

VERBALE DI ACCORDO DECENTRATO

tra

l'Agenzia Metropolitana per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro
- AFOL Metropolitana

e

le Rappresentanze Sindacali Unitarie
e le Organizzazioni Sindacali CGIL, CISL e UIL

Premessa

Preso atto che con verbale di accordo decentrato sottoscritto in data 23.12.2014 tra l'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro della Provincia di Milano - AFOL Milano, l'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro Nord Ovest Milano - AFOL Nord Ovest Milano e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni Sindacali CGIL, CISL e UIL avente ad oggetto "Progetto di Fusione per unione di AFOL Milano e AFOL Nord Ovest Milano - AFOL Metropolitana Procedura art. 47 Legge 428/90" si è convenuto che Nelle more del processo di fusione e nella concreta eventualità che nel corso dell'anno 2015 avverranno processi di fusione per incorporazione in AFOL Metropolitana delle restanti Agenzie per la Formazione l'Orientamento e il Lavoro del territorio provinciale, si reputa opportuno mantenere efficaci gli accordi decentrati stipulati che conservano efficacia transitoriamente e in attesa di una trattazione decentrata unitaria che determini trattamenti equivalenti";

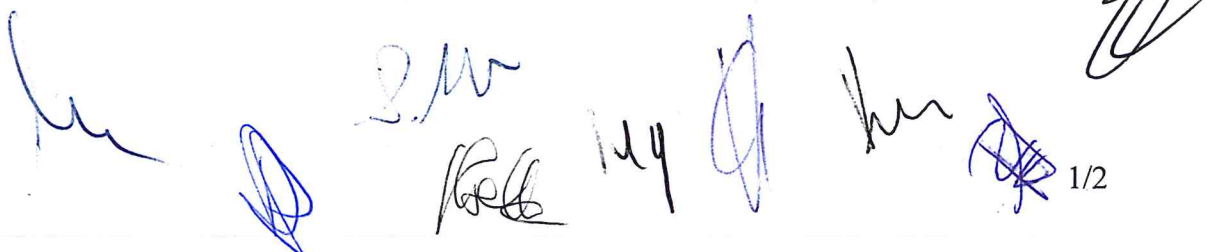
Richiamati:

- il protocollo d'intesa e verbale di accordo tra Agenzia per la Formazione l'Orientamento e il Lavoro della Provincia di Milano e le Organizzazioni Sindacali e le Rappresentanze Sindacali Unitarie siglato in data 4.6.2014, con il quale si è concordata l'adozione del "Regolamento di pesatura, nomina e valutazione delle Posizioni Organizzative e dell'Indennità di Maggiore Responsabilità" e la presentazione, da parte dell'amministrazione, di una proposta di sistema di valutazione delle performance dei dipendenti in sede sindacale;
- L'accordo siglato in data 8.5.2014 tra l'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro Nord Ovest Milano - AFOL Nord Ovest Milano e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni Sindacali con il quale sono stati approvati il sistema di valutazione delle performance dei dipendenti pe gli anni 2013 e 2014 e l'adozione del sistema di valutazione annuale degli incaricati di Posizione Organizzativa;

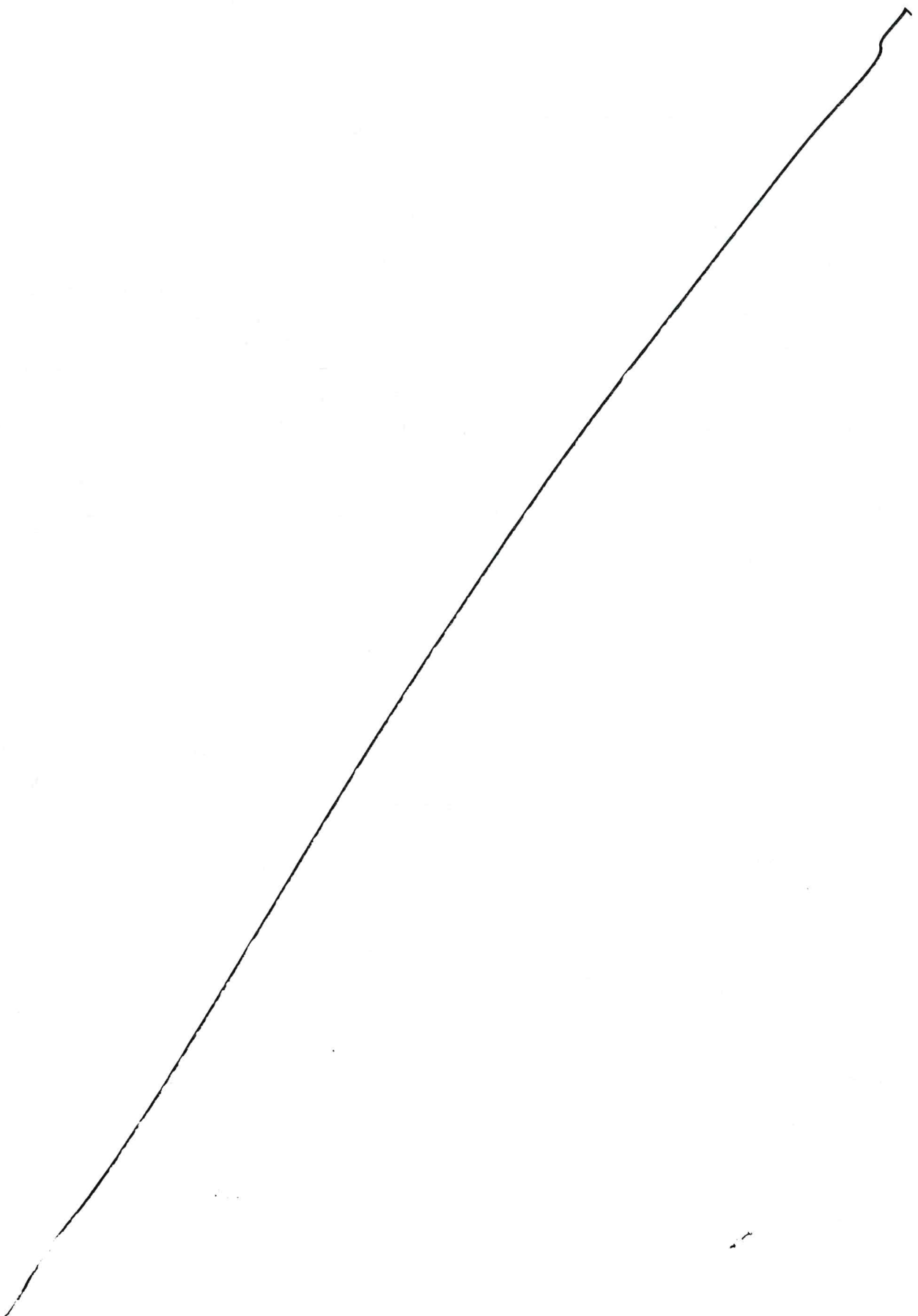
Visto il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro - comparto Regioni e Autonomie Locali, con particolare riferimento all'articolo 16 del CCNL del 31.3.1999;

Visto Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

Considerato che in data 31 marzo 2015 si è tenuto il primo incontro in sede sindacale in cui è stata presentata dalla Direzione la proposta di sistema di valutazione delle performance di tutto il personale alle dipendenze di AFOL Metropolitana;



1/2



Preso atto che durante il confronto odierno tra le parti trattanti le Rappresentanze Sindacali Unitarie e i rappresentanti delle Organizzazioni Sindacali, pur condividendo l'impianto generale del suddetto sistema, hanno avanzato proposte di modifica;

Considerato che dopo ampia analisi e confronto tra le parti si è pervenuti ad un accordo sul sistema di valutazione delle performance;

Contrattazione decentrata integrativa

Per quanto espresso in premessa si conviene di adottare il nuovo sistema di valutazione delle performance, come modificato in sede di confronto sindacale, e dettagliato nei documenti allegati che sono parte integrante del presente accordo; tale sistema è adottato a partire dall'anno in corso.

