



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza Brianza

# **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance**

Approvato con verbale dell'amministratore unico  
n.

## Sommario

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

Art. 31	Modalità di valutazione del Direttore Generale, del Vice Direttore.....	28
Art. 32	Osservatori privilegiati.....	28
Art. 33	Autovalutazione dei comportamenti organizzativi.....	29
Art. 34	Premio di risultato del Direttore Generale, Vice Direttore Generale, Dirigenti, e dei Funzionari titolari di incarichi di EQ.....	29
CAPO III:	Metodologia di valutazione della performance organizzativa e delle performance individuali del personale area degli operatori, area operatori esperti, area degli istruttori, area funzionari e dell'elevata qualificazione.....	30
Art. 35	Performance del personale dei livelli.....	30
Art. 36	Valutazione della Performance organizzativa e Premio correlato.....	30
Art. 37	Criteri per la valutazione ai fini del Premio correlato alla performance organizzativa e individuale.....	31
Art. 38	Maggiorazione del premio individuale.....	32
Art. 39	Valutazione del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione –Performance Individuale.....	33
Art. 40	Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione.....	33
Art. 41	Comunicazione degli obiettivi al personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione....	35
Art. 42	Valutazione intermedia del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione...	36
Art. 43	Valutazione finale delle performance individuali dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione	36
Art. 44	Elaborazione della graduatoria finale.....	36
Art. 45	Modulistica.....	37
	Scheda area degli operatori ed operatori esperti.....	38
	Scheda istruttori e funzionari ad elevata qualificazione.....	39
	Scheda degli istruttori e funzionari ad elevata qualificazione.....	40
	Scheda – Docenti.....	41
	Scheda segreteria amministrativa e didattica.....	42

## CAPO I: PRINCIPI

### Art. 1 Finalità

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

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

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

### Art. 2 Ciclo di gestione della performance

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

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

### Art. 3 Gli obiettivi

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

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

Gli obiettivi possono avere la seguente articolazione:

- **Obiettivi di sviluppo:** contribuiscono alla performance dell'Agenzia e alla performance organizzativa, ma non concorrono necessariamente alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge.
- **Obiettivi strategici:** ricondotti alla programmazione dell'Agenzia, utili per la valutazione della performance di Agenzia, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi di processo:** rappresentano l'attività istituzionale dell'Agenzia, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance, di Agenzia, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi e indicatori specifici** che possono integrare gli obiettivi di sviluppo, strategici, di processo, individuando target aggiuntivi specifici che siano ritenuti rilevanti. Nel loro insieme, gli indicatori specifici, coinvolgono tutto il personale dell'agenzia.

#### Art. 4 Definizione di performance

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

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

#### Art. 5 Il Piano delle performance

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

#### Art. 6 La performance organizzativa dell'Agenzia

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

La performance organizzativa, con riferimento ai documenti di programmazione generale dell'ente, è definita all'interno del Piano della Performance annuale, secondo

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

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

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

### **Art. 7 La performance degli obiettivi e indicatori specifici**

La performance di indicatori specifici consiste nel raggiungimento di target specifici, di particolare rilievo che integrano gli obiettivi di sviluppo, strategici, di processo, che siano ritenuti particolarmente rilevanti per il buon andamento dell'agenzia. Nel loro insieme, gli indicatori, coinvolgono tutto il personale dell'agenzia.

### **Art. 8 La performance individuale**

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

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

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

### **Art. 9 La Relazione sulla performance**

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

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

La relazione sulle performance è validata dal Nucleo di Valutazione.

## **Art. 10 L'assegnazione degli obiettivi e collegamento con le risorse**

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

In coerenza con quanto disposto negli articoli precedenti, gli obiettivi di sviluppo, strategici e/o specifici rappresentano le azioni attraverso le quali si realizzano le linee strategiche programmatiche nelle quali si articolano le "politiche" dell'ente.

Gli obiettivi sono assegnati a Dirigenti e ai Funzionari titolari di incarichi di EQ che ne curano l'attuazione e rispondono in caso di mancata o inadeguata realizzazione e al personale dipendente. Al fine di monitorare i processi di interazione trasversale, all'interno di uno stesso obiettivo possono essere individuati responsabili diversi.

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

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

## **Art. 11 Il monitoraggio e la verifica in corso di esercizio**

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

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

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

## **Art. 12 La misurazione e valutazione della performance**

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

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

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

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

### **Art. 13 La premialità**

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

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

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

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

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

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

## **Il piano della performance dell'Agenzia**

### **Art. 14 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.

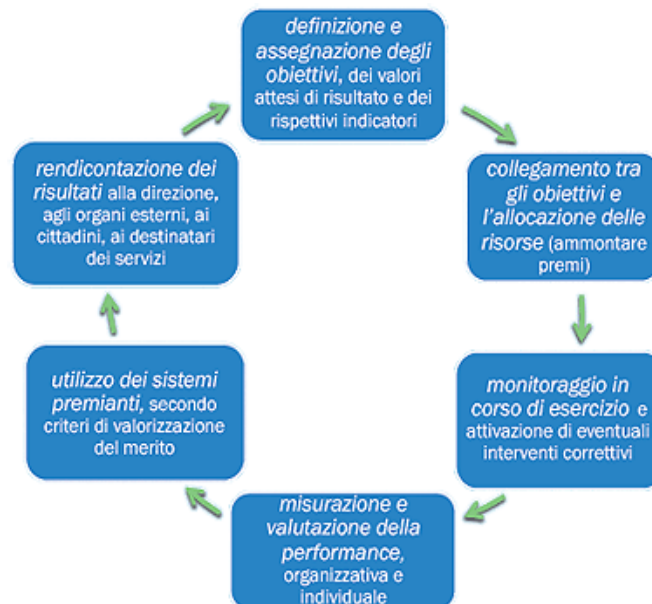
Il Piano delle performance, al suo interno, prevede:



- 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/impresе, 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.
- c) **La performance di obiettivi e indicatori specifici**, che consiste nella realizzazione di obiettivi specifici, come definiti nell' art. 3.

