

Guida alla valutazione del personale di Arpae

Settembre 2017

Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali

Documento approvato con DDG n. 99/2017

Il presente documento, redatto nel rispetto delle indicazioni di cui alle Delibere dell'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae n. 1/2014, n. 2/2015 e n. 5/2017, descrive in modo semplice e trasparente scopi, processi, metodologie, strumenti, tempi, attori, conseguenze di tutte le varie tipologie di valutazione aziendale componendole in un unico quadro organico.

1. Documenti aziendali di adozione del sistema di valutazione e sue modifiche

L'attuale sistema di valutazione del personale di Arpae è definito nei seguenti accordi e documenti aziendali:

Personale Dirigente:

- Accordo Rep. 77/2002 - valutazione delle prestazioni;
- Verbale di intesa Rep. 103/2003 - valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti;
- Linee Guida "Processo di valutazione dei risultati del personale dirigente ai fini del conferimento della retribuzione di risultato" (anno 2005);
- Verbale di concertazione Rep. 173/2010 e DDG 30/2010, come modificati da DDG 65/2016 e da DDG 46/2017 - valutazione dei comportamenti organizzativi e repertorio dei comportamenti organizzativi.

Personale non dirigente:

- Accordo Rep. 117/2005 - valutazione delle prestazioni;
- Verbale di concertazione Rep. 191/2011 e DDG 49/2011 - repertorio comportamenti organizzativi.

Personale titolare di incarico di PO:

- Verbale di concertazione Rep. 232/2013 e DDG 96/2013 - valutazione dei comportamenti organizzativi e repertorio dei comportamenti organizzativi.

2. Scopo e principi del sistema aziendale di valutazione

La valutazione del dipendente è un processo di comunicazione e di valorizzazione del personale che può avere un diretto collegamento con il sistema premiante e con la progressione professionale. Essa è finalizzata a mettere in evidenza le capacità e le potenzialità dei collaboratori, al fine di utilizzare al meglio le competenze del personale e di consentire percorsi di sviluppo.

L'obiettivo primario dei processi valutativi è quello di migliorare complessivamente i risultati organizzativi e la qualità dei servizi prodotti, in un'ottica di responsabilizzazione del personale verso il

pieno soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e dei clienti esterni o interni; il sistema di valutazione quindi:

- serve per orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità/gli obiettivi aziendali e rendere esplicito il sistema delle responsabilità;
- rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi per sviluppare le competenze dei singoli dipendenti;
- supporta i processi decisionali che riguardano la gestione del personale (assegnazione e rinnovo di incarichi dirigenziali, posizioni organizzative, ...);
- fornisce a tutti i “gestori di collaboratori” occasioni e strumenti efficaci per il governo delle risorse umane affidate;
- costituisce una delle attività manageriali critiche di successo attraverso le quali chi ha responsabilità di gestione di persone può svolgere la sua funzione di guida.

Il Sistema aziendale di valutazione del personale è conforme ai seguenti principi generali:

- trasparenza dei processi e dei criteri usati e delle valutazioni effettuate;
- oggettività delle metodologie e degli strumenti utilizzati;
- esplicitazione delle motivazioni che sono alla base delle valutazioni effettuate;
- informazioni preparatorie alla valutazione adeguate e partecipazione del valutato, anche attraverso l'autovalutazione;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano il contenuto facilmente comprensibile, semplice e trasparente;
- periodicità annuale e continuità dei suoi processi attuativi.

3. Tipologie di valutazione attivate e raggruppamenti di dimensioni valutative

I processi di valutazione previsti dal Sistema aziendale di valutazione integrata prevedono le seguenti tipologie di valutazione:

- Valutazione annuale delle prestazioni
- Valutazione annuale dei comportamenti organizzativi
- Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti¹
- Valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa
- Valutazione dei nuovi inserimenti/periodo di prova

¹ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

Tipologia di valutazione	Raggruppamenti di dimensioni valutative
Valutazione annuale delle prestazioni/dei risultati raggiunti/	Obiettivi di struttura Obiettivi individuali
Valutazione annuale dei comportamenti organizzativi	Competenze cognitive e tecniche Competenze di programmazione e gestionali Competenze relazionali
Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni del personale dirigente	Risultati conseguiti nel periodo di incarico Competenze dimostrate nel periodo di incarico
Valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa	Risultati conseguiti nel periodo di incarico Competenze dimostrate nel periodo di incarico
Valutazione dei nuovi inserimenti/Periodo di prova	Elementi valutativi del periodo di prova

3.1 Valutazione annuale delle prestazioni

Con riferimento alla valutazione annuale delle prestazioni si rileva che:

- l'obiettivo di questo processo di valutazione è quello di essere un efficace strumento di orientamento delle persone verso la realizzazione degli obiettivi aziendali;
- il Valutatore attraverso questo processo può rendere più efficace la gestione per obiettivi delle risorse umane affidate, orientando i miglioramenti di performance dei collaboratori verso obiettivi specifici, evidenziandone le possibilità di raggiungimento, le eventuali aree di eccellenza e di rischio, le azioni correttive da intraprendere, un possibile piano di supporto personale;
- il Valutato attraverso questo processo può conoscere in modo trasparente e chiaro la valutazione espressa dal proprio responsabile sui risultati conseguiti, monitorare l'andamento nel tempo degli obiettivi intermedi raggiunti, acquisire maggiore consapevolezza dei risultati attesi per il proprio ruolo e del collegamento fra obiettivi individuali e obiettivi di struttura;
- la negoziazione degli obiettivi avviene attraverso riunioni e/o colloqui, affinché tutti i soggetti da valutare abbiano piena conoscenza degli obiettivi sui quali saranno valutati e delle relative aree di difficoltà prevedibili. Parimenti, in corso d'anno, vengono previsti momenti informativi e di confronto, correlati alle fasi di verifica degli andamenti, al fine di poter correggere tempestivamente risultati intermedi non corrispondenti all'atteso. Particolarmente importante è il confronto a fine periodo sui risultati effettivamente raggiunti e sulle valutazioni espresse;
- l'importanza relativa delle diverse tipologie di obiettivi assegnati può essere espressa mediante una pesatura percentuale, così come quella di ogni specifico obiettivo. Ciò anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato e della produttività collettiva.

