



Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro di Monza e Brianza

**PIANO DELLA PERFORMANCE
E
SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE**

1. SOMMARIO

1. SOMMARIO	1
2. PREMessa	3
3. CAPO I - IL PIANO DELLA PERFORMANCE DELL'AGENZIA	6
3.1 Il piano delle Performance.....	6
3.2 Struttura del Piano delle Performance	7
3.3 Caratteristiche dell'ambiente esterno	8
3.4 Caratteristiche dell'ambiente interno.....	9
Il budgeting:	9
L'organizzazione:.....	10
3.5 Valutazione sulle strategie dell'Azienda.....	11
3.6 Strutture operative a supporto del Nucleo di Valutazione	11
3.7 Unità di analisi: i processi.....	11
3.8 Gli obiettivi strategici e di processo.....	13
3.9 Validazione degli obiettivi	14
3.10 Pesatura degli obiettivi: criteri	15
3.11 Indicatori sensibili: efficacia, efficienza e qualità	17
3.12 Valutazione degli obiettivi.....	19
4. CAPO II – NOMINA, REVOCA, GRADUAZIONE E METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....	20
4.1 Criteri di nomina e revoca delle posizioni organizzative	20
4.1.1 Le posizioni organizzative	20
4.1.2 Requisiti generali per l'accesso agli incarichi	21
4.1.3 Incarico di Posizione Organizzativa a dipendente di categoria C.....	22
4.1.4 Procedure di conferimento degli incarichi.....	22
4.1.5 Conferimento degli incarichi	23
4.1.6 Durata degli incarichi.....	24
4.1.7 Valutazione dei risultati e delle attività.....	24
4.1.8 Revoca dell'incarico	25
4.1.9 Sospensione dell'incarico e funzioni di sostituzione (interim)	25

4.1.10	Norme transitorie e finali	26
4.1.11	Scheda Metodologia per la selezione dell'incaricato	26
4.2	Graduazione delle posizioni organizzative	28
4.2.1	La graduazione	28
4.2.2	La metodologia	29
4.2.3	I criteri di graduazione.....	30
4.2.4	Pesi e punteggi.....	31
4.2.5	Collegamento tra graduazione e somme a disposizione	36
4.3	Metodologia di valutazione delle prestazioni individuali del direttore generale, del vice direttore e dei direttori di area e dei responsabili di unità operativa titolari di unità operativa	36
4.3.1	Il sistema della Performance	36
4.3.2	Definizione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti organizzativi delle P.O.	37
4.3.3	Validazione, della pesatura di obiettivi e di comportamenti organizzativi e comunicazione ai titolari delle posizioni organizzative	44
4.3.4	Modalità di rendicontazione intermedia dello stato di attuazione degli obiettivi.....	44
4.3.5	Modalità di valutazione del Direttore Generale e del Vice Direttore	44
4.3.6	Osservatori privilegiati	45
4.3.7	Autovalutazione dei comportamenti organizzativi	45
4.3.8	Valutazione finale delle performance individuali.....	45
4.3.9	Premio di risultato	48
5.	CAPO III METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI	49
5.1	Performance del personale dei livelli	49
5.2	Valutazione della Performance organizzativa e Premio correlato.....	49
5.3	Valutazione del personale dei livelli –Performance Individuale	50
5.4	Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dei livelli	50
5.5	Comunicazione degli obiettivi al personale dei livelli.....	54
5.6	Valutazione intermedia del personale dei livelli	54
5.7	Valutazione finale delle performance individuali del personale dei livelli	54
5.8	Elaborazione della graduatoria finale	55
5.9	Modulistica.....	56
5.9	Maggiorazione del premio individuale.....	71
6.	CAPO IV NORME FINALI	71
6.1	Revisione della metodologia	71

6.2 Norma transitoria.....71

2. PREMESSA

Il presente documento 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 organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, **secondo modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica**, 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.

Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui al paragrafo precedente, l'Agenzia sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione 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, settoriale 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.

Il presente documento si compone delle seguenti parti, eventualmente aggiornati di anno in anno, solo se necessario, dalla Direzione, riguardanti ciascuna delle metodologie seguenti:

- Capo I:
Il Piano della Performance dell'agenzia.

- Capo II:
 - Criteri di nomina e revoca delle posizioni organizzative;
 - Graduazione delle posizioni organizzative;
 - La valutazione delle performance organizzative e individuali dei responsabili di posizione organizzativa e dirigenti.
- Capo III:
 - la valutazione delle performance organizzative e individuali del personale dei livelli.

3. CAPO I - IL PIANO DELLA PERFORMANCE DELL'AGENZIA

3.1 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.

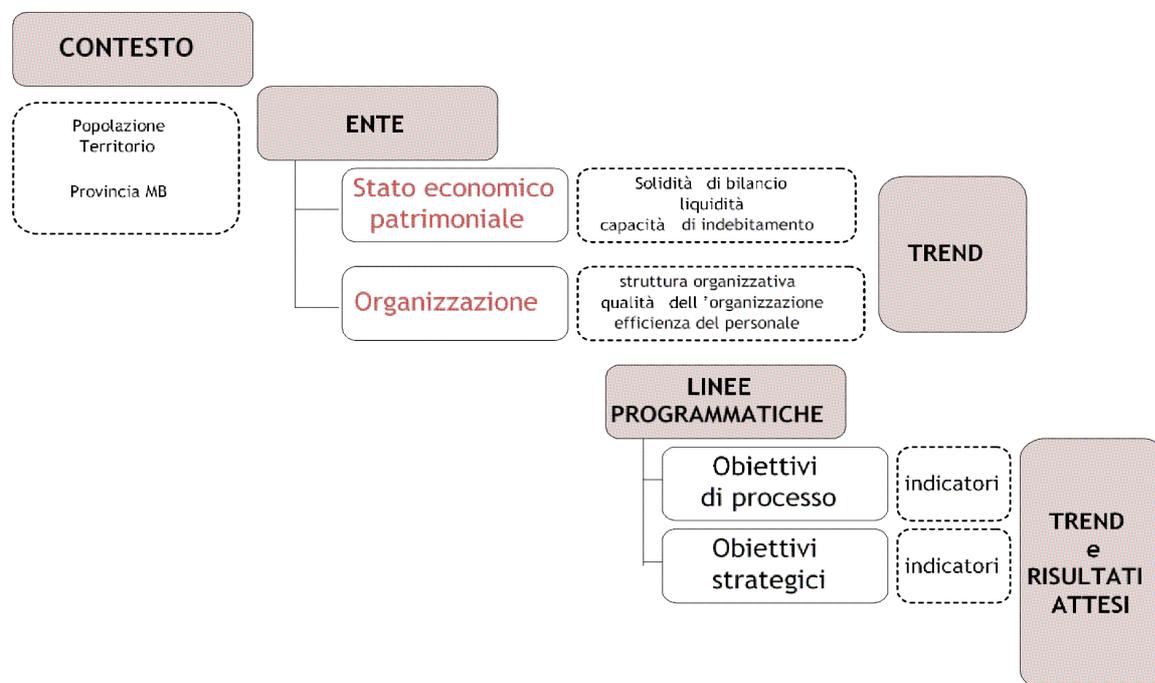
Il Piano delle performance è aggiornato qualora se ne richieda la necessità, sia per l'inserimento di nuovi progetti, sia per l'inserimento o la modifica degli obiettivi assegnati e dei relativi indicatori. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance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



