

Deliberazione della Giunta Regionale 17 novembre 2017, n. 25-5938

Approvazione del Sistema di valutazione delle prestazioni del Direttore dell'Agenzia Piemonte Lavoro ai sensi della D.G.R. n. 23-3091 del 29.03.2016.

A relazione dell'Assessore Pentenero:

Premesso che:

la legge regionale n. 34 del 22 dicembre 2008 "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro", all'art. 6 conferma l'istituzione dell'Agenzia Piemonte Lavoro (avvenuta con L.R. n. 41 del 14 dicembre 1998 "Organizzazione delle funzioni regionali e locali in materia di mercato del lavoro", poi abrogata), con sede in Torino, quale ente strumentale della Regione, dotato di personalità giuridica pubblica, avente autonomia patrimoniale e contabile nell'ambito delle risorse ad essa attribuite dal bilancio regionale;

l'art. 7, commi 2 e 3, della suddetta legge regionale prevede che il Direttore dell'Agenzia Piemonte Lavoro (di seguito denominata APL) viene nominato dal Presidente della Giunta regionale su conforme deliberazione della Giunta tra persone in possesso del diploma di laurea e di comprovata professionalità ed esperienza e che il rapporto di lavoro è regolato da un contratto di diritto privato di durata non superiore a quattro anni, rinnovabile, revocabile ed a tempo pieno, i cui contenuti sono stabiliti con deliberazione della Giunta regionale e che deve prevedere un trattamento economico complessivo non superiore a quello dei direttori regionali;

con D.C.R. n. 606-17022 del 30 dicembre 1999 è stato approvato lo Statuto di APL.

Premesso, inoltre, che:

con la D.G.R. n. 23-3091 del 29.03.2016 è stato individuato il candidato a cui attribuire l'incarico di Direttore dell'Agenzia Piemonte Lavoro; nominato con DPGR n 31 del 29/03/2016 ed approvato lo schema del relativo contratto di lavoro (la cui stipulazione è avvenuta in data 6 aprile 2017), stabilendo, tra l'altro, che al trattamento economico, ivi determinato, si aggiunge la retribuzione di risultato fino a un massimo del 25% della retribuzione fondamentale, stabilita a seguito della valutazione della Giunta Regionale, oltre agli oneri a carico dell'Agenzia Piemonte Lavoro;

secondo il contratto sopra richiamato, per diversi istituti contrattuali - quali responsabilità e incompatibilità, missioni e trasferte, previdenza, assistenza, quiescenza e ferie - trovano applicazione le disposizioni previste per i dirigenti regionali e che, inoltre, l'art. 11 rimanda, per quanto non espressamente disciplinato nel contratto medesimo, alle norme del codice civile e, in via residuale, a quelle che regolano il rapporto di lavoro dei dirigenti della Regione Piemonte;

l'art. 5, nello specifico, prevede che al Direttore spetti, oltre al trattamento economico annuo fondamentale, anche una quota di retribuzione di risultato, stabilita a seguito della valutazione della Giunta regionale.

Visto il D.Lgs. n. 150 del 27/10/2009 e s.m.i. "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", così come recepito dalla L.R. n. 7 del 29 aprile 2011;

vista la D.G.R. n. 20-3451 del 21/02/2012, con la quale, ai sensi dell'art. 14 CCNL 23/12/1999 dell'area dirigenziale del comparto delle Regioni e delle Autonomie Locali, è stato

approvato il Sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti della Regione Piemonte;

vista la D.G.R. n. 30- 4276 del 28.11.2016 “Sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti. Correttivi”.

Ritenuto di dover approvare il Sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze del Direttore dell’Agenzia Piemonte Lavoro, di cui all’Allegato 1 parte integrante della presente deliberazione, corredato dagli strumenti a supporto della valutazione (Allegato 2 - Scheda di definizione obiettivi e Allegato 3 - Scheda di valutazione delle prestazioni, parti integranti della presente deliberazione), facendo richiamo, per quanto compatibile, alla sopra indicata D.G.R. n. 20-3451 del 21/02/2012 e s.m.i.

