 5 livelli. A ciascun livello corrisponde un valore crescente non proporzionale da 1 a 10. Nel seguito è illustrata la scala.

0	Di rado o mai
2	Qualche volta
5	Di norma

8	Il più delle volte
10	Molto spesso o sempre

1.3 Competenze comportamentali

La **competenza** è la capacità di combinare ed **esprimere caratteristiche e risorse personali** (tratti caratteriali, l'istruzione, la cultura, l'esperienza professionale, le abilità cognitive...) **in prestazioni e risultati di lavoro efficaci, stabili e specifici.** In altre parole, ogni competenza si esprime in comportamenti e azioni visibili (aspetto esplicito) e implica il possesso di valori, cultura, conoscenza, esperienza, intelligenza ed emozioni,… (aspetto implicito).

La valutazione avviene rilevando la "frequenza" dei comportamenti agiti rispetto ai comportamenti attesi. È focalizzata su come è stato fornito il contributo di lavoro (=prestazione).

Le competenze, con i medesimi contenuti, sono declinate secondo un crescente livello di capacità di gestione delle complessità per:

- Categoria B-C;
- Categoria D;
- Categoria PO;
- Categoria PO con collaboratori.

Fattori di valutazione delle competenze comportamentali

- Orientamento al cliente;
- Capacità gestionali;
- Capacità relazionali.

I contenuti delle competenze comportamentali, distinte per categorie e ruolo, sono riportati nell'allegata **Tabella A.**

Scala di valutazione delle competenze comportamentali

La scala di valutazione definita è basata sulla frequenza con cui viene riscontrato lo specifico fattore di competenza comportamentale.
La scala è a 5 livelli. A ciascun livello corrisponde un valore crescente non proporzionale da 1 a 10. Nel seguito è illustrata la scala.

0	Di rado o mai
2	Qualche volta
5	Di norma
8	Il più delle volte
10	Molto spesso o sempre

1.4 Presidio delle responsabilità

Ciascuna posizione all'interno dell'organizzazione è caratterizzata da uno scopo e da alcune responsabilità chiave a cui si collegano le numerose attività che vengono svolte quotidianamente. Questo fattore valuta la capacità di presidiare ogni responsabilità del ruolo ricoperto con puntualità ed efficacia
La valutazione delle responsabilità, è focalizzata su che cosa è stato ottenuto con il contributo di lavoro (= prestazione), cioè quali risultati. Avviene rilevando l'efficacia nel presidio di tutte le responsabilità del proprio ruolo, cioè i suoi contenuti stabili.

La descrizione delle responsabilità sarà approvata con successivo provvedimento entro il 31 maggio 2019.

Scala di valutazione del presidio delle responsabilità

La scala di valutazione definita è basata sull'efficacia e tempestività del presidio delle responsabilità definite per ciascun ruolo.
La scala è a 5 livelli. A ciascun livello corrisponde un valore crescente non proporzionale da 1 a 10. La scala prevede inoltre il livello n.v. che consente di indicare che la responsabilità è stata di recente affidata al collaboratore e non sono pertanto ancora possibili valutazioni. Il livello n.v. non entra a far parte del calcolo della prestazione.
Nel seguito è illustrata la scala.

N.V.	Non ancora valutabile, nuovo nel ruolo
0	La responsabilità non è presidiata. Molte attività connesse sono in ritardo o non gestite o non rispettano le modalità attese dall'AVEPA
2	La responsabilità è presidiata in misura parziale. Alcune attività connesse sono in ritardo o non sono adeguatamente gestite e/o non rispettano pienamente le modalità attese.
5	La responsabilità è adeguatamente presidiata. Le attività sono condotte con regolarità ed efficacia rispettando le modalità attese.
8	La responsabilità è presidiata in modo molto soddisfacente. Le attività sono condotte con regolarità ed efficacia introducendo miglioramenti e innovazioni rispettando le modalità attese
10	Oltre al presidio molto soddisfacente della responsabilità assegnata, la persona riesce a fornire un supporto determinante al presidio di responsabilità di altri colleghi

1.5 Scheda di valutazione

I contenuti della scheda di valutazione sono riportati nell'allegata **Tabella B.**

2. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

2.1 I soggetti della valutazione destinatari della valutazione

Il sistema di valutazione della performance è rivolto ai dipendenti che abbiano svolto in corso d'anno un'attività di almeno tre mesi. Nel caso in cui i 3 mesi non siano continuativi, sarà il dirigente valutatore a stabilire se il dipendente abbia o meno contribuito al raggiungimento degli obiettivi e pertanto possa o meno partecipare all'erogazione del premio performance.

