

Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza Brianza

Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Approvato con verbale dell'amministratore unico
n. 46 del 19/07/2023

Sommario

CAPO I: Principi	1
Art. 1 Finalità.....	1
Art. 2 Ciclo di gestione della performance.....	1
Art. 3 Gli obiettivi	1
Art. 4 Definizione di performance	2
Art. 5 Il Piano delle performance.....	2
Art. 6 La performance organizzativa dell'Agenzia.....	2
Art. 7 La performance individuale	3
Art. 8 La Relazione sulla performance	3
Art. 9 L'assegnazione degli obiettivi e collegamento con le risorse	3
Art. 10 Il monitoraggio e la verifica in corso di esercizio	4
Art. 11 La misurazione e valutazione della performance	4
Art. 12 La premialità.....	5
Il piano della performance dell'Agenzia	5
Art. 13 Il piano delle Performance.....	5
Art. 14 Struttura del Piano delle Performance.....	6
Art. 15 Caratteristiche dell'ambiente esterno.....	7
Art. 16 Caratteristiche dell'ambiente interno	8
Art. 17 Valutazione sulle strategie dell'Azienda.....	10
Art. 18 Strutture operative a supporto del Nucleo di Valutazione	10
Art. 19 Unità di analisi: i processi.....	10
Art. 20 Gli obiettivi strategici e di processo.....	12
Art. 21 Validazione degli obiettivi.....	12
Art. 22 Pesatura degli obiettivi: criteri.....	13
Art. 23 Indicatori sensibili: efficacia, efficienza e qualità.....	14
Art. 24 Valutazione degli obiettivi.....	15
CAPO II: Metodologia di valutazione delle prestazioni individuali del direttore generale, del vice direttore, dei dirigenti e dei funzionari titolari di EQ.....	16
Art. 25 Il sistema della Performance	16
Art. 26 Definizione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti dei Direttore Generale, del Vice Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Funzionari titolari di incarichi di EQ.	16
Art. 27 Validazione della pesatura di obiettivi e di comportamenti organizzativi e comunicazione ai Funzionari titolari di incarichi di EQ.....	22
Art. 28 Modalità di rendicontazione intermedia dello stato di attuazione degli obiettivi	22
Art. 29 Valutazione finale delle performance individuali.....	22
Art. 30 Modalità di valutazione del Direttore Generale e del Vice Direttore.....	24

Art. 31 Osservatori privilegiati.....	24
Art. 32 Autovalutazione dei comportamenti organizzativi.....	25
Art. 33 Premio di risultato del Direttore Generale, Vice Direttore Generale, Dirigenti, e dei Funzionari titolari di incarichi di EQ.....	25
CAPO III: Metodologia di valutazione della performance organizzativa e delle performance individuali del personale area degli operatori, area operatori esperti, area degli istruttori, area funzionari e dell'elevata qualificazione.....	26
Art. 34 Performance del personale dei livelli	26
Art. 35 Valutazione della Performance organizzativa e Premio correlato	26
Art. 36 Criteri per la valutazione ai fini del Premio correlato alla performance organizzativa e individuale.....	26
Art. 37 Maggiorazione del premio individuale	28
Art. 38 Valutazione del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione –Performance Individuale	29
Art. 39 Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione.....	29
Art. 40 Comunicazione degli obiettivi al personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione....	31
Art. 41 Valutazione intermedia del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione....	32
Art. 42 Valutazione finale delle performance individuali dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione	32
Art. 43 Elaborazione della graduatoria finale	32
Art. 44 Modulistica	33
Scheda area degli operatori ed operatori esperti.....	34
Scheda istruttori e funzionari ad elevata qualificazione.....	35
Scheda degli operatori ed operatori esperti/ istruttori e funzionari ad elevata qualificazione.....	36
Scheda – Docenti.....	37
Scheda segreteria amministrativa e didattica	38

CAPO I: PRINCIPI

Art. 1 Finalità

Il presente regolamento disciplina le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della performance che sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

A tal fine l'Agenzia è tenuta a **misurare** ed a **valutare** la performance con riferimento all'azienda nel suo complesso, alle unità operative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, **secondo modalità conformi alle norme di legge** e ad assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance descrive le modalità di definizione e misurazione degli obiettivi aziendali e di valutazione del Direttore Generale, del Vice direttore Generale, dei Dirigenti, dei funzionari titolari di incarichi di EQ e del personale delle aree, siano essi dipendenti di Afol, personale in distacco o personale in somministrazione.

Art. 2 Ciclo di gestione della performance

Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo precedente, l'Agenzia sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione economico/finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, anche con riferimento alle risorse attribuite;
- b) monitoraggio, in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa, di area/unità organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 3 Gli obiettivi

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con i contenuti dei documenti programmatici dell'ente, anche con riferimento al bilancio di previsione e il loro conseguimento

costituisce condizione per l'erogazione delle premialità previste dalle norme di legge, nonché delle retribuzioni connesse al conseguimento del risultato.

Gli obiettivi possono avere la seguente articolazione:

- **Obiettivi di sviluppo:** contribuiscono alla performance dell'Agenzia e alla performance organizzativa, ma non concorrono necessariamente alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge.
- **Obiettivi strategici:** ricondotti alla programmazione dell'Agenzia, utili per la valutazione della performance di Agenzia, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi di processo:** rappresentano l'attività istituzionale dell'Agenzia, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance, di Agenzia, organizzativa ed individuale.

Art. 4 Definizione di performance

L'attività dell'Agenzia, sia nel suo complesso, sia in ragione del contributo dei dipendenti in forma individuale o in forma organizzata (aree, unità operative, uffici o unità di progetto), viene considerata e rilevata nella forma della "performance" e commisurata al valore conseguito e alle risorse impiegate.

Con riferimento alle disposizioni normative che ne hanno introdotto l'adozione nelle pubbliche amministrazioni, per "performance" si intende la prestazione erogata, sia in forma individuale, sia in forma "organizzata", in relazione alla posizione attribuita, alle funzioni corrispondenti e alle aspettative di risultato connesse, contenute negli atti di indirizzo e programmazione, anche con riferimento agli obblighi connessi ad adempimenti normativi, oltre che alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, alla integrazione organizzativa e al comportamento messo in atto.

Art. 5 Il Piano delle performance

All'inizio di ogni periodo di programmazione, l'Agenzia adotta il Piano delle performance, documento programmatico annuale, da adottare in coerenza con i documenti di programmazione generale che, nel rispetto degli indirizzi programmatici, individua gli obiettivi, così come specificato nell'art. 3, nonché gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance.

Art. 6 La performance organizzativa dell'Agenzia

La **performance organizzativa dell'Agenzia** consiste nell'attuazione delle politiche dell'Agenzia nel suo complesso, così come descritte nei documenti programmatici, attraverso la definizione di obiettivi che esprimono gli indirizzi dell'Agenzia in relazione alla realizzazione degli adempimenti e dei compiti assegnati alle aree/unità organizzative.

La performance organizzativa, con riferimento ai documenti di programmazione generale dell'ente, è definita all'interno Piano della Performance annuale, secondo una prospettiva pluriennale. In ogni caso la performance si intende attribuita alle aree/unità organizzative, anche se non assegnata in modo esplicito negli atti di programmazione, in relazione alle competenze formalmente attribuite attraverso atti di organizzazione, con riferimento al corretto funzionamento dell'ente, nel rispetto dei principi di

economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.

La performance può essere aggiornata e modificata in relazione a nuove esigenze, con successive deliberazioni dell'Amministratore Unico.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance può identificare nel dettaglio la definizione di "performance organizzativa" anche ai fini dell'erogazione di eventuali premi correlati.

Art. 7 La performance individuale

La **performance individuale** consiste nel contributo prestato da ciascun dipendente in relazione agli obiettivi a lui direttamente assegnati in termini di attività svolte e comportamenti organizzativi.

La performance individuale si intende attribuita a ciascun dipendente, anche se non formalmente assegnata, in relazione ai compiti e alle responsabilità direttamente connesse al ruolo attribuito, con riferimento al corretto funzionamento dell'ente, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.

La performance individuale è attribuita con la definizione di specifici obiettivi, sia individuali, sia trasversali, corredati da prescrizioni in ordine alle modalità e ai tempi di attuazione.

Art. 8 La Relazione sulla performance

L'ente predispone un documento denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La relazione sulle performance fa riferimento al Piano delle performance e riporta sia l'esito delle verifiche effettuate nel corso dell'anno, sia il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti e ai servizi a cui è collegato.

La relazione sulle performance è validata dal Nucleo di Valutazione.

Art. 9 L'assegnazione degli obiettivi e collegamento con le risorse

L'assegnazione degli obiettivi ha lo scopo di rendere funzionale ed efficace l'attività dell'ente, orientandola verso la realizzazione delle "aspettative di risultato" espresse in termini di azioni specifiche che si caratterizzano per la modalità, il tempo di attuazione o le dimensioni da realizzare.

In coerenza con quanto disposto negli articoli precedenti, gli obiettivi di sviluppo e/o strategici rappresentano le azioni attraverso le quali si realizzano i "progetti" nei quali si articolano le "politiche" dell'ente.

Gli obiettivi sono assegnati a Dirigenti e ai Funzionari titolari di incarichi di EQ che ne curano l'attuazione e rispondono in caso di mancata o inadeguata realizzazione. Al fine

di monitorare i processi di interazione trasversale, all'interno di uno stesso obiettivo possono essere individuati responsabili diversi.

Anche l'attività "ordinaria" è articolata in obiettivi, detti di obiettivi processo, allo scopo di rilevarne l'effettiva e corretta realizzazione, consentirne la rendicontazione e correlarne il conseguimento con il sistema di valutazione. In ogni caso, sulle attività ordinarie, è importante monitorare l'andamento di indicatori di gestione nel tempo.