Considerato che tale Sistema di valutazione deve necessariamente tenere conto della specificità dell’Agenzia Piemonte Lavoro, in quanto ente strumentale della Regione Piemonte nonché essere conforme ai principi normativi introdotti dal D.Lgs. n. 150 del 2009 sopra indicato, così come recepito dalla L.R. n. 7 del 29.04.2011.

Richiamato che il Piano di attività e di spesa anno 2017 dell’Agenzia Piemonte Lavoro è stato approvato con D.G.R. n.32-5846 del 27/10/2017.

visto il Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;

visto l’art. 17 della legge regionale 28 luglio 2008, n. 23 “Disciplina dell’organizzazione degli uffici regionali e disposizioni concernenti la dirigenza ed il personale”.

Dato atto che la presente deliberazione non comporta oneri per il bilancio regionale;

Attestata la regolarità amministrativa del presente atto ai sensi della DGR 1-4046 del 17/10/2016.

Tutto ciò premesso;

la Giunta Regionale, a voti unanimi espressi nelle forme di legge,

delibera

-di approvare il Sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze del Direttore dell’Agenzia Piemonte Lavoro di cui all’Allegato 1 parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

-di approvare gli strumenti a supporto della valutazione, di cui agli Allegati 2 e 3 parti integranti e sostanziali della presente deliberazione, come di seguito specificati:

Scheda di definizione obiettivi (Allegato 2)

Scheda di valutazione delle prestazioni (Allegato 3);

-di dare atto che la presente deliberazione non comporta oneri per il bilancio regionale

La presente deliberazione sarà pubblicata sul B.U. della Regione Piemonte ai sensi dell’art. 61 dello Statuto e dell’art. 5 della L.R. 22/2010.

(omissis)

Allegato

Allegato 1



Sistema di Valutazione delle prestazioni del Direttore dell'Agencia Piemonte Lavoro

Indice

1. FINALITA' E VALORI DI RIFERIMENTO	3
2. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	3
3. PERIODO DI VALUTAZIONE	4
4. FATTORI DI VALUTAZIONE	4
5. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	5
6. OBIETTIVI	6
6.a) Ponderazione degli obiettivi	7
7. COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	7
8. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E LE SUE FASI	11
8.a) Definizione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi	11
8.b) Revisione degli obiettivi in corso d'anno	11
8.c) Colloquio di valutazione	11
8.d) Procedura di garanzia in caso di valutazione negativa	12
9. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE	12
10. GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE	14

1. FINALITA' E VALORI DI RIFERIMENTO

Il sistema di valutazione si pone quale scopo primario l'orientamento della prestazione del Direttore dell'Agenzia Piemonte Lavoro (APL) verso il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano di attività e di Spesa dell'APL, in una logica di direzione per obiettivi, come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo per la definizione, da parte dell'organo politico-amministrativo competente, degli obiettivi da raggiungere, in un arco di tempo determinato, sulla base delle linee e dei piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità, nel caso specifico individuato nella Direzione dell'APL.

In quest'ottica si intende dare evidenza alla continuità del flusso di programmazione, con l'intento di far emergere e di rendere più trasparenti le caratteristiche di strumentalità che gli obiettivi assegnati al Direttore necessariamente presentano rispetto al compimento degli indirizzi programmatici generali dell'APL, in quanto agenzia regionale.

Il presente sistema di valutazione è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, dei comportamenti agiti e delle conoscenze tecnico-professionali sviluppate (di ruolo e gestionali).