3.2 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).

3.3 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 Km²					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
<i>Imprese artigianali (fonte Elaborazione Studi CCIAA Monza Brianza)</i>		<i>23.803,00</i>	<i>22.525,00</i>	<i>22.525,00</i>	<i>22.525,00</i>
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
<i>di cui attività manifatturiere</i>		<i>10.214,00</i>	<i>9.211,00</i>	<i>9.211,00</i>	<i>9.211,00</i>
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
<i>di cui commercio all'ingrosso e al dettaglio</i>		<i>16.752,00</i>	<i>16.285,00</i>	<i>16.285,00</i>	<i>16.285,00</i>
<i>di cui riparazione di autoveicoli</i>		<i>4.145,00</i>	<i>4.174,00</i>	<i>4.174,00</i>	<i>4.174,00</i>
<i>di cui Trasporto e magazzinaggio</i>		<i>1.985,00</i>	<i>1.784,00</i>	<i>1.784,00</i>	<i>1.784,00</i>
<i>di cui Attività dei servizi alloggio e ristorazione</i>		<i>2.942,00</i>	<i>3.368,00</i>	<i>3.368,00</i>	<i>3.368,00</i>
<i>di cui Servizi di informazione e Comunicazione</i>		<i>1.758,00</i>	<i>1.854,00</i>	<i>1.854,00</i>	<i>1.854,00</i>
<i>di cui Attività finanziarie e assicurative</i>		<i>1.616,00</i>	<i>1.768,00</i>	<i>1.768,00</i>	<i>1.768,00</i>
<i>di cui Attività immobiliari</i>		<i>5.914,00</i>	<i>5.682,00</i>	<i>5.682,00</i>	<i>5.682,00</i>
<i>di cui Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>		<i>3.060,00</i>	<i>3.001,00</i>	<i>3.001,00</i>	<i>3.001,00</i>
<i>di cui Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>		<i>2.109,00</i>	<i>2.727,00</i>	<i>2.727,00</i>	<i>2.727,00</i>
<i>di cui altre attività di servizio</i>					
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

3.4 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
Valagg.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					

3.5 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).

3.6 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 Amministrativa e Risorse Umane.

3.7 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		Verifica Intermedia: __ / __ / __		Verifica Finale: __ / __ / __	
Cause		Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1	
		Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1	
Effetti		Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2	
		Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2	
Analisi degli scostamenti		Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2	
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:					

3.8 Gli obiettivi strategici e di processo

Nel piano obiettivi dell'anno di riferimento, si attribuiscono ai Direttori e alle Posizioni organizzativi gli obiettivi di processo e strategici di pertinenza.

Di seguito un esempio:

Referente degli obiettivi	POSIZIONE ORGANIZZATIVA	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

3.9 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.

3.10 Pesatura degli obiettivi: criteri

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
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%
									6534	100,00%		
										3,68%	88,50%	3,29%
												89,40%

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 dal 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 “**Raggiugimento 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

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

$$3,68$$

3.11 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:

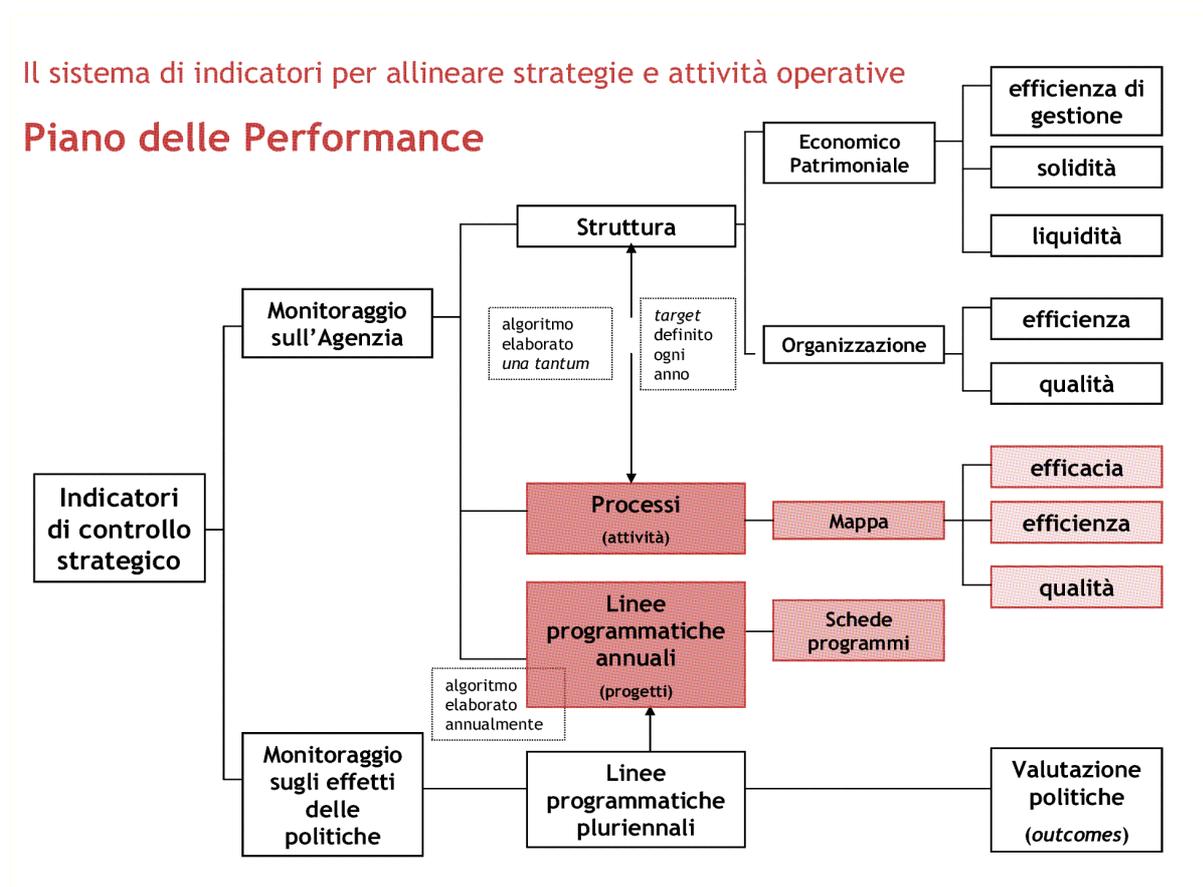
- Indicatori di efficacia;
- Indicatori di efficienza temporale ed economica;
- Indicatori di qualità.

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.



3.12 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.

4. CAPO II – NOMINA, REVOCA, GRADUAZIONE E METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

4.1 Criteri di nomina e revoca delle posizioni organizzative

4.1.1 Le posizioni organizzative

Le posizioni organizzative costituiscono uno strumento gestionale che concorre a realizzare un modello organizzativo flessibile di decentramento delle responsabilità per il conseguimento degli obiettivi dell'ente. Sono istituite dall'Ente, nel rispetto della vigente disciplina, in relazione alle esigenze organizzative ed al proprio modello gestionale.

L'area delle posizioni organizzative è costituita da posizioni di lavoro, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato: gli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative sono incarichi a termine, rinnovabili, aventi ad oggetto lo svolgimento di funzioni direttive di particolare complessità e caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza oppure di attività con contenuti di alta professionalità.

Gli incarichi di posizione organizzativa si distinguono in relazione al contenuto delle prestazioni professionali ed alla relativa responsabilità per:

- a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizione ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti da curriculum.

In sede di istituzione o attivazione dell'incarico è declinato lo specifico profilo di ruolo, da cui risultano:

- i contenuti professionali specifici e le attività peculiari dell'incarico
- le aree di risultato da conseguire
- gli eventuali requisiti professionali e culturali specifici
- il peso dell'incarico e la relativa valorizzazione economica.

L'incarico comporta funzioni integrative e supplementari a quelle proprie della categoria/livello di inquadramento.

4.1.2 Requisiti generali per l'accesso agli incarichi

Gli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative possono essere conferiti al personale di categoria D, dipendente dell'Ente (o di altro ente in convenzione).

I requisiti devono essere posseduti alla data di scadenza dell'avviso interno, volto alla formazione di una lista di aspiranti agli incarichi.

L'incarico di P.O. è incompatibile con un rapporto di lavoro a tempo parziale; il personale può comunque partecipare all'avviso, dichiarando in sede di istanza di essere disponibile a rientrare a tempo pieno in caso di conferimento di un incarico di posizione organizzativa (fermo restando eventuali vincoli assunzionali o di spesa di personale).

a) REQUISITI CULTURALI POSSEDUTI	PUNTEGGIO
Titolo di studio Diploma di laurea	punti 10
Titolo di studio Diploma di scuola media superiore	punti 6
Possesso di attestati di frequenza di Master o percorsi di specializzazione di durata superiore a 100 ore o abilitazione professionale inerente all'incarico	punti 4
Possesso di attestati relativi alla frequenza di corsi di formazione sulle materie inerenti l'incarico	max punti 4
Altro	

b) ATTITUDINI E CAPACITÀ PROFESSIONALI	PUNTEGGIO
Grado di competenza specialistico-professionale rispetto alle funzioni da svolgere	Da 1 a 10
Efficienza nella gestione delle risorse umane affidate	Da 1 a 10
Capacità relazionale con l'organo di indirizzo politico, la direzione generale, staff direzionale, colleghi/collaboratori, con gli stakeholders di riferimento	Da 1 a 10
Capacità di adattamento alle dinamiche interne ed esterne	Da 1 a 10
Altro	

c) LE ESPERIENZE ACQUISITE	PUNTEGGIO
Esperienza acquisita presso enti pubblici e/o privati nelle mansioni concernenti i servizi costituenti l'area organizzativa	3 punti per anno
Esperienza acquisita presso l'Agenzia in qualità di Posizione organizzativa	3 punti per anno
Altro	

4.1.3 Incarico di Posizione Organizzativa a dipendente di categoria C

Qualora non siano in servizio dipendenti di categoria D oppure nei casi in cui, pure essendo in servizio dipendenti inquadrati in tale categoria, non sia possibile attribuire agli stessi un incarico ad interim di posizione organizzativa per la carenza delle competenze professionali a tal fine richieste, al fine di garantire la continuità e la regolarità dei servizi istituzionali, è possibile, in via eccezionale e temporanea, conferire l'incarico di posizione organizzativa anche a personale della categoria C, purché in possesso delle necessarie capacità ed esperienze professionali.

I valori della retribuzione di posizione verranno in questo caso proporzionati rispetto a quelli della graduazione per l'Area con personale di categoria D, applicando i valori minimi e massimi previsti dal CCNL per le posizioni organizzative di categoria C.