Gli obiettivi possono riguardare anche adempimenti che rivestano particolare rilievo in relazione ai benefici per gli utenti, per l'esercizio dei diritti o per la trasparenza amministrativa e la prevenzione della corruzione.

Art. 10 Il monitoraggio e la verifica in corso di esercizio

Allo scopo di assicurare il regolare andamento della gestione e garantire l'orientamento delle azioni intraprese in direzione dei risultati attesi, nel corso dell'anno, il Nucleo di Valutazione effettua verifiche sull'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, registrandone gli esiti che saranno riportati nella Relazione sulle performance, anche allo scopo di segnalare la necessità o opportunità di eventuali misure correttive.

Nel corso del monitoraggio, qualora sia necessario, gli obiettivi possono essere modificati e integrati o revocati, qualora se ne riveli l'impossibilità di attuazione.

Come regola generale, non vincolante, è prevista una verifica intermedia al 30/06 di ciascun esercizio.

Art. 11 La misurazione e valutazione della performance

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati, attraverso il ricorso a indicatori, mentre la valutazione è l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori di riferimento.

La performance, ancorché faccia riferimento a politiche e progetti definiti dagli organi di indirizzo, deve sempre tradursi in obiettivi la cui attuazione sia misurabile in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare e/o specifiche modalità di attuazione. Gli obiettivi, inoltre, debbono essere esplicitamente attribuiti ai Dirigenti, ai Funzionari titolari di incarichi di EQ e/o uffici dell'ente a cui sia assegnato il compito di promuoverne e presidiarne l'attuazione, anche ai fini della valutazione.

Ai fini del monitoraggio, della valutazione e della rendicontazione, la performance dovrà essere esplicitata in termini di "risultato atteso", utilizzando i seguenti criteri:

- a. Economicità, che esprime il grado di conseguimento di obiettivi di razionalizzazione della spesa.
- b. Efficienza, che esprime il grado di ottimizzazione della gestione interna.
- c. Efficacia, che esprime il grado di conseguimento di risultati riferiti a progetto o a servizi rivolto all'utenza o al territorio.
- d. Adempimento, che riguarda la realizzazione di specifiche attività la cui esecuzione sia richiesta da norme di legge e la cui attuazione rivesta particolare valore strategico.
- e. Garanzia, che riguarda tutte le attività dell'ente finalizzate al miglioramento del rapporto con gli stakeholders, anche con riferimento alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

Art. 12 La premialità

L'ente promuove l'utilizzo di sistemi premiali finalizzati alla valorizzazione di comportamenti organizzativi e individuali che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità dell'Agenzia e la corretta attuazione degli indirizzi programmatici, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione.

L'attivazione dei sistemi premiali è subordinata alla effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino "utili", "migliorativi" o comunque espressione dei principi di correttezza e "buon andamento" dell'Ente, nel rispetto del codice di comportamento dei dipendenti.

I criteri generali per l'attribuzione delle premialità collettive e individuali sono stabiliti in conformità alle norme di legge, alle prescrizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, nel rispetto del sistema delle relazioni con le organizzazioni sindacali, così come previsto dall'ordinamento vigente.

I criteri di valutazione della premialità, a livello di area/unità operativa, in relazione alle competenze attribuite, dovranno tenere conto sia del risultato conseguito, sia del rispetto degli adempimenti previsti dalle norme di legge e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

In ogni caso è tassativamente escluso l'utilizzo di sistemi premiali diretti, indistintamente a tutto il personale, senza alcun criterio di selezione e valutazione.

Le risorse destinate alla premialità possono essere attribuite ai dipendenti solo a seguito di validazione dei risultati conseguiti da parte del Nucleo di Valutazione in sede di Relazione sulla Performance e va pubblicata insieme a quest'ultima.

Il piano della performance dell'Agenzia

Art. 13 Il piano delle Performance

All'inizio di ogni periodo di programmazione, l'Agenzia adotta il Piano delle performance, documento programmatico annuale, da adottare in coerenza con i documenti di programmazione generale che, nel rispetto degli indirizzi programmatici, individua gli obiettivi, nonché gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance.

Il Piano della Performance va adottato entro 28 febbraio di ogni anno con deliberazione dell'Amministratore Unico ed è pubblicato sul sito istituzionale dell'ente.

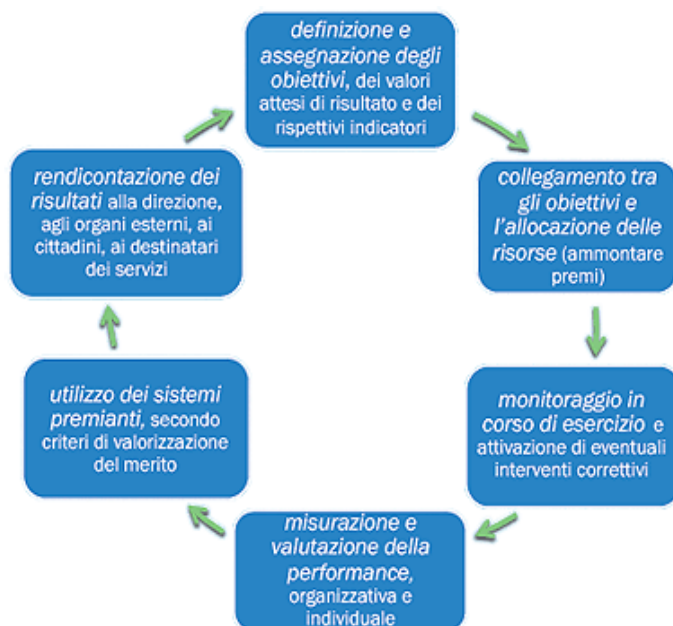
Il Piano delle performance, al suo interno, prevede:

- a) **la performance organizzativa dell'Agenzia**, che consiste nella realizzazione dei compiti nel loro complesso in ragione degli obiettivi di risultato assegnati, in riferimento alle aree/unità operative, in relazione alle funzioni attribuite, rispetto sia agli standard di servizi, sia alle aspettative di risultato o gradimento da parte dei cittadini/enti/imprese, laddove ciò sia previsto.
- b) **la performance individuale**, che consiste nella realizzazione dei compiti e delle funzioni in ragione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi.

Il Piano delle performance è aggiornato qualora se ne richieda la necessità, sia per l'inserimento di nuovi progetti, sia per l'inserimento o la modifica degli obiettivi assegnati e dei relativi indicatori. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione

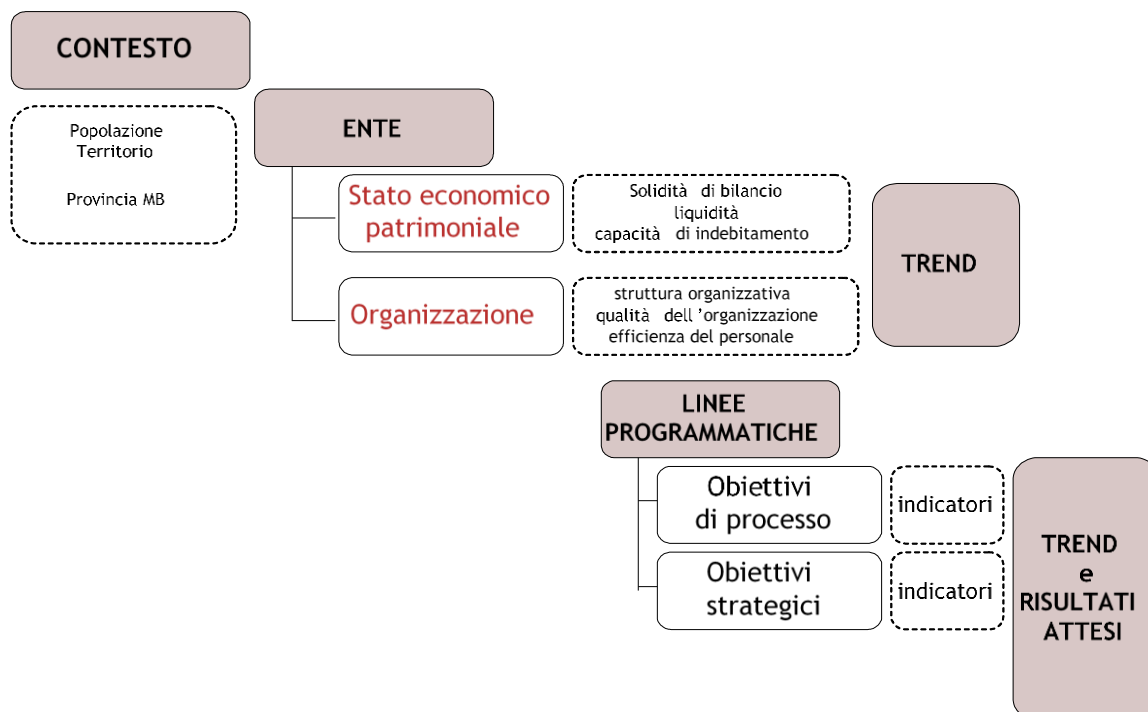
sulla performance e vengono valutate dal Nucleo di Valutazione ai fini della sua validazione.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:



Art. 14 Struttura del Piano delle Performance

Il Piano elaborato si articola secondo questo schema:



Il Piano delle performance è composto da una prima parte relativa all'ambiente esterno dell'Agenzia, dove si troveranno quindi pochi ed essenziali dati che servono a dare un'idea della popolazione, della sua struttura, delle peculiarità del territorio.

A seguire una seconda parte specifica per quello che potremmo definire l'ambiente interno, quindi le risorse economiche-finanziarie che l'Agenzia gestisce e una mappatura delle risorse umane di cui dispone.

Infine l'analisi degli obiettivi strategici, collegati con gli obiettivi istituzionali gestiti (processi).