3.2 Valutazione annuale dei comportamenti organizzativi (personale dirigente e personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa)

Con riferimento alla valutazione annuale dei comportamenti organizzativi (personale dirigente e personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa) si rileva che:

- l'obiettivo di questo processo di valutazione è quello di orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali oltre a essere un efficace strumento di sviluppo delle competenze delle persone per stimolarle e orientarle verso una traiettoria di crescita professionale;
- il Valutatore attraverso questo processo può orientare i propri collaboratori verso i comportamenti organizzativi attesi che impattano maggiormente con i ruoli attribuiti e con gli obiettivi aziendali, evidenziando le aree di forza e di debolezza, e delineare un piano individuale di miglioramento e sviluppo personale;
- il Valutato attraverso questo processo può conoscere in modo trasparente e chiaro la valutazione espressa dal responsabile dei propri comportamenti organizzativi, rendere più evidente il livello di professionalità espresso in coerenza con quanto atteso, acquisire maggiore consapevolezza del proprio potenziale in modo da partecipare attivamente al processo di miglioramento sia individuale sia organizzativo;
- a tale scopo il responsabile effettua uno o più incontri durante i quali esplicita ed esemplifica, in relazione a ciascun fattore del comportamento organizzativo ed alla relativa descrizione, quali sono le attese, in coerenza con le linee strategiche aziendali, contestualizzandole rispetto alla realtà organizzativa del collaboratore;
- il posizionamento relativamente ai comportamenti organizzativi del collaboratore è strumentale alla costruzione del piano di sviluppo professionale specifico.

3.3. Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti ²

Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Dirigenza Sanità e viene attivato:

- per tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito;
- per tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- per i dirigenti del ruolo sanitario e medico con esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

² Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

Le valutazioni pluriennali di fine incarico del personale dirigente e la valutazione del personale dirigente al termine dei primi 5/15 anni di servizio fanno riferimento sia alla valutazione annuale dei risultati raggiunti che alla valutazione annuale dei comportamenti organizzativi.

3.4 Valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa

Il processo di valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa viene attivato alla scadenza dell'incarico di PO.

Tali valutazioni pluriennali di fine incarico fanno riferimento sia alla valutazione annuale dei risultati raggiunti che alla valutazione annuale dei comportamenti organizzativi.

3.5 Valutazione dei nuovi inserimenti/periodo di prova

Il processo di valutazione dei neo assunti (personale dirigente e non dirigente) viene attivato alla scadenza del periodo di prova.

La valutazione dei nuovi inserimenti, ai sensi dell'art.15 CCNL Comparto Sanità del 1/9/1995 e dell'art.14 CCNL Area Dirigenza SPTA del 8/6/2000, fa riferimento alla valutazione su risultati e competenze richiesti dal ruolo assegnato.

I contenuti previsti a livello aziendale per ciascuna delle suddette tipologie di valutazione attivate in Arpae sono descritti nel successivo paragrafo 4.

4. Processi e metodologie valutative utilizzate

4.1 Processi di valutazione

4.1.1 Valutazione annuale delle prestazioni e dei comportamenti organizzativi

Il processo annuale di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati riguarda tutto il personale di Arpae, secondo un processo a cascata che prevede la traduzione degli obiettivi strategici, programmatici e di nodo³ dell'Agenzia, definiti con un percorso di pianificazione proceduralizzato, in obiettivi individuali per i dirigenti e in obiettivi di struttura e individuali da assegnare al personale non dirigente.

Il percorso si articola in stretta aderenza al processo di pianificazione annuale, ed è costituito dalle seguenti fasi, ognuna delle quali prevede lo svolgimento di un colloquio tra valutatore e valutato:

³ L'articolazione organizzativa dell'Agenzia è costituita dalla Direzione Generale, articolata in "Nodi integratori", e dai "Nodi operativi" individuati nelle Sezioni Provinciali, nelle Strutture Tematiche e nelle Strutture Autorizzazioni e Concessioni.

- fissazione degli obiettivi, in concomitanza con la fase di pianificazione delle attività e di negoziazione del budget di esercizio (inizio dell'anno);
- verifiche periodiche (semestrali) delle prestazioni, in concomitanza con il monitoraggio degli stati di avanzamento di attività e budget;
- valutazione finale (gennaio/febbraio anno successivo), in concomitanza con la fase di rendicontazione annuale delle attività e predisposizione del bilancio di esercizio.

Dall'anno 2013 è stato implementato in Arpae il **Sistema Unico di Gestione degli Obiettivi** che, oltre a prevedere la gestione informatizzata di tutte le schede di valutazione, prevede che tutti gli obiettivi assegnati alla dirigenza e gli obiettivi di struttura assegnati al personale non dirigente siano collegati ai contenuti del Catalogo Generale degli Obiettivi, costituito dagli Obiettivi Strategici, Programmatici e di Nodo.

La trasparenza del processo di valutazione è stata delineata negli accordi sindacali attualmente vigenti in Arpae, che prevedono la diffusione e l'organizzazione di iniziative di condivisione sul Piano della Performance e sulla Relazione della Performance. Nello specifico si prevede il seguente percorso:

- all'inizio dell'anno di riferimento, il Direttore/Responsabile di Nodo convoca uno o più incontri rivolti a tutto il personale dipendente al fine di illustrare il Piano della Performance, con particolare riguardo agli obiettivi da raggiungere e alle modalità operative previste. Di tali incontri devono essere predisposti specifici verbali/relazioni dei quali viene data informazione dalla Direzione Generale alle OO.SS. e RSU Arpae, anche mediante apposito incontro al tavolo centrale. Al termine del suddetto processo, viene data informazione all'OIV unico per il SSR e per Arpae sull'evidenza della diffusione e della conoscenza del Piano della Performance all'interno dell'Agenzia;
- i dirigenti valutatori, con la supervisione e il supporto dell'Ufficio di Direzione di Nodo, promuovono la condivisione e l'assegnazione degli obiettivi, verificano con cadenza semestrale lo stato di raggiungimento degli obiettivi, provvedono alla valutazione, comunicano e condividono la scheda di valutazione con i diretti interessati, i quali controfirmano per presa visione e possono in ogni fase del processo inserire le proprie osservazioni;
- gli obiettivi del sistema di valutazione devono essere:
 - chiari e specifici, correttamente definiti;
 - misurabili e definiti nel tempo, gli indicatori di risultato devono essere quantificabili e devono essere specificati i tempi entro i quali devono essere raggiunti;
 - coerenti con il ruolo ricoperto dal valutato;
 - raggiungibili;
 - sfidanti e rilevanti per il raggiungimento dei risultati della struttura, coerenti con gli obiettivi strategico-programmatici e di nodo.