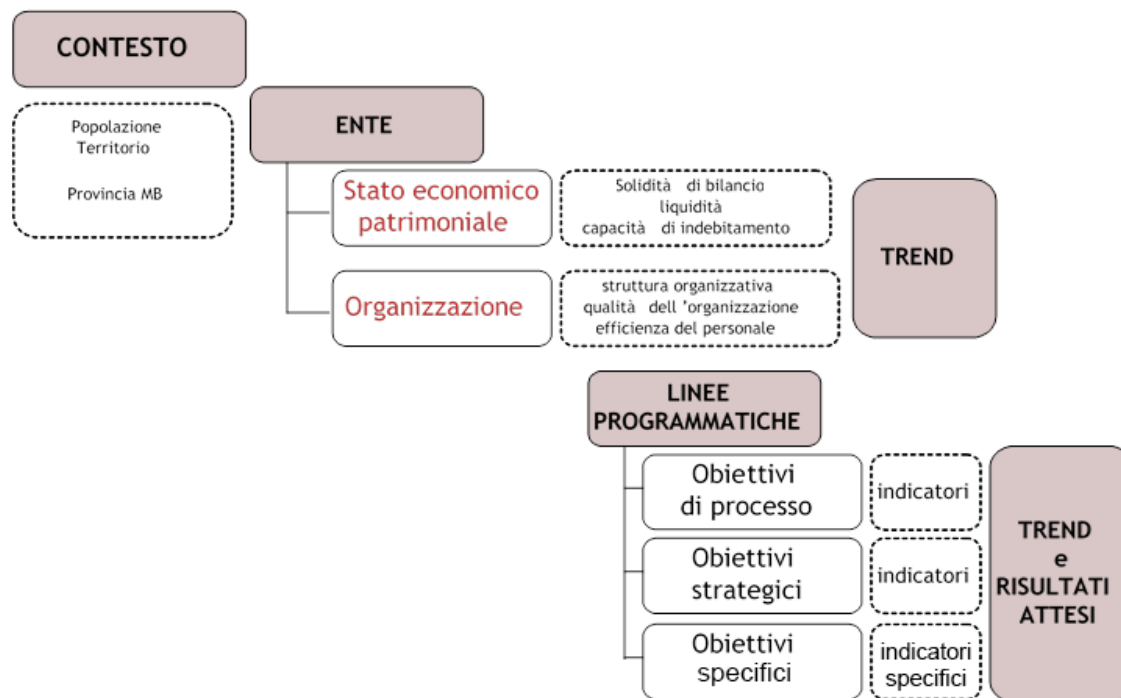
Il Piano delle performance è aggiornato qualora se ne richieda la necessità, sia per l'inserimento di nuovi progetti, sia per l'inserimento o la modifica degli obiettivi assegnati e dei relativi indicatori. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance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

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



## Art. 15 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'Agenda, 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'Agenda gestisce e una mappatura delle risorse umane di cui dispone.

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

## Art. 16 Caratteristiche dell'ambiente esterno

Il piano individua i dati rilevanti relativi all'ambiente esterno in cui opera l'Agenda.

Popolazione residente nella provincia di Monza e Brianza (anni 2016-2022)

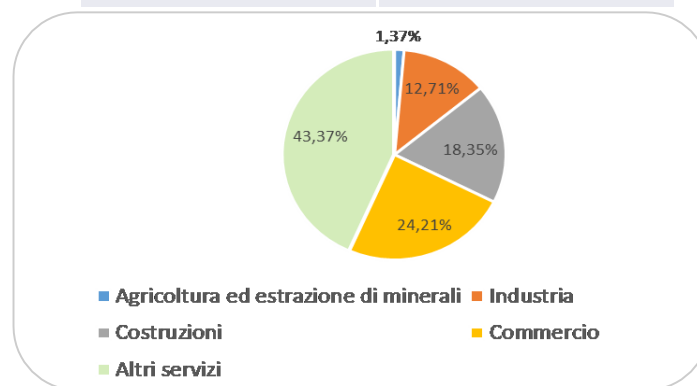
Anno	Uomini	Donne	Totale
<b>2016</b>	423.516	442.560	<b>866.076</b>
<b>2017</b>	425.127	443.732	<b>868.859</b>
<b>2018</b>	426.778	444.920	<b>871.698</b>
<b>2019</b>	425.094	442.291	<b>867.385</b>
<b>2020</b>	426.302	443.891	<b>870.193</b>
<b>2021</b>	426.508	443.605	<b>870.113</b>
<b>2022</b>	426.813	443.594	<b>870.407</b>

(ultimo aggiornamento disponibile da Report Osservatorio 2022)

#### Imprese MB

Anno	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni
<b>2022</b>	72.618	64.021	4.517	5.602
<b>2021</b>	73.692	63.392	4.657	5.317
<b>2020</b>	74.321	63.946	3.807	4.066
<b>2019</b>	74.526	64.110	4.772	4.398
<b>2018</b>	74.096	63.900	4.358	4.253
<b>Variazioni anno 2022 su anno 2021</b>				
Variazioni assolute	-1.074	629	-140	285
Variazioni %	-1,46%	0,99%	-3,01%	5,36%
<b>Variazioni anno 2021 su anno 2020</b>				
Variazioni assolute	-629	-554	850	1.251
Variazioni %	-0,85%	-0,87%	22,33%	30,77%
<b>Variazioni anno 2020 su anno 2019</b>				
Variazioni assolute	-205	-164	-965	-332
Variazioni %	-0,28%	-0,26%	-20,22%	-7,55%
<b>Variazioni anno 2019 su anno 2018</b>				
Variazioni assolute	430	210	414	145
Variazioni %	0,58%	0,33%	9,50%	3,41%

