



ARPAT

Agenzia regionale
per la protezione ambientale
della Toscana

Decreto del Direttore Generale N. 127 del 12.07.2012

Proponente: *Dr.ssa Paola Querci*

Direzione Amministrativa

Pubblicità/Pubblicazione: *Atto soggetto a pubblicazione integrale (sito internet) -*

Visto per la pubblicazione - Il Direttore generale: *Ing. Giovanni Barca*

Dirigente Responsabile del procedimento: *Dr.ssa Marta Bachechi*

Estensore: *Dr.ssa Marta Bachechi*

Oggetto: *Preso d'atto dell'accordo sulla valutazione del personale del comparto sottoscritto in data 10.07.2012*

ALLEGATI N° : 1

<i>Denominazione</i>	<i>Pubblicazione</i>	<i>Tipo di supporto</i>
<i>Allegato sub A) Accordo sottoscritto in data 10.07.2012</i>	<i>Integrale</i>	<i>Cartaceo</i>

Natura dell'atto: *immediatamente eseguibile*

Il Direttore generale

Vista la L.R. 22 giugno 2009, n. 30, avente per oggetto "Nuova disciplina dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale della Toscana (ARPAT)";

Visto il decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 49 del 29.3.2011, con il quale il sottoscritto è stato nominato Direttore generale dell'Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale della Toscana;

Richiamati i vigenti CC.NN.LL. del personale del comparto sanità, che inseriscono tra le materie oggetto di contrattazione collettiva, la definizione dei criteri generali delle metodologie di valutazione del personale del comparto;

Preso atto che, in data 10.07.2012 è stato sottoscritto un specifico accordo tra la delegazione di parte pubblica e le Organizzazioni sindacali del comparto, in merito al sistema di valutazione del personale di comparto di ARPAT, allegato sub A al presente atto per formarne parte integrante e sostanziale;

Dato atto, altresì, che l'originale dell'accordo sottoscritto in data 10.7.2012 è agli atti presso il Settore Gestione del personale;

Considerato che il sistema di valutazione collega la qualità della prestazione individuale con i risultati organizzativi, attraverso l'assegnazione di obiettivi coerenti con quelli previsti nei documenti di programmazione dell'Agenzia;

Richiamato il D.lgs n. 141/2011, che rinvia l'applicazione degli artt. 19, 2° e 3° comma e 31 2° comma del D.lgs 150/09 a partire dal CCNL successivo al quadriennio 2006-09 e la L.R. n. 67 del 30.12.2010, in attuazione dell'art. 31, comma 2 del D.lgs 150/2009 detta disposizioni in materia di valutazione del personale del servizio sanitario regionale;

Richiamata altresì la Delibera GRT n. 465 del 28.05.2012, che detta le linee di indirizzo in attuazione della sopra richiamata L.R. n. 67/2010, ai fini dell'implementazione del sistema di valutazione del personale del sistema sanitario regionale;

Visto che, in fase di prima attuazione la ordinaria tempistica prevista nell'accordo non potrà essere rispettata;

Ritenuto, comunque, necessario definire entro il 15 settembre 2012 i piani di lavoro e la conseguente assegnazione degli obiettivi e delle attività al personale valevoli sino al 31 dicembre 2012;

Visto il parere positivo di regolarità contabile in esito alla corretta quantificazione ed imputazione degli effetti contabili del provvedimento sul bilancio e sul patrimonio dell'Agenzia espresso dal Responsabile del Settore Bilancio e Contabilità riportato in calce;

Visto il parere positivo di conformità alle norme vigenti, espresso dal Responsabile del Settore Affari Generali, riportato in calce;

Visti i pareri espressi in calce dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Tecnico;

decreta

1. di prendere atto dell'accordo sottoscritto in data 10.07.2012 in merito al sistema di valutazione del comparto allegato sub A) al presente atto per formarne parte integrante e sostanziale;
2. di disporre la definizione entro il 15 settembre 2012 dei piani di lavoro e della conseguente assegnazione degli obiettivi e delle attività al personale valevoli sino al 31 dicembre 2012 da parte dei Responsabili delle strutture dell'Agenzia;
3. di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile per consentire l'erogazione delle quote della produttività collettiva;

4. di individuare quale responsabile del procedimento, ai sensi dell'art. 4 della L. 241/90, la Responsabile del Settore Affari generali, Dott.ssa Marta Bachechi;
5. di trasmettere il presente decreto al Collegio dei Revisori ai sensi e per gli effetti dell'art. 28 della L.R.T. 26.06.2009 n. 30;

Il Direttore Generale
Dott. Ing. Giovanni Barca

Il Dirigente proponente
Dr.ssa Paola Querci
Paola Querci
Area Bilancio e contabilità
Il Responsabile
Dr.ssa Paola Querci
Paola Querci
Settore Affari generali
Il Responsabile
Dr.ssa Marta Bachechi
Marta Bachechi

Il Direttore Amministrativo
Dr.ssa Paola Querci
Paola Querci
Il Direttore Tecnico
Dr. Andrea Poggi
Andrea Poggi



ARPAT

Agenzia regionale
per la protezione ambientale
della Toscana

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DI ARPAT per il personale del Comparto

Manuale Applicativo

10.07.2012

INDICE

Premessa	3
1 Il sistema di valutazione della performance	5
1.1 Cosa si valuta: i fattori di valutazione	5
1.2 Fattore 1 (M.P.C.).....	5
1.3 Fattore 2 (M.P.I.).....	5
1.4 Fattore 3 (V.C.C.O.).....	6
1.5 Piani di lavoro	7
1.6 Il sistema degli indicatori.....	7
2 I soggetti del processo di valutazione della performance individuale	9
2.1 I soggetti coinvolti nel processo di valutazione	9
2.2 Altri soggetti di rilievo	9
2.2.1 Organismo Indipendente di Valutazione.....	9
2.2.2 Valutatore di garanzia	9
2.2.3 Comitato di garanzia (CdG).....	10
2.2.4 Settore Affari generali.....	10
2.2.5 Settore Gestione delle risorse umane.....	11
3 Premialità	12
3.1 Gli strumenti della premialità	12
3.2 Il metodo di erogazione del premio incentivante.....	12
3.2.1 Apporto all'organizzazione (fattore 1).....	12
3.2.2 Apporto individuale (Fattori 2 e 3).....	12

PREMESSA

ARPAT ha deciso di dotarsi di un nuovo sistema di valutazione della qualità della prestazione in coerenza con i CCNNL di categoria, collegando la qualità della prestazione individuale con i risultati organizzativi, attraverso l'assegnazione di obiettivi coerenti con quelli dell'Agenzia e con i documenti di programmazione.

Il sistema è stato sviluppato tenendo conto della seguente normativa:

- ◆ D.lgs n. 141/2011, che rinvia l'applicazione degli artt. 19, 2° e 3° comma e 31 2° comma del D.lgs 150/09 a partire dal CCNL successivo al quadriennio 2006-09- L.R. n. 67 del 30.12.2010, in attuazione dell'art. 31, comma 2 del D.lgs 150/2009 detta disposizioni in materia di valutazione del personale del servizio sanitario regionale;
- ◆ Delibera GRT n. 465 del 28.05.2012, che detta le linee di indirizzo in attuazione della sopra richiamata L.R. n. 67/2010, ai fini dell'implementazione del sistema di valutazione del personale del sistema sanitario regionale;
- ◆ Delibera GRT n. 57 del 7.2.2011, nella quale è previsto un unico Organismo indipendente di valutazione per la Regione Toscana e gli enti dipendenti.

Il processo prevede che dagli obiettivi strategici, definiti nel Programma operativo e di miglioramento annuale e nel Piano della qualità della prestazione organizzativa dell'Agenzia, vengano individuati gli obiettivi delle strutture organizzative ed, in stretta coerenza, gli obiettivi individuali e/o di gruppo.

La necessità e l'opportunità di misurare l'apporto del singolo operatore nasce dall'esigenza di migliorare l'organizzazione e la qualità delle prestazioni erogate, la conoscenza delle risorse e delle attività svolte al fine di motivare, sviluppare e valorizzare le risorse umane nell'ottica di collegare il sistema di valutazione ai meccanismi di distribuzione del salario accessorio, nonché di possibile risoluzione delle criticità rilevate.

Il presente accordo rappresenta anche una guida operativa all'applicazione del sistema di valutazione del personale di comparto di ARPAT inquadrato nel comparto Sanità .