2.2 I valutatori

La responsabilità di valutazione compete:
- ai dirigenti preposti alla struttura che valutano la performance individuale dei dipendenti assegnati;
- al Direttore, coadiuvato dai dirigenti di Area, che promuove la coerenza e assicura il monitoraggio del processo valutativo rispettivamente nell'ambito delle aree e degli sportelli unici.
- all'OIV che esprime il parere vincolante sull'adozione e aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione della performance e verifica il raggiungimento della performance organizzativa.

3. IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE

3.1 Fasi del processo di assegnazione obiettivi

Il processo di assegnazione degli obiettivi è delineato nelle seguenti fasi temporali:

Nel mese di settembre di ogni anno prende avvio il processo per la definizione degli obiettivi da assegnare al personale del comparto che si conclude entro il 15 gennaio dell'anno successivo.

Durante tale periodo:

- i dirigenti procedono alla raccolta dalle PO di suggerimenti per gli obiettivi da assegnare nell'anno successivo;

- l'Agenzia definisce il piano pluriennale delle performance e l'obiettivo aziendale;

- i dirigenti definiscono gli obiettivi di gruppo/individuali da assegnare al personale stabilendo in percentuale il peso relativo a ciascun obiettivo (max = 28 e min = 10);

- i dirigenti consegnano alla Po gli obiettivi per sé e i propri collaboratori.

- Entro il 31 gennaio di ogni anno i dirigenti consegnano gli obiettivi alle PO, che provvedono all'assegnazione al personale assegnato.

- Entro il 30 settembre di ogni anno i Dirigenti possono proporre le eventuali modifiche degli obiettivi, nel caso di situazioni eccezionali conseguenti a fattori esogeni. In ogni caso verrà seguita la stessa procedura prevista per l'assegnazione degli obiettivi.

L'assegnazione ad ogni dipendente degli obiettivi avviene utilizzando il portale Accatre (solo nel caso in cui l'applicativo informatico non sia ancora disponibile, l'assegnazione degli obiettivi avverrà con la sottoscrizione da ambo le parti di un documento cartaceo).

3.2 Fasi del processo di valutazione della performance

La valutazione, che rientra tra le prerogative del dirigente, è modulata in due fasi: **intermedia** e **finale**.

Il dirigente, in base alla normativa vigente, è chiamato a differenziare le valutazioni sulla base dei risultati e dei comportamenti che ha osservato in via diretta anche mediante il supporto delle Posizioni organizzative. Il processo di valutazione della performance è delineato nei seguenti fasi temporali:

- Entro il 30 giugno di ogni anno i Dirigenti operano la valutazione intermedia ed effettuano il colloquio individuale. Preliminarmente i dirigenti raccolgono i feedback da parte delle PO sui fattori oggetto di valutazione e il personale effettua una autoriflessione sui propri punti di forza e di miglioramento;

- Entro il 20 febbraio di ogni anno i Dirigenti operano la valutazione finale ed effettuano il colloquio individuale finale. Preliminarmente i dirigenti raccolgono i feedback da parte delle PO sui fattori oggetto di valutazione e il personale effettua una autoriflessione sui propri punti di forza e di miglioramento.

Entro il mese di maggio di ogni anno sarà assegnata ad ogni dirigente la quota massima di punti/budget utilizzabile per le valutazioni dell'anno in corso.

3.2.1 Valutazione intermedia

La valutazione intermedia riguarda il livello di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione degli altri fattori del sistema della performance. In questa fase viene effettuato da parte del dirigente responsabile il colloquio individuale con tutti i dipendenti (incluse le P.O.) assegnati, e viene espressa una valutazione in simboli (più, uguale e meno).