Si conviene altresì, che qualora, in corso d'anno, sia operato spostamento di personale, al personale interessato sia consegnata la scheda di valutazione ex ante da parte del responsabile del servizio di nuova assegnazione.

A tale personale sarà comunicata la valutazione del proprio operato da parte di ogni responsabile dei servizi presso cui ha operato in corso d'anno, con contestuale consegna della scheda di valutazione pertinente.

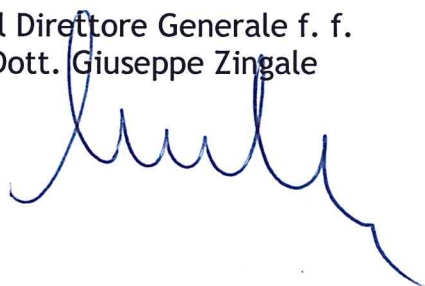
La valutazione complessiva sarà pari alla somma delle valutazioni, riproporzionate per il periodo di assegnazione ai differenti Servizi.

Milano, 20 aprile 2015

FIRMA:

Per AFOL Metropolitana

Il Direttore Generale f. f.
Dott. Giuseppe Zingale



Per le Rappresentanze Sindacali Unitarie
e Le Organizzazioni Sindacali

Gianni Lupo (RSU)
Vincenzo Pello (RSU)
Vincenzo Pello (UIL FPL)

Laura Zodi (RSU)

Vincenzo Mayra (RSU)

Rita Schenetta (RSU)

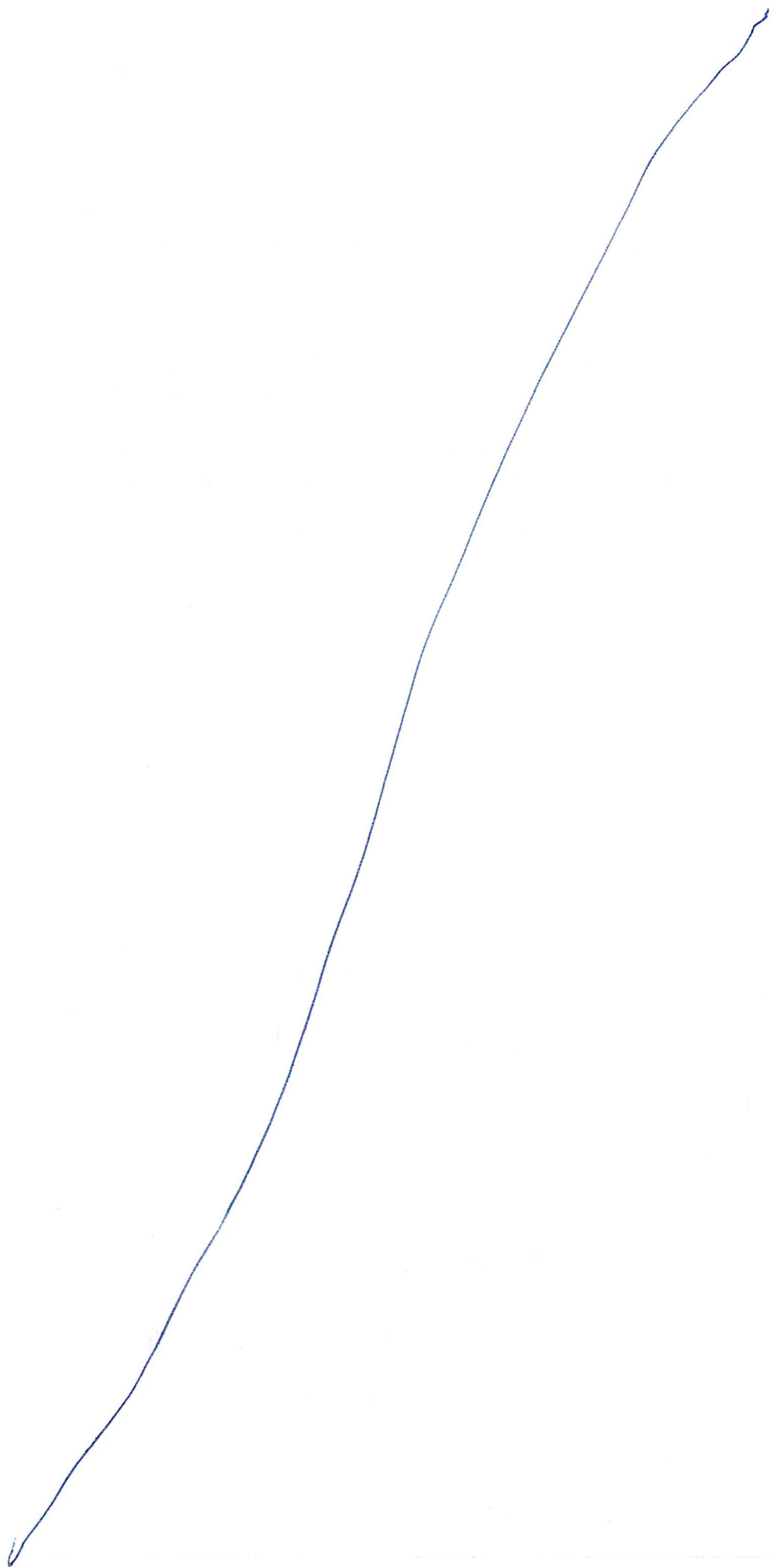
Mara Glisbi (RSU)

Luce Casella (RSU)

Silvia Morini (RSU)

GIANNI DE COL A. DE COL

DAVIDE PERRONE (RSU)





Azienda speciale
Afol Metropolitana

**Sistema di misurazione e valutazione della
performance**

Principi generali

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Large handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Sommario

ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	1
ART. 2 - OGGETTO E CONTENUTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	1
ART. 3 - ATTORI ORGANIZZATIVI DEL SISTEMA.....	1
ART. 4 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE	1
ART. 5 - MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE	2
ART. 6 - OBIETTIVI.....	2
ART. 7 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	2
ART. 8 - INDICATORI	2
ART. 9 - GLI STRUMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	2
ART. 10 - CICLO DELLA PERFORMANCE.....	3
ART. 11 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	3
ART. 12 - PREMIALITÀ	4

ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce una leva strategica per l'azienda ed è finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica, della qualità dei servizi ed alla crescita delle competenze professionali. Esso è definito in modo da garantire:

- l'allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli obiettivi, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance aziendale;
- il collegamento con i risultati aziendali, tenendo conto dei rischi assunti;
- il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

ART. 2 - OGGETTO E CONTENUTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha come oggetto:

- la performance aziendale;
- la performance del Direttore generale e dei dirigenti;
- la performance dei titolari di posizione organizzativa;
- la performance dei dipendenti.

Il percorso di valutazione è contraddistinto da un costante coinvolgimento di tutti gli attori della valutazione, dal momento di definizione degli obiettivi a quello della loro valutazione.

Le metodologie del sistema di misurazione e valutazione devono essere rese pubbliche in applicazione del principio di trasparenza.

ART. 3 - ATTORI ORGANIZZATIVI DEL SISTEMA

Gli attori del percorso valutativo sono il Presidente del Consiglio di amministrazione, il Consiglio di amministrazione, il Direttore generale, i dirigenti, le posizioni organizzative e il personale.

