



***IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE DEL PERSONALE DELL'AGENZIA
REGIONALE PER LA PROTEZIONE AMBIENTALE***



Dicembre 2023

1. Riferimenti normativi

Il presente documento illustra il sistema di valutazione del personale dell'Agenzia Regionale Protezione Ambiente (ARPA) Valle d'Aosta. I riferimenti normativi sono il decreto legislativo 27 ottobre 2009 e successive modificazioni, la legge regionale 23 luglio 2010 n. 22, articoli da 30 a 38 (Capo IV Trasparenza e valutazione della performance) ed i contratti di lavoro vigenti per il personale agenziale.

2. Scopo del sistema di valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) illustra il processo attraverso il quale l'ARPA mette in correlazione gli atti di programmazione delle attività tecnico-amministrative con la verifica dei relativi risultati. Il sistema di valutazione è in funzione al monitoraggio ed al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali, alla valorizzazione del potenziale del personale, al riconoscimento della qualità della prestazione lavorativa individuale ed a garantire il miglior sviluppo del benessere organizzativo.

Le finalità principali del sistema di valutazione del personale sono:

- a) valorizzare il contributo di ogni apporto professionale, tecnico ed umano volto al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa e, conseguentemente, agli obiettivi aziendali;
- b) incentivazione: costituire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- c) sviluppo e miglioramento: promuovere il miglioramento continuo della qualità, attualità e completezza dei servizi resi all'utenza;
- d) cambiamento e innovazione: sostenere processi di innovazione organizzativa, che presuppongano anche l'introduzione e la diffusione di nuovi valori e competenze.

Il sistema è quindi finalizzato allo sviluppo delle persone all'interno del proprio contesto lavorativo, al miglioramento del benessere organizzativo mediante il confronto costruttivo tra dipendente e responsabile ed infine al rafforzamento del senso di appartenenza allo specifico gruppo di lavoro e in più generale all'intera realtà dell'Agenzia.

La valutazione del personale dipendente è dunque un momento di comunicazione e di valorizzazione che ha anche un diretto collegamento con il riconoscimento annuale della retribuzione variabile legata alla produttività. Essa è intesa come processo che contribuisce al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile il coinvolgimento di tutto il personale, rendendo gli stessi informati e partecipi anche dei valori e dei principi dell'organizzazione dell'Agenzia oltre che degli obiettivi annualmente prefissati.

Il processo di valutazione in Agenzia ha origine dal documento contenente gli obiettivi assegnati all'Agenzia, per il tramite del Direttore generale, dalla Giunta regionale ai sensi degli art. 7 e 10 della l.r. 7/2018, nonché degli indirizzi individuati nel Documento di economia e di finanza regionale, eventualmente integrati da ulteriori linee di attività inserite nel Piano triennale del Sistema nazionale per la protezione dell'ambiente (SNPA). Gli obiettivi possono essere anche individuati dalla Direzione agenziale, come, a titolo esemplificativo non esaustivo, nell'ambito dei sistemi di qualità, di sicurezza e dell'accreditamento, recepiti dalla pianificazione triennale contenuta dal Documento di Programmazione Tecnica (DPT) e dalla programmazione annuale del Piano Operativo Annuale

(POA) dell’Agenzia, dalle annualità del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), anche con riferimento al Valore pubblico generato.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) comprende anche modalità di lavoro diverse di quella definita in presenza, come ad esempio, il lavoro agile, come da regolamento agenziale. A tale scopo, il processo di definizione e di assegnazione degli obiettivi deve contemplare la verifica di compatibilità con la modalità di lavoro a distanza e di assenza di sovrapposizioni con gli obiettivi previsti nel contratto di lavoro agile; parimenti i comportamenti organizzativi sono valutati anche nel corso del lavoro agile.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) comprende una clausola valutativa da esercitare annualmente in accordo con le Organizzazioni e le rappresentanze unitarie sindacali.

3. Soggetti valutati

I soggetti valutati sono il Direttore generale, il personale dirigente di ruolo o incaricato ed il personale non dirigente a tempo determinato o determinato di ARPA, compreso il personale operante presso l’Agenzia in posizione di comando o distacco ed il personale somministrato.

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

4. Soggetti valutatori

I soggetti valutatori del Direttore generale, dei dirigenti e del personale non dirigente sono individuati nei successivi artt. 5 e 8.

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 confrontandosi fra loro.

5. Commissione Indipendente di Valutazione

La Commissione Indipendente di Valutazione regionale (CIV) prevista all’art. 36 della l.r. 22/2010, svolge i seguenti compiti:

- valida e monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e integrità nonché la performance dell’Agenzia,
- propone annualmente la valutazione del Direttore generale alla Giunta regionale;
- effettua il monitoraggio della valutazione sulla performance della dirigenza ai fini dell’attribuzione della retribuzione di risultato,
- controlla la corretta applicazione dei processi di misurazione e valutazione e dell’utilizzo degli strumenti del merito e premio,
- valida la relazione sulla performance.