In sintesi, gli elementi caratterizzanti il sistema di valutazione sono:

- ◆ l'assegnazione di obiettivi individuali misurabili, riferibili direttamente al processo di propria competenza e/o ad obiettivi comuni;
- ◆ il collegamento tra la qualità della prestazione individuale e la qualità della prestazione organizzativa con il processo di pianificazione dell'Agenzia;
- ◆ la valutazione delle attività svolte e la misurazione dei risultati ottenuti;
- ◆ la valutazione e valorizzazione dei comportamenti;
- ◆ la partecipazione del personale alle fasi di assegnazione degli obiettivi, attraverso un processo di comunicazione, condivisione e negoziazione e al monitoraggio dei risultati raggiunti;
- ◆ la motivazione, lo sviluppo e la valorizzazione del personale;
- ◆ l'affermazione di una cultura della responsabilità e della pianificazione, attraverso il dialogo all'interno dell'organizzazione, la condivisione delle strategie a tutti i livelli e la valorizzazione del contributo del personale dipendente al raggiungimento degli obiettivi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance oggetto del presente documento ha carattere sperimentale ed è soggetto a verifiche alla fine del primo anno di operatività, in esito alle quali potrà subire modifiche, adeguamenti e adattamenti. Inoltre, potrà subire variazioni in seguito all'eventuale emanazione di norme di legge e/o regolamenti da parte della Regione Toscana e degli indirizzi o linee guida del comparto Sanità.

1 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1.1 Cosa si valuta: i fattori di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione del personale del comparto è finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione ed è articolato su **3 fattori di valutazione, corrispondenti a tre dimensioni** della valutazione :

- 1 - Misurazione della performance collettiva (M.P.C.): raggiungimento degli obiettivi di Agenzia;
- 2 - Misurazione della performance individuale (M.P.I.): raggiungimento degli obiettivi individuali
- 3 - Misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative (V.C.C.O.)

1.2 Fattore 1 (M.P.C.)

Misura il contributo al raggiungimento dei risultati della prestazione organizzativa ed è collegato al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia declinati nelle direttive della Regione Toscana per l'anno di riferimento .

Il contributo è valutato dal Direttore Generale sentito il Comitato tecnico direzionale e tenuto conto delle valutazioni espresse dall'Organismo Indipendente di Valutazione di cui al seguente punto 2.2.

Il fattore 1 incide per il **70%** sulla sintesi valutativa.

1.3 Fattore 2 (M.P.I.)

Misura il raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente nell'ambito delle attività formalizzate e degli obiettivi assegnati al dirigente della struttura di appartenenza ed articolati nel piano di lavoro. Gli obiettivi/attività devono essere scelti secondo l'ambito di competenza della struttura organizzativa di riferimento e della persona che le dovrà svolgere. Ad ogni attività corrisponde uno specifico risultato atteso.

Il livello di conseguimento di un obiettivo/attività individuale deve essere verificabile in base al rispetto dei risultati, dei tempi e degli indicatori.

Per ciascun obiettivo/attività nell'apposita scheda (tabella 1 e Allegato A) sono riportati:

- una descrizione sintetica dell'attività/obiettivo;
- una misura di assegnazione, *il peso*;
- un risultato;
- un indicatore, con il relativo valore target .

A ciascuno degli obiettivi/ attività assegnati è associato un **peso percentuale** in modo che la somma complessiva dei pesi di tutte le attività sia pari al **100%**, con un peso minimo per singolo obiettivo/attività pari al **10%**. Il peso percentuale è in funzione del grado di complessità.

Gli obiettivi/attività con tempi, risultati e indicatori saranno assegnati indicativamente *da 2 a 4* e dovranno rispettare un **vincolo di corrispondenza** rispetto a quelli assegnati al dirigenti della struttura di riferimento.

Tabella 1 – Schema dei contenuti della valutazione degli obiettivi ed attività (fattore 2)

ATTIVITÀ			RISULTATO		INDICATORE (opzionale)		PUNTEGGIO (1-7)	
Cod.	Descrizione	Peso	atteso	finale	Valore atteso	Valore finale	assoluto	ponderato

Il livello di conseguimento è misurato attraverso l'espressione di un giudizio da parte del Valutatore, su una scala da 1 a 7

Il fattore 2 incide per il **20%** sulla sintesi valutativa.

1.4 Fattore 3 (V.C.C.O.)

Consiste nella valutazione delle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa dentro l'organizzazione e concorrono all'efficace presidio di una situazione lavorativa, di una prestazione, di una attività. Ha lo scopo di rilevare e valorizzare quei comportamenti che rendono possibile una gestione efficace ed efficiente delle attività lavorative.

Si misura su **3 elementi di valutazione** selezionati fra **8 disponibili** (come descritto in Allegato C - *Elementi di valutazione dei comportamenti del personale del comparto*):

- 1- Affidabilità operativa
- 2- Impegno lavorativo e qualità della prestazione
- 3- Flessibilità
- 4- Cooperazione ed interazione all'interno del gruppo
- 5- Rapporti con l'utenza interna ed esterna
- 6- Capacità di realizzazione
- 7- Capacità di innovazione
- 8- Organizzazione del proprio lavoro

Ad ogni comportamento scelto verrà attribuito un peso tra il 20% ed il 40%. L'attribuzione dei pesi va effettuata in funzione delle caratteristiche delle attività assegnate, del ruolo attribuito al valutato nello svolgimento delle sue specifiche funzioni, e della presenza di aree di comportamento che potrebbe essere necessario consolidare.

La somma dei pesi deve essere pari al 100%

Il livello è misurato attraverso l'espressione di un giudizio, prima del valutato (auto-valutazione) e successivamente del valutatore, su una scala da 1 a 7.

Il fattore 3 incide per il **10%** sulla sintesi valutativa.

Tabella 2 – Schema dei contenuti della valutazione dei comportamenti. (fattore 3)

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		PESO	VALORE AGITO		PUNTEGGIO		NOTE DISALLINEAMENTO
Nr	Descrizione		Auto-valutaz.	Valutaz	Definitivo	Ponderato	
1	Affidabilità operativa						
3	Flessibilità						
						
4	Cooperazione all'interno del gruppo						

Nella tabella 3 sono sintetizzati i tre fattori di valutazione, distinguendo le finalità e gli strumenti utilizzati per ciascuno di essi. Ognuno dei fattori influenza direttamente le modalità di applicazione dell'istituto contrattuale del premio di produttività del personale del comparto.

La performance individuale è determinata dai fattori 2 e 3 (M.P.I. e V.C.C.O.)

Tabella3 – I fattori di valutazione

Fattore	Oggetto della valutazione	Finalità	Strumenti
1 M.P.C.	Risultati raggiunti dall'Agenzia	Valutare il contributo all'Agenzia.	Decreto DG.
2 M.P.I.	Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.	Verificare il raggiungimento degli obiettivi e attività assegnati.	Schede obiettivi individuali/ gruppo.
3 V.C.C.O.	Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.	Verificare i comportamenti organizzativi per l'attuazione degli obiettivi/ attività assegnati.	Sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi esplicitati nelle schede.

1.5 Piani di lavoro

I piani di lavoro sono lo strumento di pianificazione interna delle strutture, fanno riferimento alle funzioni della struttura, prevedono progetti di miglioramento e di sviluppo delle linee di attività e recepiscono gli obiettivi attribuiti ai dirigenti.

Sono redatti dai dirigenti, attraverso un processo di pianificazione condiviso con il personale. I Piani di lavoro sono discussi nelle riunioni di lavoro previste, durante le quali vengono anche assegnati gli obiettivi/attività ed i comportamenti organizzativi a tutto il personale della struttura

1.6 Il sistema degli indicatori

Al fine di quantificare e rappresentare in modo significativo la prestazione del valutato, il valutatore identifica per ciascuna attività un **indicatore di prestazione**, in coerenza con quanto formalizzato nelle schede obiettivi del dirigente della struttura di appartenenza. Gli indicatori sono funzioni o

parametri che consentono una rappresentazione sintetica e fedele dell'attività cui sono associati e devono presentare le seguenti caratteristiche:

- *sinteticità*, e preferibilmente natura quantitativa;
- *rilevanza*, ai fini di rappresentare in modo significativo la performance del valutato;
- *misurabilità*, ai fini della quantificazione della performance del valutato.

Quando possibile l'indicatore deve essere rappresentato attraverso una formula matematica, un rapporto in cui sono dichiarati numeratore e denominatore (che determinano la percentuale) così da consentire una chiara e univoca valorizzazione. Ai fini della misurabilità devono essere dichiarate e rintracciabili le fonti informative a cui si fa riferimento per assegnare il valore conseguito dell'indicatore.