Il sistema di misurazione e valutazione è caratterizzato dai seguenti principi:

- la valutazione viene effettuata sotto la responsabilità di un unico valutatore finale;
- viene garantita la diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore;
- è assicurata la partecipazione attiva del valutato nel processo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione svolge le funzioni di supervisione del percorso valutativo e di proposta di valutazione per quanto concerne la figura del Direttore generale.

Il Servizio Gestione e sviluppo del personale supporta, dal punto di vista metodologico e operativo, l'intera struttura aziendale nell'implementazione del presente sistema.

ART. 4 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE

La performance è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

ART. 5 - MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- obiettivi;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori.

ART. 6 - OBIETTIVI

L'obiettivo rappresenta il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione di una finalità e con riferimento ad un dato servizio erogato.

Gli obiettivi sono rappresentati tramite apposite schede. Le schede sono definite in modo da evidenziare: il responsabile dell'obiettivo; i portatori di interessi di riferimento; la descrizione dell'obiettivo ed il relativo cronoprogramma; gli indicatori di risultato ed i connessi target.

ART. 7 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e realizzato con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno.

I comportamenti organizzativi sono definiti in termini di competenze professionali (tecniche, relazionali e gestionali) correlate alle caratteristiche della posizione ricoperta dal dipendente.

ART. 8 - INDICATORI

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale (contesto, impatti, risultati, ecc.) e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management, posizione organizzative, personale) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

ART. 9 - GLI STRUMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione sono:

- il piano della performance;
- la relazione sulla performance;
- la scheda individuale di valutazione;
- i colloqui di presentazione della performance attesa e di valutazione.

Il Piano della performance e la relazione sulla performance costituiscono, rispettivamente, i documenti in cui è esplicitata e misurata la performance aziendale ed individuale attesa e conseguita (ad esclusione dei comportamenti organizzativi).

Tali documenti sono presentati dal Direttore generale ed approvati dal Consiglio di amministrazione.

ART. 12 - PREMIALITÀ

La distribuzione delle premialità deve costituire la fase conclusiva del percorso di misurazione e valutazione e deve avvenire per la sua interezza nell'esercizio successivo a quello oggetto di valutazione.

Il sistema premiale dell'Azienda:

- garantisce il raccordo tra l'esito della valutazione e la correlata corresponsione dei premi;
- si connota per l'utilizzo di un sistema progressivo a scatti di premialità;
- associa, per una data valutazione, una percentuale di premialità inversamente proporzionale al livello gerarchico ricoperto dal valutato.

u

o

h

na

hu

h

h

h

La scheda individuale di valutazione riporta per ciascun valutato la performance attesa (performance aziendale, obiettivi e comportamenti organizzativi) e conseguita, nonché la relativa valutazione finale.

Il colloquio di presentazione della performance attesa consente la comprensione da parte del valutato di quanto richiesto dall'Azienda per l'esercizio di riferimento.

Il colloquio di valutazione permette di qualificare la valutazione attraverso l'integrazione dei dati quantitativi di risultato con elementi qualitativi di giudizio.

ART. 10 - CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Il percorso di misurazione e valutazione della performance si articola in tre fasi temporali:

- *ex ante*, nel corso della quale sono definite la performance aziendale e la performance individuale attesa;
- *in itinere*, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale;
- *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione (tramite la relazione sulla performance) e valutazione (tramite la scheda ed il colloquio di valutazione) della performance effettivamente realizzata.

ART. 11 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema si fonda sulla misurazione delle performance conseguite, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di un giudizio finale tenendo conto anche di altri aspetti quali:

- grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica e l'utilizzo di intervalli di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi qualitativi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.



Azienda speciale
Afol Metropolitana

**Sistema di misurazione e valutazione della
performance**

Performance aziendale

Handwritten signatures and initials in blue ink on the right margin:

- A
- B
- Z
- Vm
- [Signature]
- Ma
- [Signature]
- [Signature]
- [Signature]
- [Signature]

Sommario

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE	1
ART. 2 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA..	1

A
A
K
V
A

M1 A

S

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

La performance aziendale viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **Attuazione delle strategie e impatti dell'azione amministrativa.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione degli impatti generati rispetto alle finalità dichiarate dell'azienda;
- **Portafoglio servizi erogati.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione della performance dei servizi;
- **Salute dell'Azienda.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione di appositi indicatori relativi alla: situazione economico, finanziaria e patrimoniale; delle risorse umane e dei sistemi informativi ed informatici dell'Azienda.

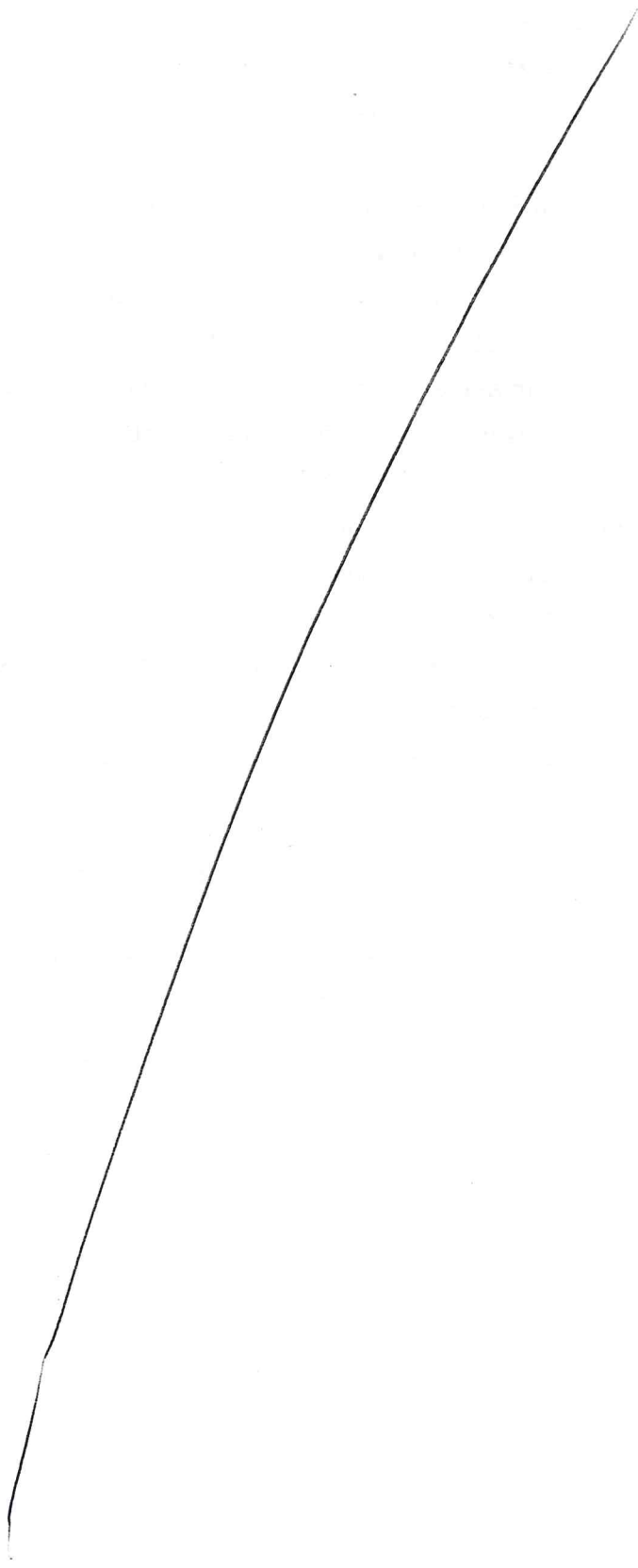
La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita, nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile), dal Presidente del Consiglio di amministrazione di concerto con il Direttore generale. Tale pesatura è validata dal punto di vista metodologico dal Nucleo di valutazione.