L'Agenzia annualmente fornisce indicazioni in merito al numero di obiettivi da assegnare, al fine di garantire l'omogeneità del processo di assegnazione.

- la fase di check semestrale deve essere obbligatoriamente effettuata, al fine di verificare lo stato di raggiungimento parziale degli obiettivi assegnati e apportare eventuali modifiche agli stessi. La fase di check deve prevedere la conferma degli obiettivi assegnati ad inizio anno, ovvero la revisione degli stessi, alla luce di elementi non prevedibili intervenuti tra il momento dell'assegnazione e quello della verifica. In ogni caso la fase di verifica deve essere registrata nella scheda di valutazione e sottoscritta dal valutato che, prendendone atto, ha la possibilità di inserire proprie osservazioni;
- al termine dell'anno di riferimento il Direttore/Responsabile di Nodo garantisce l'informazione sulla Relazione della Performance a tutti i dipendenti, attraverso apposito incontro di verifica, evidenziando i risultati raggiunti e l'eventuale scarto tra i risultati raggiunti e quelli preventivati. Di tale incontro deve essere predisposto specifico verbale/relazione del quale viene data informazione dalla Direzione Generale alle OO.SS. e RSU Arpae, anche mediante apposito incontro al tavolo centrale;
- il Direttore/Responsabile di Nodo e l'Organismo Aziendale di Supporto svolgono una azione di presidio e controllo del processo di valutazione;
- il Direttore/Responsabile di Nodo, preso atto dei risultati della valutazione degli obiettivi, trasmette le schede di valutazione compilate all'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali per la verifica di completezza e l'elaborazione di una Tabella Riassuntiva degli esiti del processo di valutazione;
- l'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali provvede a trasmettere la Tabella Riassuntiva all'OAS che valida, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale;
- in caso di dissenso sulla valutazione, i dipendenti interessati possono adire in forma scritta, entro i quindici giorni successivi alla avvenuta presa visione della scheda, l'Organismo Aziendale di Supporto. L'OAS informa il rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo e istruisce il procedimento con l'acquisizione di documentazione e l'eventuale audizione delle parti;
- al termine del procedimento, l'OAS comunica l'esito del ricorso al dipendente interessato e al rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo;
- con periodicità annuale, l'OAS trasmette all'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae il quadro di sintesi relativo alle richieste e agli esiti delle valutazioni di II istanza pervenute all'OAS.

Il suddetto processo annuale prevede, altresì, per il personale dirigente e per il personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa, l'assegnazione dei fattori del comportamento organizzativo e la valutazione degli stessi, tramite l'utilizzo di apposite schede di valutazione dei comportamenti organizzativi (come specificato nei successivi paragrafi 4.2.1 e 4.2.3).

4.1.2 Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti ⁴

Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti viene attivato:

- per tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito;
- per tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- per i dirigenti del ruolo sanitario e medico con esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

Il processo di valutazione in esame, delineato nel Verbale di Intesa Rep. n. 103/2003, prevede il seguente percorso:

1. trasmissione da parte dell'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali ai Direttori/Responsabili di Nodo (dirigenti valutatori) della *Scheda di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti* per la compilazione;
2. svolgimento del colloquio di valutazione e presentazione della Scheda compilata di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti da parte del Direttore/Responsabile di Nodo al valutato, che firma la scheda per presa visione. In caso di dissenso sulla valutazione, il valutato può procedere come previsto al successivo punto 5.
3. trasmissione, entro 15 giorni dal ricevimento delle *Schede di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti* compilate da parte del Direttore/Responsabile di Nodo all'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali, che trasmette al Collegio Tecnico la *Tabella Riassuntiva dei Risultati del Processo di Valutazione delle Attività Professionali Svolte e dei Risultati Raggiunti dai Dirigenti* per gli adempimenti di competenza;
4. il Collegio Tecnico, avendo acquisito dall'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali la suddetta *Tabella* e gli esiti della valutazione annuale dei risultati raggiunti dai dirigenti medesimi (per il periodo di riferimento) validati dall'OAS, procede alla verifica delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti:
 - per tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito;
 - per tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
 - per i dirigenti del ruolo sanitario e medico con esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

⁴ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

5. In caso di dissenso sulla valutazione, il dirigente interessato può adire in forma scritta, entro i 15 giorni successivi all'avvenuta presa visione della scheda, il Collegio Tecnico che istruisce il procedimento, con l'acquisizione di documentazione e l'eventuale audizione delle parti;
6. al termine del procedimento, il Collegio Tecnico comunica l'esito del ricorso al dirigente interessato e al rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo;
7. il Collegio Tecnico trasmette gli esiti della verifica sul processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti all'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali per gli adempimenti di competenza.

L'esito positivo della valutazione affidata al Collegio tecnico produce i seguenti effetti:

- a) per tutti i dirigenti realizza la condizione per la conferma nell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale/professionale ed economico;
- b) per i dirigenti neo assunti, al termine del quinquennio, comporta:
 - l'attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo, nonché di direzione di strutture semplici;
 - incrementi del trattamento retributivo, in conformità a quanto previsto nei CCNL di riferimento;
- c) per i dirigenti del ruolo sanitario e medico, al termine dei 5/15 anni, comporta:
 - il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività.

4.1.3 Valutazione pluriennale di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa

In conformità a quanto previsto nel Verbale di concertazione Rep. n. 232/2013, la valutazione di fine incarico dei titolari di Posizione Organizzativa tiene conto degli esiti della valutazione delle prestazioni e della valutazione del comportamento organizzativo espressi nel corso della durata complessiva dell'incarico in esame.

La valutazione di fine incarico si esprime in termini di:

- giudizio positivo;
- giudizio negativo.

Il giudizio positivo realizza la condizione per l'ammissione alla selezione per il conferimento dell'incarico già assegnato.