6. La definizione della performance - principi

In via preliminare, occorre stabilire che il processo di definizione, di misurazione e di valutazione della Performance è contraddistinto dai seguenti principi:

- declinare - ad ogni livello organizzativo - gli obiettivi strategici ed operativi definiti secondo quanto previsto dal paragrafo 2. nei propri documenti di programmazione;
- coinvolgere ogni singolo dipendente nel perseguimento di obiettivi strategici ed operativi agenziali;
- consentire il coordinamento funzionale e trasversale tra i diversi soggetti interessati dagli obiettivi;
- disporre di efficaci strumenti di monitoraggio (in itinere ed ex post) degli obiettivi;
- disporre di strumenti di valutazione terzi e, il più possibile, oggettivi, per il tramite del ricorso alla CIV, laddove previsto dalla normativa vigente.

Come noto, gli obiettivi, cui è correlata la valutazione della Performance del soggetto valutato, devono essere:

- specifici,
- misurabili,
- ripetibili,
- ragionevolmente realizzabili,
- collegati a precise scadenze temporali;
- compatibili con il lavoro agile qualora concesso al soggetto valutato.

E' pertanto essenziale che il processo di definizione, di misurazione e di valutazione della Performance sia adeguatamente oggettivo e trasparente per garantire il buon esito di ciascuna fase affinché il risultato finale e l'esito delle attività messe in atto siano coerenti con la Performance desiderata e, più in generale, con il Valore pubblico generato dal singolo soggetto valutato e, nel suo complesso, dall'Agenzia.

7. La definizione degli obiettivi – le fasi

Il processo di definizione degli obiettivi si articola nelle seguenti fasi:

1. **fase della comunicazione**, da parte del Direttore generale, della cornice in cui si devono inquadrare gli obiettivi interni all'Agenzia, costituita dagli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale all'Agenzia, ai sensi degli articoli 10 e 16 della legge regionale 7/2018, nonché dagli indirizzi individuati nel Documento di economia e di finanza regionale, eventualmente integrati da ulteriori linee di attività inserite nel Piano triennale del Sistema nazionale per la protezione dell'ambiente e, infine, dalle ulteriori linee di sviluppo individuate dal Direttore generale nell'ambito del Documento di programmazione triennale (DPT); contestualmente, è stabilita la misura del peso dei comportamenti organizzativi rispetto alla performance complessiva;
2. **fase della proposta degli obiettivi**, preferibilmente da parte dei soggetti valutati, con esplicito riferimento alle attività programmate nel Piano Operativo Annuale (POA), includendo il peso da attribuire a ciascun obiettivo, gli indicatori connessi agli obiettivi e i valori soglia;
3. **fase della negoziazione e della definizione** degli obiettivi, secondo la declinazione prevista al paragrafo 6., tra soggetto valutato e soggetto valutatore;
4. **fase della verifica di coerenza con la cornice di cui al punto 1.** ed eventuale modificazione degli obiettivi se non coerenti;
5. **una o più fasi di monitoraggio;**

6. **fase della comunicazione dell'esito del processo** di verifica da parte dei soggetti valutatori al personale valutato.

Al termine del processo di definizione degli obiettivi, si procede alla declinazione degli stessi nel Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) nella sezione Performance, laddove previsto dalla normativa vigente.

8. *La definizione degli obiettivi - i soggetti coinvolti*

Nel caso dell' Agenzia, le funzioni di definizione, di misurazione e di valutazione della performance sono svolte:

- dalla **Giunta regionale** per il Direttore generale, a seguito della valutazione comunicata dalla **CIV** che valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale stessa e che presidia in maniera integrata e sistemica il processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso;
- dal **Direttore generale** per il Direttore tecnico e il Direttore amministrativo, che valuta gli obiettivi individuali assegnati con il Piano performance; la valutazione è successivamente rimessa al monitoraggio svolto dalla CIV;
- dal **Direttore generale** per il personale dirigente sulla base della relazione del superiore gerarchico del dirigente; la valutazione è successivamente rimessa al monitoraggio svolto dalla CIV;
- dal **Dirigente** per il personale non dirigente, la valutazione è effettuata dal superiore gerarchico.

9. *L'assegnazione degli obiettivi al personale*

Entro il 15 gennaio di ogni anno per il personale dirigente ed entro il 15 febbraio di ogni anno per il personale non dirigente, il soggetto valutatore, identificato al precedente art. 8, anche tenendo conto delle mansioni, delle responsabilità, della categoria e del profilo professionale di ciascuno, procede alla contrattazione e alla definizione con il personale assegnato degli obiettivi individuali e/o di gruppo e/o trasversali. Ad ogni obiettivo è associato almeno un indicatore, finalizzato alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Analogamente, il sistema di misurazione della performance deve essere tale da garantire la c.d. "*differenziazione del premio individuale*", affinché le premialità siano coerenti con l'impegno profuso da ciascun soggetto valutato.

Il numero di obiettivi può variare da un minimo di due ad un massimo di quattro; in ogni caso, al fine di favorire l'integrazione organizzativa, deve essere previsto almeno un obiettivo di gruppo. Per il personale dirigente, non sono previsti obiettivi individuali.

Gli obiettivi di gruppo possono coinvolgere indistintamente il personale dirigenziale e il personale non dirigenziale; in ogni caso, l'obiettivo di gruppo deve prevedere un dipendente, preferibilmente di ruolo dirigenziale, con la figura di coordinatore.