Art. 15 Caratteristiche dell'ambiente esterno

Il piano individua i dati rilevanti dell'ambiente esterno.

Un esempio:

					ANNO	2018
CARATTERISTICHE DEL TERRITORIO PROVINCIALE DI RIFERIMENTO						
Popolazione						
Descrizione		2015	2016	2017	2018	
Popolazione residente al 31/12		862.684	864.557	864.557	866.076	
di cui popolazione straniera		65.792	74.212	74.212	74.065	
Popolazione per fasce d'età ISTAT		2015	2016	2017	2018	
Popolazione in età scuola dell'obbligo	7-14 anni	66.358	66.358	67.233	67.842	
Popolazione in forza lavoro	15-29 anni	121.190	121.190	121.081	121.081	
Popolazione in età adulta	30-65 anni	438.223	438.223	436.675	436.675	
Popolazione per fasce d'età Stakeholders		2015	2016	2017	2018	
Utenza per Orientamento	11 - 18 anni	63.968	63.968	64.759	65.505	
Minori	0-18 anni	156.685	156.685	156.703	156.711	
Giovani	15-25 anni	78.246	78.246	78.592	78.592	
Territorio						
Superficie in Km ^q					405,49	
Comuni					55	
Tessuto produttivo (dati RPP Provincia Monza e Brianza, fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Registro Imprese)						
Imprese		2015	2016	2017	2018	
Imprese attive		65.498,00	63.338,00	63.338,00	72.263,00	
Imprese artigianali (fonte Elaborazione Studi CCIAA Monza Brianza)		23.803,00	22.525,00	22.525,00	22.525,00	
Agricoltura, silvicoltura, pesca		1.000,00	915,00	915,00	965,00	
Industria		23.153,00	23.315,00	23.315,00	23.315,00	
di cui attività manifatturiere		10.214,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00	
Costruzioni		12.801,00	12.045,00	12.045,00	12.045,00	
Servizi		40.281,00	40.970,00	40.970,00	40.970,00	
di cui commercio all'ingrosso e al dettaglio		16.752,00	16.285,00	16.285,00	16.285,00	
di cui riparazione di autoveicoli		4.145,00		4.174,00	4.174,00	
di cui Trasporto e magazzinaggio		1.985,00	1.784,00	1.784,00	1.784,00	
di cui Attività dei servizi alloggio e ristorazione		2.942,00	3.368,00	3.368,00	3.368,00	
di cui Servizi di informazione e Comunicazione		1.758,00	1.854,00	1.854,00	1.854,00	
di cui Attività finanziarie e assicurative		1.616,00	1.768,00	1.768,00	1.768,00	
di cui Attività immobiliari		5.914,00	5.682,00	5.682,00	5.682,00	
di cui Attività professionali, scientifiche e tecniche		3.060,00	3.001,00	3.001,00	3.001,00	
di cui Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese		2.109,00	2.727,00	2.727,00	2.727,00	
di cui altre attività di servizio						
Imprese n.c.		884,00	30,00	30,00	30,00	
N° posti occupati in aziende			221.562,00	221.562,00	221.562,00	
N° nuove aziende			4.795,00	4.795,00	4.795,00	
N° aziende chiuse			4.187,00	4.187,00		
N° aziende insediate						
N° aziende insediabili						
Tot. Aziende		65.498,00	63.338,00	63.338,00	72.263,00	

Art. 16 Caratteristiche dell'ambiente interno

Il piano tiene in considerazione gli indicatori a livello di budget e di organizzazione.

Un esempio:

Il budgeting:

Anno				2018
STRUTTURA - DATI ECONOMICI				
BALANCED SCORECARD				
	2015	2016	2017	2018
Ricavi totali	€ 8.177.848	€ 7.806.805	€ 8.114.485	€ 8.410.863
Costi di produzione	€ 4.713.267	€ 4.444.149	€ 4.417.117	€ 5.022.199
Margine industriale	€ 3.464.581	€ 3.362.656	€ 3.697.368	€ 3.388.664
Costi commerciali	€ 25.944	€ 36.433	€ 30.277	€ 35.347
Costi amministrativi vigenti	€ 3.066.026	€ 3.153.015	€ 3.246.222	€ 2.955.623
Risultato prima di oneri finanziari e fiscali (EBIT)	€ 372.611	€ 173.208	€ 420.869	€ 397.694
Altri Oneri finanziari e di gestione	€ 234.662	€ 173.208	€ 302.794	€ 289.090
Reddito netto	€ 137.949	€ -	€ 118.075	€ 108.604
INDICI ANALISI DI BILANCIO				
INDICI ECONOMICI				
Descrizione	2015	2016	2017	2018
R.O.E. (r.n. su p.n.)	20%	0%		
R.O.E. normalizzato	34%	23%		
R.O.I. (r.o.su cap.inv. gest.car.)	7%	4%		
R.O.NA. (r.n. su cap.inv. netto)	17%	0%		
R.O.S. (r.o. su ricavi)	5%	3%		
E.B.I.T.D.A.	8%	8%		
INDICI FINANZIARI				
Indicatori	2015	2016	2017	2018
Margine di struttura	-€ 19.115	€ 25.239		
Margine di tesoreria	€ 569.221	€ 629.806		
Capitale circolante netto	-€ 73.644	€ 191.717		
Rigidità impieghi	1,55	1,53		
Elasticità impieghi	0,79	0,80		
Indebitamento	-0,06	0,20		
Solidità patrimoniale	3,25	3,26		
Quoz.disponibilità (Acid test)	1,22	1,23		
Posizione fin.netta a breve	€ 642.865	€ 438.089		
Cash Flow	-€ 324.801	-€ 204.777		
INDICI DI PRODUTTIVITA'				
Indicatori	2015	2016	2017	2018
Organico aziendale	€ 140	€ 166	€ 153	€ 157
Ricavi procapite	€ 58.413	€ 47.029	€ 53.036	€ 53.572
Val.agg.oper. Procapite (MOL)	€ 24.019	€ 22.273	€ -	
Cosot del lavoro subordinato	€ 4.202.226	€ 5.046.568	€ 5.272.011	€ 5.235.933
Costo del lavoro procapite	€ 30.016	€ 30.401	€ 34.458	€ 33.350

L'organizzazione:

				ANNO	2018
STRUTTURA - ORGANIZZAZIONE					
Personale in servizio					
Descrizione	2015	2016	2017	2018	
Dirigenti (unità operative)	1	1	1	1	
Posizioni Organizzative (unità operative)	11	11	11	11	
Dipendenti (unità operative FTE)	122	132	128	135	
Somministrati (unità operative FTE)		1	2,5	6	
Totale unità operative in servizio	134	145	143	153	
Totale dipendenti in servizio (teste)	140	166	153	157	
Età media del personale					
Descrizione	2015	2016	2017	2018	
Dirigenti	48	49	50	51	
Posizioni Organizzative	53	54	50	51	
Dipendenti	45	46	43	44	
Totale Età Media	49	50	48	49	
Analisi di Genere					
Descrizione	2015	2016	2017	2018	
% Dirigenti donne sul totale dei Dirigenti	100%	100%	100%	100%	
% PO donne sul totale delle PO	27%	27%	54%	54%	
% donne occupate sul totale del personale	57%	57%	62%	61,4%	
Indici di assenza					
Descrizione	2015	2016	2017	2018	
Malattia + Ferie + Altro	19,68%	19,72%			
Malattia + Altro	5,81%	5,95%			
Indici per la spesa del Personale					
Descrizione	2015	2016	2017	2018	
Spesa complessiva per il personale	€ 5.636.660	€ 5.824.283	€ 5.803.282	€ 6.005.204	
Spesa per la formazione (impegnato)	€ 35.490	€ 35.490	€ 30.000	€ 30.000	
Spesa per la formazione (effettuata)	€ 27.573	€ 35.490	€ 30.000	€ 30.000	
SPESA PER IL PERSONALE					
Descrizione	2015	2016	2017	2018	
1. Costo personale su spesa corrente					
Spesa complessiva personale	83%	73%	72%	82%	
Spese Correnti					
2. Costo medio del personale					
Spesa complessiva personale	€ 42.064,63	€ 40.225,73	€ 42.064,63	€ 39.147,35	
Numero dipendenti					
5. Rapporto dirigenti su dipendenti					
Numero dipendenti	12,09	12,98	17,43	13,31	
Numero dirigenti					
6. Rapporto P.O. su dipendenti					
Numero dipendenti	11,09	11,98	11,09	12,31	
Numero Posizioni Organizzative					
7. Capacità di spesa su formazione					
Spesa per formazione impegnata	77,69%	100,00%	77,69%	100,00%	
Spesa per formazione prevista					
8. Spesa media formazione					
Spesa per formazione	€ 205,77	€ 245,11	€ 205,77	€ 195,57	
Numero dipendenti					
9. Costo formazione su spesa personale					
Spesa per formazione	0,49%	0,61%	0,49%	0,50%	
Spesa complessiva personale					

Art. 17 Valutazione sulle strategie dell'Azienda

Ove l'Agenzia approvi Piani o Programmi di contenuto strategico, caratterizzati dall'individuazione di politiche e degli effetti attesi, il NV provvede ad elaborare la valutazione circa la coerenza delle strategie di attuazione esplicitate nel piano programma annuale. In particolare, i piani di rilievo strategico dovranno individuare, per ciascuna politica, gli stakeholder, gli effetti attesi, le forme di partecipazione e gli indicatori da utilizzare per la misurazione dell'efficacia delle strategie (outcome).

Art. 18 Strutture operative a supporto del Nucleo di Valutazione

IL NV si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Agenzia, nonché dei competenti uffici dell'Area Organizzazione, Persone e Comunicazione.

Art. 19 Unità di analisi: i processi

I processi mappati rappresentano la sistematizzazione dell'attività istituzionale dell'Agenzia, sono quindi un insieme di atti, attività e procedimenti omogenei rivolti a specifici soggetti.