Il sistema degli indicatori utilizzati nel processo di valutazione degli obiettivi del personale dovrà essere coerente con il sistema utilizzato per la rendicontazione di tutte le attività (cfr. Allegato E).

Per la tenuta del sistema, è auspicabile un confronto fra gli indicatori di prestazione, i risultati degli obiettivi assegnati, i risultati del Piano di Qualità Aziendale e l'andamento economico-finanziario di ciascuna struttura, almeno a livello di ogni struttura dirigenziale.

Per il personale di comparto, gli indicatori assegnati dovranno essere una selezione degli indicatori utilizzati per gli obiettivi dei dirigenti o almeno coerenti con gli stessi.

2 I SOGGETTI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.1 *I soggetti coinvolti nel processo di valutazione*

La performance individuale è determinata dai fattori 2 (M.P.I.) e 3 (V.C.C.O.)
Il sistema di valutazione prevede che il responsabile della individuazione ed assegnazione degli **obiettivi**, nonché della successiva **valutazione della prestazione**, sia il **diretto superiore** del valutato. Pertanto in riferimento alla **catena "valutatore - valutato"**, il presente documento ha come oggetto il coinvolgimento dei seguenti attori:

Valutatori:

Direttore Generale / Direttori tecnico ed amministrativo / Dirigenti di struttura

Valutati:

Personale del comparto

Per il personale coordinato in équipe da un dirigente professionale la valutazione è effettuata dal dirigente di struttura che si avvale del dirigente professionale.

Il valutato è il singolo dipendente le cui attività e comportamenti organizzativi, descritti nelle schede, sono oggetto di valutazione.

Qualora il valutato sia stato impegnato in misura superiore al 30% in obiettivi riferiti a strutture organizzative diverse da quella di appartenenza, il responsabile della struttura di appartenenza provvede alla valutazione finale dopo avere sentiti i dirigenti responsabili degli obiettivi a cui il dipendente ha collaborato.

2.2 *Altri soggetti di rilievo*

Oltre ai due attori principali (valutatore e valutato) è previsto il coinvolgimento nel sistema di altri attori che partecipano con funzioni di garanzia, operative e/o di supporto al processo di valutazione della prestazione:

2.2.1 Organismo Indipendente di Valutazione

L'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) è un organismo unico per il personale della Giunta della Regione Toscana e degli Enti dipendenti. Svolge i compiti previsti dal Regolamento n. 6/R del 14 febbraio 2011, art. 28 decies.

2.2.2 Valutatore di garanzia

Il *valutatore di garanzia*, è la figura gerarchicamente superiore al valutatore, ha il compito di riesaminare la valutazione su richiesta del dipendente con le seguenti modalità:

- ◆ entro 3 giorni lavorativi dalla consegna della scheda di valutazione il dipendente può richiedere il colloquio al valutatore;

- ◆ il valutatore deve rendersi disponibile entro 5 giorni lavorativi successivi alla richiesta;
- ◆ entro 5 giorni lavorativi successivi al colloquio il dipendente può presentare istanza al valutatore di garanzia allo scopo di chiarire le motivazioni della valutazione e comprendere le aree di miglioramento evidenziate dal valutatore;
- ◆ il valutatore di garanzia, sentiti il dipendente e il valutatore, invita a rivedere ed eventualmente modificare la valutazione. Nel corso di tale procedura dovrà essere redatto apposito verbale. Il valutato può richiedere l'assistenza da un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui il lavoratore può conferire mandato;
- ◆ il diretto valutatore esprimerà la propria valutazione entro 5 giorni confermandola o modificandola.

2.2.3 Comitato di garanzia (CdG)

Il Comitato di garanzia è appositamente costituito per riesaminare la valutazione, verificare la correttezza dell'attribuzione dei premi e l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza. Il dipendente può adire al Comitato di garanzia dopo che ha esperito il riesame avanti al Valutatore di garanzia.

Il Comitato di garanzia è composto da tre membri:

- Direttore tecnico o dal Direttore Amministrativo a seconda che il valutato appartenga al ruolo sanitario, tecnico od amministrativo. Per i dipendenti della Direzione direttamente dipendenti dai Direttori, il componente sarà uno dei Direttori (il Direttore generale, il Direttore tecnico od il Direttore amministrativo) diverso dalla Direzione di appartenenza.
- Uno dei tre Coordinatori di Area vasta diverso da quello responsabile dell'Area vasta di appartenenza. Per i dipendenti della Direzione è competente il Coordinatore dell'Area vasta centro.
- Un rappresentante del comparto nominato dalla RSU. Resta in carica per il periodo di carica della RSU. Se esso stesso è il ricorrente, viene temporaneamente nominato un sostituto.

Il Comitato di garanzia opera secondo le seguenti modalità:

- ◆ entro 3 giorni lavorativi dalla consegna della valutazione espressa dal Valutatore di garanzia il dipendente può richiedere il colloquio al Comitato;
- ◆ il Comitato deve rendersi disponibile entro 10 giorni lavorativi successivi alla richiesta;
- ◆ il Comitato di garanzia, sentiti il dipendente e il valutatore, invita a rivedere ed eventualmente modificare la valutazione. Nel corso di tale procedura dovrà essere redatto apposito verbale. Il valutato può richiedere l'assistenza di un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui il lavoratore può conferire mandato;
- ◆ il diretto valutatore esprimerà la propria valutazione entro 5 giorni confermandola o modificandola.

2.2.4 Settore Affari generali

E' responsabile del processo di valutazione della performance individuale del personale dell'Agenzia e cura i rapporti con il Valutatore di garanzia, con il Comitato di garanzia aziendale e con l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance della Regione Toscana. Svolge compiti di supporto metodologico, tecnico e informativo ai diversi soggetti coinvolti nel processo. In particolare:

- effettua supporto metodologico al valutatore nella assegnazione di obiettivi ed attività, individuazione degli indicatori e dei valori target;
- verifica lo stato di avanzamento delle singole fasi ed evidenzia le principali criticità, in collaborazione con il Settore Pianificazione e controllo;
- redige annualmente le graduatorie delle valutazioni individuali del personale, dirigenziale e di comparto dell'Agenzia, e le inoltra all'OIV della Regione;
- redige la relazione sulla qualità della prestazione dei dipendenti e la sottopone alla validazione del Direttore Generale

Inoltre, cura la diffusione e l'aggiornamento del presente manuale, svolge attività di raccolta, monitoraggio e analisi dei dati relativi al processo di valutazione

2.2.5 Settore Gestione delle risorse umane

Il Settore Gestione delle risorse umane garantisce il rispetto dei termini previsti in accordo per la liquidazione dei corrispettivi e l'implementazione della formazione e dei percorsi di sviluppo del personale.

Il processo di valutazione e la tempistica è dettagliatamente descritta nell'allegato F

3 PREMIALITÀ

3.1 Gli strumenti della premialità

Il presente sistema di valutazione è basato su tre fattori relativi all'Apporto Organizzativo (Fattore 1) ed all'Apporto Individuale (Fattori 2 e 3).

I fattori 1, 2 e 3 contribuiscono alla determinazione del premio incentivante, il cui importo economico (100%) ed i criteri restano quelli stabiliti dal CCIA 6.8.2006 (art. 11 e 12) e successive modifiche ed integrazioni, mentre rimane escluso quanto previsto dall'accordo del 30.11.2009 e sua successiva interpretazione autentica.

Gli importi previsti agli artt. 11 e 12 del CCIA 6.8.2006 sono corrisposti mensilmente per la quota del 70%, mentre il restante 30% verrà erogato in due rate ad agosto ed a febbraio/marzo dell'anno successivo salvo conguaglio positivo o negativo a seguito dell'espletamento di una verifica intermedia e della procedura di valutazione finale.

Dal 1° di gennaio 2013 si procederà ad effettuare una verifica degli accordi vigenti nel comparto sanità al fine di un conseguente allineamento.

3.2 Il metodo di erogazione del premio incentivante

In riferimento ai tre fattori di valutazione previsti dal presente sistema, Fattore 1 – apporto all'organizzazione e Fattori 2 e 3 – apporto individuale, l'attribuzione degli incentivi è determinata secondo le seguenti modalità:

3.2.1 Apporto all'organizzazione (fattore 1)

Alla prestazione organizzativa è destinato il 70% delle risorse per la produttività del comparto. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia stabiliti nelle direttive della Regione Toscana è valutato dal Direttore Generale sentito il Comitato tecnico direzionale e tenuto conto delle valutazioni espresse dall'Organismo indipendente di valutazione.