Anno	Unità locali delle imprese attive
2022	82.445
2021	81.478
2020	81.552
2019	81.629
2018	81.228
<b>Variazioni anno 2022 su anno 2021</b>	
Variazioni assolute	967
Variazioni %	1,19%



Unità locali delle imprese attive MB

## Art. 17 Caratteristiche ambiente interno

Il piano tiene in considerazione le informazioni a livello di budget e di organizzazione.

Un esempio:

DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2023											DOTAZIONE PREVISIONALE AL 31.12.2024						
Amministratore Unico											1						
Servizi	Categoria				N. dipendenti				Personale somministrato	Potenziamento		Totale	T.I.	T.D.	Personale somministrato	Potenziamento	Totale
	QD	AREA FUNZIONARI ELEVATA QUALIFICAZIONE EX D	AREA ISTRUTTORI EX C	AREA OPERATORI ESPERTI EX B	T.I.	% p.t.	T.D.	% p.t.		personale in distacco	personale temporaneo						
<b>DIREZIONE E APICALI</b>																	
Direttore Generale	1				1							1		1			1
Direttori di Area	3	2			2		3					5	1	4			5
Segretaria Direzione			1		1							1	1				1
<b>SUB-TOTALE</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>						<b>7</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>AREA POLITICHE DEL LAVORO E DELLA FORMAZIONE</b>																	
Responsabile Coordinamento PAL e CPI		1			1							1	1				1
Responsabili CPI e Sede Accreditata		3			3				2			5	3			2	5
C.P.I. Seregno		1	4		5				13			18	5			15	20
C.P.I. Vimercate			2		2				10			12	2			11	13
C.P.I. Monza		1	4		5				20			25	5			24	29
C.P.I. Cesano Maderno		1	3		4				13			17	4			15	19
Sede Accreditata Cernuschi 8			1		1							1	3		3		6
Osservatorio MDL					0				1			1				3	3
Staff Lavoro					0				1			1				1	1
<b>SUB-TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>21</b>				<b>60</b>	<b>0</b>		<b>81</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>71</b>	<b>97</b>
Responsabili CFP		3			3							3	3				3
C.F.P. Seregno		14	4	2	20			di cui n. 3 PT 50% n. 1 PT 80,55%	1	di cui n. 1 PT 50%	9	30	20	1	9		30
C.F.P. Meda		12	7		18			di cui n. 1 PT al 50%; n. 1 PT al 30%; n. 1 PT al 75%	1	di cui n. 1 PT 55,56%	6	25	17	1	6		24
C.F.P. Concorezzo		7	3	2	11			di cui n. 1 PT 55,56%	1	di cui n. 1 PT 30%		12	11	1			12
<b>SUB-TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>51</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>69</b>
<b>AREA AMMINISTRATIVA</b>																	
Contabilità, Rendicontazione		1	2		3				1			4	5		1		6
Controller													1				1
<b>SUB-TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>AREA PATRIMONIO, PROGETTI SPECIALI E APPALTI</b>																	
Progetti Speciali e Appalti		1	1		2				2			4	4		2		6
Responsabile Ufficio Tecnico		1			1							1	1				1
Ufficio Tecnico											1	1				1	1
<b>SUB-TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>AREA ORGANIZZAZIONE, PERSONE E COMUNICAZIONE</b>																	
Risorse Umane		3	1		4			n. 1 part time 55,56%				4	4				4
Comunicazione			1		1					1		2	1			1	2
Affari Generali										2		2				2	2
<b>SUB-TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>AREA IT</b>																	
Servizi informatici			2		2					4		6	2			4	6
<b>SUB-TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>TOTALE DIPENDENTI</b>	<b>4</b>	<b>51</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>89</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>182</b>	<b>94</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>79</b>	<b>202</b>

Dati economici del Piano di Performance in relazione al Bilancio Previsionale dell'anno

Un. Esempio

Cruscotto Afol relativo al Bilancio di Previsione

<b>AFOL</b>	<b>ACT 2022</b>	<b>BDG 2023</b>	<b>BDG 2024</b>	<b>Δ BDG</b>	<b>Δ %</b>
<b>Totale Costo Personale</b>	<b>5.301.055</b>	<b>6.485.501</b>	<b>6.719.413</b>	<b>233.912</b>	<b>3,61%</b>
Tot. Costo Personale DIP.	4.330.965	4.686.038	4.505.221	-180.816	-3,86%
Tot. Costo Personale SOMM.NE	323.017	394.735	694.894	300.159	76,04%
Tot. Costo Personale NON DIP.	647.073	1.404.728	1.519.298	114.570	8,16%
Costo Personale DIP / Tot Costo Personale	82%	72%	67%	-5%	
Costo Personale SOMM.NE / Tot Costo Personale	6%	6%	10%	4%	
Costo Personale NON DIP / Tot Costo Personale	12%	22%	23%	1%	
Costo Personale DIP / Tot Ricavi e Contributi	53%	51%	45%	-6%	
<b>Risultato della Gestione</b>					
<b>Totale Ricavi da Servizi e Contributi</b>	<b>8.155.000</b>	<b>9.183.821</b>	<b>9.958.761</b>	<b>774.939</b>	<b>8,44%</b>
Ricavi da servizi	5.013.382	5.761.428	6.505.842	744.414	12,92%
Ricavi da contributi	3.141.618	3.422.393	3.452.919	30.525	0,89%
Totale Costi di produzione	7.413.856	9.020.501	9.724.148	703.647	7,80%
<b>Margine Commerciale</b>	<b>4.185.733</b>	<b>4.446.875</b>	<b>4.745.646</b>	<b>298.771</b>	<b>6,72%</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>980.197</b>	<b>650.863</b>	<b>996.201</b>	<b>345.337</b>	<b>53,06%</b>
<b>EBIT</b>	<b>741.144</b>	<b>181.798</b>	<b>320.413</b>	<b>138.615</b>	<b>76,25%</b>
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>	<b>323.956</b>	<b>170.048</b>	<b>321.413</b>	<b>151.365</b>	<b>89,01%</b>
Ricavo per € di spesa personale	1,5	1,4	1,5	7%	5%