Utilizzare i processi come unità di analisi ha un duplice vantaggio: obbliga a focalizzarsi sui servizi offerti, sugli *output*, ponendo l'attenzione verso l'esterno e, proprio per questo motivo, permette di rendere efficienti i processi di lavoro superando la parcellizzazione del processo in servizi e quindi l'identità tra questi e la struttura.

Ogni processo può essere, e sovente lo è, il risultato congiunto del lavoro di diversi uffici, servizi, aree: essere consapevoli di questo fenomeno consente di attuare politiche volte all'efficienza organizzativa ed economica.

Come si vede dal modello di scheda, ad ogni processo è assegnato un obiettivo, suddiviso in fasi di realizzazione. Ad ogni obiettivo è attribuito un peso, che varia in considerazione del minore/maggiore collegamento ad uno o più obiettivi strategici ed al relativo peso di questi ultimi.

DIRETTORE		AREA		ANNO	
				PESO	
OBIETTIVO DI PROCESSO N.					
<i>Descrizione dell'obiettivo</i>					
FASI DI REALIZZAZIONE					
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS					

Il processo è misurato attraverso indici di tipo quantitativo, temporale, economico e qualitativo. I valori inseriti per il triennio precedente, combinati tra loro danno vita a indicatori che permettono di ipotizzare il verosimile andamento per l'anno in corso.

Indici								
	Anno 1	Anno 2	Anno 3	media triennio precedente	Atteso nell'anno	Raggiunto nell'anno	Raggiunto nell'anno / Triennio precedente	Raggiunto nell'anno / Atteso nell'anno
Indici di Quantità								
Indici di Tempo								
Indici di Economicità								
Indici di Qualità								

Il valore atteso degli indicatori rappresenta l'impegno dell'Agenzia e della struttura di mantenere o migliorare nell'anno quel valore.

Analisi del risultato						
INDICATORI DI PERFORMANCE	Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scostamento	ESITO	
Indicatori di Efficacia						
Indicatori di Efficacia temporale						
Indicatori di Efficienza Economica						
Indicatori di Qualità						
Analisi del risultato						
Analisi degli scostamenti						
Cause		Verifica Intermedia: __ / __ / __		Verifica Finale: __ / __ / __		Valutazione NV
		Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1		media valori
Effetti		Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1		
		Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		
Analisi degli scostamenti		Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2		media tempi
Intrapresi		Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3		
		Rispetto tempi fase 3		Rispetto tempi fase 3		
Da attivare		Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4		
		Rispetto tempi fase 4		Rispetto tempi fase 4		
Commento:						

Art. 20 Gli obiettivi strategici e di processo

Nel piano obiettivi dell'anno di riferimento, si attribuiscono ai Dirigenti, e ai Funzionari titolari di incarichi di EQ gli obiettivi di processo e strategici di pertinenza.

Di seguito un esempio:

Referente degli obiettivi	TITOLARE INCARICO DI EQ	numero	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO
Nome Cognome	Nome Cognome	1A	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P
Nome Cognome	Nome Cognome	1B	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15 (Servizio disabili)	P
Nome Cognome	Nome Cognome	2A	Politica attiva - DUL/Garanzia Giovani	P
Nome Cognome	Nome Cognome	2B	Politica attiva - DUL/Garanzia Giovani	P
Nome Cognome	Nome Cognome	23A	Start up del Centro Integrato Servizi al Lavoro e Formazione di Limbiate/Area Lavoro e analisi comparata afol accreditate ai servizi al lavoro	S
Nome Cognome	Nome Cognome	23B	Start up del Centro Integrato Servizi al Lavoro e Formazione di Limbiate/Area Formazione	S
Nome Cognome	Nome Cognome	23C	Start up del Centro Integrato Servizi al Lavoro e Formazione di Limbiate/Area Tecnica	S

Art. 21 Validazione degli obiettivi

Il processo valutativo, da parte del NV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (piano programma annuale);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con agenzie omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'Agenzia con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente. La produttività potrà essere

dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, uffici, unità operative/progetto, aree etc.);

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

campi a cura del responsabile					campi a cura dell'OIV								
	PO	numero	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO	STRATEGICITA'	COMPLESSITA'	IMPATTO INTERNO O ESTERNO	ECONOMICITA'	PESO DELL'OBIETTIVO	INDICE DI COMPLESSITA' OBIETTIVO /TOT. OBIETTIVI	RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	OBIETTIVI VS IND. COMPLESSITA'	ESITO OBIETTIVI
									6534	100,00%			
DG	XXXXXX	1A	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P	A	M	M	A	150	2,30%	92%	2,12%	
DG	XXXXXX	2B	Politica attiva - DUL/Garanzia Giovani	P	M	M	M	A	90	1,38%	85%	1,17%	
										3,68%	88,50%	3,29%	89,40%

Art. 22 Pesatura degli obiettivi: criteri

Gli obiettivi del Piano delle Performance sono sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un **peso** in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'Agenzia**;
- pertinenza e coerenza con la **mission istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività di riferimento**, ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche, determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi. La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale, dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e al peso di ciascuno di essi.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi di sviluppo**: contribuiscono alla performance dell'Agenzia e alla performance organizzativa, ma non concorrono necessariamente alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge;
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alla programmazione dell'Agenzia, utili per la valutazione della performance di Agenzia, organizzativa ed individuale;
- **Obiettivi di processo**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Agenzia, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance, di Agenzia, organizzativa ed individuale.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi, come stabilito dal Sistema

integrato di valutazione dell'Agenzia, sono:

- ✓ **Strategicità:** correlazione agli indirizzi fondamentali di governo dell'Agenzia;
- ✓ **Complessità:** interfunzionalità/ grado di realizzabilità;
- ✓ **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli stakeholder;
- ✓ **Economicità:** efficienza economica.

Per ogni fattore è assegnata una classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5 – 3 – 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo, pertanto, il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

Esempio:

La colonna "**Raggiungimento obiettivi**" indica il peso assegnato all'obiettivo: $5 \times 2 \times 3 \times 5 = 150$ punti.

Il dato percentuale nella penultima colonna rappresenta l'indice di complessità relativo, inteso come valore percentuale del singolo obiettivo, rapportato alla somma dei pesi assegnati complessivamente.

L'esito degli obiettivi nell'ultima colonna è riassunto nella tabella seguente:

PESO	INDICE DI COMPLESSITA'	RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	OBIETTIVO VS INDICE DI COMPLESSITA'
150	2,30%	92%	2,12%
90	1,38%	85%	1,17%
	3,68	88,50 (media)	3,29%
			89,40

$$\frac{3,29 \times 100}{3,68} = 89,40$$

Art. 23 Indicatori sensibili: efficacia, efficienza e qualità

La difficile situazione economica nazionale e locale, la crescente richiesta da parte dei cittadini e in generale degli stakeholder, di servizi pubblici o di pubblica utilità sempre più efficienti e di qualità, impongono una sistematica e continua attenzione ai costi di produzione dei servizi e alla loro qualità e una capacità da parte del soggetto pubblico o del soggetto gestore di legittimare la sua azione.

A tal proposito il set di indicatori definito nel piano performance di AFOL, come illustrato nella scheda della pagina precedente, è composto da:

- Indicatori di efficacia;
- Indicatori di efficienza temporale ed economica;
- Indicatori di qualità.

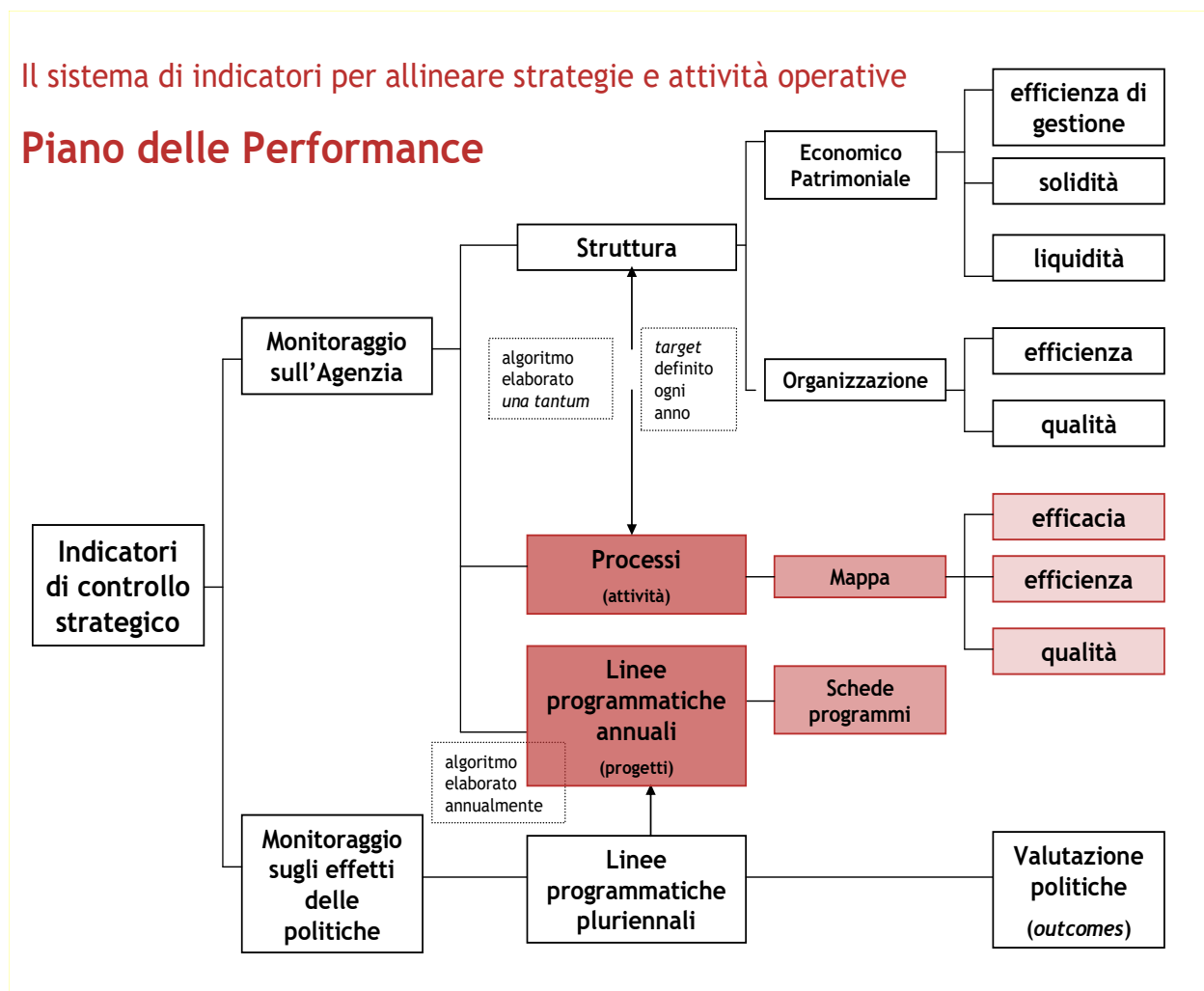
Per quanto riguarda gli indicatori di efficienza economica finalizzati a misurare il grado di economicità dei processi, sono così determinati:

- 1 **Ricavo di processo:** laddove determinabile;
- 2 **Costo del personale dipendente:** unità operative impegnate nel processo per ore effettive di utilizzo;

- 3 **Costi del personale non dipendente (occasional, P.IVA, ...):** con lo stesso criterio di imputazione del precedente;
- 4 **Altri costi indiretti imputati:** tutti i costi diretti e indiretti diversi dal costo del personale dipendente e non (utenze, acquisti, altre spese) attribuiti ai singoli processi secondo un criterio proporzionale che mette in relazione i pesi dei processi tra le singole aree e il peso del singolo processo all'interno delle stesse rispetto alle unità operative impiegate.

Per quanto riguarda gli indicatori di qualità AFOL, in quanto Ente accreditato, è tenuta al rispetto dei principi contenuti nella certificazione UNI EN ISO 9001:2008.

Inoltre, in un'ottica di forte orientamento all'utenza, l'Agenzia svolge in modo sistematico e rigoroso indagini di rilevazione sulla qualità dei servizi erogati al fine di conoscere il reale grado di soddisfazione dei suoi stakeholder.



Art. 24 Valutazione degli obiettivi

La valutazione dell'Agenzia è effettuata mediante indicatori di sintesi elaborati sulla base dei risultati certificati in sede di rendicontazione del Piano delle performance.

Gli indicatori di sintesi dovranno essere elaborati e aggregati a livello di servizio, tenendo conto dei contenuti del sistema di pesatura degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento.

CAPO II: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE, DEL VICE DIRETTORE, DEI DIRIGENTI E DEI FUNZIONARI TITOLARI DI EQ,

Art. 25 Il sistema della Performance

La misurazione delle performance e la valutazione del Direttore Generale, del Vice Direttore, dei Dirigenti e ai Funzionari titolari di incarichi di EQ ha frequenza annuale.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, il Nucleo di valutazione (d'ora in poi NV) può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al semestre.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Art. 26 Definizione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti del Direttore Generale, del Vice Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Funzionari titolari di incarichi di EQ.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e attribuiti nel Piano Performance e la valutazione dei comportamenti organizzativi (vedi tabella A - B). La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

Il NV attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi dal Direttore Generale.

Il Direttore Generale attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti attesi dal Vice Direttore, dai Dirigenti, e dai titolari di incarichi di EQ di cui è il valutatore rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

I Dirigenti o i titolari di EQ attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun Funzionario titolare di incarico di EQ nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) di comportamenti organizzativi assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

Di seguito la scala di giudizio numerica di riferimento per la valutazione degli item di comportamento organizzativo:

Scala di giudizio			
1	inferiore alle attese	prestazione non adeguata	il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa
2	inferiore alle attese	prestazione non adeguata	il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.
3	parzialmente inferiore alle attese	prestazione non sufficiente	Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione
4	parzialmente rispondente alle attese	prestazione sufficiente	Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative.
5	rispondente alle attese	prestazione adeguata	Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento.
6	superiore alle attese	prestazione più che adeguata	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento.
7	assai superiore alle attese	prestazione eccellente	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'organizzazione

I comportamenti professionali e manageriali – Dirigenti (Tabella A)

Tabella A:

DIRIGENTI		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Innovatività	Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa. Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire. Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzano schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti. Denota la propensione/disponibilità al cambiamento	Indica la capacità di iniziativa e propositività, capacità di risolvere i problemi. capacità di indirizzare alla trasformazione del sistema, capacità di definire regole e modalità operative nuove e introduzione di strumenti gestionali innovativi.

DIRIGENTI		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Gestione risorse economiche	Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse. È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi. Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.	Indica la corretta supervisione delle entrate, gestione delle risorse economiche e strumentali affidate, rispetto dei vincoli di budgeting, oltre alla capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'Agenzia.
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze	Fa riferimento alla presenza e gestione dei momenti fondamentali di vita istituzionale dell'agenzia (rapporti con Amministratore unico, Proprietà) e alla integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;	Presenza e gestione dei momenti fondamentali di vita istituzionale dell'agenzia (rapporti con Amministratore unico, Proprietà) e alla integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati.
Capacità di attribuire e sovrintendere ruoli e obiettivi dei Funzionari titolari di incarichi di EQ e della struttura	Fa riferimento alla corretta programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo delle attività programmatiche fondamentali dell'Agenzia, coinvolgendo adeguatamente i Direttori di Area e la struttura nel suo insieme.	In riferimento alla corretta programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo.
Capacità di motivare le risorse umane	Fa riferimento alla capacità di informare, comunicare e coinvolgere i Direttori di Area sulle strategie dell'Agenzia, di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale, delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori, efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali, capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	capacità di informare, comunicare e coinvolgere i Direttori di Area sulle strategie dell'Agenzia, di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale, delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori, efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali, capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

DIRIGENTI		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Capacità di rappresentare l'Agenzia sotto il profilo istituzionale e nel contenzioso	Fa riferimento ai rapporti con gli Enti pubblici del territorio di riferimento, alla rappresentatività nei progetti di rete territoriali, alla capacità negoziale e gestione dei conflitti, alla gestione del contenzioso eventualmente manifestatosi nel periodo di riferimento.	In riferimento ai rapporti con gli Enti pubblici del territorio di riferimento, alla rappresentatività nei progetti di rete territoriali, alla capacità negoziale e gestione dei conflitti, alla gestione del contenzioso eventualmente manifestatosi nel periodo di riferimento

I comportamenti professionali e manageriali – Funzionari titolari di incarichi di EQ (Tabella B)

FUNZIONARI TITOLARI DI INCARICHI DI EQ		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione; partecipazione alla vita organizzativa; integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati; capacità di lavorare in gruppo; capacità negoziale e gestione dei conflitti.	Indica la capacità e disponibilità a relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con i colleghi, con il Dirigente di riferimento e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione
Innovatività	iniziativa e propositività; capacità di risolvere i problemi; autonomia; capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; capacità di definire regole e modalità operative nuove; introduzione di strumenti gestionali innovativi.	Indica la capacità di sviluppare idee e di trovare soluzioni diverse. Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire. Fa riferimento alla capacità di utilizzare schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.

FUNZIONARI TITOLARI DI INCARICHI DI EQ		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Gestione risorse economiche	gestione delle entrate: efficienza e costo sociale; gestione delle risorse economiche e strumentali affidate; rispetto dei vincoli finanziari; capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza; sensibilità alla razionalizzazione dei processi.	Indica la capacità di formulare e di coordinare operativamente programmi di attività, utilizzando in modo ottimale i vincoli di tempo e di costo.
Orientamento alla qualità dei servizi	rispetto dei termini dei procedimenti; capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento; presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi; gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori; precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.	Denota l'attitudine ad operare per obiettivi assicurando l'iniziativa personale per raggiungere il risultato e traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.
Gestione Risorse umane	capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa; capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale; capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento; capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori; prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori; concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione; efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali; controllo e contrasto dell'assenteismo.	Comprende la capacità di orientare e organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate; capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale; orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità; livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta; sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.	Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.

Per l'assegnazione degli obiettivi viene determinato il peso degli stessi sulla base degli item predefiniti e dell'individuazione dell'indice di complessità su base 100%.

campi a cura del responsabile					campi a cura dell'OIV					
	PO	numero	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO	STRATEGICITA'	COMPLESSITA'	IMPATTO INTERNO O ESTERNO	ECONOMICITA'	PESO DELL'OBIETTIVO	INDICE DI COMPLESSITA' OBIETTIVO / TOT. OBIETTIVI
									6534	100,00%
DG	XXXXXX	1A	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P	A	M	M	A	150	2,30%
DG	XXXXXX	2B	Politica attiva - DUL/Garanzia Giovani	P	M	M	M	A	90	1,38%

La somma degli indicatori di complessità di ciascun Responsabile viene riparametrata al valore di 100. Ciascun obiettivo viene valutato con una percentuale da 0 a 100 e moltiplicato per il singolo valore di complessità strategica.

La somma del punteggio così ottenuta viene moltiplicata per 100 e divisa per la somma dell'indice di strategicità di quel settore.

Il valore che risulta costituisce la prima sfera di valutazione, ovvero gli obiettivi che incidono al 50% sulla valutazione finale.