4.1.4 Procedure di conferimento degli incarichi

Per il conferimento degli incarichi l'Ente procede all'emissione di un avviso interno al fine di acquisire la disponibilità degli aspiranti ad un incarico di posizione organizzativa. All'avviso viene data adeguata pubblicità, mediante pubblicazione sul sito internet e diffusione al personale interessato.

Entro il termine di scadenza previsto dall'avviso - non inferiore a 20 giorni - gli aspiranti dovranno presentare apposita domanda corredata dal curriculum professionale e formativo, sottoscritto e contenente le dichiarazioni richieste.

Non verranno prese in considerazione domande pervenute fuori termine o redatte con modalità diverse da quelle previste dall'avviso interno.

L'Ufficio Risorse Umane provvede alla formulazione di una lista di aspiranti in possesso dei requisiti di ammissione.

Gli aspiranti inseriti nella lista possono richiedere l'aggiornamento del proprio curriculum formativo e professionale nell'arco di vigenza della lista stessa, qualora acquisiscano titoli utili per concorrere all'affidamento degli incarichi.

Per la copertura di un incarico di posizione organizzativa, il Direttore Generale prende in esame la lista degli aspiranti appartenenti al corrispondente profilo professionale ricercato. Analizza quindi i curricula

ed eventualmente i fascicoli personali dei possibili aspiranti (comprese le schede di valutazione della performance individuale) in relazione al profilo di ruolo dell'incarico da affidare.

Sulla base delle suddette valutazioni e di un eventuale colloquio, volto ad approfondire con i possibili aspiranti gli aspetti tecnico motivazionali, il Direttore Generale individua la persona ritenuta più idonea all'assunzione dell'incarico.

In caso di assenza di domande per l'incarico di una o più P.O. (procedura deserta), il Direttore Generale può provvedere direttamente, con proprio motivato decreto, all'individuazione del dipendente, di categoria D, da incaricare.

Ove possibile in relazione all'assetto organizzativo, si potrà prevedere la rotazione dei titolari di posizione organizzativa, al fine di adottare misure organizzative preventive di dinamiche improprie nella gestione amministrativa.

L'Ente adotta modalità procedurali volte a dare diffusione, anche mediante pubblicazione in apposita sezione del sito internet aziendale, delle mappature degli incarichi di posizione organizzativa esistenti nell'ente.

4.1.5 Conferimento degli incarichi

Gli incarichi sono conferiti con atto scritto e motivato del Direttore Generale che identifica:

- le peculiarità professionali specifiche e le attività attribuite alla funzione
- il peso attribuito alla posizione e il suo valore economico annuo sulla base della graduazione effettuata
- i termini di decorrenza e scadenza dell'incarico e le eventuali cause di revoca dell'incarico
- le valutazioni periodiche cui è soggetta la funzione, ai sensi della vigente disciplina contrattuale e regolamentare.

L'attribuzione dell'incarico è subordinata alla dichiarazione da parte del dipendente di insussistenza di cause di inconferibilità ed incompatibilità rispetto all'incarico da rivestire.

4.1.6 Durata degli incarichi

Gli incarichi di posizione organizzativa hanno durata triennale. È fatta salva una diversa minor durata legata a specifiche e motivate esigenze organizzative.

L'incarico cessa anticipatamente rispetto alla sua naturale scadenza, in caso di:

- passaggio a rapporto di lavoro a tempo parziale
- cessazione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato, anche per il compimento del limite massimo di età;
- revoca dell'incarico per le motivazioni disciplinate al successivo art 4.1.8
- rinuncia all'incarico da parte del titolare, prevista al successivo art. 4.1.9

L'eventuale rinnovo è subordinato alla valutazione positiva al termine dell'incarico ed è soggetto alle determinazioni del Direttore Generale in relazione all'assetto organizzativo dell'Ente.

4.1.7 Valutazione dei risultati e delle attività

Secondo le modalità previste dalla vigente disciplina contrattuale e regolamentare, l'attività professionale svolta ed i risultati raggiunti dal titolare di posizione organizzativa sono soggetti a:

- a) specifica valutazione annuale rispetto agli obiettivi affidati;
- b) valutazione al termine dell'incarico;
- c) eventuale valutazione prima della scadenza per l'accertamento di gravi inadempienze rispetto agli obblighi e responsabilità connessi all'incarico o a quelli d'ufficio.

La valutazione positiva annuale consente l'attribuzione della retribuzione di risultato, secondo i regolamenti e i manuali vigenti tempo per tempo.

L'esito positivo della valutazione al termine dell'incarico è condizione per l'eventuale rinnovo. Per esito positivo della valutazione si intende un punteggio uguale o maggiore del 90% ottenuto nelle valutazioni del periodo di riferimento.

L'esito delle valutazioni è riportato nel fascicolo personale del dipendente e di esso si tiene conto nell'affidamento di altri incarichi.

4.1.8 Revoca dell'incarico

L'incarico può essere revocato prima della sua naturale scadenza per:

- a) valutazione annuale gravemente negativa (valutazione della performance inferiore a 60%)
- b) grave o reiterato inadempimento rispetto agli obblighi e responsabilità derivanti dalle funzioni attribuite al titolare dell'incarico di posizione organizzativa
- c) inosservanza delle direttive contenute nell'atto di affidamento dell'incarico
- d) grave o reiterata violazione delle metodologie previste, tale da dimostrare inequivocabilmente lo svolgimento di attività inadeguate al raggiungimento degli obiettivi assegnati
- e) intervenuti mutamenti organizzativi.

La revoca dell'incarico di posizione organizzativa comporta la perdita della retribuzione di posizione da parte del dipendente titolare. In tal caso, il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del proprio profilo mantenendo il trattamento economico già acquisito della sola categoria di appartenenza.

4.1.9 Sospensione dell'incarico e funzioni di sostituzione (interim)

Salvo diverse disposizioni normative anche contrattuali, in caso di assenza del titolare della posizione organizzativa, continuativa e superiore a 90 giorni, a partire dal giorno successivo, allo stesso è sospesa l'erogazione della relativa retribuzione di posizione.