I dati economici verranno aggiornati successivamente all'approvazione del Bilancio d'esercizio di riferimento

### Art. 18 Valutazione sulle strategie dell'Azienda

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

### Art. 19 Strutture operative a supporto del Nucleo di Valutazione

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

### Art. 20 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	
<b>OBIETTIVO DI PROCESSO N.</b>					
<i>Descrizione dell'obiettivo</i>					
<b>FASI DI REALIZZAZIONE</b>					
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile
<b>DESTINATARI \ STAKEHOLDERS</b>					

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
<b>Indici di Quantità</b>								
<b>Indici di Tempo</b>								
<b>Indici di Economicità</b>								
<b>Indici di Qualità</b>								

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
<b>Indicatori di Efficacia</b>					
<b>Indicatori di Efficacia temporale</b>					
<b>Indicatori di Efficienza Economica</b>					
<b>Indicatori di Qualità</b>					
Analisi del risultato					
Analisi degli scostamenti		Verifica Intermedia: __ / __ / __			Valutazione NV
Cause		Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1	media valori
Effetti		Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1	
		Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2	
Analisi degli scostamenti		Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2	media tempi
Intrapresi		Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3	
		Rispetto tempi fase 3		Rispetto tempi fase 3	
Da attivare		Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4	
		Rispetto tempi fase 4		Rispetto tempi fase 4	
<b>Commento:</b>					



## Art. 21 Gli obiettivi strategici e di processo

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

Di seguito un esempio:

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

## Art. 22 Validazione degli obiettivi

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

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

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

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

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

### Art. 23 Pesatura degli obiettivi: criteri

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

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

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

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

- **Obiettivi specifici:** possono integrare gli obiettivi di sviluppo, strategici, di processo, individuando target aggiuntivi specifici che siano ritenuti rilevanti. Nel loro insieme, tali obiettivi, coinvolgono tutto il personale dell'agenzia.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi, come stabilito dal Sistema integrato di valutazione dell'Agenzia, sono:

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

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

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

Esempio:

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

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

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

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

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

3,68

#### Art. 24 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:

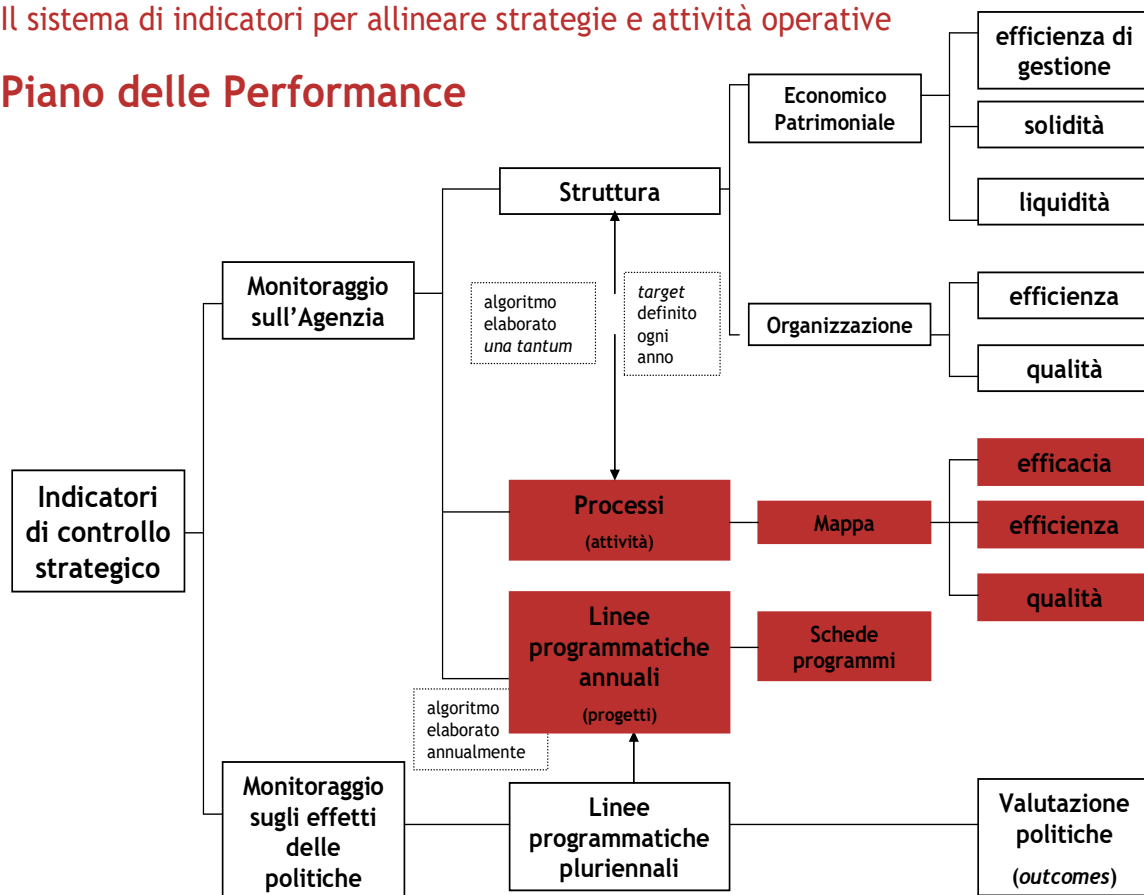
- 1 **Ricavo di processo:** laddove determinabile;
- 2 **Costo del personale dipendente:** unità operative impegnate nel processo per ore effettive di utilizzo;
- 3 **Costi del personale non dipendente (occasionali, P.IVA, ...):** con lo stesso criterio di imputazione del precedente;
- 4 **Altri costi 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.