Gli obiettivi assegnati non possono coincidere con quelli assegnati nel contratto di progetto agile, ma compatibili con gli stessi.

L'assegnazione è formalizzata con la sottoscrizione della **Scheda di valutazione della performance** da parte del soggetto valutato e del soggetto valutatore, ai sensi di quanto ripreso nel paragrafo 8..

La scheda riporta l'insieme degli obiettivi assegnati al valutato, corredati da indicatori e pesi, nonché la verifica di coerenza con gli obiettivi e gli indirizzi agenziali.

Il peso degli obiettivi è 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 è espresso il valore atteso, in corrispondenza o oltre il quale l'obiettivo si intende raggiunto al 100%, ed il valore o i valori limite, in corrispondenza o oltre il quale l'obiettivo si intende non raggiunto o solo parzialmente raggiunto.

10. Il Monitoraggio.

I soggetti valutatori sono tenuti ad effettuare il monitoraggio dell'andamento della realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti nell'ambito della propria unità organizzativa, ed a comunicare per iscritto in tempi utili l'esito del monitoraggio nel caso siano da attivare azioni correttive.

Il monitoraggio da parte del soggetto valutatore può essere altresì richiesto dal personale valutato, in ogni momento, al di fuori della cadenza semestrale prevista, e, in ogni caso, prima della relativa scadenza temporale di uno o più obiettivi, ai fini dell'eventuale modificazione.

Il monitoraggio degli obiettivi, del personale dirigente e non dirigente, è effettuato formalmente, almeno una volta all'anno, alla fine del primo semestre dell'anno da parte dei valutatori.

Il monitoraggio in itinere può coincidere con la valutazione degli obiettivi con scadenza anteriore al 30 giugno di ogni anno ovvero con la valutazione del raggiungimento di specifiche fasi degli obiettivi, alle condizioni previste dal paragrafo 17.

Per cause non inizialmente prevedibili, è possibile la revisione o la sostituzione di obiettivi precedentemente assegnati, prima della loro scadenza temporale, o l'introduzione di nuovi obiettivi. In ogni caso, il peso degli obiettivi assegnati e non modificati non può essere variato.

Qualora, in corso d'anno, il soggetto valutatore ravvisi altresì comportamenti del valutato tali da far prevedere la valutazione negativa, avvia tempestivamente il confronto con il valutato a seguito del quale è redatto esito formale contenenti la valutazione intermedia effettuata e le azioni correttive proposte.

11. La valutazione – i principi.

Il sistema di valutazione del personale si basa sui seguenti principi fondamentali:

- evidenziare e premiare il contributo individuale 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 procedure di valutazione e loro corretta e equa applicazione;
- promuovere il valore del lavoro pubblico, l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative dell'Agenzia;
- promuovere l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei servizi forniti, anche nell'ottica dei sistemi di qualità e di accreditamento;
- conoscenza e consapevolezza da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori) dei criteri e delle regole che disciplinano il sistema;
- definizione degli obiettivi individuali e/o di gruppo e/o trasversali che devono essere necessariamente concreti e raggiungibili;
- monitoraggio periodico dello stato di avanzamento degli obiettivi attraverso una valutazione intermedia del personale;
- adeguata formazione ed informazione dei valutatori finalizzata alla condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate a garanzia di omogeneità di valutazione a livello di Agenzia.

12. La valutazione – il periodo temporale.

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

Il sistema di valutazione tiene conto del coefficiente della presenza in servizio, proporzionato al regime di tempo di lavoro per il personale in servizio a tempo parziale verticale. A tal riguardo la ricorrenza di periodi di assenza prolungati, superiori a 45 giorni lavorativi, anche non consecutivi, comporta una revisione del premio di produttività, proporzionale alla presenza in servizio. La riduzione opera per ogni giorno di assenza al limite di 45 giorni.

Ai soli fini della definizione del coefficiente di presenza costituiscono giornate di effettivo lavoro:

- il servizio in lavoro agile, la trasferta e il congedo ordinario;
- i periodi di congedo dei genitori previsti dall'art. 60 del CCNL 2019/2021, ai sensi del d.lgs. 151/2001);
- le assenze per infortunio per motivi di servizio;
- le assenze per donazione del sangue e per donazione midollo osseo
- i periodi di riposo biologico per rischio radiologico,
- i permessi per citazione a testimoniare,
- i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione,
- i permessi per assemblea sindacale,
- i permessi legati alla fruizione della l. 104/1992,
- i permessi giornalieri retribuiti,
- le assenze per esercizio del diritto di sciopero;
- le assenze per terapia salvavita o per controlli diagnostici ricorrenti in caso di patologie gravi, debitamente certificate dalla medicina legale del Servizio Sanitario Nazionale.

Nel caso di cessazione dal servizio o di assunzione nel corso del periodo di valutazione il compenso incentivante è rapportato al periodo di effettiva presenza, sempre che sia raggiunto il coefficiente di presenza previsto dal presente articolo.

13. La valutazione – l'oggetto.

L'oggetto di valutazione è la performance individuale del personale, valutata in relazione a:

- a) il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo, anche trasversale a più unità organizzative, assegnati (**indicare il valore punteggio**);
- b) le competenze ed i comportamenti organizzativi dimostrati (**indicare il valore punteggio**).