Pesando "zero" un ambito, se ne rimanda l'applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata.

A ciascun macro ambito selezionato sono associati indicatori e target di performance aziendale attesa che costituiscono parte integrante del piano della performance.

ART. 2 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA

La relazione sulla performance rappresenta lo strumento di misurazione della performance aziendale e la base per la sua successiva valutazione.



6
11
2
11
11
11

3



Azienda speciale
Afol Metropolitana

**Sistema di misurazione e valutazione della
performance**

Performance individuale del Direttore generale

[Handwritten signature]

[Vertical list of handwritten signatures and initials on the right margin, including 'A', 'A', 'Z', 'M', 'M', 'M', 'M', 'M', 'M', 'M']

Sommario

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	1
ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	1
ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	1
ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	2
ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)	2
ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE (PERFORMANCE INDIVIDUALE CONSEGUITA).....	2
ART. 7 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	3

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **performance individuale del Direttore generale dell'Azienda** viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- Performance aziendale;
- obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- performance aziendale → minimo il 10% della performance individuale;
- obiettivi individuali → minimo il 10% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → minimo il 10% della performance individuale.

La pesatura è definita annualmente dal Presidente del Consiglio di amministrazione, di concerto con il Direttore generale e il Nucleo di valutazione, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance individuale sono individuati nel Piano performance dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore generale.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la definizione degli obiettivi e degli indicatori.

ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi del Direttore generale sono selezionati e pesati dal Presidente del Consiglio di amministrazione, di concerto con il Direttore generale e il Nucleo di valutazione.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** del Direttore è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità di governance tecnica e comunicazione	<i>Governance e comunicazione interna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione interna	
	<i>Governance e comunicazione esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	
Capacità	<i>Flessibilità e</i>	Capacità di adattarsi a contesti mutevoli in termini di	

organizzative e di gestione del personale	<i>innovazione</i>	relazioni e di contenuti	
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post) da parte del Direttore generale.

La scheda di valutazione della performance individuale è riportata nell'allegato A) al presente sistema di valutazione.

ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)

Il Presidente del Consiglio di amministrazione comunica formalmente al valutato la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa.

La scheda ex ante è sottoscritta dal valutatore e dal valutato, per presa visione.

ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE (PERFORMANCE INDIVIDUALE CONSEGUITA)

La scheda individuale di valutazione (ex post) contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione (performance aziendale conseguita e grado di raggiungimento degli obiettivi individuali);
- le valutazioni dei comportamenti effettuate dal Presidente.

Predisposta la scheda, il Presidente del Consiglio di amministrazione si confronta con il Nucleo di valutazione e con il Direttore generale.

A conclusione del confronto, il Nucleo esprime la propria proposta di valutazione del Direttore generale, la sottoscrive e la consegna al Presidente del Consiglio di amministrazione.

Il Presidente del Consiglio di amministrazione:

- se condivide la valutazione effettuata dal Nucleo, sottoscrive a sua volta la scheda, la consegna al Direttore generale valutato per le eventuali osservazione e per la firma per presa visione;
- se non la condivide, può modificarla motivandone le ragioni. Effettuate le modifiche la procedura segue l'iter del punto precedente.

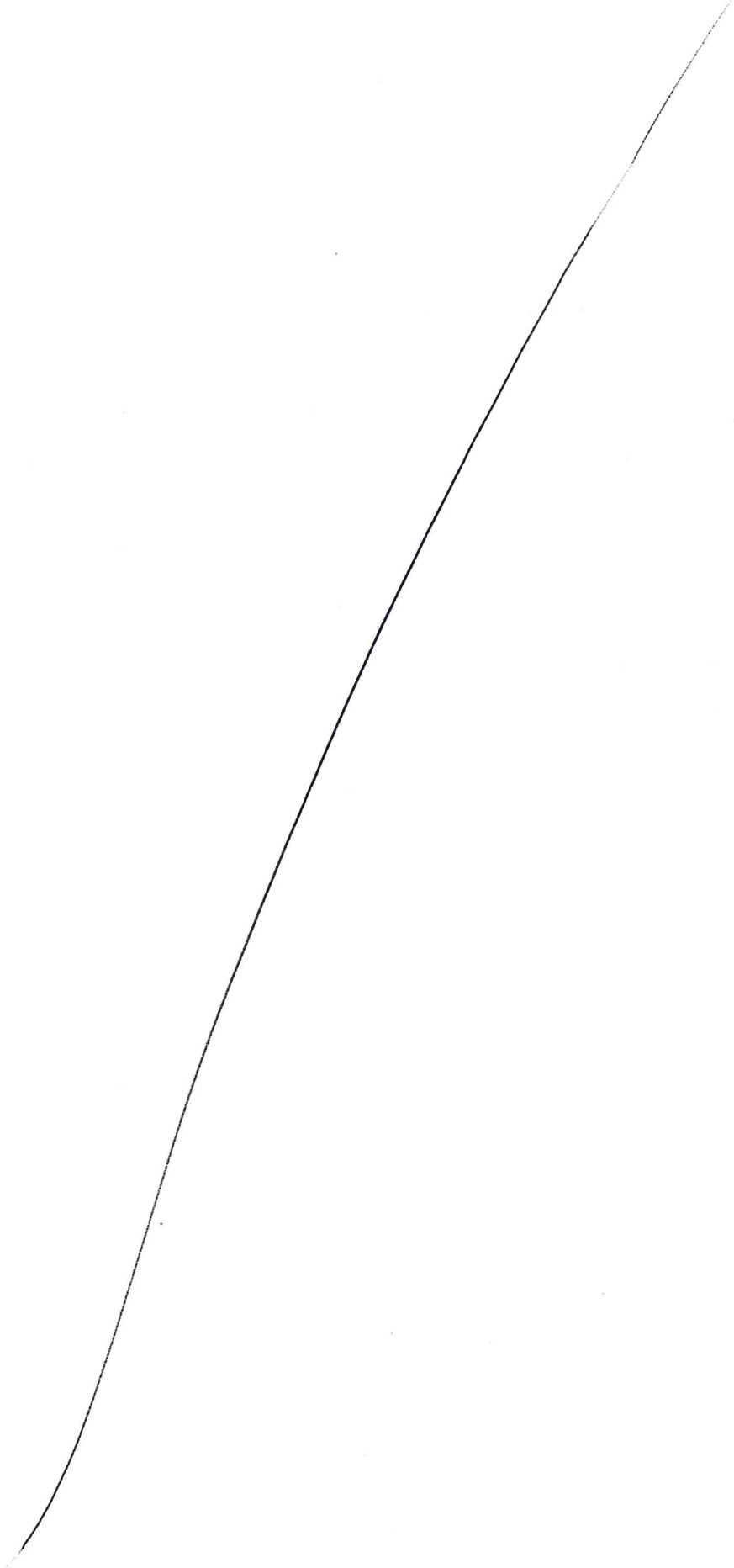
ART. 7 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Il Direttore Generale, con motivazione scritta ed entro 10 giorni dalla consegna della valutazione, può avviare una procedura conciliativa indirizzandola al Responsabile del Servizio gestione e sviluppo del personale.