### Il sistema di indicatori per allineare strategie e attività operative

## Piano delle Performance



### Art. 25 Valutazione degli obiettivi

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

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

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

### **Art. 26 Il sistema della Performance**

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

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

La valutazione individuale fa riferimento ai seguenti ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati, la valutazione degli obiettivi di Progetto, la valutazione degli indicatori di parità di genere e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

### **Art. 27 Definizione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti del Direttore Generale, del Vice Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Funzionari titolari di incarichi di EQ.**

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti per il Direttore Generale, per il Vice Direttore, per i dirigenti e per i funzionari titolari di incarichi di EQ. Il primo ambito fa riferimento alla valutazione degli obiettivi assegnati e attribuiti nel Piano Performance, alla valutazione degli obiettivi e di indicatori specifici; il secondo ambito si riferisce alla valutazione dei comportamenti organizzativi (vedi tabella A - B).

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

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

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

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

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

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

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

I comportamenti professionali e manageriali – Dirigenti (Tabella A)  
Tabella A:

DIRIGENTI		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Innovatività</b>	<p>Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa. Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.</p> <p>Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzano schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti. Denota la propensione/disponibilità al cambiamento</p>	<p>Indica la capacità di iniziativa e propositività, capacità di risolvere i problemi. capacità di indirizzare alla trasformazione del sistema, capacità di definire regole e modalità operative nuove e introduzione di strumenti gestionali innovativi.</p>
<b>Gestione risorse economiche</b>	<p>Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse. È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi. Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.</p>	<p>Indica la corretta supervisione delle entrate, gestione delle risorse economiche e strumentali affidate, rispetto dei vincoli di budgeting, oltre alla capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'Agenzia.</p>
<b>Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze</b>	<p>Fa riferimento alla presenza e gestione dei momenti fondamentali di vita istituzionale dell'agenzia (rapporti con Amministratore unico, Proprietà) e alla integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;</p>	<p>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.</p>
<b>Capacità di attribuire e sovrintendere ruoli e obiettivi dei Funzionari titolari di incarichi di EQ e della struttura</b>	<p>Fa riferimento alla corretta programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo delle attività programmatiche fondamentali dell'Agenzia, coinvolgendo adeguatamente i Direttori di Area e la struttura nel suo insieme.</p>	<p>In riferimento alla corretta programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo.</p>

DIRIGENTI		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Capacità di motivare le risorse umane</b>	Fa riferimento alla capacità di informare, comunicare e coinvolgere i Direttori di Area sulle strategie dell'Agenzia, di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale, delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori, efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali, capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	capacità di informare, comunicare e coinvolgere i Direttori di Area sulle strategie dell'Agenzia, di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale, delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori, efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali, capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
<b>Capacità di rappresentare l'Agenzia sotto il profilo istituzionale e nel contenzioso</b>	Fa riferimento ai rapporti con gli Enti pubblici del territorio di riferimento, alla rappresentatività nei progetti di rete territoriali, alla capacità negoziale e gestione dei conflitti, alla gestione del contenzioso eventualmente manifestatosi nel periodo di riferimento.	In riferimento ai rapporti con gli Enti pubblici del territorio di riferimento, alla rappresentatività nei progetti di rete territoriali, alla capacità negoziale e gestione dei conflitti, alla gestione del contenzioso eventualmente manifestatosi nel periodo di riferimento

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

FUNZIONARI TITOLARI DI INCARICHI DI EQ		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Relazione e integrazione</b>	comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione; partecipazione alla vita organizzativa; integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati; capacità di lavorare in gruppo; capacità negoziale e gestione dei conflitti.	Indica la capacità e disponibilità a relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con i colleghi, con il Dirigente di riferimento e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione



FUNZIONARI TITOLARI DI INCARICHI DI EQ		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Innovatività</b>	<p>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.</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. Fa riferimento alla capacità di utilizzare schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.</p>
<b>Gestione risorse economiche</b>	<p>gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;            gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;            rispetto dei vincoli finanziari;            capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;            sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</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>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<p>rispetto dei termini dei procedimenti;            capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;            presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;            comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;            gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;            precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.</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>

FUNZIONARI TITOLARI DI INCARICHI DI EQ		
Comportamento	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Gestione Risorse umane</b>	capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa; capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale; capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento; capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori; prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori; concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione; efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali; controllo e contrasto dell'assenteismo.	Comprende la capacità di orientare e organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate; capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale; orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità; livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta; sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.	Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.