L'Ente può attribuire, con atto scritto e motivato, le funzioni sostitutive dell'incarico ad altro dipendente di categoria D o ad altro soggetto compatibile con le disposizioni vigenti e a quanto previsto nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Tenuto conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi, per gli incarichi ad interim, previsti dall'art. 15, comma 6, del CCNL 21/05/2018, alla P.O. incaricata, nell'ambito della retribuzione di risultato, spetta un ulteriore importo pari al (dal 15 al 25%) del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la P.O. oggetto dell'incarico ad interim. La durata dell'incarico ad interim non può superare la durata di dodici mesi, eventualmente prorogabili per una sola volta, con atto motivato, qualora perdurino le cause che hanno determinato l'affidamento dell'incarico.

4.1.10 Norme transitorie e finali

Il presente Regolamento entra in vigore a decorrere dalla data di approvazione .

Per quanto non diversamente disciplinato trovano applicazione le disposizioni normative e contrattuali vigenti nel tempo.

4.1.11 Scheda Metodologia per la selezione dell'incaricato

1. Metodologia per la selezione dell'incaricato

(Art. 14, comma 2, CCNL 21/05/2018)

Posizione Organizzativa	Candidato
-------------------------------	-----------------

a) NATURA E CARATTERISTICHE DEI PROGRAMMI DA REALIZZARE

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO
A-1	Ruolo strategico all'interno della struttura organizzativa punti da 1 a 10	
A-2	Complessità dei programmi da realizzare punti da 1 a 5	
A-3	Grado di innovazione dei principali procedimenti gestiti dal settore punti da 1 a 5	
A-4	Necessità di aggiornamento e formazione continua anche a seguito del mutare delle legislazioni in materia punteggio da 1 a 5	
punteggio		

b) REQUISITI CULTURALI POSSEDUTI

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO MAX	PUNTEGGIO
B-1	Titolo di studio Diploma di laurea	punti 10	
B-2	Titolo di studio Diploma di scuola media superiore	punti 6	
B-3	Possesso di attestati di frequenza di Master o percorsi di specializzazione di durata superiore a 100 ore o abilitazione professionale inerente all'incarico	punti 4	
B-4	Possesso di attestati relativi alla frequenza di corsi di formazione sulle materie inerenti l'incarico	max punti 4	
B-5	Altro		

c) ATTITUDINI E CAPACITA' PROFESSIONALI		PUNTEGGIO MAX	PUNTEGGIO
CODICE	FATTORI		
C-1	Grado di competenza specialistico-professionale rispetto alle funzioni da svolgere	Da 1 a 10	
C-2	Efficienza nella gestione delle risorse umane affidate	Da 1 a 10	
C-3	Capacità relazionale con l'organo di indirizzo politico, la direzione generale, staff direzionale, colleghi/collaboratori, con gli stakeholders di riferimento	Da 1 a 10	
C-4	Capacità di adattamento alle dinamiche interne ed esterne	Da 1 a 10	
	Altro		

d) LE ESPERIENZE ACQUISITE		PUNTEGGIO MAX	PUNTEGGIO
CODICE	FATTORI		
d-1	Esperienza acquisita presso enti pubblici e/o privati nelle mansioni concernenti i servizi costituenti l'area organizzativa	3 punti per anno	
d-2	Esperienza acquisita presso l'Agenzia in qualità di Posizione organizzativa	3 punti per anno	
d-3	Altro		
2. PUNTEGGIO TOTALE			

4.2 Graduazione delle posizioni organizzative

4.2.1 La graduazione

Il presente documento descrive il metodo per la graduazione delle posizioni organizzative dell'Agenzia, in modo sistematico e formalizzato. Il processo di definizione delle posizioni organizzative si può schematicamente suddividere in 3 fasi:

1. Individuazione all'interno dell'assetto organizzativo dell'Agenzia ed in particolare dell'organigramma/funzionigramma delle posizioni di lavoro, cosiddette posizioni organizzative, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, e istituzione di eventuali nuove posizioni.
2. Definizione dei criteri per la graduazione di dette posizioni, in relazione ai fattori di seguito analizzati, determinando, quindi, la maggior rilevanza di una posizione rispetto ad un'altra;
3. Definizione dei criteri generali, specifici e di dettaglio, e degli indicatori per l'attribuzione della retribuzione di posizione.

I successivi paragrafi illustrano l'impianto adottato ed implementato dall'ente, fondato su criteri oggettivi che consentono di mettere a confronto e graduare le posizioni di lavoro e il loro ruolo all'interno dell'organizzazione.

Il sistema di graduazione proposto non costituisce un sistema di valutazione delle persone, ma delle posizioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione aziendale. Rappresenta quindi ad ogni un dispositivo organizzativo aziendale, e in nessun modo uno strumento di valutazione delle performance personali o del raggiungimento degli obiettivi. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria della complessità delle posizioni a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni organizzative va inteso come uno strumento relativamente dinamico (con possibile aggiornamento annuale), passibile di revisioni al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'ente.

Nel definire una metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative occorre accettare un certo grado di soggettività del risultato finale, qualunque metodologia venga elaborata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

La funzione della metodologia di graduazione è quella di limitare il grado di soggettività delle decisioni, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:

- L'Amministratore Unico, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia;
- il "tecnico della graduazione" è l'Organismo/Nucleo di valutazione, che è chiamato altresì a proporre soluzioni metodologiche;
- le posizioni organizzative, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;
- le OO.SS., nei modi e nelle forme previsti dal CCNL del comparto Funzioni locali vigente.

4.2.2 La metodologia

Le fonti di riferimento normativo della presente metodologia sono:

- le norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal CCNL del comparto Funzioni locali sottoscritto in data 21.05.2018;
- il modello organizzativo approvato, nonché quanto definito nel Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, come di seguito esplicitata.