Questi, entro 15 giorni, provvederà a convocare un incontro conciliativo tra:

- Il Direttore Generale, il quale può essere accompagnato su sua volontà da un rappresentante delle OO.SS. e il componente del Nucleo di Valutazione, qualora il ricorso riguardi aspetti metodologici del sistema di valutazione;
- Il Direttore Generale, il quale può essere accompagnato su sua volontà da un rappresentante delle OO.SS., il Presidente del Consiglio di Amministrazione e il componente del Nucleo di Valutazione, qualora il ricorso riguardi aspetti di merito.

Agli incontri sarà presente anche il Responsabile del Servizio gestione e sviluppo del personale con funzione di supporto tecnico.



6

11

12

13

14

15

16

17



Azienda speciale
Afol Metropolitana

**Sistema di misurazione e valutazione della
performance**

Performance individuale dei dirigenti

[Handwritten signature]

[Vertical list of handwritten signatures and initials on the right margin, including 'A', 'A', 'Z', 'V', 'S', 'M', 'R', 'S', 'P']

Sommario

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	1
ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	1
ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	1
ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	2
ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)	2
ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI.....	2
ART. 7 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	3

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **performance individuale dei dirigenti dell'Azienda** viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- performance aziendale;
- obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- performance aziendale → minimo il 10% della performance individuale;
- obiettivi individuali → minimo il 10% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → minimo il 10% della performance individuale.

La pesatura è definita annualmente dal Direttore generale, sentiti i dirigenti e il Nucleo di valutazione, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la pesatura effettuata.

ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance individuale sono individuati nel Piano delle performance approvato dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore generale, sentiti i dirigenti.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la definizione degli obiettivi e degli indicatori.

ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi dei dirigenti sono selezionati e pesati dal Direttore generale, sentiti i dirigenti e il Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la selezione e la pesatura dei comportamenti.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** dei dirigenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità di governance tecnica e comunicazione	<i>Governance e comunicazione interna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione interna	
	<i>Governance e comunicazione esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione della mission, delle finalità</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	

	<i>e degli obiettivi</i>		
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Flessibilità e innovazione</i>	Capacità di adattarsi a contesti mutevoli in termini di relazioni e di contenuti	
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post) da parte dei dirigenti.

La scheda di valutazione della performance individuale è riportata nell'allegato B) al presente sistema di valutazione.

ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)

Il Direttore generale comunica formalmente al dirigente la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa.

La scheda ex ante è sottoscritta dal valutatore e dal valutato, per presa visione.

ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI

La scheda individuale di valutazione (ex post) contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione (performance aziendale conseguita e grado di raggiungimento degli obiettivi individuali);
- le valutazioni dei comportamenti effettuate dal Direttore generale.

Predisposta la scheda, il Direttore generale effettua il colloquio di valutazione con ciascun dirigente.

A conclusione del colloquio di valutazione, il Direttore generale esprime la propria valutazione del dirigenti, la sottoscrive e la consegna al valutato che la firma per presa visione.

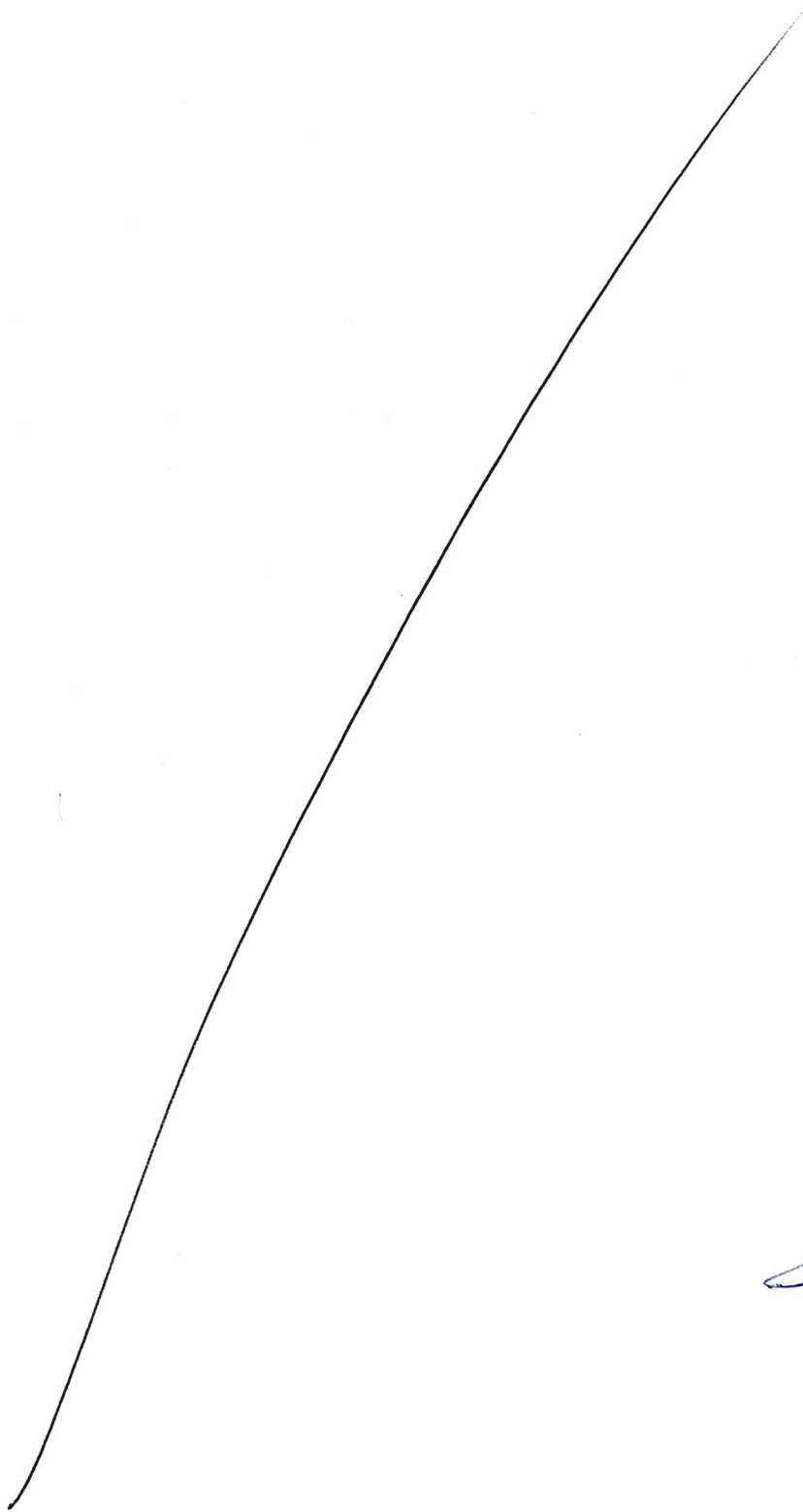
ART. 7 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Il dirigente, con motivazione scritta ed entro 10 giorni dalla consegna della valutazione, può avviare una procedura conciliativa indirizzandola al Responsabile del Servizio gestione e sviluppo del personale.

Questi, entro 15 giorni, provvederà a convocare un incontro conciliativo tra:

- Il dirigente, il quale può essere accompagnato su sua volontà da un rappresentante delle OO.SS. e il componente del Nucleo di Valutazione, qualora il ricorso riguardi aspetti metodologici del sistema di valutazione;
- Il dirigente, il quale può essere accompagnato su sua volontà da un rappresentante delle OO.SS., il Direttore generale e il componente del Nucleo di Valutazione, qualora il ricorso riguardi aspetti di merito.

Agli incontri sarà presente anche il Responsabile del Servizio gestione e sviluppo del personale con funzione di supporto tecnico.