I valori cui si ispira tale sistema possono essere così sintetizzati:

- orientamento al risultato, in una logica di superamento del modello dell'adempimento;
- orientamento al miglioramento;
- sviluppo dell'*empowerment*, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze;
- integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- orientamento al "cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

2. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni si colloca all'interno di un sistema più complesso di direzione per obiettivi e gestione per risultati ed è un sistema dinamico che si propone di integrare le esigenze dell'agenzia (perseguimento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e migliore utilizzazione delle risorse umane) con le aspettative del personale (remunerazione e maggiore partecipazione ai processi di organizzazione del lavoro).

Il sistema agisce attraverso una pianificazione degli obiettivi di lavoro ed una successiva valutazione dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi stessi, non come sistema di mero controllo, ma come strumento per il miglioramento delle prestazioni.

Il sistema di valutazione pur focalizzandosi in un'ottica di gestione per risultati non trascura, altresì, l'importanza di una valutazione complessiva delle capacità attitudinali nell'ambito del contesto lavorativo, delle competenze intese come intreccio di conoscenze, capacità, attitudini e, infine, dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati.

Quindi la valutazione delle prestazioni individuali si basa su due elementi fondamentali:

- a) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali predeterminati;
- b) l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nell'espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione all'incarico ricoperto.

3. PERIODO DI VALUTAZIONE

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

Il presente sistema di valutazione ed i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata si applicano al Direttore dell'APL qualora comunque sia stato presente in servizio effettivo per un periodo pari ad almeno 6 mesi (183 giorni solari).

Costituiscono servizio effettivo, oltre ai giorni di presenza, anche le assenze, congedi o aspettative che contribuiscono alla maturazione dell'anzianità.

La valutazione è un processo sistematico e continuo attraverso cui il Responsabile della valutazione del Direttore dell'APL ha la possibilità di effettuare verifiche periodiche e formulare eventuali direttive finalizzate alla correzione dell'andamento delle performance individuali.

Qualora il Direttore dell'APL cessi dal servizio nel corso dell'anno solare è tenuto ad inoltrare al Responsabile della valutazione la propria relazione finale sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato entro la data di cessazione.

4. FATTORI DI VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del Direttore dell'APL è articolato su 2 fattori di valutazione:

1. Il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
2. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi.

Il primo fattore (inteso come performance individuale) è misurato attraverso la verifica del raggiungimento di specifici obiettivi individuali attribuiti al Direttore dell'APL, nei quali sono evidenziati gli specifici risultati attesi, il cui livello di raggiungimento sia verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output).

Ciascun obiettivo, al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del relativo livello di raggiungimento, potrà essere caratterizzato dai seguenti elementi:

1. Peso/importanza di ciascun obiettivo;
2. Descrizione sintetica per ciascun obiettivo di un massimo di 2 indicatori e del relativo peso (non inferiore al 10%);
3. Valore atteso (target) dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il relativo tasso di conseguimento a chiusura del periodo di osservazione.

Il primo fattore, in termini di valutazione, dà origine ad una valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Il secondo fattore (inteso come qualità della performance) valuta la qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dimostrati dal Direttore dell'APL nel raggiungimento dei risultati.

Il secondo fattore, in termini di valutazione, dà origine ad una valutazione del livello di qualità delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi profusi dal Direttore dell'APL nell'attività d'ufficio.

Con specifico riferimento ai comportamenti (fattore 2), la descrizione del livello atteso in corrispondenza dei punteggi favorisce una valutazione più consapevole da parte del Responsabile della valutazione.

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione, posto che, ai sensi della D.G.R. n. 23-3091 del 29.03.2016, il trattamento economico accessorio previsto è pari al massimo al 25% del trattamento economico fondamentale, il peso dei due fattori, cioè del contributo al raggiungimento degli obiettivi individuali di risultato (performance individuale) e della qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi (qualità della performance) è il seguente:

- Fattore 1 70%
- Fattore 2 30%

5. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il primo fattore (raggiungimento degli obiettivi individuali - inteso come performance individuale) misura il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi assegnati sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita e riconducibili alle seguenti tipologie:

- Obiettivi strategici o di processo, definiti in modo da evidenziare le capacità realizzative del Direttore dell'APL, anche intesi come miglioramento di procedure e tempi di realizzazione.
- Obiettivi di miglioramento degli standard individuati in relazione a specifiche criticità o esigenze di sviluppo dell'APL nel suo complesso.