Sono utilizzati i seguenti parametri riassuntivi di valutazione.
Per ogni sezione il dirigente può scegliere una delle seguenti valutazioni:

Valutazione	Obiettivi	Qualità dei risultati	Competenze comportamentali
segno "+"		Frequenza delle caratteristiche di qualità dei risultati in media superiori a "di norma"	Frequenza dei comportamenti agiti rispetto ai comportamenti attesi in media superiore a "di norma"
segno "="	Prestazioni in linea con la pianificazione	Frequenza delle caratteristiche di qualità dei risultati in media pari a "di norma"	Frequenza dei comportamenti agiti rispetto ai comportamenti attesi in media pari a "di norma"
segno "-"	Prestazioni in ritardo rispetto alla pianificazione	Frequenza delle caratteristiche di qualità dei risultati in media inferiore a "di norma"	Frequenza dei comportamenti agiti rispetto ai comportamenti attesi in media inferiore a "di norma"

Qualora uno (1) degli elementi di valutazione sia valutato con segno "-",la quota parziale del premio performance viene ridotto di una percentuale indicata dal dirigente valutatore.

Qualora gli elementi valutati con segno "-" siano almeno due (2), la quota parziale del premio performance non viene erogato.

L'elemento di valutazione "Presidio delle responsabilità" è oggetto del colloquio intermedio ma non dà luogo a valutazione intermedia.

3.2.2 Valutazione finale

La valutazione finale, relativa all'intero anno, prevede il colloquio individuale finale da parte del dirigente responsabile con tutti i dipendenti (incluse le P.O.) assegnati, nel corso del quale vengono esplicitati i motivi della valutazione assegnata. La valutazione finale:

- deve essere inserita a portale entro il 20 febbraio;
- l'esito della valutazione finale valida ai fini economici, è rappresentato da un valore, calcolato considerando sia il grado di raggiungimento degli obiettivi che la qualità del risultato e le competenze comportamentali;
- la valutazione è espressa con un punteggio che può variare da 0 a 100 punti;
- in caso di spostamento definitivo di un dipendente in corso d'anno, il dirigente di riferimento provvede ad esprimere la sua valutazione e chiude in questo modo la scheda. Tale scheda verrà utilizzata dal nuovo dirigente di riferimento che prende in carico il dipendente nella nuova struttura di assegnazione. In questo caso, al momento della nuova assegnazione, il nuovo dirigente di riferimento convocherà il dipendente per l'assegnazione e la sottoscrizione dei nuovi obiettivi, che dovranno tener conto del tempo disponibile fino alla conclusione dell'anno e dell'inserimento professionale nella nuova mansione. La valutazione finale sintetizzerà le valutazioni dei vari dirigenti che, nei vari periodi dell'anno, hanno avuto in carico il dipendente e sarà a cura del dirigente che per ultimo avrà avuto in carico il dipendente nel periodo di valutazione;
- In caso di cessazione di un dipendente in corso d'anno, il dirigente di riferimento provvede ad esprimere la sua valutazione circa le competenze comportamentali, la qualità dei risultati, il presidio delle responsabilità e gli obiettivi individuali prima del termine del servizio del dipendente e chiude in questo modo la scheda;
- In caso di valutazione con punteggio complessivo $\leq$ 60, il dirigente nella motivazione evidenzierà quali azioni ha assunto in corso d'anno.

<u>Per quanto riguarda l'attribuzione dei premi, si precisa che:</u>

- Il premio viene riconosciuto sulla base del punteggio della valutazione finale ottenuto dal collaboratore. Quest'ultimo è dato dalla somma delle valutazioni dei seguenti fattori a cui è applicato l'indice di pesatura a fianco indicato:

FATTORE	PESO
OBIETTIVO AZIENDALE	12%
OBIETTIVI DI GRUPPO/ INDIVIDUALI	Complessivamente 38%
QUALITA' DEI RISULTATI	Complessivamente 35%
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	Complessivamente 15%

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

- Il premio non viene riconosciuto qualora la media della valutazione (senza arrotondamenti) dei seguenti fattori:
  - ✓ competenze comportamentali
  - ✓ qualità dei risultati

sia pari o inferiore ai 2 punti.