La misura del peso della valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi è compresa fra il 10% e il 30% della performance complessiva ed è comunicata ad inizio anno e stabilita nel PIAO. Essa può essere diversa fra il personale dirigente e il personale non dirigente.

La differenziazione dei giudizi sulle prestazioni rappresenta un elemento di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione.

La valutazione della performance per la componente degli obiettivi compendia i seguenti casi particolari:

- **in caso di cessazione dal servizio del soggetto valutato ovvero di modificazione dell'area e del profilo di appartenenza in corso d'anno** (solo per il personale non dirigente), gli obiettivi sono valutati unicamente in caso di decorso della relativa scadenza; la quota degli obiettivi non rilevabili è aggiunta a quella prevista per i comportamenti organizzativi;
- **in caso di assunzione in servizio in corso d'anno**, l'assegnazione degli obiettivi è prevista solo nel caso in cui il periodo di lavoro entro il termine dell'anno solare è pari o superiore a sei mesi; nei restanti casi, la performance è valutata unicamente con riferimento ai comportamenti organizzativi;
- **in caso di diversa assegnazione del soggetto valutato in servizio in corso d'anno a più unità organizzative**, l'assegnazione degli obiettivi è prevista solo nel caso in cui il periodo di lavoro entro il termine dell'anno solare è pari o superiore a sei mesi per almeno una delle unità organizzative di assegnazione; nei restanti casi, la performance è valutata unicamente con riferimento ai comportamenti organizzativi.

Al momento, la legge non prevede la valutazione dei comportamenti organizzativi in capo al Direttore generale.

14. La valutazione – la misurazione del raggiungimento degli obiettivi

La misurazione degli obiettivi individuali, di gruppo o trasversali, è effettuata in funzione dei valori effettivamente verificati per ciascun indicatore dal soggetto valutatore responsabile dell'unità organizzativa al quale il soggetto valutato appartiene.

Il soggetto valutatore riporta nella **Scheda di valutazione della performance** del soggetto valutato i valori verificati, con evidenza del raggiungimento degli obiettivi assegnati, determina il grado di raggiungimento di ogni obiettivo ed il punteggio degli obiettivi, fornendone un'adeguata

motivazione. La valutazione è ricompresa fra lo 0 e il 100% e declinata secondo quanto previsto dal paragrafo 17.

La valutazione degli obiettivi di gruppo è differenziata per il personale dirigente e per il personale non dirigente partecipante ed effettuata dal soggetto valutatore individuato secondo i paragrafi 5. e 8..

Dal confronto tra il valore verificato e il valore atteso si ottiene il valore conseguito, che è moltiplicato per il peso associato al relativo indicatore.

15. La valutazione – la misurazione dei comportamenti organizzativi.

Il soggetto valutatore procede anche alla valutazione dei comportamenti organizzativi seguendo il dizionario delle competenze e dei comportamenti del personale dirigente e non dirigente, secondo le relative schede allegate.

La valutazione è riportata nella **Scheda di valutazione della performance.**

Ciascuna competenza è valutata attribuendo alla stessa un punteggio, secondo una scala in centesimi sulla base di specifici descrittori comportamentali definiti del **Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale non dirigente (Allegato 1)** ovvero del **Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale dirigente (Allegato 2).**

I punteggi devono essere assegnati in forma numerica, secondo la scala prevista, nel rispetto della relativa declaratoria.

Nell'attribuzione del punteggio, i soggetti valutatori tengono conto del livello di capacità individuali normalmente richiesto per ciascuna area di inquadramento, nonché del ruolo svolto all'interno delle unità organizzative.

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

Il giudizio finale è riportato nella scheda, nella quale il valutatore può formulare osservazione e proposte di miglioramento dei comportamenti del valutato.

Entro il mese di marzo successivo al periodo di valutazione, il Direttore generale, convoca il Direttore tecnico e amministrativo, insieme ai dirigenti, per verificare il raggiungimento degli obiettivi da parte di ogni singolo valutato e la congruità delle valutazioni dei comportamenti proposte.

16. La valutazione – la comunicazione.

A conclusione del processo di valutazione dei risultati, è notificato al valutato lo schema di valutazione, debitamente motivato, contenente la Scheda di assegnazione e di valutazione degli obiettivi assegnati e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, con la concessione di un termine non superiore a quindici giorni lavorativi, al fine di consentire allo stesso di esperire

l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o la richiesta di confronto diretto al proprio valutatore di prima istanza sulla regolarità della procedura seguita e sull'adeguatezza delle valutazioni di merito effettuate.

Di seguito, il valutatore di prima istanza notifica al soggetto valutato la valutazione finale contenente la scheda di valutazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi.

In caso di disaccordo sulla valutazione finale, in seconda istanza, l'Agenzia assicura – mediante un apposito Collegio interno di Garanzia - al personale valutato il necessario contraddittorio.

Il Collegio di garanzia ha il compito di limitare il rischio di contenzioso con il soggetto valutato ed è composto dal Direttore di Dipartimento interessato (o in sua vece il Direttore generale), con il ruolo di mediatore, il soggetto valutatore ed un componente dell'Ufficio gestione del personale.