A ciascun obiettivo sarà associato un peso, degli indicatori (massimo 2) e un peso per ciascun indicatore con dei valori target e necessari per la misurazione e valutazione in itinere e finale.

Il livello di raggiungimento sarà misurato secondo un meccanismo che consente di trasformare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio, ponderato per il peso dell'obiettivo.

Il secondo fattore (competenze e comportamenti professionali e organizzativi - inteso come qualità della performance) misura i comportamenti organizzativi sulle dodici competenze formalizzate nella scheda di valutazione del Direttore dell'APL (suddivise in 4 aree: cognitiva, realizzativa, relazionale e gestionale).

6. OBIETTIVI

La fase di assegnazione degli obiettivi riveste un'importanza fondamentale per la necessaria diffusione e condivisione a tutti i livelli ed articolazioni organizzative delle priorità strategiche e degli indirizzi che le politiche regionali intendono perseguire.

Per quanto concerne la valutazione del rendimento, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- essere coerenti con le strategie e gli obiettivi formulati dalla Giunta Regionale nell'ambito del Piano di attività e di spesa approvato con cadenza annuale;
- essere specifici e misurabili;
- essere definiti in modo sintetico;
- essere significativi;
- essere innovativi;
- essere non facilmente raggiungibili ma realistici;
- essere riferiti ad un arco temporale determinato al massimo ad un anno, anche se inseriti in obiettivi di più lunga durata;
- essere rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione;
- essere correlati alla quantità e qualità delle risorse (umane, strumentali e finanziarie) disponibili;
- essere associati a indicatori quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti in fase di assegnazione.

Ogni obiettivo si articola nel seguente modo:

- Descrizione obiettivo: definizione sintetica ma chiara e completa dell'obiettivo;
- Indicatore di misurazione: parametro scelto per misurare l'obiettivo;
- Peso: peso attribuito all'obiettivo;
- Tipologia dell'indicatore: Valore assoluto, Percentuale, Temporale, Economico
- Valore target: correlato alla tipologia, quantifica l'obiettivo

Nel caso in cui fosse necessario suddividere un obiettivo in uno o più “sub-obiettivi”, per ognuno di essi è necessario fornire la descrizione generale, la descrizione del risultato atteso annuale, l’indicatore di risultato e la quantificazione, nonché ripartire il peso percentuale sui “sub-obiettivi”, con l’avvertenza di usare solo numeri interi per evitare che nell’attribuzione dei punteggi di valutazione si ottengano valori con cifre decimali.

6.a) Ponderazione degli obiettivi

I fattori di ponderazione da applicare all’area di valutazione degli obiettivi, al fine di individuare in che modo ciascuno di esse concorrerà alla valutazione complessiva del Direttore dell’APL, vengono definiti dalla Giunta su proposta dell’Amministratore di riferimento.

Tale ponderazione, che è espressa in termini percentuali su base totale 100, deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l’Amministrazione regionale ritiene prioritario perseguire nell’ambito del Piano annuale di attività e di spesa.

7. COMPETENZE E COMPORAMENTI PROFESSIONALI

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali, i criteri devono prendere in considerazione i seguenti aspetti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità d’innovazione;
- il contributo all’integrazione con le Direzioni Regionali competenti;
- l’iniziativa;
- la capacità di direzione;
- le conoscenze tecniche;
- le conoscenze informatiche;
- la comunicazione verbale.

Questi aspetti sono stati suddivisi in 4 aree di competenza e declinati 12 fattori di valutazione.

Per ciascun fattore è descritta la declaratoria della competenza.