Il secondo elemento di valutazione è dato dai comportamenti professionali e manageriali che incidono al 50% della valutazione complessiva.

In sintesi, a titolo di esempio:

campi a cura del responsabile					campi a cura dell'OIV							
	PO	numero	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO	STRATEGICITA'	COMPLESSITA'	IMPATTO INTERNO O ESTERNO	ECONOMICITA'	PESO DELL'OBIETTIVO	INDICE DI COMPLESSITA' OBIETTIVO / TOT. OBIETTIVI	RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	OBIETTIVI VS IND. COMPLESSITA'
									6534	100,00%		
DG	XXXXXX	1A	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P	A	M	M	A	150	2,30%	92%	2,12%
DG	XXXXXX	2B	Politica attiva - DUL/Garanzia Giovani	P	M	M	M	A	90	1,38%	85%	1,17%
										3,68%	88,50%	3,29%
												89,40%

PESO	INDICE DI COMPLESSITA'	RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	OBIETTIVO VS INDICE DI COMPLESSITA'
150	2,30%	92%	2,12%
90	1,38%	85%	1,17%
	3,68	88,50 (media)	3,29%
			89,40

$$3,29 \times 100 = 89,40$$

$$3,68$$

Art. 27 Validazione della pesatura di obiettivi e di comportamenti organizzativi e comunicazione ai Funzionari titolari di incarichi di EQ

Il NV comunica formalmente al Direttore Generale, al Vice Direttore, ai Dirigenti e ai Funzionari titolari di incarico di EQ l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi, e delle pesature degli item dei comportamenti, entro un mese dalla data di approvazione dello strumento di pianificazione del quale costituiscono il contenuto (piano programma annuale, obiettivi istituzionali/processi, piano performance).

È compito dei Dirigenti o dei Funzionari titolari di incarico di EQ effettuare tempestivamente analoga comunicazione ai Funzionari titolari di incarico di EQ e al personale coinvolto.

Art. 28 Modalità di rendicontazione intermedia dello stato di attuazione degli obiettivi

In sede di misurazione e valutazione intermedia dello stato di attuazione degli obiettivi, che si può esprimere con un giudizio non numerico, può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta del NV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Le valutazioni intermedie sono trasmesse all'Amministratore Unico e al Direttore Generale per le determinazioni agli stessi spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento di Organizzazione.

Art. 29 Valutazione finale delle performance individuali

La gerarchia della valutazione, coerentemente alle disposizioni di cui al Regolamento di Organizzazione, è la seguente:

1. il Direttore Generale è valutato congiuntamente dal NV e dall'amministratore Unico;
2. Il Direttore Generale valuta il Vice Direttore Generale, i Dirigenti, (con il supporto del NV) e i Funzionari titolari di incarichi di EQ dell'Agenzia (con il supporto del Dirigente/ Funzionari titolari di incarichi di EQ dell'Agenzia riferimento);
3. I Funzionari titolari di incarichi di EQ (o il Dirigente) valutano il personale.

Ai fini delle valutazioni si fa riferimento alle seguenti schede di valutazione:

Scheda di valutazione dei Funzionari titolari di incarichi di EQ:
Esempio:

AREA									
LAVORO				ANNO					
DIRETTORE									
VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE									
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)		PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
		Grado di raggiungimento		100,00%					
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)	PESO	1	2	3	4	5	6	7	
Relazione e integrazione	9						x		
Innovatività	8						x		
Gestione risorse economiche	7								x
Orientamento alla qualità dei servizi	10								x
Gestione risorse umane	7								x
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	9								x
Totale comportamenti organiz.	50	0	0	0	0	0	102	231	
333									
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI		100,00%	ESITO COMPLESSIVO:		97,57%				
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI		95,14%							

Scheda di valutazione dei Dirigenti.
Esempio:

DIRETTORE GENERALE									
eventuali funzioni gestite				ANNO					
interim risorse umane e direzione cfp seregno									
Valutazione del risultato ottenuto									
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)		PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
		Grado di raggiungimento							
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)	PESO	1	2	3	4	5	6	7	
Innovatività	9								
Gestione risorse economiche	9								
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Agenzia	8								
Capacità di attribuire e sovrintendere ruoli e obiettivi dei Direttori di Area e della struttura	9								
Capacità di motivare le risorse umane	8								
Capacità di rappresentare l'Agenzia sotto il profilo istituzionale e nel contenzioso	7								
Totale comportamenti organiz.	50	0	0	0	0	0	0	0	0
0									
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI		0,00%	ESITO COMPLESSIVO:		0,00%				
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI		0,00%							

La valutazione fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati attraverso l'adozione del Piano della Performance, a seguito della certificazione e della pesatura da parte del Nucleo di Valutazione e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Direttore Generale è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al NV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al NV adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio, può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata la procedura di conciliazione, devono essere definite entro sette giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il Direttore ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Ove sia stata richiesta la revisione o attivata la procedura di conciliazione, la proposta è trasmessa all'Amministratore Unico entro tre giorni dalla conclusione delle rispettive procedure. L'Amministratore Unico entro i successivi sette giorni determina sulle proposte accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

Art. 30 Modalità di valutazione del Direttore Generale e del Vice Direttore

La valutazione del Direttore Generale e del Vice Direttore è sviluppata con riferimento:

- 1) Al grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali, che corrisponde alla media del grado di raggiungimento dell'ente, per la sua funzione di sovrintendenza e coordinamento assegnato e corrisponde al 50% alla valutazione della performance individuale.

Nel caso in cui al Vice Direttore sia affidata la direzione di settori/aree complesse, alla valutazione di tali settori/aree complesse, si applicano i criteri previsti all'art.29.

La valutazione del Direttore Generale è effettuata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo su proposta del Nucleo di Valutazione, mentre la valutazione del Vice Direttore viene effettuata dal Direttore Generale.

- 2) Alla valutazione dei comportamenti professionali, nella misura del 50% dei comportamenti professionali previsti dal ruolo e dal contratto, come da Tabella A art 26.

Art. 31 Osservatori privilegiati

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi il NV si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con il Direttore Generale e con i Funzionari titolari di incarico di EQ. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: amministratore unico, Direttore Generale, colleghi direttori, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

Il NV cura periodicamente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo al NV.

Art. 32 Autovalutazione dei comportamenti organizzativi

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i valutatori (NV e Direttore Generale) hanno facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

Art. 33 Premio di risultato del Direttore Generale, Vice Direttore Generale, Dirigenti, e dei Funzionari titolari di incarichi di EQ

1. Retribuzione di risultato per i Dirigenti e i Funzionari titolari di incarichi di EQ:
 - La valutazione del risultato sarà a cura del Direttore Generale sentito il Dirigente/Direttore d'Area. L'indennità di risultato è corrisposta tra un valore compreso tra il 10% e il 30% dell'indennità di Posizione. L'indennità di risultato non verrà corrisposta per valutazioni inferiori ad un punteggio pari al 70%;
 - Per valutazioni comprese fra il 70% e il 89,99% si procede alla liquidazione del premio in modo direttamente proporzionale al budget individuale di risultato;
 - Per valutazioni uguali o superiori al 90% si procede alla liquidazione del 30% dell'indennità di risultato.
2. Indennità di posizione e retribuzione di risultato per il Direttore Generale e il Vice Direttore

Per quanto concerne l'indennità di posizione del Direttore Generale si fa riferimento all'art.17 comma 2 dello Statuto di Afol MB.

Per quanto concerne la retribuzione di risultato del Direttore Generale e del Vice Direttore si fa riferimento alla metodologia prevista al comma 1.

CAPO III: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE AREA DEGLI OPERATORI, AREA OPERATORI ESPERTI, AREA DEGLI ISTRUTTORI, AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE

Art. 34 Performance del personale dei livelli

Il personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'elevata qualificazione è valutato in funzione della:

- a. **performance organizzativa dell'Agenzia**, che consiste nella realizzazione dei compiti nel loro complesso in ragione degli obiettivi di risultato assegnati, in riferimento alle aree/unità operative, in relazione alle funzioni attribuite, rispetto sia agli standard di servizi, sia alle aspettative di risultato o gradimento da parte dei cittadini/enti/imprese, laddove ciò sia previsto.
- b. **performance individuale**, che consiste nella realizzazione dei compiti e delle funzioni in ragione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi.

Art. 35 Valutazione della Performance organizzativa e Premio correlato

La performance organizzativa dell'Agenzia consiste nell'attuazione delle politiche dell'Agenzia nel suo complesso, così come descritte nei documenti programmatici, attraverso la definizione di obiettivi che esprimono gli indirizzi dell'Agenzia in relazione alla realizzazione degli adempimenti e dei compiti assegnati alle aree/unità organizzative.

La performance si intende attribuita alle aree/unità organizzative, anche se non assegnata in modo esplicito negli atti di programmazione, in relazione alle competenze formalmente attribuite attraverso atti di organizzazione, con riferimento al corretto funzionamento dell'ente, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.

La performance organizzativa è misurata dal Piano delle Performance che rileva annualmente il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti ai dipendenti in funzione delle aree/unità organizzative di appartenenza.

La performance può essere aggiornata e modificata in relazione a nuove esigenze, con successive deliberazioni dell'Amministratore Unico.

Art. 36 Criteri per la valutazione ai fini del Premio correlato alla performance organizzativa e individuale

Per i criteri stabiliti per la definizione del Premio correlato alla Performance organizzativa e individuale si rimanda al Contratto integrativo aziendale di Afol MB sottoscritto.