Il soggetto valutato presenta reclamo motivato sulla valutazione finale, entro il termine di 15 giorni consecutivi dalla data di notifica della valutazione finale di prima istanza. Il contraddittorio con il Collegio interno di Garanzia si realizza mediante confronto diretto con il soggetto valutato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o legale.

La decisione sul reclamo è emanata dal Collegio interno di garanzia, con atto motivato, entro 20 giorni consecutivi dalla data di presentazione del reclamo.

17. Punteggio finale individuale di valutazione ed erogazione dell'incentivo

Il punteggio finale individuale, direttamente collegato al premio di produttività, ha un valore massimo di 100 punti, **di cui - per il personale dirigente - è fissata una quota pari al 30% di compartecipazione alla performance organizzativa complessiva.**

Il punteggio finale è calcolato sommando il punteggio rapportato al punteggio massimo dei comportamenti organizzativi e al punteggio massimo degli obiettivi, nel seguente modo:

	Performance organizzativa	Performance individuale o di gruppo	Comportamenti organizzativi
Soggetto valutatore	CIV	Direttore o dirigente sovraordinato	Direttore o dirigente sovraordinato
Modalità di calcolo	Somma delle medie ponderate degli obiettivi assegnati	Somma delle medie ponderate degli obiettivi da 2 a 4 assegnati	Somma delle medie ponderate dei comportamenti organizzativi – cinque descrittori
Direttore generale	100%	0%	0%
Personale dirigente	30%	Quota variabile fra il 40% e il 60% (*)	Quota variabile fra il 10% e il 30% (**)
Personale non dirigente	0%	Quota variabile fra il 70% e l'90% (***)	Quota variabile fra il 10% e il 30%

(*) Per il personale dirigente, non sono previsti obiettivi individuali.

(**) I comportamenti organizzativi per il personale dirigente prevedono 5 descrittori e 17 parametri.

(***) La performance di gruppo deve essere almeno pari al 30% della performance complessiva ed è suddivisa proporzionalmente fra gli obiettivi individuati.

(****) I comportamenti organizzativi per il personale non dirigente prevedono 5 descrittori e 3 o 5 parametri ciascuno.

Nota esplicativa per il personale non dirigente. Devono essere presente almeno un obiettivo di gruppo ed un secondo, individuale o di gruppo. Il peso percentuale della performance individuale può variare tra il 40% e il 60%, quello della performance di gruppo fra il 30% e il 90%, quello dei comportamenti organizzativi fra il 10% e il 30%.

Ogni elemento di valutazione che concorre alla valutazione finale è valutato sulla base di cinque fasce decrescenti secondo la scala di seguito riportata.

Elemento di valutazione	Fascia A - Eccellente = 100	Fascia B - Ottimo = 90	Fascia C - Buono = 75	Fascia D - Sufficiente = 60	Fascia E - Insufficiente = 0
Performance individuale o di gruppo	$90 < X \leq 100$	$75 < X \leq 90$	$60 < X \leq 75$	$50 < X \leq 60$	$X \leq 50$
Comportamenti organizzativi	$90 < X \leq 100$	$75 < X \leq 90$	$60 < X \leq 75$	$50 < X \leq 60$	$X \leq 50$

Al punteggio complessivo calcolato come somma ponderata dei valori normalizzati relativi ad ogni singolo elemento di valutazione, si applica la sotto indicata griglia di valori normalizzati che comportano il giudizio finale.

- $> 90 = 100$
- $> 80 \text{ e } \leq 90 = 90$
- $> 70 \text{ e } \leq 80 = 80$
- $> 60 \text{ e } \leq 70 = 70$
- $> 50 \text{ e } \leq 60 = 60$
- $0 \text{ e } \leq 50 = 0$

La valutazione complessiva è altresì considerata negativa e non si dà luogo a nessuna remunerazione della produttività nell'ipotesi in cui:

- a) **la media dei comportamenti organizzativi sia inferiore a 50.**
- b) **la media complessiva conseguita sia inferiore a 50.**

Le schede sottoscritte sono trasmesse all'ufficio Programmazione e controllo interno che appronta un report finale delle valutazioni, normalizzando i risultati, per l'Ufficio Gestione del personale. Quest'ultima associa ad ognuno la percentuale relativa al periodo di presenza in servizio valutata con i criteri di cui all'art. 12 e procede alla liquidazione.

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

Entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, è liquidata la quota integrale del salario di risultato spettante al personale non dirigente, a condizione che sia stata approvata la Relazione annuale sulla performance, previamente validata dalla CIV.

La quota del salario di risultato spettante al personale dirigente è liquidata a condizione che sia stata approvata la Relazione annuale sulla Performance, previamente validata dalla CIV e la valutazione degli obiettivi agenziali da parte della Giunta regionale, previa valutazione della CIV.

Condizioni per la corresponsione del salario di risultato	Direttore generale e personale dirigente	Personale non dirigente
	Verifica del rispetto dei limiti della presenza in servizio (*)	Verifica del rispetto dei limiti della presenza in servizio
	Relazione della performance validata dalla CIV e approvata	Relazione della performance validata dalla CIV e approvata
	Deliberazione della Giunta regionale di valutazione degli obiettivi agenziali	***
(*) Verifica valida solo per il personale dirigente.		