La lettura combinata di tali elementi consente di comprendere il comportamento oggetto della valutazione.

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
A - COGNITIVA	1. Flessibilità
	2. Consapevolezza organizzativa
B - REALIZZATIVA	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Organizzazione e Controllo
C - RELAZIONALE	6. Integrazione interfunzionale
	7. Comunicazione
	8. Orientamento al cliente
D - GESTIONALE	9. Negoziazione
	10. Decisione
	11. Leadership
	12. Sviluppo dei collaboratori

A - AREA COGNITIVA

con riferimento a:

1. Flessibilità intesa come:

- Capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità;
- Capacità di modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi;
- Capacità di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove.

2. Consapevolezza organizzativa intesa come:

- Capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'APL anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno;
- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'APL

B - AREA REALIZZATIVA

con riferimento a:

3. Orientamento al risultato inteso come:

- Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro;
- Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti;
- Capacità di organizzare le migliori modalità per conseguire il successo nelle attività svolte.

4. Iniziativa intesa come:

- Capacità di impostare la propria attività nell'ottica dell'efficienza e dell'efficacia perseguendo il conseguimento del successo delle politiche pubbliche dell'APL e dell'Amministrazione Regionale;
- Capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi;
- Capacità di organizzare autonomamente le proprie attività, con precisione e nel rispetto delle esigenze e delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività e le risorse prima di ricevere sollecitazioni;
- Capacità di creare, ove possibile, le circostanze di successo, facendo leva su una reale predisposizione ad agire in modo cosciente e coinvolto, sulla consapevolezza delle proprie azioni e sulla propria immaginazione e volontà.

5. Organizzazione e Controllo intesa come:

- Capacità di definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento;
- Capacità di pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili, conseguendo risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese;
- Capacità di utilizzare i suggerimenti e le opportunità offerte dal proprio interlocutore interno/esterno applicandoli alla propria attività per perseguire le finalità dell'amministrazione.

C - AREA RELAZIONALE

con riferimento a:

6. Integrazione interfunzionale intesa come:

- Capacità di condividere consapevolmente con le altre strutture della Regione i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante dell'organizzazione;
- Capacità di promuovere, attraverso la condivisione delle informazioni ed il trasferimento delle proprie conoscenze, azioni cooperative che favoriscono e valorizzano il clima aziendale e che facilitano il superamento dei momenti di difficoltà;
- Capacità di promuovere le condizioni da "squadra vincente", favorendo l'integrazione di persone e/o processi organizzativi.

7. Comunicazione intesa come:

- Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto;
- Capacità di comprendere le necessità degli interlocutori (interni o esterni) cercando le modalità migliori per rispondere alle loro esigenze;
- Capacità di riscontro orientata alla ricerca della sintonia con gli interlocutori, verificando costantemente ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.

8. Orientamento al cliente inteso come:

- Capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi orientando la propria attività in modo da valorizzare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità;

- Capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di: informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) e/o per risolvere i suoi problemi erogando servizi in una logica di catena cliente/fornitore;
- Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione.

D - AREA GESTIONALE

con riferimento a:

9. Negoziazione intesa come:

- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'APL;
- Capacità di impostare e concludere una trattativa, nell'ambito dei propri margini di manovra, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati.

10. Decisione intesa come:

- Capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili;
- Capacità di formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa;
- Capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte, sulla base di una chiara visione della complessità dei problemi e delle possibili alternative di soluzione, oltre ad un'attenta valutazione dei costi e dei benefici connessi.

11. Leadership intesa come:

- Capacità di coordinare le attività dei collaboratori e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- Capacità di acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà;
- Capacità di orientare i comportamenti altrui, mantenendo la coesione del gruppo e gestendo eventuali situazioni conflittuali e complesse;
- Capacità di guidare il gruppo, prestando attenzione al clima interno e favorendo ogni azione utile per conseguire i risultati.