- Il premio viene riconosciuto nella misura percentuale indicata nell'allegata tabella D. L'importo del premio performance viene determinato applicando tale % all'importo del premio potenziale calcolato annualmente in ragione delle risorse a ciò destinate dalla contrattazione integrativa.

Il **premio speciale aziendale (**art. 69 del CCNL) viene riconosciuto alla numerosità di dipendenti (non PO), definita in contrattazione decentrata, che conseguono la valutazione migliore. Il premio viene assegnato al personale con il miglior punteggio di valutazione (superiore a 90).

4. PAGAMENTO DEL PREMIO PERFORMANCE

a. Pagamento della quota parziale di premio performance

1. A seguito della valutazione intermedia, nel mese di luglio verrà liquidata la quota parziale di premio performance per un importo nominale pari al 50% della quota annua prevista per la categoria giuridica di appartenenza;

2. Nella quantificazione della quota spettante a ciascun dipendente, verranno presi in considerazione il periodo di servizio e la percentuale lavorativa, tenuto conto che il part-time pari o superiore all'83,33% va considerato per intero;

3. Nel calcolo dell'importo effettivo spettante a ciascun dipendente, vengono applicate le corrispondenti riduzioni eventualmente effettuate nei cedolini dei mesi di riferimento (tabella C);

4. Non è prevista l'erogazione di alcuna somma a titolo di quota parziale di premio di risultato al personale titolare di incarichi di Posizione Organizzativa, al quale spetterà in un'unica soluzione.

b. Pagamento del saldo

L'esito della valutazione finale si traduce economicamente nell'erogazione di un premio performance determinato secondo quanto indicato al precedente paragrafo 3.2.2 Valutazione finale.

- Solo i dipendenti che abbiano maturato almeno 3 mesi di servizio (6 mesi in caso di assunzione con periodo di prova) nell'anno di riferimento avranno diritto a partecipare al premio performance. Nel caso in cui i 3 mesi non siano continuativi, sarà onere del dirigente valutatore stabilire se il dipendente abbia o meno contribuito al raggiungimento degli obiettivi e pertanto possa o meno partecipare all'erogazione del premio performance;

- In ogni caso, nella quantificazione del premio della performance spettante a ciascun dipendente è applicato il principio della proporzionalità al periodo di servizio;

- Nel calcolo dell'importo effettivo spettante a ciascun dipendente, vengono applicate le corrispondenti riduzioni eventualmente effettuate nei cedolini dei mesi di riferimento. Il dirigente in questo modo dovrà esprimere la valutazione solo sull'apporto dato dal dipendente e l'ufficio personale applicherà le stesse riduzioni previste per le altre voci stipendiali (maternità al 30%, aspettativa, ecc…) come riportato in tabella C.

- Nel caso delle c.d "**assenze di lungo periodo**", che non comportano la maturazione di periodi di servizio (come ad es. congedo ex art. 42, comma 5, del d. lgs. n. 151/2001 o aspettativa non retribuita ai sensi dell'art.39 del CCNL Funzioni locali), solo la maturazione di almeno 3 mesi di servizio nell'anno di riferimento dà diritto a partecipare al premio performance. Nel caso in cui i 3 mesi non siano continuativi, è onere del dirigente valutatore stabilire se il dipendente abbia o meno contribuito al raggiungimento degli obiettivi e pertanto possa partecipare all'erogazione del premio performance.

- Nel caso di assunzione con periodo di prova, solo la maturazione di almeno 6 mesi di servizio nell'anno di riferimento dà diritto a partecipare al premio performance.

Le risorse non distribuite derivanti dalle assenze del personale (non note al momento dell'assegnazione degli obiettivi), e costituite dalle riduzioni da apportare alla quota del premio performance secondo quanto indicato nella tabella C, sono liquidate ai dipendenti del Settore/SUA, proporzionalmente al premio spettante in base ai criteri definiti nelle allegate tabelle C e D.

Le risorse non utilizzate a seguito dell'esito della valutazione costituiranno economie e verranno riportate e utilizzate nel Fondo dell'anno successivo.