E' infatti fatto divieto ai sensi dell'art. 18, comma 2, del d.lgs. 150/2009 della distribuzione in modo indifferenziato o sulla base di automatismi (es. acconti mensili) di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e delle attestazioni sui sistemi di misurazione e di valutazione adottati.

Relativamente alla componente della performance afferente agli obiettivi individuali o di gruppo, è possibile – su richiesta del soggetto valutato - procedere all'erogazione delle relative quote di incentivo, su base trimestrale (con scadenza al 31 marzo, 30 giugno e 30 settembre), alle seguenti condizioni:

- la verifica intermedia della presenza in servizio proporzionata al periodo di tempo trascorso;
- la scadenza dell'obiettivo individuale o di gruppo, o di fasi di esso, corrisponde alla predetta scansione temporale trimestrale;
- il ciclo di valutazione dell'obiettivo individuale o di gruppo, o di fasi di esso, deve essere concluso entro il giorno 10 del mese successivo alla scadenza e l'esito trasmesso all'Ufficio Gestione del personale;
- la sottoscrizione dell'impegno del soggetto valutato alla restituzione delle somme percepite in caso di valutazione negativa dei comportamenti organizzativi nell'ipotesi in cui la media conseguita sia poi inferiore a 50.

Il mancato raggiungimento di una delle fasi intermedie non pregiudica il raggiungimento dell'obiettivo finale, qualora sia modificata prima della scadenza o qualora la fase mancata non precluda il raggiungimento dell'obiettivo.

In ogni caso, la valutazione dei comportamenti organizzativa ha termine ordinario al 31 dicembre di ogni anno, fatti salvi i casi di cessazione anticipata dal servizio in corso d'anno, e la corrispondente quota di retribuzione di salario di risultato è corrisposta a titolo di saldo secondo le modalità e le condizioni di seguito indicate.

18. Ripartizione delle risorse per la produttività

Ai sensi dei contratti di lavoro vigenti, sono definite in sede di contrattazione decentrata integrativa, almeno nell'anno precedente a quello di valutazione, le quote di risorse destinate alla produttività del

personale, insieme alla determinazione delle quote per ciascuna categoria economica e la ripartizione dei residui con pesatura per posizione economica.

Le risorse economiche sono ripartite fra i componenti in proporzione al punteggio finale individuale normalizzato conseguito da ognuno e alla percentuale di presenza in servizio, ai sensi dell'art. 12, ad eccezione di quelle già eventualmente remunerate ad altro titolo. Le quote sono ripartite in funzione della pesatura per posizione economica di appartenenza secondo l'accordo decentrato vigente.

19. Decorrenza e clausola valutativa

Il presente Sistema decorre dal 1° gennaio 2024 ed è soggetto a monitoraggio periodico su base annuale in accordo con le Organizzazioni e rappresentanze sindacali unitarie.

Allegato 1 – Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale non dirigente.

DESCRITTORI	PUNTEGGIO
Puntualità in servizio e rispetto delle disposizioni in materia di orario di lavoro - rispetto delle fasce obbligatorie	Da 0 a 2 con incrementi di mezzo punto (0,5) 0,0 = più di 40 volte/anno 0,5 = da 39 a 30 volte/anno 1,0 = da 29 a 20 volte/anno 1,5 = da 19 a 10 volte/anno 2,0 = da 9 a 0 volte/anno
Autonomia nello svolgimento delle proprie specifiche mansioni	Da 0 a 2 con incrementi di mezzo punto (0,5) 0,0 = richiede con continuità supporto esterno/superiore gerarchico o professionale 0,5 = richiede sovente 1,0 = richiede sporadicamente 1,5 = richiede raramente 2,0 = richiede solo verifiche finali sul lavoro svolto
Rispetto degli impegni e delle scadenze in relazione alla programmazione delle proprie attività	Da 0 a 2 con incrementi di mezzo punto (0,5) 0,0 = < 49% 0,5 = 50% - 69% 1,0 = 70% - 89% 1,5 = 90% - 95% 2,0 = 96% - 100% (rispetto su totale)
Disponibilità alla formazione e all'aggiornamento professionale proposto dalla Agenzia	Da 0 a 2 con incrementi di mezzo punto (0,5) 0,0 = non partecipa alle formazioni e ai momenti di plenaria interni (ARPA) 0,5 = partecipa saltuariamente alle formazioni e ai momenti di plenaria interni 1,0 = partecipa alle formazioni e ai momenti di plenaria interni 1,5 = partecipa alle formazioni e ai momenti di plenaria interni e alle formazioni professionali proposte dal dirigente 2,0 = partecipa alle formazioni e ai momenti di plenaria interni e alle formazioni professionali proposte dal dirigente e richiede di propria iniziativa di partecipare a momenti formativi esterni di carattere professionalizzante
Capacità di mantenere atteggiamenti collaborativi con i colleghi e di operare positivamente nei gruppi di lavoro programmati	Da 0 a 2 con incrementi di un punto (1,0) 0,0 = non partecipa alle riunioni di gruppo 1,0 = partecipa al 50% delle riunioni di gruppo 2,0 = partecipa al 100% delle riunioni di gruppo e allo sviluppo dei lavori modo attivo
TOTALE = PUNTI 10	

Allegato 2 -Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale dirigente.