0
0

0

0

0

0

0



Azienda speciale
Afol Metropolitana

**Sistema di misurazione e valutazione della
performance**

Posizioni organizzative

A

Q

E

hu

A

pa

elli

San

D

A

l

Sommario

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	1
ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	1
ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	1
ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	2
ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)	2
ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	2
ART. 7 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	3

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **performance individuale delle posizioni organizzative dell'Azienda** viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- performance aziendale;
- obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- performance aziendale → minimo il 10% della performance individuale;
- obiettivi individuali → minimo il 10% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → minimo il 10% della performance individuale.

La pesatura è definita annualmente dal Direttore generale, sentiti i dirigenti di riferimento delle posizioni, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la pesatura effettuata.

ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance individuale sono individuati nel Piano delle performance approvato dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore generale, sentiti i dirigenti e le posizioni organizzative.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la definizione degli obiettivi e degli indicatori.

ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative sono selezionati e pesati dal Direttore generale, su proposta dei dirigenti di riferimento delle posizioni.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la selezione e la pesatura effettuata.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** delle posizioni organizzative è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità di governance tecnica e comunicazione	Governance e comunicazione interna	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione interna	
	Governance e comunicazione esterna	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di Pianificazione e controllo	Qualità nella individuazione della mission, delle finalità	Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	

	<i>e degli obiettivi</i>		
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Flessibilità e innovazione</i>	Capacità di adattarsi a contesti mutevoli in termini di relazioni e di contenuti	
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post) da parte delle posizioni organizzative.

La scheda di valutazione della performance individuale è riportata nell'allegato C) al presente sistema di valutazione.

ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)

Il dirigente consegna formalmente alla posizione organizzativa la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa.

La scheda ex ante è sottoscritta dal valutatore e dal valutato, per presa visione.

ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La scheda individuale di valutazione (ex post) contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione (performance organizzativa e obiettivi individuali).
- le valutazioni dei comportamenti organizzativi effettuate dal dirigente.

Predisposta la scheda, il dirigente effettua il colloquio di valutazione con la posizione organizzativa.

A conclusione del colloquio di valutazione, il dirigente esprime la propria valutazione della posizione organizzativa, sottoscrive la scheda e la consegna al valutato che la firma per presa visione.

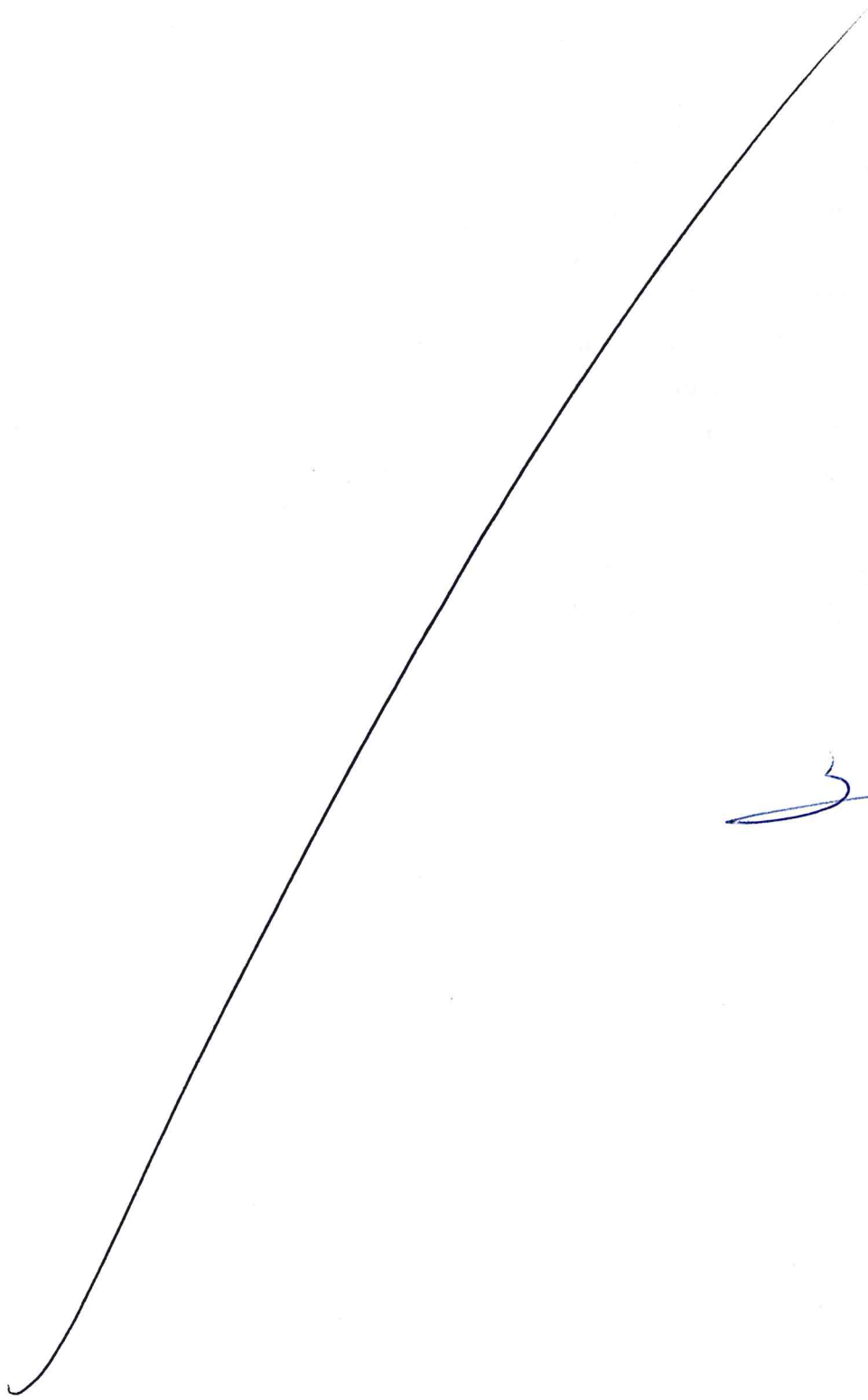
ART. 7 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

La posizione organizzativa, con motivazione scritta ed entro 10 giorni dalla consegna della valutazione, può avviare una procedura conciliativa indirizzandola al Responsabile del Servizio gestione e sviluppo del personale.

Questi, entro 15 giorni, provvederà a convocare un incontro conciliativo tra:

- la posizione organizzativa, la quale può essere accompagnato su sua volontà da un membro RSU o un rappresentante delle OO.SS. e il componente del Nucleo di Valutazione, qualora il ricorso riguardi aspetti metodologici del sistema di valutazione;
- la posizione organizzativa, la quale può essere accompagnato su sua volontà da un membro RSU o un rappresentante delle OO.SS., il dirigente di riferimento e il Direttore Generale, qualora il ricorso riguardi aspetti di merito.

Agli incontri sarà presente anche il Responsabile del Servizio gestione e sviluppo del personale con funzione di supporto tecnico.



h

~~A~~

Q

h

~~S~~

M

3



Azienda speciale
Afol Metropolitana

**Sistema di misurazione e valutazione della
performance**

Personale

a
A
Z
hr
X
M
Peler
L
A
P

Sommario

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE	1
ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	1
ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	1
ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	2
ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)	2
ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE	2
ART. 7 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	2

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

La **performance individuale del personale dell'Azienda** viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- performance aziendale;
- obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- performance aziendale → minimo il 10% della performance individuale;
- obiettivi individuali → minimo il 10% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → minimo il 10% della performance individuale.

La pesatura è definita annualmente dal Direttore generale, sentiti i dirigenti di riferimento del personale, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la pesatura effettuata.

ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance individuale sono individuati dal Dirigente, su proposta della posizione organizzativa di riferimento del dipendente.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la definizione degli obiettivi e degli indicatori.

ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi dei dipendenti sono selezionati e pesati dal Dirigente, su proposta della posizione organizzativa di riferimento del dipendente.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la selezione e la pesatura effettuata.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** dei dipendenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	
	Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati	
	Grado di autonomia	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti	

	<i>operativa</i>	esplicitamente delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	
	<i>Capacità di reporting</i>	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	
	<i>Capacità di lavorare in gruppo</i>	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento a in collaborazione tra più UO	
	<i>Flessibilità</i>	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa	
	<i>Capacità di relazione</i>	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente	
	<i>Adattabilità al contesto lavorativo</i>	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	
	<i>Continuità della performance</i>	Capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta	

ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post) da parte del personale.

La scheda di valutazione della performance individuale è riportata nell'allegato D) al presente sistema di valutazione.

ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)

La posizione organizzativa di riferimento, comunica formalmente al dipendente la sua scheda ex ante, controfirmata dal dirigente, avente per contenuto la performance attesa.

La scheda ex ante è sottoscritta dal valutatore e dal valutato, per presa visione.

ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE

La scheda individuale di valutazione (ex post) contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione (performance organizzativa e obiettivi individuali o di gruppo);
- le valutazioni dei comportamenti organizzativi effettuate dalla posizione organizzativa.

La posizione organizzativa di riferimento del dipendente effettua il colloquio di valutazione con il dipendente consegnandogli la scheda sottoscritta dal dirigente e dalla posizione stessa e controfirmata dal dipendente per presa visione.

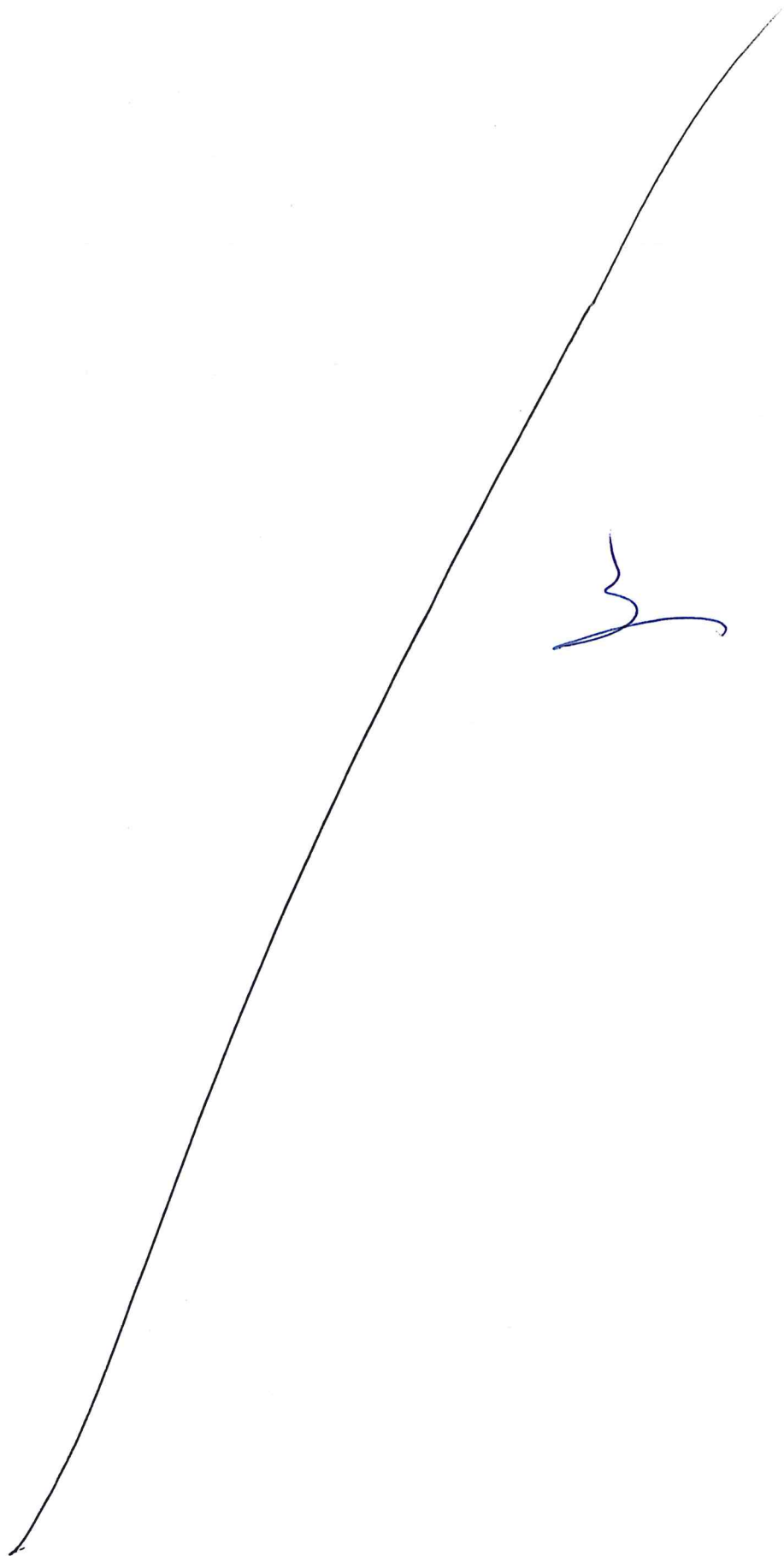
ART. 7 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Il dipendente, con motivazione scritta ed entro 10 giorni dalla consegna della valutazione, può avviare una procedura conciliativa indirizzandola al Responsabile del Servizio gestione e sviluppo del personale.

Questi, entro 15 giorni, provvederà a convocare un incontro conciliativo tra:

- il dipendente, il quale può essere accompagnato su sua volontà da un membro RSU o un rappresentante delle OO.SS. e il componente del Nucleo di Valutazione, qualora il ricorso riguardi aspetti metodologici del sistema di valutazione;
- il dipendente, il quale può essere accompagnato su sua volontà da un membro RSU o un rappresentante delle OO.SS., la posizione organizzativa e il dirigente di riferimento, qualora il ricorso riguardi aspetti di merito.

Agli incontri sarà presente anche il Responsabile del Servizio gestione e sviluppo del personale con funzione di supporto tecnico.



3

a
a
a
km

D)

Scheda di valutazione delle performance: anno 2015 - Personale

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Ruolo

Unità organizzativa

1. Performance aziendale

Ex - ante		Ex - post	
Performance aziendale (Riferimento al Piano performance)	Indicatori	Target	Risultato
Performance aziendale	Vedi Piano performance		
		Valutazione performance aziendale	Valutazione da 0 a 10
		Peso performance aziendale	0,00
			0,20

2. Obiettivi individuali o di gruppo

Ex - ante		Ex - post		
Obiettivo	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato
Descrizione obiettivo 1				Valutazione ponderata (c=a*b)
				0,00
Descrizione obiettivo 2				0,00
Descrizione obiettivo 3				0,00
Descrizione obiettivo 4				0,00
Descrizione obiettivo 5				0,00
	0,0%			
			Valutazione obiettivi individuali	0,00
			Peso obiettivi individuali	0,40

3. Comportamenti organizzativi individuali

Ex - ante

Ex - post

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa			
	Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili qualitativi attesi e dei temi concordati			
	Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti esplicitamente delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante			
	Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati			
	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento a in collaborazione tra più UO			
	Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa			
	Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente			
	Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)			
	Continuità della performance	Capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta			
Peso comportamenti				0,40	
Valutazione complessiva					0,00