In primo luogo, è necessario effettuare una distinzione delle posizioni organizzative, a seconda che esse si riferiscano a:

- a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli

formativi di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

Successivamente, nell'ambito di ciascun raggruppamento, è necessario graduare le posizioni attraverso una metodologia quali-quantitativa che ne colga le specificità e che preveda:

- l'esplicitazione dei criteri di graduazione;
- l'attribuzione dei pesi a ciascun criterio di graduazione;
- l'assegnazione del punteggio per ciascun criterio e per ciascuna posizione.

4.2.3. I criteri di graduazione

I criteri di graduazione generali e gli elementi specifici, sono quelli riportati nella seguente tabella.

	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
A	Consistenza delle risorse umane, ed economiche	- Consistenza delle risorse umane (dipendenti)
		- Consistenza delle risorse economiche assegnate (valorizzato sul costo del personale assegnato)
B	Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro normativo
		- Complessità del quadro delle relazioni
		- Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati
	Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata	- Omogeneità/esperienza delle risorse umane (dipendenti e collaboratori)
- Articolazione della struttura organizzativa		
C	Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
D	Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione

Come riportato nella tabelle, gli elementi specifici di graduazione sono i seguenti:

A. La consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate fa riferimento:

- A1 risorse umane: personale assegnato, espresso in termini numero;
- A2 risorse economiche: intese come complesso di risorse economiche assegnate ad un dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi, valorizzato sul totale del costo del personale assegnato.

B. La *complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata* è determinata da:

- B1 complessità esterna, ossia la molteplicità e l'articolazione delle correlazioni esterne
- B2 complessità interna, ossia la molteplicità e l'articolazione delle relazioni interne.

Per l'analisi della complessità esterna, il parametro di valutazione permette di considerare la complessità e dinamicità:

- del quadro normativo e istituzionale
- del quadro delle relazioni;
- del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati.

Per l'analisi della complessità interna, tale parametro di valutazione rappresenta il naturale completamento degli aspetti quantitativi espressi dal primo parametro di complessità organizzativa, in quanto introduce elementi di valutazione meno direttamente legati alla "consistenza delle dotazioni" e più attenti ad risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

C. La *responsabilità connessa all'incarico assegnato* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni.

D. La *strategicità della posizione* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento della mission aziendale e/o per il funzionamento dell'organizzazione.

4.2.4 Pesì e punteggi

Ciascun fattore generale di graduazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l'importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.

In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito un peso. In particolare, i pesi sono i seguenti:

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate	6
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Responsabilità connesse alla posizione di lavoro	20
Strategicità della posizione	24
Totale	100

Di seguito viene riportata la scheda di graduazione che verrà utilizzata per ogni posizione.

DENOMINAZIONE POSIZIONE			
CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	da 1 a 2	
	A2. Consistenza delle risorse economiche	da 1 a 4	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 6	0
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 12	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 1 a 15	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei	da 1 a 13	
	B4. Complessità interna	da 1 a 10	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 50	0
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile	da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 20	0
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 24	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 24	0
TOTALE COMPLESSIVO			0

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, per ciascun elemento specifico di valutazione i criteri in base ai quali sono assegnati i punteggi.

A. Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate

A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 1 a 2)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale al numero delle risorse umane assegnate ad una data posizione.

FASCE NUMERO DIPENDENTI: Il punteggio è attribuito in base al numero dei dipendenti assegnati a ciascuna /area/settore/posizione, sulla base delle fasce come di seguito individuate	
Numero dipendenti per Area/ Settore	Punti

DA 0>5 dipendenti	1
Da 6>20 dipendenti	1,5
>21 dipendenti	2

A2. Consistenza delle risorse economiche (punteggio da 1 a 4)

Il punteggio è attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche valorizzate sul totale del costo del personale assegnato ad una data posizione sul totale del costo del personale dell'ente.

Al valore più elevato sarà attribuito il punteggio massimo (pari a 4 punti). Successivamente si attribuiranno gli altri punteggi proporzionalmente. Il punteggio minimo è comunque pari ad 1 punto.

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di struttura e non, la graduazione avverrà secondo criteri qualitativi, utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia.

Gli elementi delle griglie saranno i seguenti:

B1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 12)

- d) pluralità delle fonti normative
- e) complessità e dinamicità delle norme

B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 15)

- f) numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 13)

- g) complessità della programmazione
- h) prevedibilità/misurabilità dei risultati

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

- i) gamma delle professionalità
- j) articolazione della struttura

Per ogni elemento specifico di graduazione sarà effettuata la media dei valori attribuiti ai singoli elementi di valutazione, in conseguenza sarà possibile rilevare il posizionamento nella griglia.

C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato

C1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 20)

C2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 20)

C3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 20).

Il punteggio generale verrà definito effettuando la media aritmetica semplice dei punteggi dei tre parametri.

D. Strategicità della posizione - Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione (punteggio da 1 a 24)

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

STRATEGICITÀ		
BASSA	MEDIA	ALTA
1-8	9-16	17 - 24

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo.

Sintesi dei risultati

Una volta effettuata la graduazione di tutti i fattori, per tutte le posizioni organizzative, si procede alla somma dei punteggi parziali. Le singole posizioni di lavoro saranno collocate nelle seguenti possibili fasce:

FASCE POSIZIONI ORGANIZZATIVE			
Fascia	Punteggio	Retribuzione di Posizione	
Fascia A+	Punti da 90.1 a 100	16.000,00 €	
Fascia A	Punti da 80.1 a 90	14.000,00 €	
Fascia B	Punti da 70.1 a 80	13.000,00 €	
Fascia C	Punti da 60.1 a 70	10.500,00 €	
Fascia D	Punti da 50.1 a 60	9.500,00 €	
Fascia E	Punti da 40.1 a 50	8.000,00 €	
Fascia F	Punti da 30.1 a 40	6.500,00 €	
Fascia H	Punti da 20.1 a 30	4.500,00 €	
Fascia G	Punti da 0 a 20	0,00 €	

Alle Posizioni di lavoro collocate nella medesima fascia sarà attribuita la medesima retribuzione di posizione.