3.2.2 Apporto individuale (Fattori 2 e 3)

Dalla misurazione dell'Apporto Individuale, ovvero dal grado di raggiungimento degli obiettivi individuali ed attività e dei comportamenti organizzativi, deriva la valutazione individuale; in base al risultato di tale valutazione il personale viene collocato in una fascia di merito (A, B, C, D, E).

Al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali ed attività è destinato il 20% delle risorse per la produttività del comparto.

Al grado agito dei comportamenti organizzativi è destinato il 10% delle risorse per la produttività del comparto

Si accede alle fasce ed alle quote di produttività, in considerazione dei punteggi ottenuti nei Fattori 2 e 3 del sistema di valutazione, secondo la seguente regola di classificazione:

PUNTEGGIO	FASCIA	Quota di produttività da erogare
6 ≤ P ≤ 7	A	120%
5 ≤ P < 6	B	110%
3 ≤ P < 5	C	100%
2 ≤ P < 3	D	80%
1 ≤ P < 2	E	60%

La distribuzione del personale nelle 5 fasce di merito è determinata a conclusione delle valutazioni

Con l'obiettivo di assicurare la possibilità di accesso a ciascuna fascia senza condizioni ostative preliminari, la distribuzione del personale nelle 5 fasce è determinata a conclusione delle valutazioni.

Sono esclusi dalla collocazione nelle fasce di merito coloro che conseguono una valutazione finale dell'apporto individuale negativa.

Al pagamento delle fasce A e B possono essere destinate le somme ricavate dalle seguenti fonti:

- 1) Eventuali quote del premio incentivante residue in esito alla procedura di valutazione
- 2) Eventuali residui dei fondi relativi agli anni precedenti
- 3) Eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'art. 16, comma 5 del DL n. 98/2011 convertito dalla L. n. 111/2011
- 4) Eventuale quota parte dell'attivo di Bilancio
- 5) Eventuali nuove risorse che potrebbero risultare da rinnovi contrattuali

Resta inteso che si potrà procedere al pagamento della somme ulteriori previste nelle fasce A e B rispetto a quella prevista in fascia C nei limiti di capienza del fondo. Qualora i residui non siano sufficienti, si procederà ad una riduzione proporzionale delle quote delle fasce A e B.

**SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E ATTIVITA'
VALUTAZIONE INTERMEDIA E FINALE DEL PERSONALE DI COMPARTO**

All A

Valutato	
Nome _____	
Cognome _____	
Direzione/ Area/Settore/U.O. _____	
Struttura _____	Ufficio _____
Matricola _____	

Valutatore	
Nome _____	
Cognome _____	
Direzione/ Area/Settore/U.O. _____	
Struttura _____	
Ufficio _____	
Matricola _____	

ATTIVITA'			RISULTATO			INDICATORI	PUNTEGGIO		
Codice	Descrizione Attività	Peso	Risultato atteso	Risultato interm.	Risultato finale	Descrizione indicatori e Fonte	Punteggio intermedio	Punteggio Finale	Punteggio ponderato

Peso complessivo (pari a 100%)

Punteggio complessivo

NOTE

Per accettazione obiettivi attività ed indicatori gg/mm/aaaa Firma valutato _____ Firma valutatore _____

Verifica intermedia gg/mm/aaaa Firma valutato _____ Firma valutatore _____

Verifica Finale gg/mm/aaaa Firma valutato _____ Firma valutatore _____

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE COMPORTAMENTI AL DEL PERSONALE DI COMPARTO

Allegato "B"

Valutato

Nome _____
 Cognome _____
 Direzione/ _____
 Area/Settore/U.O. _____
 Struttura _____
 Ufficio _____
 Matricola _____

Valutatore

Nome _____
 Cognome _____
 Direzione/ _____
 Area/Settore/U.O. _____
 Struttura _____
 Ufficio _____
 Matricola _____

ELEMENTI DI VALUTAZIONE			VALORE AGITO INTERMEDIO		PUNTEGGIO INTERMEDIO PONDERATO	VALORE AGITO FINALE		PUNTEGGIO FINALE PONDERATO
Num.	Descrizione	Peso	Auto-valutazione	Etero-valutazione		Auto-valutazione	Etero-valutazione	

Peso complessivo (pari al 100 %)

Punteggio complessivo

Note di disallineamento tra auto e etero valutazione

Per accettazione assegnazione comportamenti

Firma valutato _____ Firma valutatore _____

Verifica intermedia

Firma valutato _____ Firma valutatore _____

Verifica Finale

Firma valutato _____ Firma valutatore _____

ELEMENTI PER LA MISURAZIONE DEI COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DI COMPARTO

Elementi	Descrizione	Punteggio 1 ≤ P < 2	Punteggio 2 ≤ P < 3	Punteggio 3 ≤ P < 5	Punteggio 5 ≤ P < 6	Punteggio 6 ≤ P ≤ 7
1. Affidabilità operativa	Capacità di affrontare le attività ascrivibili al profilo professionale di appartenenza, compreso il rispetto di tutte le normative e regolamenti dell'Agenzia. Capacità di svolgere i compiti assegnati per ottenere l'esito previsto.	Si fa scarsamente carico delle attività lavorative riconducibili al profilo professionale di appartenenza. Verifica raramente la qualità delle prestazioni rese	Si fa parzialmente carico delle attività lavorative riconducibili al profilo professionale di appartenenza. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che vengono eseguite senza costante precisione.	Si fa carico delle attività lavorative riconducibili al profilo professionale di appartenenza e verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano costantemente adeguate.	Svolge con attenzione e cura le attività lavorative e cura costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati. Ricerca costantemente risultati migliori coinvolgendo gli altri colleghi	Svolge con la massima attenzione e cura le attività lavorative e cura costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati. Ricerca costantemente risultati migliori coinvolgendo gli altri colleghi
2. Impegno lavorativo e qualità della prestazione	Competenza e professionalità nello svolgere attività riconducibili al profilo professionale di appartenenza. Impegno ed attenzione alla minimizzazione degli errori. Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire i risultati nelle attività quotidianamente svolte	Svolge con poca precisione le attività previste nel profilo professionale di appartenenza e si pone raramente il problema di evitare errori	Svolge parzialmente le attività previste nel profilo professionale di appartenenza, ma si pone parzialmente il problema di evitare errori	Svolge le attività previste nel profilo professionale di appartenenza con precisione, evitando il più possibile gli errori ed il loro ripetersi	Svolge le attività lavorative previste nel profilo professionale di appartenenza con precisione mettendole a disposizione dei colleghi; previene ed evita gli errori e il loro ripetersi.	Svolge le attività lavorative previste nel profilo professionale di appartenenza con precisione mettendole a disposizione dei colleghi e proponendo soluzioni migliorative; previene ed evita gli errori e il loro ripetersi.
3. Flessibilità	Capacità/disponibilità al cambiamento richiesto dall'organizzazione del lavoro. Capacità a riconoscere il contesto di	Accetta di modificare l'organizzazione del lavoro solo dopo molte sollecitazioni	Accetta di modificare l'organizzazione del lavoro, ma con visione limitata alle proprie attività	E' interessato ed accetta il cambiamento della propria organizzazione del lavoro con visione del lavoro. E'	Accetta e promuove prontamente i cambiamenti della propria organizzazione del lavoro. E'	Accetta e promuove prontamente i cambiamenti della propria organizzazione del lavoro. Si assume

Sistema di valutazione per il personale del comparto di ARPAT - Manuale Applicativo - Allegato C