5. VALUTAZIONE NEGATIVA

L'articolo 3 comma 5-bis del D.Lgs. 150/2009, come introdotto dal D.Lgs. 74/2017, disciplina le conseguenze della valutazione negativa del personale.
In particolare, stabilisce che la stessa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ex art. 21 del D.Lgs. 165/2001 e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare come normato dall'articolo 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. 165/2001 ("licenziamento per insufficiente rendimento").
Per quanto riguarda la durata dell'insufficiente rendimento, lo stesso articolo 55-quater prevede che il licenziamento disciplinare possa conseguire ad una valutazione negativa reiterata nell'arco dell'ultimo triennio.

6. CONTESTAZIONI

Ogni eventuale osservazione o contestazione potrà essere segnalata all'ufficio Risorse Umane entro 30 giorni dal data del colloquio di valutazione.
Competente all'esame di eventuali contestazioni è il Direttore dell'Agenzia (ricorso gerarchico). Il dipendente, nel rappresentare le proprie osservazioni o contestazioni al Direttore, può farsi assistere da persona di sua fiducia.

Per contestazioni in merito alla correttezza metodologica del processo valutativo può essere inviato un reclamo entro e non oltre 30 giorni dalla ricezione degli esiti valutativi, indirizzando una nota sintetica all'OIV.
L'OIV verificherà la correttezza metodologica del processo valutativo e valuterà l'eventuale opportunità di fissare un'audizione con il reclamante e/o il suo dirigente valutatore, al fine di monitorare gli eventuali casi critici.

Per informazioni e supporto in merito all'applicazione del sistema di valutazione è possibile rivolgersi all'ufficio Gestione Risorse Umane: 049 7708738-8746.

TABELLA A: COMPETENZE COMPORTAMENTALI PER CATEGORIE – RUOLO

CAPACITÀ	B-C	D	PO	PO CON COLLABORATORI
ORIENTAMENTO AL CLIENTE	Si fa carico / fa propria l'istanza e il bisogno del cliente (utenza e colleghi): lo ascolta, lo interpreta e si attiva per trovare una soluzione operativa in tempi rapidi Approfondisce i temi ei problemi e segnala ed anticipa possibili elementi di criticità e propone soluzioni al proprio responsabile È autonomo/a nello svolgimento delle attività del proprio ruolo Fornisce informazioni corrette, complete e trasparenti Si accerta della qualità del servizio reso, richiedendo un feedback ai propri interlocutori interni ed esterni Apprende nuove competenze e si applica su nuove attività in relazione all'esigenza dei clienti e dell'organizzazione	Si fa carico / fa propria l'istanza e il bisogno del cliente (utenza e colleghi): lo ascolta, lo interpreta e si attiva per trovare una soluzione operativa in tempi rapidi Approfondisce i temi ei problemi e segnala ed anticipa possibili elementi di criticità e propone soluzioni al proprio responsabile È autonomo/a nello svolgimento delle attività del proprio ruolo Fornisce informazioni corrette, complete e trasparenti Si accerta della qualità del servizio reso, richiedendo un feedback ai propri interlocutori interni ed esterni Apprende nuove competenze e si applica su nuove attività in relazione all'evoluzione dell'esigenza dei clienti e dell'organizzazione	Si fa carico / fa propria l'istanza e il bisogno del cliente (utenza e colleghi): lo ascolta, lo interpreta e si attiva per trovare una soluzione operativa in tempi rapidi Anticipa possibili elementi di criticità, studia soluzioni e, dopo un confronto con i colleghi, le implementa al fine di risolvere possibili problemi futuri per i clienti È autonomo/a nello svolgimento delle attività del proprio ruolo Fornisce informazioni corrette, complete e trasparenti Si accerta della qualità del servizio reso, richiedendo un feedback ai propri interlocutori interni ed esterni Apprende nuove competenze e si applica su nuove attività al fine di anticipare l'evoluzione delle esigenze dei clienti e dell'organizzazione	Si fa carico / fa propria l'istanza e il bisogno del cliente (utenza e colleghi): lo ascolta, lo interpreta e si attiva per trovare una soluzione operativa in tempi rapidi Anticipa possibili elementi di criticità, studia soluzioni e, dopo un confronto con i colleghi, le implementa al fine di risolvere possibili problemi futuri per i clienti È autonomo/a nello svolgimento delle attività del proprio ruolo Fornisce informazioni corrette, complete e trasparenti Diffonde nel proprio gruppo la cultura dell'orientamento al cliente e della presa in carico dei bisogni e delle esigenze Definisce e diffonde standard attesi e si accerta della qualità del lavoro prodotto dai propri collaboratori Favorisce lo sviluppo delle competenze tramite la diffusione delle conoscenze e la rotazione fra le attività per rispondere efficacemente al mutare delle esigenze dei clienti e dell'organizzazione