4.1.4 Valutazione dei nuovi inserimenti/periodo di prova

La valutazione dei nuovi inserimenti fa riferimento alla valutazione su risultati e competenze richiesti dal ruolo assegnato e prevede l'utilizzo della scheda del periodo di prova (in **allegato J**).

La scheda del periodo di prova è il documento con cui il Responsabile della Struttura di assegnazione del lavoratore neo assunto attesta il superamento del periodo di prova, quantificato secondo le indicazioni contenute nei CCNL del personale dirigente e non dirigente.

La scheda è strutturata nelle seguenti sezioni:

1. Dati personali del dipendente.
2. Competenze e mansioni svolte.
3. Assenze durante il periodo di prova (malattia, ferie, permessi, ecc.).
4. Inizio e fine periodo di prova.
5. Giudizio sul periodo di prova.

La valutazione positiva realizza la condizione per la conferma dell'assunzione a tempo indeterminato al termine del periodo di prova.

4.2 Metodologie di valutazione

4.2.1 Valutazione del personale dirigente

Valutazione delle prestazioni e dei comportamenti organizzativi

Il processo di valutazione annuale:

- riconosce e valorizza il contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi dell'Agenzia;
- è finalizzato alla corresponsione del premio di "*retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale*";
- concorre alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali;
- rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi di miglioramento e sviluppo professionale e personale.

L'attuale sistema di valutazione del personale dirigente si compone di:

- **valutazione delle prestazioni (ValPrest)**, in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Gli obiettivi sono classificati, in analogia al sistema di pianificazione delle attività, secondo le quattro prospettive della Balanced Scorecard: prospettiva dei processi operativi, prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento, prospettiva economico-finanziaria, prospettiva della qualità e del cliente. Per la valutazione della prestazione viene utilizzata una specifica **scheda ValPrest** (in **allegato A**);
- **valutazione dei comportamenti organizzativi (ValComp)** per la quale l'Agenzia ha preventivamente definito uno specifico **Repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente di Arpae** (in **allegato B**), inteso quale insieme di fattori/competenze che definiscono i comportamenti "attesi" dai dirigenti. Nell'ambito di tale "Repertorio" sono stati selezionati i fattori che impattano maggiormente sui diversi ruoli attribuiti al personale dirigente e

rispetto ai quali ciascun dirigente viene valutato, in relazione al livello di competenza dimostrato nello svolgimento delle proprie funzioni (in **allegato B1**). I valutati compilano una **relazione di autovalutazione**, sulla base di un format predefinito (in **allegato C**), il cui contenuto riguarda il giudizio sulle attività svolte, sulle modalità utilizzate per il perseguimento degli obiettivi assegnati, sull'organizzazione e sullo sviluppo delle competenze proprie e dei collaboratori, sulle problematiche incontrate e su come sono state affrontate e risolte. I giudizi vengono espressi, a seguito del colloquio di valutazione e tenuto conto della relazione di autovalutazione, tramite una specifica **scheda ValComp** (in **allegato D**).

Valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti ⁵

Il processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti viene attivato:

- per tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito;
- per tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- per i dirigenti del ruolo sanitario e medico con esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

Il sistema di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti ha a riferimento sia la valutazione annuale delle prestazioni che la valutazione annuale dei comportamenti organizzativi e si avvale di una specifica **scheda** per la valutazione del livello di competenza dimostrato dal dirigente nello svolgimento delle proprie funzioni, rispetto ai fattori/competenze individuate per i diversi ruoli, evidenziandone i punti di forza e le aree di miglioramento (in **allegato E**).

4.2.2 Valutazione del personale non dirigente

Il processo di valutazione annuale:

- riconosce e valorizza il contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi dell'Agenzia;
- è finalizzato alla corresponsione del premio di *“produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali”*;
- rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi di miglioramento e sviluppo professionale e personale.

Il sistema di valutazione del personale non dirigente di Arpae si compone di:

- **valutazione delle prestazioni** in termini di raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura. Prevede l'impiego della **scheda per la produttività collettiva**, ed al suo esito è collegata la corresponsione dell'incentivo di produttività collettiva (in **allegato F**).

⁵ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

4.2.3 Valutazione del personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa

- riconosce e valorizza il contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi dell'Agazia;
- è finalizzato alla corresponsione del premio di *“produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali”*;
- concorre alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza dell'incarico di Posizione Organizzativa;
- rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi di miglioramento e sviluppo professionale e personale.

Il sistema di valutazione del personale titolare di incarico di PO si compone di:

- **valutazione delle prestazioni** (vedi valutazione del personale non dirigente);
- **valutazione dei comportamenti organizzativi** per la quale l'Agazia ha preventivamente definito uno specifico **“Repertorio dei comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa”** (in **allegato G**), inteso quale insieme di fattori/competenze che definiscono i comportamenti “attesi” dal personale titolare di incarico di PO. La valutazione viene operata sui fattori del Repertorio individuati per il personale titolare di incarico di PO e tramite l'utilizzo di una specifica **scheda** (in **allegato H**). Tale valutazione concorre alla valutazione di fine incarico, rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi di miglioramento e sviluppo personale e non comporta un collegamento diretto con il riconoscimento del premio di produttività;
- **valutazione di fine incarico** che ha a riferimento sia la valutazione annuale dei risultati raggiunti che la valutazione annuale dei comportamenti organizzativi, e si avvale di una specifica **scheda** (in **allegato I**).