Elementi	Descrizione	Punteggio 1 <= P < 2	Punteggio 2 <= P < 3	Punteggio 3 <= P < 5	Punteggio 5 <= P < 6	Punteggio 6 <= P < 7
4. Cooperazione ed interazione all'interno del gruppo	<p>lavoro e di estendere la visione di insieme ai vincoli ed opportunità offerti dai clienti interni/esterni.</p> <p>Capacità/disponibilità di lavorare in equipe con atteggiamento rivolto alla collaborazione ed alla creazione di un clima di lavoro non conflittuale dove le competenze e le professionalità si integrano per migliorare il servizio</p>	<p>Fornisce il proprio apporto al gruppo di lavoro solo dietro sollecitazione. Accetta difficilmente il dialogo ed il confronto delle proprie opinioni con gli altri, pur manifestando qualche difficoltà</p>	<p>Fornisce il proprio apporto al gruppo di lavoro. Accetta il dialogo ed il confronto delle proprie opinioni con gli altri, pur manifestando qualche difficoltà</p>	<p>Assume regolarmente un atteggiamento di integrazione e collaborazione, partecipando attivamente al gruppo</p>	<p>disponibile ad assumere incarichi non previsti</p>	<p>incarichi non previsti o non strettamente rientranti nella propria sfera di competenza</p>
5. Rapporti con l'utenza (interna ed esterna)	<p>Capacità di rispondere alle aspettative/bisogni dell'utente interno ed esterno, interpretando correttamente le esigenze dell'utente stesso</p>	<p>E' disponibile a comprendere le esigenze altrui ed a stabilire rapporti positivi in maniera parziale e discontinua.</p>	<p>E' disponibile ad interpretare le esigenze dell'utente interno ed esterno, ma si attiva in maniera discontinua nel collaborare ed dare informazioni</p>	<p>Interpreta correttamente e costantemente le esigenze dell'utente interno ed esterno attivandosi per offrire risposte adeguate, ricavando insegnamenti utili che mette a disposizione dei colleghi per il miglioramento delle relazioni</p>	<p>Interpreta correttamente le esigenze dell'utente interno ed esterno attivandosi per offrire risposte adeguate, ricavando insegnamenti utili che mette a disposizione dei colleghi per il miglioramento delle relazioni</p>	<p>Interpreta correttamente le esigenze dell'utente interno ed esterno attivandosi per offrire risposte adeguate. Si adopera affinché le attività svolta sia utile a migliorare la soddisfazione e le esigenze degli utenti</p>
6. Capacità di realizzazione	<p>Capacità di dedicarsi ad un compito e concentrarsi su questo, puntando alla conclusione attesa, tenendo un comportamento costante e fermo nei propositi e nelle</p>	<p>Fa fronte ai propri compiti in maniera sufficiente, ma ha scarsa tenacia in presenza di problemi.</p>	<p>Fa discretamente fronte ai propri compiti, anche con qualche difficoltà di concentrazione in presenza di problemi</p>	<p>E' capace di applicarsi fino all'espletamento del compito o al raggiungimento dell'obiettivo, anche in presenza di fattori</p>	<p>Porta a conclusione con tenacia i compiti assegnati adottando un comportamento che gli permette di risolvere i problemi</p>	<p>Porta a conclusione con tenacia i compiti assegnati adottando un comportamento che gli permette di risolvere i problemi che</p>

Sistema di valutazione per il personale del comparto di ARPAT - Manuale Applicativo – Allegato C

Elementi	Descrizione	Punteggio 1 ≤ P < 2	Punteggio 2 ≤ P < 3	Punteggio 3 ≤ P < 5	Punteggio 5 ≤ P < 6	Punteggio 6 ≤ P ≤ 7
	azioni.			per turbanti.	che insorgono.	insorgono. Monitora le attività in rapporto agli obiettivi prefissati e collabora a mettere in atto gli opportuni interventi di supporto e/o correzione.
7. Capacità di innovazione	Capacità di trasferire nell'ambito lavorativo le conoscenze innovative inerenti alla propria professione	Acquisisce ed utilizza la formazione acquisita e le proprie conoscenze innovative solo dopo molte sollecitazioni	Acquisisce ed utilizza la formazione acquisita e le proprie conoscenze innovative solo se espressamente richiesto dalle esigenze operative	Acquisisce ed utilizza la formazione acquisita e le proprie conoscenze innovative quando richiesto dalle esigenze operative	Acquisisce attivamente esperienze formative e conoscenze innovative ed è capace di trasferirle in modo costruttivo ed attivo al fine di migliorare la gestione dell'attività lavorativa	Ricerca costantemente esperienze formative e conoscenze innovative ed è capace di trasferirle in modo costruttivo ed attivo. Collabora nelle attività di addestramento al fine di favorire l'inserimento, l'integrazione e la formazione del personale di nuova assegnazione nella struttura organizzativa di appartenenza
8. Organizzazione del proprio lavoro	Capacità di impiegare efficacemente il proprio tempo e le altre risorse disponibili per eseguire le attività lavorative	Riesce a organizzarsi sufficientemente a fronte di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, solo attraverso il frequente ricorso a superiori e colleghi.	Riesce a organizzarsi a fronte di flussi di lavoro regolari, ricorrendo talvolta a superiori e colleghi	Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard.	Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di carichi di lavoro e/o situazioni impreviste.	Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di carichi di lavoro e/o situazioni impreviste, mantenendo elevati standard e collaborando ad indirizzare anche l'attività degli altri



Sistema di valutazione per il personale del comparto di ARPAT - Manuale Applicativo – **Allegato C**



ALLEGATO D

SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI COMPARTO

SEZIONE A

Livello del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia

	ADEGUATO	NON ADEGUATO
Contributo agli obiettivi organizzativi dell'Agenzia		

SEZIONE B

Livello del raggiungimento degli obiettivi individuali ed attività

	Punteggio	Ponderazione	Sintesi valutativa
Obiettivi/attività individuali			
Comportamenti organizzativi			
			Tot

SEZIONE C

Commenti ed azioni di sviluppo

Allegato E

GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE

Nella realizzazione del Manuale per il sistema di valutazione del Comparto di Arpat si è configurata la necessità di redigere, come necessaria fase del progetto, un allegato contenente la specificazione delle modalità di rilevazione dei dati e di costruzione degli indicatori per la misurazione dei risultati.

I contenuti dell'allegato sono il frutto di un'analisi delle metodologie più comunemente adottate per l'utilizzo degli indicatori nella valutazione degli obiettivi.

L'obiettivo di questo allegato è quello di promuovere la misurazione dei risultati conseguiti dal personale dell'Agenzia in termini di efficacia, di efficienza ed economicità delle attività, nei diversi campi di intervento e di competenza, attraverso un sistema di indicatori e di stati di avanzamento semplici, omogenei e confrontabili. Quindi dotare tutte le strutture, in particolare i valutatori e i valutati, di una linea-guida per assegnare gli obiettivi e misurare il grado di realizzazione qualitativo di un obiettivo.

Il Manuale rappresenta lo strumento fondamentale per assicurare modalità uniformi e controllate di valorizzazione, e quindi di confrontabilità, degli indicatori sia a livello temporale che di struttura.

MOMENTI DI UTILIZZO

- Fase 1 - Fase di assegnazione degli obiettivi
- Fase 2 - Fasi di monitoraggio e verifica/valutazione intermedia
- Fase 3 - Fase di valutazione finale

TIPOLOGIA DI INDICATORI

Per la scelta degli indicatori da utilizzare nel sistema di valutazione si è ristretto il campo alla sola tipologia degli **indicatori di risultato gestionale e di performance**, pur avendo a disposizione una gamma ben più ampia, fornita dalla metodologia classica: indicatori di risultato sociale, indicatori di performance complessiva, indicatori di economicità, indicatori finanziari o di bilancio.

- **INDICATORI DI RISULTATO:** misurano la capacità di raggiungere gli obiettivi programmati

In particolare si prendono in considerazione gli

a) Indicatori di risultato gestionale: esprimono il rapporto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi operativi programmati. Possono misurare diversi aspetti del risultato:

-la capacità di realizzare i programmi e gli obiettivi operativi assegnati (grado di realizzazione del programma);

-l'adeguatezza qualitativa e quantitativa dei servizi erogati (output) rispetto agli obiettivi programmati;

- **INDICATORI DI PERFORMANCE:** misurano il rapporto tra i risultati raggiunti (output) e le risorse impiegate (input)

In particolare si prendono in considerazione gli

a) Indicatori di performance tecnica: misurano il rapporto tra la quantità di prodotto realizzata (output) e la quantità impiegata di un singolo fattore produttivo (input); sono quindi indicatori della produttività, ovvero del rendimento, dei singoli fattori produttivi;

b) Indicatori di performance gestionale: misurano il rapporto tra il costo di un singolo fattore produttivo (input) e la quantità di prodotto realizzata (output); esprimono quindi il costo per singolo prodotto di ciascun fattore produttivo.

➤ **FONTI DEI DATI / STRUMENTI PER LA LORO RILEVAZIONE:** consentono di rilevare in modo oggettivo il valore assegnato agli indicatori.