CAPACITÀ GESTIONALE	Rispetto ad un lavoro da svolgere identifica puntualmente le risorse necessarie Definisce le priorità delle attività assegnate in relazione a urgenza e importanza Presidia attivamente il proprio tempo al fine di utilizzarlo al meglio e presidiare le scadenze delle proprie attività Organizza il proprio lavoro in modo da garantire accuratezza e rispetto delle scadenze	Rispetto ad un lavoro da svolgere identifica puntualmente le risorse necessarie definisce le priorità in relazione a urgenza e importanza di attività articolate Presidia attivamente il proprio tempo al fine di utilizzarlo al meglio e garantire le scadenze proprie e del proprio gruppo di lavoro Organizza il proprio lavoro in modo da assicurare accuratezza e rispetto delle scadenze del processo complessivo	Rispetto ad un lavoro da svolgere identifica puntualmente le risorse necessarie Elabora opportunità di minimizzazione di costi, tempi di processo e di risorse umane necessarie a portare a termine le attività Definisce le priorità in relazione a urgenza e importanza di problemi complessi che vedono più attività in conflitto fra loro Presidia attivamente il proprio tempo al fine di utilizzarlo al meglio e presidiare le scadenze proprie e del proprio gruppo di lavoro Organizza il proprio lavoro in modo da garantire accuratezza e rispetto delle scadenze complessive dei diversi processi	Rispetto ad un processo da gestire identifica puntualmente le risorse necessarie Elabora opportunità di minimizzazione di costi, tempi di processo e di risorse umane necessarie a portare a termine le attività Definisce le priorità in relazione a urgenza e importanza di problemi complessi che vedono più attività in conflitto fra loro Organizza il lavoro dei propri collaboratori considerando capacità tecniche, logistica e le diverse scadenze delle altre attività Gestisce i tempi e le scadenze in modo autonomo, coinvolgendo tutti gli attori interessati dai diversi processi
CAPACITÀ RELAZIONALE	Mette a disposizione dei propri colleghi le proprie competenze e la propria esperienza (nuovi nel ruolo, junior, aggiornamento fruito, esperienza in altri settori, …) Collabora con colleghi e altri settori/uffici in caso di necessità o picchi di lavoro Comunica le indicazioni in modo chiaro ai propri colleghi e si accerta che le abbiano comprese Accoglie le novità operative, normative o strumentali come opportunità di miglioramento	Mette a disposizione dei propri colleghi le proprie competenze e la propria esperienza (nuovi nel ruolo, junior, aggiornamento fruito, esperienza in altri settori, …) Collabora con colleghi e altri settori/uffici in caso di necessità o picchi di lavoro Comunica le indicazioni in modo chiaro ai propri colleghi e si accerta che le abbiano comprese Accoglie le novità operative, normative o strumentali come opportunità di miglioramento Previene i conflitti	Mette a disposizione dei propri colleghi le proprie competenze e la propria esperienza (nuovi nel ruolo, junior, aggiornamento fruito, esperienza in altri settori, …) Collabora con colleghi e altri settori/uffici in caso di necessità o picchi di lavoro Comunica le indicazioni in modo chiaro ai propri colleghi e si accerta che le abbiano comprese Accoglie le novità operative, normative o strumentali e propone opportunità di miglioramento Previene i conflitti	Sviluppa attivamente la competenze dei colleghi mettendo a disposizione le proprie conoscenze ed esperienza (affianca colleghi nuovi nel ruolo, junior, diffonde l'aggiornamento di cui ha fruito e l'esperienza maturata in altri settori, …) Diffonde le indicazioni dell'azienda e verifica che siano comprese e attuate Favorisce la collaborazione nel proprio gruppo e con i colleghi di altri settori/uffici in caso di necessità o picchi di lavoro Facilita l'adozione di innovazioni operative, normative o strumentali