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

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

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

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

Il valore che ne risulta e di cui fanno parte gli obiettivi Strategici, di Processo, obiettivi di specifici e indicatori specifici incidono da un minimo del 50% a un massimo del 60%. Il peso attribuito viene definito annualmente in sede di approvazione del Piano Performance all'interno dei seguenti range:

**Obiettivi Strategici e di Processo:** tra 80% e 100%

**Obiettivi specifici:** massimo 10%

**Indicatori specifici:** massimo 10%. Qualora siano individuati più indicatori sarà definito il peso di ognuno di esso o di aggregati di indicatori, omogenei per ambito. Tali indicatori possono essere di livello aziendale o di area.

**Il secondo elemento di valutazione** è dato dai comportamenti professionali e manageriali che incidono da un minimo del 40% a un massimo del 50% della valutazione complessiva e il cui peso è annualmente definito con le medesime modalità individuate per la prima tipologia di valutazione.

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	XXXXX	1A	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P	A	M	M	A	150	2,30%	92%	2,12%	
DG	XXXXX	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%
	<b>3,68</b>	<b>88,50 (media)</b>	<b>3,29%</b>
			<b>89,40</b>

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

3,68

### Art. 28 Validazione della pesatura di obiettivi e di comportamenti organizzativi e comunicazione ai Funzionari titolari di incarichi di EQ

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

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

### **Art. 29 Modalità di rendicontazione intermedia dello stato di attuazione degli obiettivi**

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

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

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

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

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

### **Art. 30 Valutazione finale delle performance individuali**

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

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

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

Scheda di valutazione dei Dirigenti.

Esempio:

<b>DIRETTORE</b>						<b>% Obiettivi</b>		<b>% Comportamenti</b>	
eventuali funzioni gestite				<b>ANNO</b>		2024			
<b>Valutazione del risultato ottenuto</b>									
<b>GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE</b>		<b>PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA</b>							
		<b>Grado di raggiungimento</b>							
<b>COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI</b>		<b>PESO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Innovatività(per il 2024 intesa prevalentemente come visione strategica, cioè cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni a lungo termine, utilizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo)		8							
Gestione risorse economiche		8							
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Agenzia		6							
Capacità di attribuire e sovrintendere ruoli e obiettivi dei Direttori di Area e della struttura ( per il 2024 intesa prevalentemente come: guarda oltre gli interessi dell'unità organizzativa di appartenenza, collocando la propria azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazione, promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune)		8							
Capacità di motivare le risorse umane (per il 2024 intesa prevalentemente come: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi,...) mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.		7							
Capacità di rappresentare l'Agenzia sotto il profilo istituzionale e nel contenzioso		8							
<b>Totale comportamenti organizzativi</b>		<b>45</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
									0
<b>AMBITO DI VALUTAZIONE</b>		<b>PESO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>						
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI PP 2024					<b>ESITO COMPLESSIVO: 0,00%</b>				
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI SPECIFICI									
ESITO INDICATORI SPECIFICI									
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI									
<b>Osservazioni del valutatore sulle prestazioni</b>									
Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti									
<b>Osservazioni del valutato</b>									
Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento									
Complessità delle procedure interne:		<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse tecnologiche				<input type="checkbox"/>		
Ostacoli normativi		<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali				<input type="checkbox"/>		
Difficoltà logistiche		<input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane				<input type="checkbox"/>		
Errata allocazione risorse umane		<input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale				<input type="checkbox"/>		
Scarsa motivazione del personale		<input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione				<input type="checkbox"/>		
Flussi comunicativi critici		<input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi				<input type="checkbox"/>		
Instabilità organizzativa		<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>		
Altro.....									

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

EQ -				ANNO		2024		% Obiettivi	% Comportamenti	
eventuali funzioni gestite										
<b>Valutazione del risultato ottenuto</b>										
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE		<b>PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA</b>								
		Grado di raggiungimento								
<b>COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI</b>	PESO	1	2	3	4	5	6	7		
Relazione e integrazione (per il 2024 intesa prevalentemente come collaborazione interfunzionale tra aree/BU/staff)	8									
Innovatività (per il 2024 intesa prevalentemente come: 1) capacità propositiva e di iniziativa 2) innovazione metodologica e tecnologica dei processi e dei servizi)	8									
Gestione risorse economiche (sviluppo indicatori, grado di presidio kpi, soluzioni correttive e in termini di soluzioni tempo/costo, con particolare riferimento al piano di potenziamento dei cpi )	6									
Orientamento alla qualità dei servizi	8									
Gestione risorse umane	7									
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	8									
<b>Totale comportamenti organizzativi</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>0</b>										
AMBITO DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE								
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI PP 2024			<b>ESITO COMPLESSIVO: 0,00%</b>							
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI SPECIFICI										
ESITO INDICATORI SPECIFICI										
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI		<b>0%</b>								
<b>Osservazioni del valutatore sulle prestazioni</b>										
Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti										
<b>Osservazioni del valutato</b>										
Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento										
Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>							
Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>							
Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>							
Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>							
Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>							
Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>							
Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>							
Altro.....										

La valutazione fa riferimento a quattro ambiti: la valutazione degli obiettivi strategici o di processo; la valutazione degli obiettivi specifici; la valutazione di indicatori specifici; la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

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

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

### **Art. 31 Modalità di valutazione del Direttore Generale, del Vice Direttore.**

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

- 1) Al grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali Strategici, di Processo, di obiettivi specifici, indicatori specifici che corrisponde alla media del grado di raggiungimento dell'ente, per la sua funzione di sovrintendenza e coordinamento assegnato. ( cfr. art. 26 e 29.)

Nel caso in cui al Vice Direttore sia affidata la direzione di settori/aree complesse, alla valutazione di tali settori/aree complesse, si applicano i criteri previsti all'art. 26 e 29.