Qualora si verificasse la condizione per cui un'unità organizzativa, a seguito della graduazione effettuata, consegua un punteggio complessivo inferiore a 20 punti (fascia minima di attribuzione nell'esempio sopra riportato), la stessa non potrà essere riconosciuta come posizione organizzativa e non sarà possibile attribuire il relativo trattamento accessorio.

In caso di attribuzione di Responsabilità di posizione organizzativa a dipendenti di categoria C, i valori della retribuzione di posizione verranno proporzionati rispetto a quelli della graduazione per l'Area con personale di categoria D, applicando i valori minimi e massimi previsti dal CCNL per le posizioni organizzative di categoria C.

4.2.5. Collegamento tra graduazione e somme a disposizione

Il sistema di graduazione delle posizioni di lavoro va esercitato senza conoscere le somme a disposizione dell'amministrazione per l'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato, in modo particolare nel rispetto dell'art. 23, comma 2 del d.lgs. 75/2017. L'organismo/Nucleo di valutazione, infatti, nella graduazione non deve essere condizionato da tale importo.

Qualora il risultato del sistema di graduazione e attribuzione delle posizioni e relativa retribuzione di posizione fosse superiore alle somme a disposizione per tale retribuzione, si procederà alla riduzione proporzionale delle somme individuate.

4.3 Metodologia di valutazione delle prestazioni individuali del direttore generale, del vice direttore e dei direttori di area e dei responsabili di unità operativa titolari di unità operativa

4.3.1 Il sistema della Performance

La misurazione delle performance e la valutazione del Direttore Generale, del Vice Direttore, dei Direttori di Area e delle posizioni organizzative (Responsabili di Unità Operativa) ha frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre, coerentemente alle scadenze del report di monitoraggio e controllo dell'Agenzia.

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.

4.3.2 Definizione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti organizzativi delle P.O.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati, secondo quanto indicato all' art. 3.8 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, dal Vice Direttore e dai Direttori di Area rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

I Direttori di Area attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato 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:

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

Innovatività con riferimento a 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.

Gestione risorse economiche con riferimento alla 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 dell'Agenzia con 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;

Capacità di attribuire e sovrintendere ruoli e obiettivi dei Direttori di Area e della struttura con riferimento alla corretta programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo

Capacità di motivare le risorse umane con 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 rappresentare l'Agenzia sotto il profilo istituzionale e nel contenzioso con 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.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Area e dei titolari di PO è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

Relazione e integrazione con riferimento a:

- 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 gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

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 definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione risorse economiche con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli di budgeting;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'Agenzia.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Gestione risorse umane con riferimento a:

- 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 programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;

- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

- capacità di analizzare il territorio, 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.

I comportamenti professionali e manageriali – posizioni organizzative (Tabella B)

POSIZIONI ORGANIZZATIVE		
comportamento	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	<p>comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</p> <p>capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;</p> <p>partecipazione alla vita organizzativa;</p> <p>integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati;</p> <p>capacità di lavorare in gruppo;</p>	<p>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</p>
Innovatività	<p>iniziativa e propositività;</p> <p>capacità di risolvere i problemi;</p> <p>autonomia;</p> <p>capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;</p> <p>capacità di contribuire alla</p>	<p>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.</p> <p>Fa riferimento alla capacità di utilizzare schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.</p>
Gestione risorse economiche	<p>gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;</p> <p>gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;</p> <p>rispetto dei vincoli finanziari;</p> <p>capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;</p>	<p>Indica la capacità di formulare e di coordinare operativamente programmi di attività, utilizzando in modo ottimale i vincoli di tempo e di costo.</p>
Orientamento alla qualità dei servizi	<p>rispetto dei termini dei procedimenti;</p> <p>capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;</p> <p>presidio delle attività: capacità di</p> <p>programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;</p> <p>comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</p> <p>gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del</p>	<p>Denota l'attitudine ad operare per obiettivi assicurando l'iniziativa personale per raggiungere il risultato e traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.</p>

<p align="center">Gestione Risorse umane</p>	<p>capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;</p> <p>capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;</p> <p>capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento;</p> <p>capacità di favorire l' autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;</p> <p>prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori;</p>	<p>Comprende la capacità di orientare e organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo</p>
<p align="center">Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</p>	<p>capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;</p> <p>capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;</p> <p>orientamento ai bisogni dell'utenza e all' interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;</p>	<p>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.</p>

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'	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%	

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

4.3.3 Validazione, della pesatura di obiettivi e di comportamenti organizzativi e comunicazione ai titolari delle posizioni organizzative

Il NV comunica formalmente al Direttore Generale, al Vice Direttore e ai Direttori di Area l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi 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 Direttori di Area effettuare tempestivamente analoga comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale coinvolto.

Il NV comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun Direttore di Area; i Direttori di Area provvedono per i titolari di posizione organizzativa.

4.3.4 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 degli uffici e dei servizi.

4.3.5 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 di cui ai punti 4.3.8.

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 4.3.2.

4.3.6 Osservatori privilegiati

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi il NV si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con il Direttore Generale, il Direttore di Area e con i titolari di posizione organizzativa. 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.

4.3.7 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.

4.3.8 Valutazione finale delle performance individuali

La gerarchia della valutazione, coerentemente alle disposizioni di cui al Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi, è la seguente:

1. Il NV valuta il Direttore Generale;

2. Il Direttore Generale valuta il Vice Direttore, i Direttori di Area (con il supporto del NV) e i Responsabili di Unità Operativa titolari di PO dell'Agenzia (con il supporto del Direttore di Area di riferimento);

3. I Responsabili di Unità Operativa titolari di PO (o il Direttore di Area di riferimento in mancanza) valutano il personale dei Livelli.

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

Scheda di valutazione delle posizioni organizzative (Direttori e Responsabili):

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%						
COMPORTEMENTI 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 COMPORTEMENTI	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
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI		0,00%	ESITO COMPLESSIVO:		0,00%			
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI		0,00%						

La valutazione fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati, la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

Nella parte superiore della scheda di valutazione sono esaminati i risultati ottenuti dai Dirigenti/Responsabili in merito gli obiettivi loro assegnati attraverso l'adozione del Piano della Performance, a seguito della certificazione e della pesatura da parte del Nucleo di Valutazione.