	Crea un ambiente di lavoro positivo (non alimentando polemiche, stimolando la propositività dei colleghi, ricercando possibili soluzioni, …)	anticipando eventuali criticità, crea un ambiente di lavoro positivo (non alimentando polemiche, stimolando la propositività dei colleghi, ricercando possibili soluzioni, …)	anticipando eventuali criticità, crea un ambiente di lavoro positivo (non alimentando polemiche, stimolando la propositività dei colleghi, ricercando possibili soluzioni, …)	motivando le ragioni di vantaggio per l'AVEPA, gli utenti e i collaboratori stessi Previene i conflitti creando un ambiente di lavoro positivo (stimolando la propositività dei colleghi, ricercando soluzioni, organizzando momenti di confronto individuale o di gruppo…)

TABELLA B: CONTENUTI DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

DATI DEL DIPENDENTE

MATR.	COGNOME	NOME	CAT.	RESP.	AREA/STRUTT.	SETTORE	ANNO VAL.

OBIETTIVI

OBIETTIVI	INDICATORE	MIN.	MAX.	% PESO	VAL. VALUTAZIONE FINALE	PUNTI
obiettivo aziendale						
obiettivo di gruppo o individuale (da 1 a 3)						

QUALITÀ DEI RISULTATI

FATTORE DI QUALITA' DELLA PRESTAZIONE	% PESO	VAL. VALUTAZIONE FINALE	PUNTI
ACCURATEZZA E COMPLETEZZA			
INTEGRAZIONE E MINIMIZZAZIONE DELLE RICADURE NEGATIVE			
TEMPESTIVITA'			
INNOVAZIONE			

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	% PESO	VAL. VALUTAZIONE FINALE	PUNTI
ORIENTAMENTO AL CLIENTE			
CAPACITA' GESTIONALI			
CAPACITA' RELAZIONALI			

PRESIDIO DELLE RESPONSABILITÀ

RESPONSABILITA' CHIAVE	% PESO	VAL. VALUTAZIONE FINALE	PUNTI
responsabilità (da 1 a n)			

NOTE DEL VALUTATORE

NOTE DEL VALUTATO

ESITO FINALE DELLA VALUTAZIONE PER L'EROGAZIONE DEL PREMIO PERFORMANCE

ESITO FINALE DELLA VALUTAZIONE PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

TABELLA C: RIDUZIONI PER TIPOLOGIA DI ASSENZA O ISTITUTO

TIPOLOGIA DI ASSENZA O ISTITUTO CHE COMPORTANO RIDUZIONI SUL PREMIO PERFORMANCE	CORRISPONDENTE RIDUZIONE DEL PREMIO PERFORMANCE
ASPETTATIVA NON RETRIBUITA (DI QUALUNQUE TIPOLOGIA)	100%
ASPETTATIVA RETRIBUITA (PER DOTTORATO DI RICERCA, PER ASSISTENZA A DISABILE)	100%
CONGEDI PARENTALI FINI AI 3 ANNI DEL FIGLIO	70%
CONGEDI PARENTALI DAI 3 AGLI 8 ANNI	100%
MALATTIA DEL FIGLIO DAI 3 AGLI 8 ANNI	100%
PART-TIME CON % LAVORATIVA INFERIORE AL 83,33%	IN PROPORZIONE
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%

TABELLA D: RISULTATI DELLA VALUTAZIONE FINALE E RICONOSCIMENTO PREMIALE

Media valutazione delle competenze comportamentali e della qualità risultati (*)	Punteggio conseguito nella valutazione finale (PVF)	% Premio performance (Retribuzione di risultato per le PO)	Note
=<2	Qualsiasi	0	
>2	da 0 a 60	0	
	da 61 a 74	(PVF x 100 / 90) x 0,90	indice di riduzione 10%
	da 75 a 89	PVF x 100 / 90	
	90	100	
	da 91 a 100	PVF x 110 / 100	
	100	110	

* è calcolata la media aritmetica semplice (somma delle valutazioni **/** n. fattori). Non si applica alcun peso.