12. Sviluppo dei collaboratori: inteso come

- Capacità di spronare i collaboratori ad ampliare le proprie conoscenze da utilizzare nel contesto di lavoro per perseguire al meglio le finalità dell'APL estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno;
- Capacità di diagnosi periodica del profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza, rispetto alle esigenze;
- Capacità di favorire, attraverso colloqui e riunioni, la condivisione degli obiettivi comuni con i collaboratori.
- Capacità di supportare lo sviluppo delle competenze dei collaboratori, consolidandone, nel contempo, i punti forti ed intervenendo sulle aree di miglioramento.

8. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E LE SUE FASI

8.a) Definizione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi

Per rendere il modello il più possibile flessibile e personalizzato sulla realtà operativa dell'APL, viene individuata una sola tipologia di obiettivi.

A differenza del sistema in vigore per i dirigenti regionali non è possibile prevedere per il Direttore dell'APL la partecipazione ad un obiettivo collettivo.

La fase di assegnazione degli obiettivi al Direttore dell'APL, che costituisce un momento rilevante del processo di sviluppo delle linee programmatiche generali espresse dall'organo politico-amministrativo e nella fattispecie dall'Assessore regionale competente in materia di Istruzione, Lavoro e Formazione Professionale, deve essere particolarmente curato al fine di valorizzarne i contenuti.

La Giunta regionale, tramite l'Assessore di riferimento, sulla base del Piano di attività e di spesa annuale di cui all'art. 6 della LR 34/2008 e smi e dello Statuto dell'APL, definisce gli indirizzi e gli obiettivi per l'anno in corso, considerati prioritari, secondo quanto descritto nel presente sistema e da realizzarsi da parte del Direttore dell'APL.

Per la descrizione degli obiettivi così individuati va utilizzata la scheda "Definizione Obiettivi", di cui all'Allegato 2.

La scheda, compilata in ogni sua parte, deve essere firmata per condivisione dal Direttore dell'APL e dall'Assessore competente ed approvata dalla Giunta regionale.

8.b) Revisione degli obiettivi in corso d'anno

Entro e non oltre il 15 settembre, nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Direttore dell'APL, si verificano eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati o la necessità di modificare i contenuti descrittivi della scheda di assegnazione, può essere avviato il processo di revisione.

Tutti i cambiamenti devono essere negoziati tra il Direttore dell'APL e l'Amministratore di riferimento.

8.c) Colloquio di valutazione

Al termine di ogni anno la Giunta Regionale, per tramite dell'Assessore di competenza, in apposito colloquio formalizza nell'apposita "Scheda di valutazione delle prestazioni" (Allegato 3) la relativa valutazione.

8.d) Procedura di garanzia in caso di valutazione negativa

Nel caso in cui la valutazione si concluda con un giudizio negativo (inferiore a 40/100 del punteggio massimo attribuibile) prima della formalizzazione delle decisioni, la valutazione negativa viene contestata, per iscritto, dall'Assessore competente al Direttore dell'APL

Il Direttore dell'APL ha diritto a formulare controdeduzioni che saranno sottoposte all'esame di un Comitato di garanti, nominato dalla Giunta regionale. Per la definizione degli aspetti specifici relativi a tale procedura di garanzia si fa riferimento a quanto previsto al riguardo dal contratto collettivo nazionale dei dirigenti del pubblico impiego.

Nel caso di valutazione negativa, formalizzata a seguito della procedura di garanzia, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

9. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Successivamente alla valutazione dei risultati viene applicato il sistema premiante che lega una parte variabile della retribuzione, rappresentata da un trattamento accessorio, al grado di raggiungimento degli obiettivi e della qualità della performance, così come precisato nelle tabelle seguenti.