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.

4.3.9 Premio di risultato

Come previsto dall'articolo 7, comma 4, lettera v) e articolo 15, comma 4, del CCNL 21.05.2018 vengono definiti i seguenti criteri generali nel rispetto della contrattazione collettiva integrativa per la determinazione della retribuzione di risultato dei dipendenti incaricati di Posizione organizzativa.

5. CAPO III METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

5.1 Performance del personale dei livelli

Il personale dei livelli 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/impresе, 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.

5.2 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.

I criteri per l'attribuzione dei premi correlati della performance organizzativa, come previsto dall'articolo 7, comma 4, lettera b), vengono definiti nel rispetto della contrattazione collettiva integrativa.

5.3 Valutazione del personale dei livelli –Performance Individuale

I Responsabili di Unità Operativa titolari di posizione organizzativa dell’Agenzia (con il supporto del Direttore di Area di riferimento) valutano il personale dei livelli.

La valutazione del personale dei livelli 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 5.4 - 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 alla categoria e al profilo professionale.

Il Responsabile di Unità Operativa (titolare di PO) con il supporto del Direttore di Area di riferimento, 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.

5.4 Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dei livelli

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

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 qualiquantitativi;
- 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

Efficacia attività di docenza con riferimento a

- rispetto dei termini del procedimento e orario di lezione;
- capacità di organizzare e gestire il programma scolastico per il raggiungimento degli obiettivi del piano formativo;
- 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 esplicitata 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.

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

5.5 Comunicazione degli obiettivi al personale dei livelli

Il Responsabile di Unità Operativa titolare di PO o il Direttore di Area comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlata ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

Il Responsabile di Unità Operativa 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.

5.6 Valutazione intermedia del personale dei livelli

I Responsabili di Unità Operativa e/o i Direttori di Area, 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 semestrale). 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 Direttore di Area o la Posizione Organizzativa 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.

5.7 Valutazione finale delle performance individuali del personale dei livelli

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 degli uffici e dei servizi. 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.

L'insieme delle valutazioni è collocato in una graduatoria in cinque fasce di merito. Il sistema prevede cinque ambiti di merito.

Per ogni ambito è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

L'ambito E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **60%**.

Il collocamento in tale ambito produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

L'ambito D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori o uguali al **60%** e fino a **69,99%**.

L'ambito C è associata a valutazioni comprese tra **70% e 79,99%**.

L'ambito B è associata a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

L'ambito A rappresenta l'ambito di merito alta: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori uguali al **90%**.

Il NV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Responsabili di Unità Operativa o dai Direttori di Area; qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione, con particolare riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.

5.8 Elaborazione della graduatoria finale

La graduatoria finale di Agenzia è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale rientrante negli ambiti da A ad E.

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 Responsabile di Unità Operativa 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

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

5.9 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:

DIREZIONE AMMINISTRATIVA ED ECONOMICO FINANZIARIA – R.U.			
Istruttore amministrativo – CAT. A / B			
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 	<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 	<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 commisurati alle proprie capacità 	Rapidità e puntualità nella esecuzione delle attività.

<p>Accuratezza</p>	<p>Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione</p>	<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. 	<p>Denota attenzione alla qualità del lavoro e al rispetto delle procedure, per se stesso e per gli altri.</p>
---------------------------	--	--	--

AREA AMM.VA ED ECONOMICO FINANZIARIA – R.U.			
Istruttore amministrativo o direttivo – CAT. C / D			
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.
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.
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.

comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
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	Cortesìa 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. 	<p>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.</p>

AREA LAVORO			
Istruttore amministrativo o direttivo – CAT. C / D			
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
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	<p>Qualità della presenza in servizio;</p> <p>Flessibilità nelle situazioni di emergenza;</p> <p>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi.</p>	<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.

<p>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</p>	<p>Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</p>	<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. 	<p>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.</p>
--	---	---	--

AREA FORMAZIONE			
Docente – CAT. C / D			
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; 	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
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 del procedimento 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.
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	<p>Qualità della presenza in servizio;</p> <p>Flessibilità nelle situazioni di emergenza;</p> <p>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi.</p>	<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.

<p>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</p>	<p>Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</p>	<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. 	<p>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.</p>
--	---	---	--

AREA FORMAZIONE			
Istruttore amministrativo o direttivo/segreteria didattica – CAT. C / D			
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; 	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Partecipazione a progetti di sviluppo dei servizi integrati	Competenze nello svolgimento delle mansioni attribuite	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di lavorare in team; - 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.
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 	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	<p>Qualità della presenza in servizio;</p> <p>Flessibilità nelle situazioni di emergenza;</p> <p>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</p>	<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	Cortesìa 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.

5.9 Maggiorazione del premio individuale

In attuazione dell'art. 69, commi 2 e 3, del CCNL 21/05/2018 per la differenziazione del premio individuale, Ai dipendenti che ottengono le valutazioni più elevati è attribuita una maggiorazione del premio nella misura definita in sede di contrattazione integrativa.

6. CAPO IV NORME FINALI

6.1 Revisione della metodologia

Entro sei mesi dalla prima applicazione della metodologia il NV, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

6.2 Norma transitoria

La refertazione interna sull'andamento delle performance dovrà avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del sistema di valutazione e non oltre i 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

**La presente copia e' conforme all'originale depositato
presso gli archivi dell'Azienda**

EF-5B-3C-3F-27-1B-FA-6A-C7-24-6F-26-68-3A-D5-81-FA-37-49-9E

CADES 1 di 1 del 07/05/2019 16:48:46

Soggetto: BARBARA RIVA

S.N. Certificato: 3432 29

Validità certificato dal 31/01/2017 13:14:19 al 31/01/2020 02:00:00

Rilasciato da InfoCert Firma Qualificata 2, INFOCERT SPA, IT