EX ANTE

Milano

Luogo

Milano

Data

Data

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA DEL VALUTATORE

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO

FIRMA DEL VALUTATO

Scheda di valutazione delle performance: anno 2015 - Direttore Generale

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Ruolo

Unità organizzativa

1. Performance aziendale

Ex - ante		Ex - post	
Performance aziendale (Riferimento al Piano performance)	Indicatori	Target	Risultato
Performance aziendale	Vedi Piano performance		
		Valutazione performance aziendale Peso performance aziendale	Valutazione da 0 a 10
			0,00

2. Obiettivi individuali

Ex - ante		Ex - post		
Obiettivo (Riferimento al Piano performance)	Peso in % (a)	Indicatori	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)
Descrizione obiettivo 1				0,00
Descrizione obiettivo 2				0,00
Descrizione obiettivo 3				0,00
Descrizione obiettivo 4				0,00
Descrizione obiettivo 5				0,00
	0,0%			
		Valutazione obiettivi individuali Peso obiettivi individuali		0,00 0,40

3. Comportamenti organizzativi individuali

Ex - ante

Ex - post

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance tecnica e comunicazione	Governance	Qualità nella relazione con gli stakeholder			
	Comunicazione interna	Qualità dei processi di comunicazione interna			
	Comunicazione esterna	Qualità dei processi di comunicazione esterna			
	Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi			
Capacità di Pianificazione e controllo	Qualità dei sistemi di reporting	Chiarezza dei report e loro utilizzo per il riorientamento della gestione			
	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte			
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati			
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento			
Capacità organizzative	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi			
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza percorsi di accoglienza/inserimento RU ed efficacia dei relativi strumenti			
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative			
	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale			
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato			

Valutazione comportamenti

Peso comportamenti 0,40

Valutazione complessiva

0,00

EX ANTE

EX POST

Luogo	Milano	Luogo	Milano
Data		Data	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATORE		FIRMA DEL VALUTATORE	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	
FIRMA DEL VALUTATO		FIRMA DEL VALUTATO	

Scheda di valutazione delle performance: anno 2015 - Dirigenti

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Ruolo

Unità organizzativa

1. Performance aziendale			
Ex - ante		Ex - post	
Performance aziendale (Riferimento al Piano performance)	Indicatori	Target	Risultato
Performance aziendale		Vedi Piano performance	
		Valutazione performance aziendale Peso performance aziendale	Valutazione da 0 a 10
			0,00

2. Obiettivi individuali			
Ex - ante		Ex - post	
Obiettivo (Riferimento al Piano performance)	Peso in % (a)	Target	Risultato
Descrizione obiettivo 1			Valutazione ponderata (c=a*b)
			0,00
Descrizione obiettivo 2			0,00
			0,00
Descrizione obiettivo 3			0,00
			0,00
Descrizione obiettivo 4			0,00
			0,00
Descrizione obiettivo 5			0,00
			0,00
	0,0%	Valutazione obiettivi individuali Peso obiettivi individuali	
		0,40	









3. Comportamenti organizzativi individuali

		Ex - ante		Ex - post	
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance tecnica e comunicazione	Governance	Qualità nella relazione con gli stakeholder			
	Comunicazione interna	Qualità dei processi di comunicazione interna			
	Comunicazione esterna	Qualità dei processi di comunicazione esterna			
Capacità di Pianificazione e controllo	Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi			
	Qualità dei sistemi di reporting	Chiarezza dei report e loro utilizzo per il riorientamento della gestione			
	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte			
Capacità organizzative	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati			
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento			
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi			
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza percorsi di accoglienza/inserimento RU ed efficacia dei relativi strumenti			
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative			
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale			
	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato			
			Valutazione comportamenti		0,00
			Peso comportamenti		0,40
			Valutazione complessiva		0,00

EX ANTE		EX POST	
Luogo	Milano	Luogo	Milano
Data		Data	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATORE		FIRMA DEL VALUTATORE	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	
FIRMA DEL VALUTATO		FIRMA DEL VALUTATO	

Scheda di valutazione delle performance: anno 2015 - Posizioni Organizzative

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Ruolo

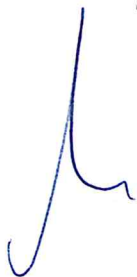
Unità organizzativa

1. Performance aziendale

Ex - ante		Ex - post	
Performance aziendale (Riferimento al Piano performance)	Indicatori	Target	Risultato
Performance aziendale	Vedi Piano performance		
		Valutazione performance aziendale Peso performance aziendale	Valutazione da 0 a 10
			0,00

2. Obiettivi individuali

Ex - ante		Ex - post		
Obiettivo (Riferimento al Piano performance)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato
Descrizione obiettivo 1				Valutazione da 0 a 10 (b)
				Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 2				0,00
				0,00
Descrizione obiettivo 3				0,00
				0,00
Descrizione obiettivo 4				0,00
				0,00
Descrizione obiettivo 5				0,00
				0,00
	0,0%			
			Valutazione obiettivi individuali Peso obiettivi individuali	0,00 0,40











3. Comportamenti organizzativi individuali

		Ex - ante		Ex - post	
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance tecnica e comunicazione	Governance	Qualità nella relazione con gli stakeholder			
	Comunicazione interna	Qualità dei processi di comunicazione interna			
	Comunicazione esterna	Qualità dei processi di comunicazione esterna			
	Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi			
Capacità di Pianificazione e controllo	Qualità dei sistemi di reporting	Chiarezza dei report e loro utilizzo per il riorientamento della gestione			
	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte			
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati			
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento			
Capacità organizzative	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi			
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza percorsi di accoglienza/inserimento RU ed efficacia dei relativi strumenti			
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative			
	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale			
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato			

Valutazione comportamenti
Peso comportamenti

0,00
0,40

Valutazione complessiva

0,00

EX ANTE		EX POST	
Luogo	Milano	Luogo	Milano
Data		Data	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATORE		FIRMA DEL VALUTATORE	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	
FIRMA DEL VALUTATO		FIRMA DEL VALUTATO	

SISTEMA PREMIALE					
Raccordo tra valutazione e premialità					
PUNTEGGIO ESITO DELLA VALUTAZIONE	% DEL PREMIO ATTRIBUITA AL DIRETTORE GENERALE	% DEL PREMIO ATTRIBUITA AI DIRIGENTI	% DEL PREMIO ATTRIBUITA ALLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	% DEL PREMIO ATTRIBUITA AI DIPENDENTI	
10	100,00	100,00	100,00	100,00	
9,75	100,00	100,00	100,00	100,00	
9,5	100,00	100,00	100,00	100,00	
9,25	95,00	95,00	100,00	100,00	
9	95,00	95,00	100,00	100,00	
8,75	87,50	87,50	90,00	95,00	
8,5	87,50	87,50	90,00	95,00	
8,25	80,00	80,00	85,00	90,00	
8	80,00	80,00	85,00	90,00	
7,75	70,00	70,00	80,00	85,00	
7,5	70,00	70,00	80,00	85,00	
7,25	60,00	60,00	70,00	75,00	
7	60,00	60,00	70,00	75,00	
6,75	40,00	40,00	55,00	65,00	
6,5	40,00	40,00	55,00	65,00	
6,25	30,00	30,00	45,00	55,00	
6	30,00	30,00	45,00	55,00	
<6	0	0	0	0	

Modalità di arrotondamento

I punteggi vengono arrotondati per eccesso se la frazione decimale è uguale o superiore a cinque centesimi

[Handwritten signatures and initials in blue ink]



Handwritten signature or mark.

Handwritten signature or mark.

Handwritten signature or mark.

Handwritten signature or mark.

Handwritten signature or mark.

Handwritten signature or mark.