5. Profili Valutativi: tabella riepilogativa

La seguente tabella è riepilogativa delle diverse tipologie di valutazione e dei relativi profili valutativi applicati in Arpae:

Tipologia di valutazione	Profili Valutativi
Valutazione annuale dei risultati raggiunti	Personale dirigente Personale non dirigente Personale titolare di incarico di PO
Valutazione annuale dei comportamenti organizzativi	Personale dirigente: <ul style="list-style-type: none"> • posizioni dirigenziali a prevalente contenuto gestionale • posizioni dirigenziali a prevalente contenuto tecnico-professionale Personale titolare di incarico di PO
Valutazione pluriennale di fine incarico/dei 5-15 anni	Personale dirigente ⁶
Valutazione pluriennale di fine incarico	Personale titolare di incarico di PO
Valutazione dei nuovi inserimenti/Periodo di prova	Personale dirigente e non dirigente

6. Strumenti attivati

Gli **strumenti** attraverso i quali si esprime la valutazione sono:

- il colloquio iniziale di illustrazione delle attese;
- i colloqui intermedi di monitoraggio;
- il colloquio di valutazione finale;
- la scheda di valutazione delle prestazioni del personale dirigente (All. A);
- il repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente (All. B);
- le tabelle di individuazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione per il personale dirigente di Arpae (All. B1);
- la relazione di autovalutazione del personale dirigente (All. C);
- la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale dirigente (All. D);

⁶ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

- la scheda di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti (All. E);
- la scheda per la produttività collettiva del personale non dirigente (All. F);
- il repertorio dei comportamenti organizzativi dei titolari di incarico di PO (All. G);
- la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico di PO (All. H);
- la scheda di valutazione di fine incarico dei titolari di incarico di PO (All. I);
- la scheda di valutazione dei nuovi inserimenti/periodo di prova (All. J).

L'applicativo informatico attraverso il quale in Arpae viene gestito il Sistema Unico di Gestione degli Obiettivi, oltre a prevedere la gestione informatizzata delle schede di valutazione delle prestazioni e dei comportamenti organizzativi, comprende anche le seguenti informazioni relative ad ogni dipendente:

- dati anagrafici;
- inquadramento giuridico e collocazione organizzativa;
- incarichi organizzativi ricoperti nel tempo in Agenzia;
- curriculum vitae;
- archivio storico delle valutazioni effettuate;
- fabbisogni formativi.

7. Attori

Gli **attori** del processo di valutazione sono i seguenti:

- Direttore Generale - assegna gli obiettivi ed effettua la valutazione dei Direttori/Responsabili dei Nodi (Direzione Tecnica, Direzione Amministrativa, Servizi di Staff della Direzione Generale, Sezioni Provinciali, Strutture Tematiche, Strutture Autorizzazioni e Concessioni);
- Direttori/Responsabili di Nodo e altri dirigenti – assegnano gli obiettivi ed effettuano la valutazione dei dirigenti e del personale non dirigente a loro direttamente afferenti;
- Organismo Aziendale di Supporto⁷ – garantisce il collegamento con l'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae; garantisce la gestione procedimentale e documentale del processo valutativo; assicura il supporto alla attività di valutazione interna, in particolare per la definizione e manutenzione della metodologia di valutazione; assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nel caso di pareri difformi; valida, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale;

⁷ Istituito ai sensi dell'art. 9 della Disciplina per il funzionamento dell'OIV unico per gli enti del SSR e per Arpae, approvata con DGR n. 334/2014.

- Collegio Tecnico di Arpae⁸ – verifica il processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti del personale dirigente, inquadrato nei CCNL delle Aree della Sanità, e certifica l'esito delle valutazioni operate; assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nel caso di pareri difformi;
- Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae⁹ – valuta la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle attività e delle prestazioni individuali, nello specifico: predispone linee guida e di indirizzo, modelli attuativi e verifica del ciclo della performance; predispone linee guida e di indirizzo, modelli attuativi e verifica della correttezza metodologica dei sistemi aziendali di valutazione integrata del personale dipendente;
- Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali - funzione aziendale competente alla gestione del sistema di valutazione e alla liquidazione dei relativi premi, al supporto dell'Organismo Aziendale di Supporto e alla cura dei rapporti con l'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae;
- Area Pianificazione Strategica e Controllo Direzionale - funzione aziendale competente alla gestione del processo di pianificazione strategica e controllo direzionale e al processo di pianificazione e monitoraggio degli obiettivi strategici e programmatici;
- Area Bilancio e Controllo Economico - funzione aziendale competente alla gestione degli obiettivi di budget e loro consuntivazione;
- Servizio Sistemi Informativi - funzione aziendale competente alla gestione informatica degli applicativi che supportano il processo di gestione degli obiettivi ed il sistema di valutazione (con elaborazione dei relativi report).

⁸ Istituito ai sensi dell'art. 26 c. 2 dei CCNL 03/11/2005 dell'Area della Dirigenza SPTA e dell'Area della Dirigenza Medico Veterinaria del SSN.

⁹ Istituito ai sensi dell'art. 49 c. 5 della LR n. 43/2001, come modificata dalla LR n. 26/2013.

8. Conseguenze delle valutazioni

8.1 Collegamento col sistema premiante

8.1.1 Valutazione del personale dirigente

Il premio complessivo della retribuzione di risultato da assegnare a ciascun dirigente viene ripartito nella misura del **70%** sulla base del punteggio conseguito nella **Valutazione delle prestazioni** e del **30%** sulla base del punteggio conseguito nella **Valutazione dei comportamenti organizzativi**.

Con riferimento alla **Valutazione delle prestazioni (VALPREST)**, vengono previsti 6 gradi di giudizio:

- | | |
|---------------------------------|-------|
| 1. Totalmente insoddisfacente | (<50) |
| 2. Insoddisfacente | (50) |
| 3. Parzialmente insoddisfacente | (70) |
| 4. Parzialmente soddisfacente | (80) |
| 5. Satisfacente | (90) |
| 6. Più che soddisfacente | (100) |

Le modalità di collegamento tra esito del sistema di valutazione e uscita economica sulla retribuzione di risultato dei singoli dirigenti prevedono un punteggio complessivo di soglia di punti 50 quale risultato minimo dante luogo alla premiazione, che non scatterà ai punteggi inferiori (da 0 a 49 punti), non ritenendosi sufficiente la prestazione, in tali casi, all'attivazione dell'incentivazione. Al raggiungimento della soglia (50 punti) scatterà la premiazione della prestazione secondo la seguente griglia:

- o Da 0 a 49 punti: nessuna premiazione;
- o Da 50 a 69 punti: 50% (quota premio corrisposto VALPREST)
- o Da 70 a 79 punti: 80% (quota premio corrisposto VALPREST)
- o Da 80 a 89 punti: 90% (quota premio corrisposto VALPREST)
- o Da 90 a 100 punti: 100% (quota premio corrisposto VALPREST)

Con riferimento alla **Valutazione dei comportamenti organizzativi (VALCOMP)**, la valutazione è espressa per ciascuno dei 6 fattori del "Repertorio dei Comportamenti Organizzativi" in 4 livelli di giudizio.