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

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

### **Art. 32 Osservatori privilegiati**

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

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

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

### **Art. 33 Autovalutazione dei comportamenti organizzativi**

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

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

### **Art. 34 Premio di risultato del Direttore Generale, Vice Direttore Generale, Dirigenti, e dei Funzionari titolari di incarichi di EQ**

Per la retribuzione di risultato del Direttore Generale, del Vice Direttore, dei Dirigenti e dei Funzionari titolari di incarichi di EQ, vige la seguente correlazione:

- L'indennità di risultato è corrisposta:
  - a. Per il Direttore Generale tra un valore compreso tra il 10% e il 30% dell'indennità di Posizione integrato dall'indennità ad personam attribuita;
  - b. Per il Vice Direttore, i Dirigenti e i Funzionari titolari di incarichi di EQ tra un valore compreso tra il 10% e il 30% dell'indennità di Posizione;
- L'indennità di risultato non verrà corrisposta per valutazioni inferiori a un punteggio pari al 70%;
- Per valutazioni comprese fra il 70% e il 89,99% si procede alla liquidazione del premio in modo direttamente proporzionale al budget individuale di risultato;
- Per valutazioni uguali o superiori al 90% si procede:
  - a. Per il Direttore Generale alla liquidazione del 30% dell'indennità di posizione integrato dall'indennità ad personam attribuita;
  - b. Per il Vice Direttore, i Dirigenti e i Funzionari titolari di incarichi di EQ alla liquidazione del 30% dell'indennità di posizione;



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

### **Art. 35 Performance del personale dei livelli**

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

- a. **performance organizzativa dell'Agenzia**, che consiste nella realizzazione dei compiti nel loro complesso in ragione degli obiettivi di risultato assegnati, in riferimento alle aree/unità operative, in relazione alle funzioni attribuite, rispetto sia agli standard di servizi, sia alle aspettative di risultato o gradimento da parte dei cittadini/enti/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
- c. **performance di indicatori specifici** che consiste nel raggiungimento di target specifici, di particolare rilievo che integrano gli obiettivi di sviluppo, strategici, di processo, che siano ritenuti particolarmente rilevanti per il buon andamento dell'agenzia. Nel loro insieme, tali obiettivi, coinvolgono tutto il personale dell'agenzia.

### **Art. 36 Valutazione della Performance organizzativa e Premio correlato**

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

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

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

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

### **Art. 37 Criteri per la valutazione ai fini del Premio correlato alla performance organizzativa e individuale**

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

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

---

<sup>1</sup> (dipendenti-distaccati-somministrati)

11. Per ogni dipendente, in base alla valutazione individuale, il premio viene così suddiviso:
  - Valutazioni uguali o superiori al 70%: distribuzione direttamente proporzionale rispetto al punteggio attribuito;
  - Valutazione inferiore al 70%: nessuna distribuzione di produttività, di cui al presente articolo
12. Gli eventuali avanzi generati dalla distribuzione della produttività organizzativa e saranno ridistribuiti fra tutti i soggetti che hanno conseguito valutazioni individuali uguali o superiori al 70% in misura proporzionale a tali valutazioni.
13. Fermo quanto previsto dai precedenti commi, i premi correlati alla performance individuale vengono erogati a consuntivo ai dipendenti in base al punteggio attribuito dal valutatore nell'apposita scheda di valutazione definita nel sistema di misurazione e valutazione della performance e saranno erogati a consuntivo sulla base delle risultanze della relazione sulla Performance, validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dall'Azienda.
14. I resti della valutazione individuale saranno distribuiti tra il personale che partecipa a obiettivi specifici individuati dall'amministrazione e inseriti nel piano delle Performance Ad ogni obiettivo saranno assegnate le risorse economiche proporzionalmente al peso attribuito dal Nucleo di Valutazione, generato dal prodotto tra la pesatura dell'obiettivo specifico e il numero di personale dipendente o in somministrazione, a cui l'obiettivo è assegnato, e riconosciuti al personale secondo le percentuali di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

### **Art. 38 Maggiorazione del premio individuale**

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

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

### **Art. 39 Valutazione del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione –Performance Individuale**

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

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

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

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

### **Art. 40 Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione**

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

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

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

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

Si indicano di seguito i principali item di riferimento utilizzati:

**Relazione e integrazione** con riferimento a:

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

**Innovatività** con riferimento a:

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

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

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

**Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

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

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

**Sperimentazione e innovazione metodologico-didattica con riferimento a:**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Art. 41 Comunicazione degli obiettivi al personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione**

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

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

#### **Art. 42 Valutazione intermedia del personale dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione**

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

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

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

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

#### **Art. 43 Valutazione finale delle performance individuali dell'area degli Operatori, area Operatori esperti, area degli Istruttori, area Funzionari e dell'Elevata qualificazione**

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

#### **Art. 44 Elaborazione della graduatoria finale**

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

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

**Nota**

Lo scarto quadratico medio  $\sigma$  (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  $\sigma$  lo scarto quadratico medio si ha:

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

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

**ESEMPIO**

Per calcolare lo scarto quadratico medio dei seguenti valori:

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

Calcoliamo la media aritmetica semplice dei dati.