1. La percentuale di incidenza della performance organizzativa è definita annualmente nel Piano delle Performance comunque in misura non superiore al 25%; la performance organizzativa viene erogata proporzionalmente ai risultati di area rendicontati nella Relazione della performance, approvato annualmente dall'Azienda.
2. La performance organizzativa di area verrà erogata integralmente solo se gli obiettivi individuati nel Piano Performance sono raggiunti al 100%, proporzionalmente per gli obiettivi raggiunti con un punteggio non inferiore al 70%. La quota di performance organizzativa viene distribuita ai dipendenti aventi diritto (di cui al successivo comma 6) appartenenti a ciascuna area, sulla base dei risultati desunti dal Piano delle Performance ottenuti da ciascuna area. Le risorse stanziare e non distribuite, vengono destinate alla performance individuale.
3. I premi correlati alla performance organizzativa vengono erogati sulla base delle risultanze della relazione sulla Performance, validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dall'Azienda.
4. Le risorse destinate alla performance individuale vengono erogate al netto della performance organizzativa come definita al punto 1.
5. Le risorse destinate alla performance individuale di cui al punto 4 vengono inoltre erogate al netto della quota prevista per la "differenziazione del premio individuale" di cui all' articolo 8 del CCDI e secondo i criteri definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in base ai comportamenti professionali e all'apporto qualitativo/organizzativo di ciascun dipendente in riferimento agli obiettivi individuali assegnati.
6. Tutti i dipendenti ¹di Afol, compreso il personale assunto a tempo determinato con un minimo di 90 gg di lavoro effettivo, hanno diritto a partecipare all'erogazione di compensi diretti a incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito ed all'impegno individuale secondo i risultati accertati, in proporzione alla durata/quantità del servizio prestato nell'anno stesso.
7. Il personale assente dal servizio avrà una decurtazione dell'importo stimato per la produttività individuale nel caso in cui si abbia nel corso del mese periodi di assenza superiori a 15 giorni; non si considerano come assenze, ai fini dell'erogazione della produttività, i periodi di astensione obbligatoria di maternità e paternità o di congedo parentale e i periodi di assenza nei casi previsti all'art 50 del Ccnl in vigore per la malattia in caso di gravi patologie richiedenti terapie salvavita.
8. Al personale in servizio part time l'erogazione delle risorse di produttività è corrisposta in misura proporzionale in relazione al rapporto % del part-time.
9. Al fine di definire la quota spettante al personale dipendente dell'Azienda, viene effettuata una quantificazione del numero complessivo dei dipendenti dell'Azienda, esclusi i titolari di E.Q., considerando proporzionalmente alla durata eventuali prestazioni part-time o assunzione o cessazione in corso d'anno.
10. Il budget destinato annualmente alla produttività individuale, viene suddiviso per il numero (full time equivalent) di dipendenti, individuando un budget pro-capite. In caso di lavoratori part time, i premi sono corrisposti in misura proporzionale al regime d'orario adottato.
11. Per ogni dipendente, in base alla valutazione individuale, il premio viene così suddiviso:
 - Valutazioni uguali o superiori al 70%: distribuzione direttamente proporzionale rispetto al punteggio attribuito;

¹ (dipendenti-distaccati-somministrati)

- Valutazione inferiore al 70%: nessuna distribuzione di produttività, di cui al presente articolo
- 12. Gli eventuali avanzi generati dalla distribuzione della produttività organizzativa e saranno ridistribuiti fra tutti i soggetti che hanno conseguito valutazioni individuali uguali o superiori al 70% in misura proporzionale a tali valutazioni.
- 13. Fermo quanto previsto dai precedenti commi, i premi correlati alla performance individuale vengono erogati a consuntivo ai dipendenti in base al punteggio attribuito dal valutatore nell'apposita scheda di valutazione definita nel sistema di misurazione e valutazione della performance e saranno erogati a consuntivo sulla base delle risultanze della relazione sulla Performance, validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dall'Azienda.
- 14. I resti della valutazione individuale saranno distribuiti tra il personale che partecipa a progetti o obiettivi di rilievo individuati dall'amministrazione e inseriti nel piano delle Performance, secondo le modalità definite nel sistema di misurazione e valutazione delle performance. Sarà cura dell'amministrazione prevedere progetti e/o obiettivi che coinvolgano complessivamente tutto il personale. Ad ogni obiettivo saranno assegnate le risorse economiche proporzionalmente al peso attribuito dal Nucleo di Valutazione, e riconosciuti al personale secondo le percentuali di raggiungimento degli obiettivi medesimi. Tale comma sarà applicato a partire dalla definizione del Piano Performance 2024 in via sperimentale e saranno previsti degli incontri di monitoraggio, se necessari, per valutare l'andamento dell'iniziativa.

Art. 37 Maggiorazione del premio individuale

In attuazione dell'art. 81 del CCNL in vigore per la quantificazione e la distribuzione del premio individuale, vengono definite le seguenti disposizioni:

- a. Vengono individuate le risorse stanziare per i premi correlati alla performance individuale, incrementate da risorse derivanti da eventuali avanzi generati dalla distribuzione della performance organizzativa
- b. La maggiorazione del premio è pari al 30% del valore medio pro-capite derivante dall'importo di cui al punto a) suddiviso per i dipendenti aventi diritto
- c. La maggiorazione di cui al punto b) è attribuita ad una quota limitata di personale valutato per un totale non superiore al 6 % del personale, dipendente e in distacco, avente diritto, che presta servizio presso Afol, con arrotondamento all'unità superiore.
Nel limite individuato, è comunque identificata almeno un'unità di personale per ogni area a cui riconoscere la maggiorazione del premio individuale, tra chi ha ottenuto una valutazione almeno pari al 95%.
- d. La maggiorazione sarà riconosciuta a coloro che hanno ottenuto le valutazioni individuali più elevate.
- e. Nel rispetto del principio di rotazione, non verrà erogata la maggiorazione all'avente diritto che sia già stato destinatario della stessa nei 2 anni precedenti.
- f. In caso di parità di punteggio, verrà presa in considerazione la media di valutazioni del biennio precedente compreso l'anno di riferimento, in caso di ulteriore parità verrà presa in considerazione la media delle valutazioni del triennio precedente compreso l'anno di riferimento, in caso di ulteriore parità verrà presa in considerazione la media delle valutazioni del quadriennio precedente compreso l'anno di riferimento, in caso di ulteriore parità verrà presa in considerazione la qualifica più bassa o in caso di ulteriore parità l'anzianità di servizio.

Art. 38 Valutazione del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione –Performance Individuale

I Funzionari titolari di incarichi di EQ (o il Dirigente/Funzionari titolari di incarichi di riferimento in mancanza) valutano il personale delle aree.

La valutazione del personale delle aree è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; ogni parte nel suo insieme determina il 50% del risultato (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 39- e riprodotti in una apposita scheda di valutazione individuale. I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento all'area di appartenenza.

Il Funzionario titolare di incarico di EQ, con il supporto del Dirigente, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, collegato alla natura della prestazione, determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

Art. 39 Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione

Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione **"Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance"** valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

I fattori (item) previsti per il campo riferito agli obiettivi assegnati sono:

- a. Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione
- b. Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti
- c. Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro
- d. Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione **"Comportamenti professionali"**.

I fattori (item) previsti per il campo riferito ai comportamenti professionali sono declinati in base all'area di appartenenza e categoria professionale.

Si indicano di seguito i principali item di riferimento utilizzati:

Relazione e integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- capacità di lavorare in team.

Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;
- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione delle risorse economiche e/o strumentali con riferimento a:

- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri qualitativi;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.

Per il personale docente, l'item "Orientamento alla qualità dei servizi" è sostituito con il seguente

Sperimentazione e innovazione metodologico-didattica con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti e orario di lezione;
- capacità di organizzare e gestire il programma scolastico per il raggiungimento degli obiettivi del piano formativo;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di erogazione attività di docenza rispettando i criteri quali-quantitativi stabiliti;
- capacità di attivare azioni correttive/preventive funzionali al raggiungimento del successo formativo;
- precisione nell'applicazione delle regole (comprese le disposizioni di sicurezza) che disciplinano le attività e le procedure;

Rapporti con l'unità operativa di appartenenza con riferimento a:

- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla

- temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano;
- valutazione della regolare presenza in servizio (a tal fine non rilevano le assenze per maternità, paternità e parentale, nonché per infortunio o malattia professionale).

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item), come da seguente Tabella.

Giudizi		
1	insoddisfacente	il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa.
2	migliorabile	il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.
3	non sufficiente	Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione.
4	sufficiente	Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative.
5	adeguato	Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento.
6	buono	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento.
7	eccellente	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione.

Art. 40 Comunicazione degli obiettivi al personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione

Il Funzionario titolare di incarico di EQ, (o il Dirigente) comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlata ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

Il Funzionario titolare di incarico di EQ, è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

Art. 41 Valutazione intermedia del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione

I Dirigenti e i Funzionari titolari di incarico di EQ, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Agenzia e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di monitoraggio, elaborano le valutazioni individuali intermedie (di norma semestralmente).

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

Il Dirigente o il Funzionario titolari di incarico di EQ competente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Agenzia.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Art. 42 Valutazione finale delle performance individuali dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione

La valutazione finale del singolo dipendente è consegnata in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al proprio Valutatore il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al valutatore adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio, può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito ai sensi di quanto previsto dal Regolamento di Organizzazione. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro sette giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il valutato ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Art. 43 Elaborazione della graduatoria finale

La graduatoria finale di Agenzia è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale.

Ove lo scarto quadratico medio delle valutazioni, calcolato sui valori medi di Unità Operativa, sia inferiore al valore di 10 punti, le valutazioni del personale assegnato alle Unità Operative le quali registrano valori medi inferiori alla media aritmetica sono riviste con il Dirigente per la formulazione definitiva, fermo restando a 100% il valore massimo della valutazione individuale.

Nota

Lo scarto quadratico medio σ (sigma) di una distribuzione è la media quadratica degli scarti dei singoli dati dalla loro media aritmetica M .