LEADERSHIP		
Capacità d'orientamento: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati	BASSO = punti 1,0	Frequenti conflittualità in equipe Processi comunicativi non governati, scarsa trasmissione all'equipe degli obiettivi da raggiungere Scarso lavoro di equipe
	MEDIO = punti 1,5	Sporadiche conflittualità in equipe Processi comunicativi normalmente assertivi ed efficaci, buona condivisione degli obiettivi da raggiungere Lavoro di equipe normalmente efficiente
	ELEVATO = punti 2,0	Conflittualità e processi comunicativi governati in modo efficiente ed efficace Obiettivi condivisi con l'equipe in modo chiaro e assertivo Equipe collaborativa, efficiente e produttiva
Leadership professionale: agire sapendo rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo; rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale	BASSO = punti 1,0	Scarsa capacità di generare senso di appartenenza nell'equipe Equipe poco motivata Difficoltà a rimodulare l'attività e gestire i processi di cambiamento organizzativo
	MEDIO = punti 1,5	Buon senso di appartenenza dell'equipe Equipe normalmente motivata e coinvolta nei processi di cambiamento Buona flessibilità e capacità di gestione dei processi di cambiamento organizzativo.
	ELEVATO = punti 2,0	Equipe con forte senso di appartenenza Equipe motivata, singoli operatori coinvolti e propositivi Elevata flessibilità, capacità di gestire e guidare l'equipe verso i processi di cambiamento organizzativo
Orientamento al cambiamento: analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento	BASSO = punti 0,5	Scarsa capacità di adeguamento delle procedure, dei protocolli attuativi e della riorganizzazione del lavoro Difficoltà di progettazione e programmazione Trasmissione e suddivisione poco chiara dei compiti e responsabilità assegnate all'equipe
	MEDIO = punti 1,0	Capace nella maggior parte dei casi di rivedere procedure, protocolli attuativi e organizzativi alla luce dei processi di cambiamento da attuare. Buona capacità di progettazione e programmazione. Obiettivi, attività e responsabilità suddivise equamente in equipe con buona valutazione dei carichi di lavoro
	ELEVATO = punti 1,5	Completa autonomia e capacità di analisi dei processi di cambiamento con capacità di progettazione e programmazione delle attività Obiettivi, responsabilità e attività assegnate in modo mirato, equo ed equilibrato ai componenti dell'equipe
Pensiero Strategico: capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere	BASSO = punti 0,5	Discreta capacità di lettura del contesto e di comprensione degli scenari di sviluppo Discreta capacità di cogliere gli aspetti più rilevanti e di guidare le proprie attività nell'esercizio e sviluppo della funzione

gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione	MEDIO = punti 1,0	Capace di leggere e comprendere la maggior parte degli scenari di sviluppo mettendo in atto i principali aspetti per lo sviluppo della funzione
	ELEVATO = punti 1,5	Capace di leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto Capace di adeguare e guidare le proprie attività nello sviluppo della propria funzione cogliendo tutti gli aspetti più rilevanti
MANAGEMENT		
Capacità decisionale: scegliere tra le diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando conseguenze	BASSO = punti 1	Necessita di supporto nei processi decisionali
	MEDIO = punti 1,5	Normalmente autonomo nei processi decisionali
	ELEVATO = punti 2	Totale autonomia nei processi decisionali
Pianificazione ed organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività; continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato.	BASSO = punti 1,0	Piano organizzativo e di sviluppo poco chiaro, pratico e gestibile, spesso disallineato e non sempre coerente con le necessità interne ed esterne
	MEDIO = punti 1,5	Piano organizzativo e di sviluppo chiaro, pratico e gestibile normalmente allineato e coerente con le necessità interne ed esterne, obiettivi normalmente raggiunti
	ELEVATO = punti 2,0	Piano organizzativo e di sviluppo chiaro, pratico e gestibile allineato con le esigenze interne ed esterne, obiettivi verificati e raggiunti
Attenzione all'esigenze dell'utenza: orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	BASSO = punti 1,0	Scarsa attenzione verso clienti esterni e interni Attività non sempre orientate alla soddisfazione delle esigenze prioritarie dell'utenza
	MEDIO = punti 1,5	Attenzione verso i clienti esterni ed interni Attività normalmente orientate alla Soddisfazione dell'utenza
	ELEVATO = punti 2,0	Scelte ed attività orientate e attente al soddisfacimento dell'esigenze dei clienti esterni ed interni
Team work e motivazione dei collaboratori: capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione; capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.	BASSO = punti 1,0	Poca capacità di mantenere un buon clima interno Scarsa capacità di coinvolgimento dei colleghi e delle parti interessate con scarsa informazione su piani, possibilità e progressi
	MEDIO = punti 1,5	Capacità di mantenere buon clima interno Buona capacità di coinvolgimento dei colleghi e delle parti interessate fornendo quasi tutte le informazioni su piani, possibilità e progressi
	ELEVATO = punti 2,0	Ottimo Clima interno Collegi e parti interessate informati e coinvolti nella pianificazione, possibilità e progressi delle attività
RELAZIONI		
Comunicazione: curare l'efficacia della	BASSO = punti 1,0	Processi comunicativi interni ed esterni poco efficaci

comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.	MEDIO = punti 1,5	Processi comunicativi interni ed esterni adeguati
	ELEVATO = punti 2,0	Processi comunicativi interni ed esterni efficaci
Integrazione interna: capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'agenzia.	BASSO = punti 1	Scarsa capacità di coinvolgimento dei colleghi, stakeholders e partners al fine di stimolare il loro contributo nel miglioramento della qualità del servizio
	MEDIO = punti 1,5	Buona capacità di coinvolgimento dei colleghi, stakeholders e partners al fine di stimolare il loro contributo nel miglioramento della qualità del servizio
	ELEVATO = punti 2	Colleghi, stakeholders e partners coinvolti e proattivi nei processi di miglioramento della qualità del servizio
Relazioni esterne: capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.	BASSO = punti 0,5	Scarsa capacità di dialogo ed interfaccia con gli interlocutori esterni qualificati
	MEDIO = punti 1,0	Buona capacità di dialogo ed interfaccia con gli interlocutori esterni qualificati
	ELEVATO = punti 1,5	Relazione esterne produttive e collaborative, ottima capacità ed interfaccia con gli interlocutori esterni qualificati
Negoziazione e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione; gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'Agenzia.	BASSO = punti 0,5	Lavora sporadicamente in collaborazione con colleghi, utenti e partners per gestire, monitorare e raggiungere i risultati concordati Crea sporadicamente opportunità per i colleghi, gli stakeholders, i partners e gli utenti situazioni di confronto e riflessione per stabilire priorità, obiettivi e tempistiche di pianificazione e programmazione dei servizi
	MEDIO = punti 1,0	Lavora in collaborazione con colleghi, utenti e partners per gestire, monitorare e raggiungere i risultati concordati Crea opportunità per i colleghi, gli stakeholders, i partners e gli utenti situazioni di confronto e riflessione per stabilire priorità, obiettivi e tempistiche di pianificazione e programmazione dei servizi
	ELEVATO = punti 1,5	Forte integrazione con colleghi, utenti e partners nella gestione, monitoraggio e raggiungimento dei risultati prefissati Piani e programmi condivisi che soddisfano sia le esigenze dei clienti esterni ed interni e l'Agenzia.
PROBLEM SOLVING		
Capacità di iniziativa e di soluzione dei problemi: affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	BASSO = punti 1,0	Gestione reattiva dei rischi Scarsa capacità di indentificare le soluzioni
	MEDIO = punti 1,5	Gestione proattiva dei rischi e buona capacità di identificare le soluzioni
	ELEVATO = punti 2,0	Gestisce proattivamente i rischi ed è capace di identificare e mettere in atto le possibili soluzioni
Flessibilità: adattare il proprio approccio alle	BASSO = punti 1	Sporadicamente sviluppa, implementa, mantiene e riesamina i sistemni e i servizi per garantire l'eccellenza professionale

mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria unità organizzativa o nel proprio ruolo; agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.	MEDIO = punti 1,5	Normalmente sviluppa, implementa, mantiene e riesamina i sistemi e i servizi per garantire l'eccellenza professionale
	ELEVATO = punti 2	Garantisce un servizio di alta qualità, efficiente ed economico, considerando un'ampia gamma di metodi di erogazione, con il costante sviluppo, implementazione, manutenzione e analisi dei sistemi e servizi.
Orientamento alla semplificazione: comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.	BASSO = punti 0,5	Scarsa capacità di identificare le aree di miglioramento e di apportare modifiche appropriate per il raggiungimento degli obiettivi Scarsa capacità di identificare i rischi e risolvere i problemi in modo efficiente
	MEDIO = punti 1,0	Buone capacità di identificare le aree di miglioramento e di apportare modifiche appropriate per il raggiungimento degli obiettivi Buone capacità di identificare i rischi e risolvere i problemi in modo efficiente
	ELEVATO = punti 1,5	Sviluppa programmi di miglioramento efficienti ed efficaci apportando le modifiche, gestendo la complessità e semplificando i processi lavorativi, identificando e analizzando i rischi e risolvendo i problemi.
Diffusione delle conoscenze: comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.	BASSO = punti 0,5	Scarsa capacità di formare e far crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività e controllando i risultati.
	MEDIO = punti 1,0	Buona capacità di formare e far crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività e controllando i risultati.
	ELEVATO = punti 1,5	Ottime capacità di formare e far crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività e controllando i risultati.
CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI		
Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori: valorizzando i punti di forza e dando adeguati contributi per il percorso di miglioramento dei collaboratori.	BASSO = punti 0,5	Garantisce valutazioni differenziate per il 60% dei propri collaboratori
	MEDIO = punti 0,75	Garantisce valutazioni differenziate per il 80% dei propri collaboratori
	ELEVATO = punti 1,0	Garantisce valutazioni differenziate per almeno il 90% dei propri collaboratori
TOTALE = PUNTI 30		