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

Calcoliamo lo scarto quadratico medio

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

**Art. 45 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:













AREE DIREZIONE GENERALE, AREA POLITICHE DEL LAVORO E DELLA FORMAZIONE, AREA AMMINISTRATIVA ED ECONOMICO FINANZIARIA, ORGANIZZAZIONE PERSONE E COMUNICAZIONE, AREA IT, AREA PATRIMONIO, PROGETTI SPECIALI E APPALTI - Area Operatori ed Operatori Esperti			
Comportamento	Principali caratteristiche	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Relazione e integrazione</b>	Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro - <b>Teamwork</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- Partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- Capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
<b>Flessibilità</b>	Assecondare le innovazioni organizzativo-gestionali del processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità dimostrata di percepire e cogliere i cambiamenti e le differenze,</li> <li>- Opportunità di crescita personale e professionale e come momenti di acquisizione e sviluppo di nuove competenze.</li> <li>- Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.</li> </ul>	<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>
<b>Autocontrollo</b>	Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione delle emozioni e le situazioni stressanti</li> <li>- Consapevolezza di sé, dell'altro e del contesto</li> <li>- Capacità comunicative e relazionali (mediazione, negoziazione, ecc.)</li> <li>- Collaborazione</li> <li>- Problem solving</li> </ul>	<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>
<b>Orientamento al servizio</b>	Competenza a ricoprire le mansioni attribuite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competenza, conoscenze e abilità tecniche</li> <li>- Organizzazione e controllo</li> <li>- Gestione del tempo a disposizione</li> <li>- Affidabilità</li> <li>- Impegno e senso di responsabilità</li> </ul>	<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>
<b>Puntualità</b>	Rispettare impegni e scadenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici;</li> <li>- Gestire carichi di lavoro</li> </ul>	Rapidità e puntualità nella esecuzione delle attività.

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

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

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

AREE DIREZIONE GENERALE, AREA AMMINISTRATIVA ED ECONOMICO FINANZIARIA, ORGANIZZAZIONE PERSONE E COMUNICAZIONE, AREA IT, AREA PATRIMONIO, PROGETTI SPECIALI E APPALTI - Area degli Istruttori ed Funzionari ad elevata Qualificazione			
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	Cura delle Risorse/strumenti/attrezzature assegnate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- Sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</li> </ul>	Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione.
<b>Flessibilità e accuratezza</b>	Capacità di adattamento operativo alle necessità organizzative dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di esercitare la propria funzione e svolgere le attività con la massima accuratezza rispetto alle direttive ricevute;</li> <li>- 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.</li> </ul>	<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>
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	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.
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	Competenza a ricoprire le mansioni attribuite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- Capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- Comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali.



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

AREA LAVORO			
Area degli Istruttori e dei Funzionari ed Elevata Qualificazione			
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	Qualità della presenza in servizio; Flessibilità nelle situazioni di emergenza; disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- 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.</li> </ul>	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 professioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'ente.

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

<b>AREA FORMAZIONE</b>			
<b>Docente e segreteria didattica – Area degli Istruttori e dei Funzionari ad elevata qualificazione</b>			
<b>Comportamento</b>	<b>Principali caratteristiche</b>	<b>Fattori di valutazione</b>	<b>Valutazione complessiva</b>
		- Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.	affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
<b>Partecipazione a progetti di sviluppo dei servizi integrati</b>	Competenze nello svolgimento delle mansioni attribuite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;</li> <li>- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.</li> </ul>	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.
<b>Sperimentazione e innovazione metodologico-didattica</b>	<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"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti e orario di lezione;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il programma scolastico per il raggiungimento degli obiettivi del piano formativo;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di erogazione attività di docenza rispettando i criteri quali-quantitativi stabiliti;</li> <li>- capacità di attivare azioni correttive/preventive funzionali al raggiungimento del successo formativo;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole (comprese le disposizioni di sicurezza) che disciplinano le attività e le procedure;</li> <li>- 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</li> </ul>	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.

<b>AREA FORMAZIONE</b>			
<b>Docente e segreteria didattica – Area degli Istruttori e dei Funzionari ad elevata qualificazione</b>			
<b>Comportamento</b>	<b>Principali caratteristiche</b>	<b>Fattori di valutazione</b>	<b>Valutazione complessiva</b>
		alle metodologie più recenti.	
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	Qualità della presenza in servizio; Flessibilità nelle situazioni di emergenza; Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- 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.</li> </ul>	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.
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	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.
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	Competenza a ricoprire le mansioni attribuite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- Capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	Cura delle Risorse/strumenti/attrezzature assegnate	Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate.	Denota l'attenzione al corretto utilizzo degli strumenti/attrezzature assegnate.

*Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance*

*Approvato in data*

Per ragioni di trasparenza, in ogni scheda verrà inoltre indicata la % di Performance organizzativa raggiunta e la % di performance di obiettivo specifico raggiunta in base alla quale verranno poi ridistribuiti gli eventuali avanzi di performance individuale.

Ai fini dei conteggi dei differenziali stipendiali e delle progressioni tra le aree si terrà conto solo della valutazione individuale che risulta essere il risultato dei **comportamenti professionali e dell'apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi**

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

**FB-4D-49-D4-55-B4-59-9E-15-69-D2-5B-E4-75-E2-43-63-A4-ED-12**

**CAdES 1 di 2 del 14/03/2024 12:33:42**

Soggetto: Luigi Cremona

S.N. Certificato: 8FDDCE70

Validità certificato dal 30/03/2023 12:14:36 al 30/03/2026 12:14:36

Rilasciato da Actalis EU Qualified Certificates CA G1, Actalis S.p.A., IT

-----  
**CAdES 2 di 2 del 13/03/2024 21:13:56**

Soggetto: MARCELLO MARIO ROSARIO CORRERA

S.N. Certificato: 783AD8B4

Validità certificato dal 30/03/2023 12:02:33 al 30/03/2026 12:02:33

Rilasciato da Actalis EU Qualified Certificates CA G1, Actalis S.p.A., IT

-----