Il Manuale propone un sistema di indicatori semplice e implementabile da tutte le strutture, costituito da un insieme di dati elementari omogenei e confrontabili per la misurazione dei risultati di gestione dei diversi servizi.

Per rendere il più omogeneo possibile l'insieme delle informazioni di base per la costruzione degli indicatori, per facilitare la loro raccolta, per diminuire la richiesta di informazioni e quindi il carico di lavoro dei singoli settori, si consiglia di individuare, quando possibile, fonti esterne ai settori stessi in enti che producono dati e di facile reperimento.

Utilizzare quindi sia i dati che già vengono utilizzati per l'Istat, Ispra, ecc., sia cercando il supporto di report prodotti internamente alle strutture, su richiesta di altri soggetti istituzionali sia interni che esterni, per motivi specifici.

LINEE GUIDA PER L'INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI

INDICATORE DI RISULTATO O DI PERFORMANCE:

Individuare almeno un indicatore di risultato o di performance tecnica o gestionale:

- ◆ comparativo di realizzazione degli obiettivi assegnati rispetto al tipo di attività o alla struttura di appartenenza (es. confrontare il numero di controlli da produrre rispetto a quelli complessivi richiesti nella Carta dei Servizi)
- ◆ comparativo rispetto all'anno precedente (es. paragonare le pratiche svolte nell'anno 2011 rispetto a quelle dell'anno 2010)
- ◆ comparativo sui risultati ottenuti in termini di rapporto fra riscontri positivi su quelli negativi
- ◆ riguardante le risorse interne ed esterne (es. giorni/uomo per attività distinguendo interni ed esterni)
- ◆ riguardante le risorse uomo dedicate e/o sulla quantità di prodotto per unità di tempo (es. pratiche per giorno, persone dedicate rispetto alle disponibili)

FONTI

- 1) schede obiettivo dell'anno precedente
- 2) protocollo- sistema Freedocs
- 3) schede obiettivi delle strutture di appartenenza anno precedente e anno in corso se l'obiettivo è monitorato
- 4) sistemi informatici per la rendicontazione
- 5) indicatori di qualità

Lo schema per la rilevazione dei dati di carattere generale, predisposto nell'allegato A e C, anche nella prospettiva di una sua informatizzazione, prevede i seguenti campi:

a) Descrizione: specifica l'aspetto che si intende misurare con l'indicatore

b) Risultato atteso dell'indicatore: riporta la quantificazione del dato, esplicitando se necessaria la formula per il calcolo dell'indicatore, completa dei riferimenti a tutti i dati utilizzati e le operazioni effettuate (per esempio, rispetto ad una semplice percentuale, indicare in modo esplicito l'indice del rapporto fra numeratore e denominatore)

c) Fonte dei dati: contiene l'indicazione della fonte dalla quale il dato è stato rilevato (censimento della popolazione, censimento dell'industria, camera di commercio, certificato del conto di bilancio, conto annuale del personale, data base interni, ecc.);

La tempistica corrisponde alla data in cui si ritiene di realizzare l'attività ed ottenere il risultato e l'indicatore.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Allo scopo di tutelare il buon funzionamento del sistema sono previste alcune forme di garanzia sostanziali:

Conoscenza diffusa dei criteri e delle regole riguardanti la valutazione:

diffusione a tutti i soggetti interessati del presente manuale quale strumento di condivisione dei principi e guida operativa per una corretta gestione del processo di valutazione.

Omogeneità dei criteri valutativi:

ogni dirigente ha il compito di assicurare che all'interno della propria struttura organizzativa il processo di valutazione rispetti criteri omogenei e coerenti con i principi e le regole definiti dal manuale.

Segnalazione preventiva al dipendente dell'esigenza di migliorare il proprio contributo:

il monitoraggio delle attività e dei risultati può evidenziare, già in corso d'anno, eventuali situazioni in cui l'apporto individuale offerto e/o i comportamenti organizzativi agiti dai singoli dipendenti non risultino adeguati rispetto a quelli attesi. In tali casi il valutatore, nell'esercizio delle proprie prerogative gestionali, interviene segnalando al dipendente le specifiche criticità ed indicando le azioni e/o gli eventuali interventi formativi ritenuti utili a migliorare la prestazione individuale. A fronte della comunicazione del valutatore, che viene annotata sulla scheda, l'interessato può, in ogni caso, presentare le proprie controdeduzioni in forma scritta.

Tali segnalazioni non producono effetti in caso di positiva evoluzione delle criticità segnalate ma costituiscono presupposto necessario per un riscontro valutativo finale insufficiente.

Le fasi e la tempistica del processo di valutazione

La valutazione ha orizzonte temporale annuale.

Il processo si svolge secondo le fasi seguenti:

Fase 1 - Individuazione degli obiettivi individuali/attività e comportamenti attesi

Ogni anno, **all'inizio dell'esercizio** e in occasione della approvazione del Programma operativo e di miglioramento annuale e degli obiettivi assegnati alle strutture, prende avvio la fase di elaborazione del piano di lavoro relativo agli obiettivi della struttura e di assegnazione di obiettivi ed attività individuali (Fattore 2) e comportamenti organizzativi (Fattore 3) ai dipendenti.

Ogni dirigente redige il piano di lavoro della struttura, indice una riunione con il personale per informare e condividere il piano, attribuire i compiti e gli obiettivi individuali compilando le schede di cui agli allegati A e B.

Il valutatore ha la responsabilità di assegnare al valutato :

- attività coerenti a quelle riportate nel piano di lavoro e relativa tempistica
- comportamenti professionali e organizzativi attraverso l'attribuzione di un peso ai 3 elementi di valutazione

La comunicazione avviene mediante una riunione tra il dirigente ed il personale assegnato alla struttura. Della riunione viene redatto un verbale che verrà sottoscritto dal dirigente e dal personale.

Il verbale potrà essere utilizzato come documentazione da presentare agli organi di garanzia.

Tale fase termina con l'effettiva assegnazione delle attività e dei comportamenti al valutato; il valutatore e valutato firmano le schede di assegnazione obiettivi di prestazione individuale.

Il piano di attribuzione degli obiettivi e delle attività è consegnato a tutto il personale della struttura. Una copia delle schede verrà inoltrata al Settore Affari Generali.

Fase 2 - Monitoraggio delle prestazioni e verifica intermedia

L'attività di monitoraggio consiste nell'osservazione e misurazione della prestazione e nella restituzione di una verifica al valutato a conclusione del periodo di osservazione intermedia, al fine di:

- verificare il grado di conseguimento intermedio delle attività
- verificare il livello dei comportamenti organizzativi misurati dagli elementi di valutazione
- valutare l'opportunità di revisione delle attività e/o l'individuazione di azioni correttive a seguito di eventi non previsti

In linea generale, è opportuno che valutato e valutatore monitorino in maniera "continua" l'andamento delle attività e del livello agito dei comportamenti, al fine di garantire l'individuazione e la segnalazione tempestiva di eventuali criticità, insieme ai necessari interventi di riallineamento delle azioni intraprese. All'attività di costante monitoraggio si aggiunge almeno un momento formale di valutazione e di restituzione (**riunione e colloquio di verifica intermedia**).

Il monitoraggio formale della valutazione della prestazione del valutato ha cadenza semestrale, e prende in considerazione il periodo che va dal 1 gennaio al 30 giugno di ciascun anno. A chiusura del periodo di osservazione intermedia da effettuarsi entro il 30 luglio:

- il valutatore inserisce nella scheda di valutazione il valore degli indicatori, tempi impiegati e risultati raggiunti nel periodo intermedio
- il valutatore esprime quindi un giudizio su una scala di valutazione da 1 a 7 sugli elementi di valutazione, rispetto al periodo di osservazione intermedia, tenendo conto dell'autovalutazione espressa dal valutato, ottenendo il punteggio relativo al periodo intermedio, ponderato per il relativo peso.

Nel caso in cui nel corso del semestre si sia verificato un evento che ha influenzato direttamente o indirettamente la prestazione del valutato ed in particolare il raggiungimento di una delle attività, il valutatore può:

- modificare l'attività, ridimensionandola nei tempi, risultati e indicatori o, in casi particolari, rendendola più ambiziosa;
- variare la misura di assegnazione (*peso*) conferita all'attività fino, eventualmente, ad eliminarla; in questo caso andranno rivisti i pesi assegnati alle altre attività, in modo che la somma dei pesi sia sempre pari al 100%;
- sostituire l'attività. In questo caso potrebbe essere opportuno revisionare le misure di assegnazione conferite alle altre attività ed in generale effettuare tutte le modifiche necessarie a rispettare le logiche del sistema.