I 4 livelli descrivono, in termini di comportamenti organizzativi, il grado di "profondità" della competenza (al crescere del livello cresce il livello di competenza) ed ogni livello include i comportamenti del livello precedente (criterio di assorbimento).

I punteggi assegnati ai livelli vanno da 1 a 8, come di seguito precisato:

- 1° livello: 1 - 2 adeguato
- 2° livello: 3 - 4 buono
- 3° livello: 5 - 6 ottimo
- 4° livello: 7 - 8 eccellente

Il livello 1 (punteggio minimo) corrisponde ad una valutazione del comportamento “adeguata” agli standard richiesti. I livelli 2 e 3 configurano livelli “buoni” e “ottimi” di comportamenti dirigenziali. Il livello 4 corrisponde ad un comportamento “eccellente”, anche condizionato da situazioni specifiche e contingenti (ad esempio, la soluzione di crisi rilevanti per l’Agenzia); pertanto ricorre raramente/in via straordinaria.

E’ definita la seguente griglia di valutazione:

A = + 36	punti	100%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
B = 36-30	punti	95%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
C = 29-25	punti	90%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
D = 24-20	punti	85%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
E = 19-15	punti	70%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
F = 14-10	punti	60%	(quota premio corrisposto VALCOMP)
G = 9 - 6	punti	50%	(quota premio corrisposto VALCOMP)

Con riferimento alle modalità di erogazione del premio, il 50% della quota storica del premio di retribuzione di risultato viene erogato quale acconto mensile e il restante 50% viene erogato entro il mese di aprile dell’anno successivo a quello di riferimento, in seguito alla conclusione del processo di valutazione. Eventuali quote “una tantum” della retribuzione di risultato vengono erogate esclusivamente a saldo nell’anno successivo. Il “bonus delle eccellenze” (erogato ai soli dirigenti che si sono collocati nella fascia più alta della valutazione dei comportamenti organizzativi) viene liquidato, di norma, nel mese di aprile dell’anno successivo a quello di riferimento.

L’erogazione dei premi è subordinata alla validazione della Relazione sulla Performance. Nello specifico, in coerenza a quanto previsto dalla Delibera n. 2/2015 (paragrafo 2) dell’OIV unico per il SSR e per Arpae, il percorso di validazione prevede le seguenti fasi:

- certificazione dell’OAS relativamente alla coerenza della Relazione sulla Performance con quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 e con le indicazioni fornite dall’OIV unico per il SSR e per Arpae con le proprie delibere;
- adozione della Relazione sulla Performance con delibera del Direttore Generale e trasmissione della stessa all’OIV unico per il SSR e per Arpae, per gli adempimenti di competenza;
- parere positivo dell’OIV unico per il SSR e per Arpae in merito alla Relazione stessa ed alla correttezza metodologica del processo valutativo.

8.1.2 Valutazione del personale non dirigente

Con riferimento alla **Valutazione delle prestazioni** è adottata la seguente griglia:

punteggio finale	% premio corrisposto
0 – 40: non raggiunto	0
41 – 60: inadeguato	60
61 – 80: parzialmente adeguato	80
81 – 90: adeguato	90
91 – 100: ottimo	100

La valutazione delle prestazioni è espressa in termini di raggiungimento degli obiettivi di struttura ed individuali e il punteggio finale è determinato, di norma, per il 70% dal punteggio relativo agli obiettivi di struttura e per il 30% dal punteggio relativo agli obiettivi individuali.

Con riferimento alle modalità di erogazione del premio, di norma, il 90% della quota dell'incentivo di produttività collettiva viene erogata quale acconto mensile con riferimento al raggiungimento degli obiettivi generali aziendali, al mantenimento quali-quantitativo delle prestazioni e al miglioramento dei servizi e della risposta all'utenza.

Il restante 10% è collegato al raggiungimento degli obiettivi di struttura/individuali e viene erogato entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, in seguito alla conclusione del processo di valutazione.

L'erogazione dei premi è subordinata alla validazione della Relazione sulla Performance. Nello specifico, in coerenza a quanto previsto dalla Delibera n. 2/2015 (paragrafo 2) dell'OIV unico per il SSR e per Arpae, il percorso di validazione prevede le seguenti fasi:

- certificazione dell'OAS relativamente alla coerenza della Relazione sulla Performance con quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 e con le indicazioni fornite dall'OIV unico per il SSR e per Arpae con le proprie delibere;
- adozione della Relazione sulla Performance con delibera del Direttore Generale e trasmissione della stessa all'OIV unico per il SSR e per Arpae, per gli adempimenti di competenza;
- parere positivo dell'OIV unico per il SSR e per Arpae in merito alla Relazione stessa ed alla correttezza metodologica del processo valutativo.

8.1.3 Valutazione del personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa

Con riferimento alla **Valutazione delle prestazioni** si rinvia a quanto descritto nel paragrafo 8.1.2 “Valutazione del personale non dirigente”.

Con riferimento alla **Valutazione dei comportamenti organizzativi**, la valutazione è espressa per ciascuno dei 6 fattori del “Repertorio dei Comportamenti Organizzativi” in 5 livelli di giudizio.

I 5 livelli descrivono, in termini di comportamenti organizzativi, il grado di “profondità” della competenza (al crescere del livello cresce il livello di competenza) ed ogni livello include i comportamenti del livello precedente (criterio di assorbimento).

I punteggi assegnati ai livelli vanno da 1 a 10, come di seguito precisato:

- 1° livello: 1 - 2 inadeguato
- 2° livello: 3 - 4 parzialmente adeguato
- 3° livello: 5 - 6 adeguato
- 4° livello: 7 - 8 buono
- 5° livello: 9 - 10 ottimo.

L'esito della valutazione annuale del comportamento organizzativo concorre alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza dell'incarico di Posizione Organizzativa e non comporta un collegamento diretto con il riconoscimento del premio di produttività.

La valutazione positiva con punteggio da 25 a 60 punti concorre alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza dell'incarico di Posizione Organizzativa.