Indicati con x_1, x_2, \dots, x_n i dati, con M la media aritmetica e con σ lo scarto quadratico medio si ha:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - M)^2 + (x_2 - M)^2 + \dots + (x_n - M)^2}{n}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n}}$$

Lo scarto quadratico medio è un numero sempre positivo ed è nullo solo se tutti i valori sono uguali tra loro.

ESEMPIO

Per calcolare lo scarto quadratico medio dei seguenti valori:

66	115	125	95	103	78	62
----	-----	-----	----	-----	----	----

Calcoliamo la media aritmetica semplice dei dati.

$$M = \frac{66 + 115 + 125 + 95 + 103 + 78 + 62}{7} = 92$$

Calcoliamo lo scarto quadratico medio

$$\begin{aligned} \sigma &= \sqrt{\frac{(66-92)^2 + (115-92)^2 + (125-92)^2 + (95-92)^2 + (103-92)^2 + (78-92)^2 + (62-92)^2}{7}} = \\ &= \sqrt{\frac{676 + 529 + 1089 + 9 + 121 + 196 + 900}{7}} = \sqrt{\frac{3520}{7}} = \sqrt{502,8571} \cong 22,42 \end{aligned}$$

Art. 44 Modulistica

Per completare la valutazione della prestazione del dipendente si valuteranno i **comportamenti professionali e l'apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi**, secondo le aree e i profili illustrati di seguito, con l'utilizzo delle seguenti schede:

Scheda area degli operatori ed operatori esperti

www.afolmonzabrianza.it | p. 34 / 45

Scheda istruttori e funzionari ad elevata qualificazione

[illegible]

Scheda degli operatori ed operatori esperti/ istruttori e funzionari ad elevata qualificazione

www.afolmonzabrianza.it | p. 36 / 45

Scheda – Docenti

www.afolmonzabrianza.it | p. 37 / 45

[illegible]

AREE DIREZIONE GENERALE, AREA AMMINISTRATIVA ED ECONOMICO FINANZIARIA, ORGANIZZAZIONE PERSONE E COMUNICAZIONE, AREA IT, AREA PATRIMONIO, PROGETTI SPECIALI E APPALTI - Area Operatori ed Operatori Esperti			
Comportamento	Principali caratteristiche	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro - Teamwork	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - Partecipazione alla vita organizzativa; - Capacità di lavorare in team. 	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Flessibilità	Assecondare le innovazioni organizzativo-gestionali del processo	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità dimostrata di percepire e cogliere i cambiamenti e le differenze, - Opportunità di crescita personale e professionale e come momenti di acquisizione e sviluppo di nuove competenze. - Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato. 	<p>Indica la capacità di affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite.</p> <p>Interpreta in modo proattivo il mutare delle circostanze, dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza.</p> <p>Aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento</p>
Autocontrollo	Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione delle emozioni e le situazioni stressanti - Consapevolezza di sé, dell'altro e del contesto - Capacità comunicative e relazionali (mediazione, negoziazione, ecc.) - Collaborazione - Problem solving 	<p>Indica stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide ed equilibrate.</p> <p>Reagire costruttivamente ai carichi di lavoro</p> <p>Conservare un atteggiamento sereno e non perdendo di vista la situazione e il risultato da conseguire.</p>
Orientamento al servizio	Competenza a ricoprire le mansioni attribuite	<ul style="list-style-type: none"> - Competenza, conoscenze e abilità tecniche - Organizzazione e controllo - Gestione del tempo a disposizione - Affidabilità - Impegno e senso di responsabilità 	<p>Indica svolgere i compiti assegnati con precisione ed attenzione alla qualità dei risultati.</p> <p>Ottimizzare le risorse e il tempo a disposizione per uno svolgimento accurato dei compiti assegnati.</p>
Puntualità	Rispettare impegni e scadenze	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; - Gestire carichi di lavoro 	Rapidità e puntualità nella esecuzione delle attività.

Accuratezza	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	<ul style="list-style-type: none"> - Attenzione all'ordine, alla qualità e accuratezza - Operare con precisione e minimizzare gli errori, valutando complessità e priorità degli obiettivi. - Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive - Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo - Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione. 	Denota attenzione alla qualità del lavoro e al rispetto delle procedure, per se stesso e per gli altri.
--------------------	---	--	---

AREE DIREZIONE GENERALE, AREA AMMINISTRATIVA ED ECONOMICO FINANZIARIA, ORGANIZZAZIONE PERSONE E COMUNICAZIONE, AREA IT, AREA PATRIMONIO, PROGETTI SPECIALI E APPALTI - Area degli Istruttori ed Funzionari ad elevata Qualificazione

Comportamento	Principali caratteristiche	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - Partecipazione alla vita organizzativa; - Capacità di lavorare in team. 	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Innovatività	<p>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro.</p> <p>Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniziativa e propositività; - Capacità di risolvere i problemi; - Autonomia; - Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; - Capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; - Capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove; - Concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi. 	Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.

AREE DIREZIONE GENERALE, AREA AMMINISTRATIVA ED ECONOMICO FINANZIARIA, ORGANIZZAZIONE PERSONE E COMUNICAZIONE, AREA IT, AREA PATRIMONIO, PROGETTI SPECIALI E APPALTI - Area degli Istruttori ed Funzionari ad elevata Qualificazione

Gestione risorse economiche e/o strumentali	Cura delle Risorse/strumenti/attrezzature assegnate	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza; - Sensibilità alla razionalizzazione dei processi. 	Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione.
Flessibilità e accuratezza	Capacità di adattamento operativo alle necessità organizzative dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di esercitare la propria funzione e svolgere le attività con la massima accuratezza rispetto alle direttive ricevute; - Capacità di adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria unità organizzativa o nel proprio ruolo, vedendoli anche come stimolo a cogliere nuove opportunità. 	<p>Svolge il proprio lavoro con l'attenzione e la precisione richieste dalla specifica attività, sulla base delle caratteristiche proprie. Presta attenzione alla correttezza e chiarezza dei dati e dei documenti che produce rispettando i tempi previsti.</p> <p>Apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.</p>
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	Cortesie e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta. 	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.
Orientamento alla qualità dei servizi	Competenza a ricoprire le mansioni attribuite	<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto dei termini dei procedimenti; - Capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - Comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi; - Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. 	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali.

AREA LAVORO			
Area dei Funzionari ed Elevata Qualificazione			
Comportamento	Principali caratteristiche	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - Partecipazione alla vita organizzativa; - Capacità di lavorare in team. 	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Innovatività	Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite	<ul style="list-style-type: none"> - Iniziativa e propositività; - Capacità di risolvere i problemi; - Autonomia; - Capacità di cogliere le opportunità delle Innovazioni tecnologiche. 	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
Gestione risorse economiche e/o strumentali	Cura di sé e degli strumenti /attrezzature assegnate	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate 	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati.
Orientamento alla qualità dei servizi	Competenza a ricoprire le mansioni attribuite	<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto dei termini dei procedimenti; - Capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. 	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali

AREA LAVORO			
Area dei Funzionari ed Elevata Qualificazione			
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	Qualità della presenza in servizio; Flessibilità nelle situazioni di emergenza; disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi.	<ul style="list-style-type: none"> - valutazione della regolare presenza in servizio in termini cognitivi, relazionali e fisici. - disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano. 	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	Cortesie e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta. 	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'ente.

AREA FORMAZIONE			
Docente – Area degli Istruttori e dei Funzionari ad elevata qualificazione			
Comportamento	Principali caratteristiche	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - Partecipazione alla vita organizzativa; - Capacità di lavorare in team. 	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Innovatività	Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite.	<ul style="list-style-type: none"> - Iniziativa e propositività; - Capacità di risolvere i problemi; - Autonomia; - Capacità di cogliere le opportunità delle 	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato

AREA FORMAZIONE			
Docente – Area degli Istruttori e dei Funzionari ad elevata qualificazione			
Comportamento	Principali caratteristiche	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
		innovazioni tecnologiche.	
Partecipazione a progetti di sviluppo dei servizi integrati	Competenze nello svolgimento delle mansioni attribuite.	<ul style="list-style-type: none"> - iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia; - capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; - capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove; - concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi. 	Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali alle attività proprie dell'agenzia, soprattutto nei servizi integrati di formazione e lavoro, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.
Sperimentazione e innovazione metodologico-didattica	<p>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro.</p> <p>Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto dei termini dei procedimenti e orario di lezione; - capacità di organizzare e gestire il programma scolastico per il raggiungimento degli obiettivi del piano formativo; - comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di erogazione attività di docenza rispettando i criteri quali-quantitativi stabiliti; - capacità di attivare azioni correttive/preventive funzionali al raggiungimento del successo formativo; - precisione nell'applicazione delle regole (comprese le disposizioni di sicurezza) che disciplinano le attività e le procedure; - interpreta la figura del docente-formatore in maniera dinamica ed evoluta, progettando interventi formativi adeguati al target a cui sono proposti e nel continuo adeguamento alle metodologie più recenti. 	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali ed al successo formativo minori e adulti.

AREA FORMAZIONE			
Docente – Area degli Istruttori e dei Funzionari ad elevata qualificazione			
Comportamento	Principali caratteristiche	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	Qualità della presenza in servizio; Flessibilità nelle situazioni di emergenza; Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi.	<ul style="list-style-type: none"> - valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. - disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano. 	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	Cortesie e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta. 	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.
Orientamento alla qualità dei servizi	Competenza a ricoprire le mansioni attribuite	<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto dei termini dei procedimenti; - Capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. 	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
Gestione risorse economiche e/o strumentali	Cura delle Risorse/strumenti/attrezzature assegnate	Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate.	Denota l'attenzione al corretto utilizzo degli strumenti/attrezzature assegnate.