Le schede di valutazione sono conservate dal valutatore.

Fase 3 – Misurazione e valutazione finale della prestazione individuale.

A fine esercizio si procede alla rendicontazione delle attività e degli obiettivi. La rendicontazione, effettuata utilizzando, quando possibile, i sistemi applicativi gestionali esistenti, verifica i risultati raggiunti. Anche in questa fase dovrà essere fatta una riunione informativa dell'andamento finale della performance della struttura.

Gli esiti della rendicontazione vengono riportati sulla Scheda di Valutazione individuale in relazione a ciascun obiettivo nel quale sia stato impegnato il dipendente, considerando il periodo temporale complessivo di valutazione, ovvero **dal 1 gennaio al 31 dicembre dell'anno di riferimento.**

La scheda di valutazione finale è la stessa scheda compilata in precedenza nei due momenti, di assegnazione e di verifica intermedia, da completarsi nei campi necessari all'inserimento dei dati per la valutazione finale.

I valutatori procedono alla valutazione complessiva della prestazione del valutato, durante l'anno di riferimento, in termini di:

- livello di conseguimento delle attività, tempi, indicatori e risultati (fattore 2);
- livello agito degli elementi di valutazione che misurano i comportamenti organizzativi (fattore 3)

Entrambi i fattori sono misurati in rapporto ad una scala di valutazione da 1 a 7.

Sulla base dei dati ottenuti e delle proprie osservazioni il valutatore:

- inserisce nella scheda i valori a consuntivo degli indicatori ed esprime un **giudizio** sul livello di conseguimento delle attività e degli obiettivi, tenendo conto del valore di indicatori, tempi e risultati conseguiti a consuntivo, in rispondenza alle attese del periodo intermedio
- effettua la misurazione degli elementi di valutazione espressione del livello agito dei comportamenti.

Questa valutazione prevede in un primo momento un'**autovalutazione** da parte del valutato e in un secondo momento una **valutazione da parte del valutatore**, entrambe ancora su una scala da 1 a 7

In merito a ciascun elemento di valutazione che misura i comportamenti, tenendo conto dell'autovalutazione espressa dal valutato, si ottiene così il punteggio ponderato dei comportamenti agiti.

L'eventuale disallineamento tra valutazione espressa dal valutatore e autovalutazione espressa dal valutato andrà motivato, per singolo comportamento, nell'apposito campo della scheda intermedia. Espresso un giudizio sul livello di conseguimento dei risultati (attività) e sui comportamenti, un algoritmo consentirà la sintesi valutativa presente nella scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale.

Una copia di tutte le schede di valutazione finale dovrà essere inviata al Settore Affari Generali che provvederà anche ad inviarla al Settore Gestione delle risorse umane e formazione, per l'aggiornamento del fascicolo del valutato.

Descrizione della Fase 1 - Individuazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo e attribuzione dei pesi

Il Settore Affari generali invia la lista dei soggetti da valutare ai singoli valutatori.

Ogni dirigente redige il piano di lavoro della struttura, indice una riunione con il personale per informare e condividere il piano, attribuire i compiti e gli obiettivi individuali compilando le schede di cui agli allegati A e B.

Il valutatore ha la responsabilità di assegnare al valutato :

- attività coerenti a quelle riportate nel piano di lavoro
- comportamenti professionali e organizzativi attraverso l'attribuzione di un peso ai 4 elementi di valutazione

Il valutatore comunica ad ogni persona della propria struttura gli obiettivi ed attività assegnati – scheda in Allegato A- ed i comportamenti organizzativi ritenuti adeguati al fine del raggiungimento dei risultati attesi mediante la scheda in Allegato B.

Il valutatore comunica e negozia le attività e i pesi attribuiti agli elementi di valutazione con il valutato. Tale fase termina con l'effettiva assegnazione delle attività e dei comportamenti al valutato.

Il valutatore e valutato firmano le schede di assegnazione obiettivi di prestazione individuale.

Il piano di attribuzione degli obiettivi e delle attività è consegnato a tutto il personale della struttura.

Una copia delle schede verrà inoltrata al Settore Affari generali.

Descrizione della Fase 2 - Monitoraggio delle prestazioni e verifica/valutazione intermedia

L'attività di monitoraggio consiste nell'osservazione e misurazione della prestazione e nella restituzione di una verifica al valutato a conclusione del periodo di osservazione intermedia, al fine di:

- verificare il grado di conseguimento intermedio delle attività
- verificare il livello dei comportamenti organizzativi misurati dagli elementi di valutazione
- valutare l'opportunità di revisione delle attività e/o l'individuazione di azioni correttive a seguito di eventi non previsti

In linea generale, è opportuno che valutato e valutatore monitorino in maniera "continua" l'andamento delle attività e del livello agito dei comportamenti, al fine di garantire l'individuazione e la segnalazione tempestiva di eventuali criticità, insieme ai necessari interventi di riallineamento delle azioni intraprese. All'attività di costante monitoraggio si aggiunge almeno un momento formale di valutazione e di restituzione (**riunione e colloquio di verifica/valutazione intermedia**), secondo un calendario stabilito all'inizio del periodo di valutazione.

Il monitoraggio formale della valutazione della prestazione del valutato ha cadenza semestrale, e prende in considerazione il periodo che va dal 1 gennaio al 30 giugno di ciascun anno. A chiusura del periodo di osservazione intermedia:

- il valutatore inserisce nella scheda di valutazione il valore degli indicatori, tempi impiegati e risultati raggiunti nel periodo intermedio
- il valutatore esprime quindi un giudizio su una scala di valutazione da 1 a 7 sugli elementi di valutazione, rispetto al periodo di osservazione intermedia, tenendo conto dell'autovalutazione espressa dal valutato, ottenendo il punteggio relativo al periodo intermedio, ponderato per il relativo peso.

Nel caso in cui nel corso del semestre si sia verificato un evento che ha influenzato direttamente o indirettamente la prestazione del valutato ed in particolare il raggiungimento di una delle attività, il valutatore può:

- modificare l'attività, ridimensionandola nei tempi, risultati e indicatori o, in casi particolari, rendendola più ambiziosa;
- variare la misura di assegnazione (*peso*) conferita all'attività fino, eventualmente, ad eliminarla; in questo caso andranno rivisti i pesi assegnati alle altre attività, in modo che la somma dei pesi sia sempre pari al 100%;
- sostituire l'attività. In questo caso potrebbe essere opportuno revisionare le misure di assegnazione conferite alle altre attività ed in generale effettuare tutte le modifiche necessarie a rispettare le logiche del sistema.

Le schede di valutazione sono conservate dal valutatore.

Descrizione della Fase 3 – Misurazione e valutazione finale della prestazione individuale.

La scheda di valutazione finale è la stessa scheda compilata in precedenza nei due momenti, di assegnazione e di valutazione intermedia, completata dai nuovi campi necessari all'inserimento dei dati per la valutazione finale.

Coerentemente con le tempistiche prefissate per la valutazione finale e in base ai dati ottenuti durante il monitoraggio e la verifica/valutazione intermedia, i valutatori procedono alla valutazione complessiva della prestazione del valutato, durante l'anno di riferimento, in termini di:

- livello di conseguimento delle attività, tempi, indicatori e risultati (fattore 2);

- livello agito degli elementi di valutazione che misurano i comportamenti organizzativi (fattore 3)

Entrambi i fattori sono misurati in rapporto ad una scala di valutazione da 1 a 7. Le due valutazioni, in base a pesi definiti, danno origine congiuntamente ad una **sintesi valutativa** (cfr. Scheda in Allegato D) che rappresenta il livello complessivo di raggiungimento di attività e comportamenti.

Sulla base dei dati ottenuti e delle proprie osservazioni il valutatore:

- inserisce nella scheda i valori a consuntivo degli indicatori ed esprime un **giudizio** sul livello di conseguimento delle attività e degli obiettivi, tenendo conto del valore di indicatori, tempi e risultati conseguiti a consuntivo, in rispondenza alle attese del periodo intermedio
- effettua la misurazione degli elementi di valutazione espressione del livello dei comportamenti.

Questa valutazione prevede in un primo momento un'**autovalutazione** da parte del valutato e in un secondo momento una **valutazione da parte del valutatore**, entrambe ancora su una scala da 1 a 7. In merito a ciascun elemento di valutazione che misura i comportamenti, tenendo conto dell'autovalutazione espressa dal valutato, si ottiene così il punteggio ponderato dei comportamenti agiti.