Per gli obiettivi relativi alla prima all'area della performance individuale (Fattore1) la valutazione viene articolata sui seguenti livelli di intensità:

punti 5: risultato raggiunto al 100%
punti 4: 85% dell'obiettivo <= Risultato <= 99% dell'obiettivo)
punti 3: 70% dell'obiettivo <= Risultato <= 84% dell'obiettivo)
punti 2: 55% dell'obiettivo <= Risultato <= 69% dell'obiettivo)
punti 1: 40% dell'obiettivo <= Risultato <= 54% dell'obiettivo)
punti 0: risultato < 40% dell'obiettivo

Per il calcolo del grado di raggiungimento complessivo dell'area degli obiettivi, viene utilizzato l'algoritmo seguente:

$$\text{PesoOB1} \times \text{PuntiRaggiungimentoOB1} + \text{PesoOB2} \times \text{PuntRaggiungimentoOB2} + \text{PesoOBn} \times \text{PuntiRaggiungimentoOBn} \dots$$

Il punteggio massimo ottenibile per questo fattore è pari a 500. Tale punteggio è stato ripartito in 8 scaglioni. Il valore dello scaglione è pari a 62,5, arrotondato per difetto.

Il budget della Performance Individuale (70% del budget totale), pari al 25% del trattamento economico fondamentale, dà origine alla corrispondente quota di retribuzione di risultato e viene erogata in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi in applicazione del sistema di valutazione per il primo fattore.

La successiva tabella riporta i valori del grado di raggiungimento con la percentuale di retribuzione spettante:

Livello di Raggiungimento Obiettivi individuali		% retribuzione di risultato spettante per il fattore 1
Da	a	
438	500	100%
375	437	90%
313	374	80%
250	312	70%
188	249	60%
125	187	40%
62	124	25%
0	61	zero

Per le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi (Qualità della performance) si ritiene opportuno avvalersi di fattori di valutazione riferiti, in particolar modo, ad alcune capacità manageriali.

Si individuano, pertanto, i seguenti quattro macrofattori di valutazione:

- a) capacità cognitiva
- b) capacità realizzativa
- c) capacità relazionale
- d) capacità gestionale

Il budget della Qualità della Performance (30% del budget totale) dà origine alla corrispondente quota di retribuzione di risultato e viene erogata in base al punteggio derivante dalla sommatoria dei punteggi relativi ai 12 fattori presentati nel sistema di valutazione per il secondo fattore.

Per ogni fattore viene attribuito un punteggio da 0 a 4, corrispondente ai valori di insufficiente, appena sufficiente, discreto, ottimo, eccellente, come di seguito riportato:

- **punti 4:** eccellente
- **punti 3:** ottimo
- **punti 2:** discreto
- **punti 1:** appena sufficiente
- **punti 0:** insufficiente

La successiva tabella riporta i valori dei punteggi con la percentuale di retribuzione spettante:

Punteggio	% retribuzione di risultato spettante per il fattore 2
Da 44 a 48	100%
Da 37 a 43	85%
Da 29 a 36	75%
Da 21 a 28	65%
Da 13 a 20	40%
Inferiore a 12	0

10. GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

- la Scheda di definizione obiettivi (Allegato 2)
- la Scheda di valutazione delle prestazioni (Allegato 3)

Allegato 2



SCHEDA DI DEFINIZIONE OBIETTIVI

Direttore Agenzia Piemonte Lavoro (APL)

Cognome e Nome _____

Anno considerato _____

Firma dell'Assessore _____

Firma del Direttore APL _____

Data _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 1

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
INDICATORE DI MISURAZIONE	<hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<input type="text"/>
TIPOLOGIA	<hr/>
VALORE TARGET	<hr/>

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 2

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
INDICATORE DI MISURAZIONE	<hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>
TIPOLOGIA	<hr/>
VALORE TARGET	<hr/>

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N.

DESCRIZIONE OBIETTIVO

INDICATORE DI MISURAZIONE

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO

TIPOLOGIA

VALORE TARGET

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

MACRO-FATTORI DI VALUTAZIONE

FATTORI DI VALUTAZIONE

AREA COGNITIVA

- Flessibilità
- Consapevolezza organizzativa

AREA REALIZZATIVA

- Orientamento al risultato
- Iniziativa
- Organizzazione e controllo

AREA RELAZIONALE

- Integrazione interfunzionale
- Comunicazione
- Orientamento al cliente

AREA GESTIONALE

- Negoziazione
- Decisione
- Leadership
- Sviluppo dei collaboratori

sintesi degli obiettivi

AREA DEGLI OBIETTIVI

• Obiettivo 1:	peso%	<input type="text"/>
• Obiettivo 2:	peso%	<input type="text"/>
• Obiettivo:	peso%	<input type="text"/>
• Obiettivo:	peso%	<input type="text"/>
	Peso totale area	<input type="text" value="100%"/>

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

- AREA COGNITIVA
- AREA REALIZZATIVA
- AREA RELAZIONALE
- AREA GESTIONALE

Allegato 3



SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Direttore dell'Agenzia Piemonte Lavoro

Cognome e Nome _____

Anno considerato _____

Firma dell'Assessore _____

Firma del Direttore APL _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	SCALA DI VALUTAZIONE						PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)
Obiettivo n. 1:	<input style="width: 50px; height: 30px;" type="text"/>	0	1	2	3	4	5	<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>
Obiettivo n. 2:	<input style="width: 50px; height: 30px;" type="text"/>	0	1	2	3	4	5	<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>
Obiettivo n.	<input style="width: 50px; height: 30px;" type="text"/>	0	1	2	3	4	5	<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>
Obiettivo n. ...:	<input style="width: 50px; height: 30px;" type="text"/>	0	1	2	3	4	5	<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>
TOTALE	<input style="width: 50px; height: 30px; text-align: center; value: 100;" type="text"/>							<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>

LEGENDA

punti 5 risultato raggiunto al 100%

punti 4: 85% dell'obiettivo <= Risultato <= 99% dell'obiettivo

punti3: 70% dell'obiettivo <= Risultato <= 84% dell'obiettivo

punti2: 55% dell'obiettivo <= Risultato <= 69% dell'obiettivo

punti1: 40% dell'obiettivo <= Risultato <= 54% dell'obiettivo

punti 0: risultato < 40% dell'obiettivo

Scala di valutazione

Livello di Raggiungimento Obiettivi individuali		% retribuzione di risultato spettante per il fattore 1
Da	a	
438	500	100%
375	437	90%
313	374	80%
250	312	70%
188	249	60%
125	187	40%
62	124	25%
0	61	zero

TOTALE %

AREA DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI

MACRO-FATTORI DI VALUTAZIONE	FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE (DA 0 A 4, COME DA LEGENDA)
AREA COGNITIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità • Consapevolezza organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • •
AREA REALIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento al risultato • Iniziativa • Organizzazione e controllo 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
AREA RELAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione interfunzionale • Comunicazione • Orientamento al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
AREA GESTIONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione • Decisione • Leadership • Sviluppo dei collaboratori 	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
TOTALE		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>

LEGENDA

4

ECCELLENTE

3	OTTIMO
2	DISCRETO
1	APPENA SUFFICIENTE
0	INSUFFICIENTE

Scala di valutazione

Punteggio totale attribuito	Valutazione %
1. Inferiore a 12	0
2. Da 13 a 20	40%
3. Da 21 a 28	65%
4. Da 29 a 36	75%
5. Da 37 a 43	85%
6. Da 44 a 48	100%

TOTALE %

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Riportare i valori espressi nelle valutazioni degli elementi sotto citati

- AREA DEGLI OBIETTIVI

TOTALE

- AREA DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

TOTALE

PUNTI DI FORZA

AREE DI MIGLIORAMENTO

EVENTUALI COMMENTI