8.2 Conseguenze della valutazione negativa

8.2.1. Personale dirigente

La valutazione negativa ed il conseguente accertamento della responsabilità dirigenziale, a seguito dei distinti e specifici processi di valutazione di competenza dell'OAS e del Collegio Tecnico, comporta l'adozione di atti che incidono sul conferimento o sul rinnovo degli incarichi dirigenziali, potendo determinare anche l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico, la revoca anticipata dell'incarico medesimo o il recesso dal rapporto di lavoro da parte dell'Agenzia, secondo le specifiche modalità indicate nei CCNL di riferimento (di seguito riportate per completezza).

L'accertamento che rilevi scostamenti rispetto agli obiettivi e compiti professionali propri dei dirigenti, come definiti a livello aziendale ed imputabili a responsabilità dirigenziale, comporta l'assunzione di provvedimenti che devono essere commisurati:

- a) alla posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale;
- b) all'entità degli scostamenti rilevati.

Effetti della valutazione negativa delle prestazioni (CCNL Aree della Sanità)

Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa o semplice l'accertamento delle responsabilità dirigenziali a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare:

- a) perdita della retribuzione di risultato, in tutto o in parte, con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca dell'incarico prima della sua scadenza e l'affidamento di altro incarico dirigenziale di valore economico inferiore a quello in atto. Ai dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa la revoca di tale incarico comporta l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore, nonché la perdita dell'indennità di struttura complessa;
- c) in caso di accertamento di responsabilità reiterata, la revoca dell'incarico assegnato ai sensi del precedente punto b) ed il conferimento di un incarico di natura professionale di valore economico inferiore a quello revocato.

Per i dirigenti cui siano conferiti gli incarichi di natura professionale, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare:

- a) la perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca anticipata dell'incarico e l'affidamento di altro incarico di natura professionale di valore economico inferiore a quello in atto.

Per i dirigenti cui siano conferiti incarichi professionali da meno di cinque anni l'accertamento della responsabilità dirigenziale a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare la perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica.

Resta fermo che, la responsabilità dirigenziale per reiterati risultati negativi, fondata su elementi di particolare gravità, può costituire giusta causa di recesso da parte dell'azienda nei confronti del dirigente, previa attuazione delle procedure previste dai CCNL.

Effetti della valutazione negativa delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti (CCNL Aree della Sanità)

L'esito negativo del processo di verifica e valutazione delle attività professionali svolte dai dirigenti e dei risultati raggiunti affidato al Collegio Tecnico può determinare le seguenti conseguenze, secondo quanto previsto nei CCNL di riferimento:

- a) il dirigente di struttura complessa che non superi positivamente la verifica alla scadenza dell'incarico non è confermato. Lo stesso è mantenuto in servizio con altro incarico di struttura semplice o professionale. Il mantenimento in servizio comporta per il dirigente interessato la perdita dell'indennità di struttura complessa ove attribuita e l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore;

- b) nei confronti dei restanti dirigenti, compresi quelli con incarico di direzione di struttura semplice, il risultato negativo della verifica non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico professionale di minor valore economico, nonché conseguenze sul trattamento retributivo, in conformità a quanto previsto nei CCNL di riferimento;
- c) per i dirigenti con meno di cinque anni, il risultato negativo della verifica al termine del quinquennio comporta il ritardo di un anno nel conferimento di un nuovo incarico tra quelli di direzione di struttura semplice e di natura professionale anche di alta specializzazione, nonché conseguenze sul trattamento retributivo, in conformità a quanto previsto nei CCNL di riferimento.

E', comunque, fatta salva la facoltà di recesso dell'Agenzia, secondo quanto previsto nei CCNL.

I dirigenti di cui ai suddetti punti b) e c) sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alle indennità.

Effetti della valutazione negativa delle prestazioni (CCNL Area Dirigenza Regioni – EE.LL.)

Per i dirigenti l'accertamento delle responsabilità dirigenziali a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare, in relazione alla gravità dell'accertamento:

- a) riassegnazione alle funzioni della categoria di provenienza, per il personale interno al quale sia stato eventualmente conferito, con contratto a termine, un incarico dirigenziale;
- b) affidamento di un incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
- c) sospensione, nei confronti del personale a tempo indeterminato con qualifica dirigenziale, da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni, secondo la disciplina prevista dal CCNL di riferimento;
- d) recesso dal rapporto di lavoro, nei casi di particolare gravità, secondo la disciplina prevista dal CCNL di riferimento.

8.2.2. Titolari di incarico di Posizione Organizzativa

Il sistema di valutazione del personale titolare di incarico di PO si compone di:

- valutazione delle prestazioni
- valutazione dei comportamenti organizzativi
- valutazione di fine incarico.

Con riferimento alla valutazione delle prestazioni:

- la *valutazione negativa con punteggio da 61 a 80 punti* comporta la mancata corresponsione di parte della produttività collettiva, con riguardo all'anno della verifica, e può comportare il mancato rinnovo dell'incarico di P.O.
- la *valutazione negativa con punteggio da < 40 a 60 punti* comporta la mancata corresponsione della produttività collettiva in tutto o in parte, con riguardo all'anno della verifica, e comporta la revoca anticipata dell'incarico di P.O.

Con riferimento alla valutazione annuale del comportamento organizzativo:

- la *valutazione negativa con punteggio da 13 a 24 punti* può comportare il mancato rinnovo dell'incarico di P.O.
- la *valutazione negativa con punteggio da 6 a 12 punti* comporta la revoca anticipata dell'incarico di P.O.

I titolari di incarico di P.O. cui sia stato revocato anticipatamente l'incarico non sono ammessi a partecipare alle procedure di conferimento del medesimo incarico di P.O. Il suddetto vincolo è limitato esclusivamente alla procedura di conferimento immediatamente successiva alla revoca dell'incarico.

Qualora il punteggio di valutazione che comporta la revoca anticipata sia conseguito al termine dell'ultimo anno di svolgimento dell'incarico di P.O., l'effetto che si determina è quello del mancato rinnovo dell'incarico mediante la non ammissione alla selezione per il conferimento del medesimo incarico di P.O., nei limiti di cui sopra.

Con riferimento alla valutazione di fine incarico:

- il *giudizio negativo* non consente l'ammissione alla selezione per il conferimento dell'incarico già assegnato e dà, pertanto, luogo al mancato rinnovo dell'incarico medesimo.

Il giudizio negativo si determina qualora, nel corso dell'intera durata dell'incarico, vengano registrate non meno di due valutazioni negative relative alla verifica delle prestazioni e/o del comportamento organizzativo.

I titolari di incarico di P.O. che, nel corso dell'intera durata dell'incarico, abbiano ricevuto non meno di due valutazioni negative relative alla verifica delle prestazioni e/o del comportamento organizzativo non sono ammessi a partecipare alle procedure di conferimento del medesimo incarico di P.O. Il suddetto vincolo è limitato esclusivamente alla procedura di conferimento immediatamente successiva al verificarsi delle valutazioni negative.

8.2.3. Personale non dirigente

Con riferimento al personale non dirigente, la valutazione negativa delle prestazioni comporta la perdita, in tutto o in parte, del premio di produttività collettiva come indicato nel paragrafo 8.1.2.

8.3 Collegamento col sistema formativo

I collegamenti tra sistema della valutazione nel suo complesso e processo della formazione sono molteplici ed evidenziano la loro maggiore rilevanza nelle fasi di predisposizione del Piano annuale della Formazione e in quelle di valutazione dell'efficacia della formazione svolta, che, nella logica del miglioramento continuo, costituiscono due momenti concettualmente concatenati.

La valutazione di efficacia della formazione prende in considerazione sia i cambiamenti intervenuti nelle competenze tecniche acquisite, sia quelli relativi ai comportamenti organizzativi evidenziati dagli esiti della valutazione annuale; inoltre consente ai dirigenti con personale assegnato di effettuare una prima stima del quantum competenziale necessario per un avvicinamento agli standard attesi per ogni specifico ruolo professionale e per il miglioramento del comportamento organizzativo valutato.

Durante lo svolgimento di tale processo, gestito in ogni Nodo dell'Agenzia secondo modalità e tempistiche previste dalle vigenti procedure, le rilevazioni emerse vengono sintetizzate adottando come criteri di scelta:

- la coerenza dei bisogni evidenziati con le priorità indicate dai piani agenziali delle attività;
- la pertinenza alle esigenze di sviluppo organizzativo e di miglioramento dei comportamenti organizzativi;
- la rispondenza ai desiderata individuali;
- le necessità di accreditamento richieste per l'esercizio di specifiche attività;
- la rispondenza alla domanda di sicurezza e qualità dell'organizzazione.

Al termine di questa fase del processo, in capo al Servizio Sviluppo organizzativo, formazione, educazione ambientale, prende corpo il Piano Annuale della Formazione di Arpae che rappresenta una delle risposte ai percorsi di miglioramento della qualità dell'organizzazione, della qualità dei servizi e delle prestazioni, della qualità della vita e dell'ambiente.

9. Tempistica

Tipologia valutazione	Dimensione valutativa	Conseguenze	Tempi	Scheda
Prestazioni	Raggiungimento obiettivi di struttura/individuali collegati a obiettivi aziendali	Riconoscimento incentivi (risultato, produttività) Concorre al rinnovo dell'incarico (personale dirigente, personale titolare di PO)	1 anno	Scheda obiettivi pers.le dirigente Scheda obiettivi pers.le non dirigente/titolare di PO
Comportamenti organizzativi	Fattori del comportamento organizzativo	Dirigenti: - piano di miglioramento e sviluppo personale; - riconoscimento incentivi; - concorre a rinnovo incarico PO: - piano di miglioramento e sviluppo personale; - concorre a rinnovo incarico	1 anno	Scheda comportamenti org.vi dirigenti Scheda comportamenti org.vi PO
Attività gestionali, professionali, organizzative	Competenze prof.li specifiche, risultati prof.li ottenuti, valutazioni annuali ricevute	Dirigenti ¹⁰ : - rinnovo dell'incarico dirigenziale; - passaggi di fascia per esclusività. PO: - rinnovo incarico di PO	3 -5 anni 5-15 anni 2-3 anni	Scheda attività prof.li e risultati raggiunti dirigenti Scheda fine incarico PO
Nuovi inserimenti	Adeguatezza rispetto a risultati e competenze richiesti dal ruolo assegnato	Conferma assunzione a tempo indeterminato al termine del periodo di prova	2 – 6 mesi	Scheda valutazione periodo di prova

¹⁰ Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i soli dirigenti inquadrati nei CCNL delle Aree della Sanità.

10. Valutazioni di seconda istanza

Gli organismi di valutazione di II istanza di Arpae sono:

- l'Organismo Aziendale di Supporto (OAS);
- il Collegio Tecnico.

L'Organismo aziendale di supporto, nell'ambito delle sue funzioni, valida, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale e assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nel caso di pareri difformi.

In caso di dissenso sulla valutazione, i dipendenti interessati possono adire in forma scritta l'Organismo Aziendale di Supporto, entro i quindici giorni successivi alla presa visione della propria scheda di valutazione (scheda di valutazione delle prestazioni e scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale dirigente; scheda per la produttività collettiva per il personale non dirigente). In caso di dissenso sulla valutazione dei titolari di P.O., i dipendenti interessati possono adire in forma scritta l'Organismo Aziendale di Supporto, entro i trenta giorni successivi alla presa visione della relativa scheda di valutazione.

L'OAS informa il rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo e istruisce il procedimento con l'acquisizione di documentazione e l'eventuale audizione delle parti.

Al termine del procedimento, l'OAS comunica l'esito del ricorso al dipendente interessato e al rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo.

Con periodicità annuale, l'OAS trasmette all'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR e per Arpae il quadro di sintesi relativo alle richieste e agli esiti delle valutazioni di II istanza pervenute all'OAS.

Il Collegio Tecnico di Arpae verifica il processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti del personale dirigente, certifica l'esito delle valutazioni operate e assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nel caso di pareri difformi.

In caso di dissenso sulla valutazione, il dirigente interessato può adire in forma scritta, entro i 15 giorni successivi all'avvenuta presa visione della scheda di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti, il Collegio Tecnico che istruisce il procedimento, con l'acquisizione di documentazione e l'eventuale audizione delle parti.

Al termine del procedimento, il Collegio Tecnico comunica l'esito del ricorso al dirigente interessato e al rispettivo Direttore/Responsabile di Nodo.