L'eventuale disallineamento tra valutazione espressa dal valutatore e autovalutazione espressa dal valutato andrà motivato, per singolo comportamento, nell'apposito campo della scheda intermedia. Espresso un giudizio sul livello di conseguimento dei risultati (attività) e sul livello dei comportamenti, un algoritmo consentirà l'alimentazione della sintesi valutativa presente nella scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale.

Nel caso specifico, il fattore "Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo" (fattore 2) incide sulla sintesi valutativa per il 66.6%, come il fattore "Comportamenti organizzativi agiti" (fattore 3) che incide per il 33.3%. **La somma ponderata dei punteggi rappresenta la sintesi della valutazione della prestazione del valutato sulla misurazione dei due fattori.**

Il risultato, anche in questo caso, sarà un valore che varia da 1 a 7, prendendo in considerazione 2 decimali, con arrotondamento a quello superiore qualora il risultato sia pari o superiore allo 0,005.

Es: 4,995 = 5,00

5,552 = 5,55

6,666 = 6,67

Una copia di tutte le schede di valutazione finale dovrà essere inviata al Settore Affari generali.

Una copia della scheda di sintesi valutativa verrà inviata al Settore Gestione delle risorse umane e formazione, per l'aggiornamento del fascicolo del valutato.

Comunicazione e negoziazione degli obiettivi, di verifica/valutazione intermedia e di valutazione e dei risultati.

□ Assegnazione obiettivi e comportamenti

La comunicazione e negoziazione delle attività e dei comportamenti avviene durante la riunione di inizio anno per l'assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti, nel corso del quale il valutatore ha il compito di:

- illustrare le finalità ed i principi della valutazione ai valutati, rispondendo ad eventuali quesiti posti da quest'ultimi;
- comunicare le modalità e le regole della valutazione;
- condividere con i valutati le attività, i relativi indicatori e valori target o i relativi output;

- condividere con i valutati gli elementi di valutazione che misurano i comportamenti professionali e organizzativi ed il relativo peso attribuito.

La principale finalità della riunione è quella di rendere trasparenti le aspettative del valutatore rispetto alle attività e agli specifici compiti organizzativi dei valutati.

Nell'ottica di un rapporto dialettico con il valutatore, i valutati possono manifestare le proprie osservazioni inerenti alle attività e ai comportamenti individuati e al peso degli elementi di valutazione.

Alla luce di eventuali osservazioni dei valutati o di nuovi elementi emersi durante la riunione, il valutatore:

- compila il campo "Note" nelle schede con quanto emerso ;
- assegna le attività ed i pesi attribuiti agli elementi di valutazione ai valutati, formalizzando le schede.

Nella stessa sede il valutatore comunicherà anche le modalità di consultazione della documentazione funzionale alla individuazione delle attività per la misurazione del "**Livello del contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi dell'Agenzia**". Nello specifico gli obiettivi organizzativi dell'Agenzia sono desumibili dalle Direttive impartite dalla Regione Toscana all'Agenzia, Programma operativo e di miglioramento annuale, Piano della qualità della prestazione organizzativa.

□ *Monitoraggio e verifica intermedia*

Successivamente, durante la riunione di monitoraggio, il valutatore ed i valutati:

- discutono i risultati parziali raggiunti;
- verificano l'impatto sulle attività di eventi esterni o interni all'unità organizzativa che possono aver influito sul livello attuale di conseguimento delle attività/risultati;
- concordano le eventuali azioni correttive da intraprendere per il riallineamento dell'azione del valutato rispetto alle attività prefissate.

Come per la riunione di assegnazione degli obiettivi, durante la riunione verifica intermedia, dal valutato vengono riportate sulle schede le eventuali modifiche, indicando nel campo " Note" l'attività modificata, la causa della modifica, e, se significativa, l'eventuale valutazione del raggiungimento parziale dell'attività iniziale.

□ *Valutazione finale dei risultati*

Quest'ultima fase del processo valutativo, da concludersi entro le tempistiche predefinite, prevede un momento formale di confronto tra valutatore e valutati, che ha come scopo la comunicazione e la condivisione dell'esito della valutazione della prestazione e dei comportamenti agiti da quest'ultimo nel corso del periodo di riferimento. Il valutatore restituisce le proprie considerazioni al valutato, evidenziando e discutendo con quest'ultimo:

- i punti di forza e le aree di miglioramento della prestazione;
- il livello di conseguimento delle attività e il livello dei comportamenti agiti misurato dagli elementi di valutazione;
- eventuali interventi utili a migliorare l'apporto del valutato (ad es. formazione, inserimento in progetti di sviluppo);
- il livello di contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi dell'Agenzia L'output finale di questa fase, nonché dell'intero processo di valutazione, è la pagina di sintesi della scheda misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale (cfr. Allegato D) che, pur venendo formalizzata dal valutatore, dovrà tenere conto degli eventuali contributi del valutato emersi durante il colloquio finale di valutazione.

Sintesi del processo di valutazione, dei ruoli, delle responsabilità e della tempistica

Fasi del Processo	Attività del Valutatore	Attività del Valutato	Tempistica
F1 – Definizione e comunicazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi	<ul style="list-style-type: none"> - Riunione di informazione e condivisione del piano di lavoro - Verbalizzazione degli esiti della riunione - Invio del piano di lavoro e del verbale al dirigente gerarchicamente sovraordinato - Identificazione delle attività, pesi, tempistica, indicatori, risultati e compilazione schede di assegnazione - Attribuzione dei pesi a 3 degli 8 elementi che misurano i comportamenti organizzativi e compilazione della scheda di assegnazione. - Colloquio di condivisione e negoziazione con il valutato - Firma della scheda 	<ul style="list-style-type: none"> - Condivisione del piano di lavoro. - Condivisione e negoziazione con il valutatore delle attività e dei pesi attribuiti a attività e comportamenti - Osservazioni (eventuale) - Firma per presa visione della scheda 	<p>Avvio e conclusione entro il 28 febbraio dell'anno di riferimento, e comunque entro 30 gg. dall'assegnazione degli obiettivi alla struttura di appartenenza</p> <p>Dal 28 febbraio inizio periodo di osservazione.</p>
F2 – Monitoraggio delle prestazioni e verifica intermedia	<ul style="list-style-type: none"> - Riunione di informazione e condivisione - Verifica a valle di un periodo di osservazione intermedia - Inserimento del valore intermedio dell'andamento attività assegnate al valutato - Espressione di un giudizio sul livello agito dei comportamenti organizzativi - Valutare l'opportunità di revisione delle attività e/o l'individuazione di azioni correttive a seguito di eventi non previsti - Firma della scheda 	<ul style="list-style-type: none"> - Confronto su andamento delle proprie attività con il valutatore durante il colloquio - Autovalutazione del livello agito dei comportamenti - Firma per presa visione della scheda 	<p>Durante l'anno, a seguito della rendicontazione periodica degli obiettivi dei dirigenti.</p> <p>Almeno una volta.</p> <p>Conclusione entro il 30 settembre dell'anno di riferimento.</p>
F3 – Misurazione e valutazione finale	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica finale del livello di conseguimento delle 	<ul style="list-style-type: none"> - Autovalutazione del livello agito dei 	<p>Autovalutazione: entro il 31 Gennaio dell'anno</p>

Fasi del Processo	Attività del Valutatore	Attività del Valutato	Tempistica
della prestazione individuale	attività e del livello agito delle competenze - Inserimento del valore finale e del giudizio dell'andamento attività assegnate al valutato e compilazione scheda - Espressione di un giudizio sul livello agito comportamenti organizzativi e compilazione scheda - Compilazione della sezione della scheda relativa al contributo al raggiungimento degli Obiettivi dell'Ente e della struttura di livello superiore - Riunione di informazione e condivisione risultato raggiunto - Comunicazione al valutato della valutazione finale e del punteggio ottenuto motivando i razionali della misurazione - Individuazione delle eventuali azioni di sviluppo e compilazione del relativo campo della scheda - Inserimento di note per commenti e/o osservazioni anche da parte del valutato - Formalizzazione e firma della pagina di sintesi della scheda di valutazione	comportamenti - Comunicazione al valutatore di eventuali criticità operative riscontrate o disappunto rispetto alla valutazione finale - Firma per presa visione della pagina di sintesi della scheda di valutazione	successivo a quello di valutazione entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione Colloqui comunicazione e verifica entro 15 febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione