



Piano della performance 2022 – 2024

ANNO 2022

INDICE

	PREMESSA.....	1
1	ARPAL UMBRIA.....	2
1.1.	Natura, mission istituzionale e funzioni.....	2
1.2.	Modello organizzativo e risorse umane	3
1.3.	Il contesto del sistema economico regionale	5
2	IL CICLO DELLA PERFORMANCE: DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	8
2.1.	Processo di programmazione delle attività e degli obiettivi dell’Agenzia.....	8
2.2.	Descrizione del ciclo della performance	10
2.3.	Il sistema di misurazione e valutazione della performance di ARPAL.....	12
3	OBIETTIVI ARPAL.....	13
3.1.	Il DEFR e gli obiettivi strategici generali	13
3.2.	Raccordo tra Piano della Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.....	17
4	AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	18

ALLEGATO: PATTO DI SERVIZIO DEL DIRETTORE

PREMESSA

Il Piano della performance costituisce il documento gestionale di programmazione di ARPAL Umbria, sviluppato a partire dalle indicazioni del Documento di economia e finanza regionale (DEFER) 2022-2024 approvato dall'Assemblea Legislativa con deliberazione n. 207 del 14 dicembre 2021 e pubblicato nel supplemento straordinario al Bollettino Ufficiale n. 76 del 29 dicembre 2021, che definisce gli obiettivi strategici per tutto il sistema regionale.

Sulla base del DEFER, il Consiglio di Amministrazione ha approvato gli obiettivi strategici per Arpal Umbria con Delibera n. 1 del 31/01/2022.

Il presente Piano, nel rispetto delle disposizioni di Anac ed in linea con i principi e criteri regionali è strutturato in tre sezioni:

1. fornisce una sintetica presentazione dell'Agenzia, rispetto alla sua natura, alla *mission* istituzionale e alle funzioni, fornendo una sintetica rappresentazione dell'assetto organizzativo e delle relative risorse umane;
2. contiene la rappresentazione grafica e descrittiva del ciclo e dell'albero della performance di ARPAL, sulla base della disciplina nazionale e regionale in materia;
3. qualifica gli obiettivi strategici sui quali si impernia l'attività di ARPAL nell'anno in corso, a partire dalla programmazione strategica del DEFER.

I contenuti del presente Piano sono coerenti con gli altri documenti di programmazione strategica e il Bilancio di previsione 2022-2024 approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 22/12/2021.

1. ARPAL UMBRIA

1.1. Natura, mission istituzionale e funzioni

L'Agenzia Regionale per le Politiche Attive del Lavoro – ARPAL Umbria è un ente strumentale della Regione Umbria istituito con legge regionale n. 1 del 14/02/2018 (di seguito denominata legge istitutiva), così come modificata dalla legge n. 14 del 2019 e dalla legge n. 11 del 2021, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico ed avente autonomia amministrativa, organizzativa, contabile e gestionale.

L'Agenzia provvede, in coerenza con le disposizioni nazionali e regionali che fissano i livelli essenziali delle prestazioni e gli standard di servizio e nel rispetto degli indirizzi espressi dalla Giunta Regionale, a governare e dirigere i servizi pubblici per il lavoro e l'apprendimento svolgendo le funzioni previste dalla normativa europea, statale e regionale attribuite alla stessa ARPAL Umbria dalla programmazione regionale.

L'attività di ARPAL Umbria è regolata dalla legge istitutiva, dagli atti di indirizzo approvati dalla Giunta regionale e dal Consiglio di Amministrazione di Arpal, oltre che dai provvedimenti di gestione e di organizzazione emanati nell'esercizio della propria autonomia.

Il presente Piano si sviluppa a partire dall'annualità del compimento della trasformazione istituzionale dell'Agenzia per le Politiche del Lavoro in Umbria (Arpal) con l'attuazione della legge regionale n. 11 del 07.07.2021 di modifica della legge istitutiva dell'Agenzia (l.r. n. 1 del 14 febbraio 2018, "Sistema integrato per il mercato del lavoro, l'apprendimento permanente e la promozione dell'occupazione. Istituzione dell'Agenzia regionale per le politiche attive del lavoro") che ha innovato il sistema di governance con l'introduzione, all'art. 17, di nuove figure istituzionali:

- Presidente con funzioni di legale rappresentante;
- Consiglio di amministrazione che definisce gli obiettivi dell'Agenzia nell'ambito di quanto fissato dalla Giunta ed approva alcuni atti strategici;
- Direttore, che presiede l'organizzazione e la gestione dell'Agenzia e ne assicura la realizzazione degli obiettivi in coerenza con gli indirizzi fissati dalla Giunta e nel rispetto delle direttive impartite dal Consiglio di amministrazione;
- Il Collegio dei revisori.

L'Agenzia, ai sensi della L.R. n. 1/2018 si avvale dell'Organismo Indipendente di Valutazione, della Regione Umbria.

L'attuazione delle disposizioni della legge n. 11/2021 è segnata dalle seguenti deliberazioni di Giunta regionale di nomina dei titolari dei nuovi organi:

- DGR n. 956 del 13.10.2021 di nomina del Prof. Stefano Giubboni nel ruolo di Presidente Arpal;
- DGR n. 957 del 13.10.2021 di nomina di due componenti del Consiglio di Amministrazione Avv. Ferretti Alessandro e Dott.ssa Gentile Anita;

- D.G.R. n. 958 del 13/10/2021 di nomina dell'Avv. Paola Nicastro quale Direttore di Arpal Umbria. Con il Decreto della Presidente della Giunta Regionale n. 43 del 27 ottobre 2021 è stato quindi conferito l'incarico medesimo.

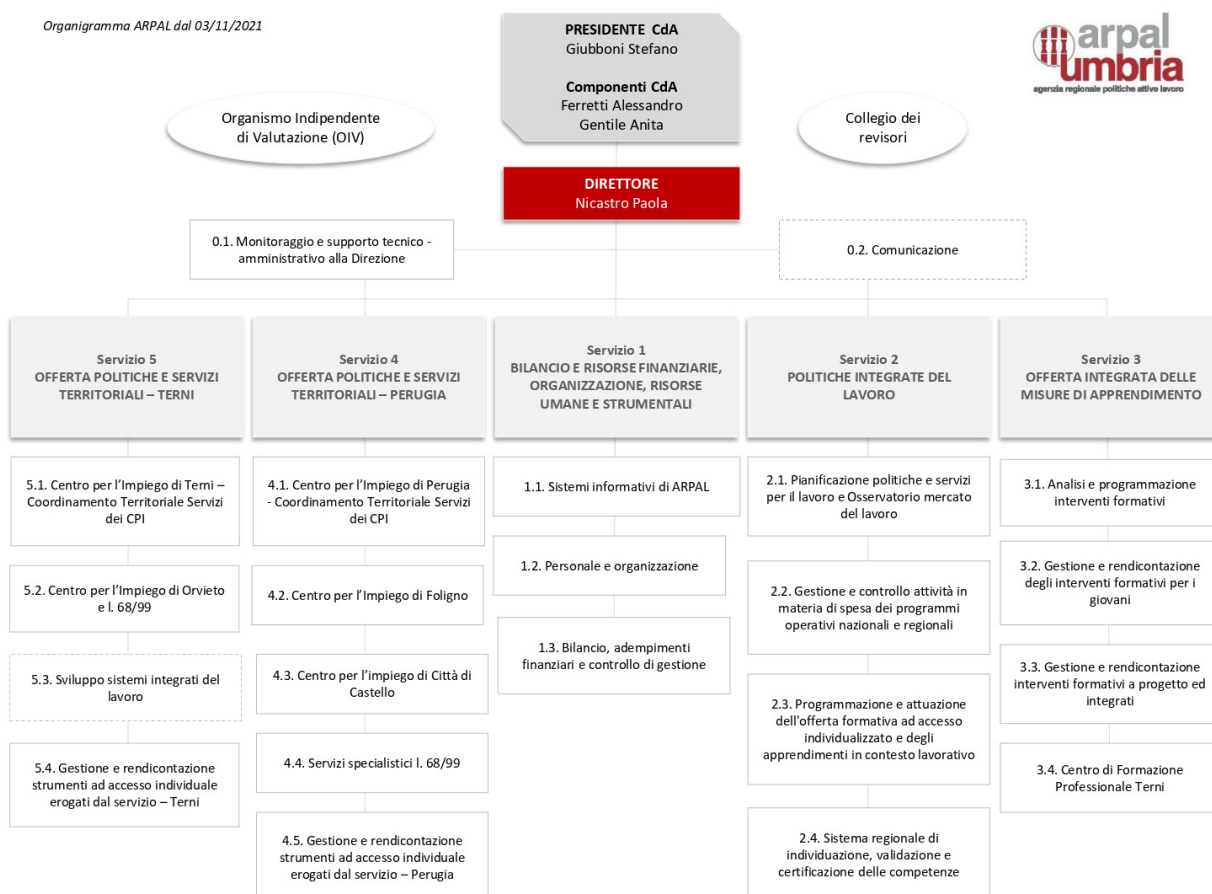
La fase di cambiamento e la piena attuazione della rinnovata Arpal si è concretizzata con l'approvazione, con DGR n. 32 del 19.012022, del Regolamento di organizzazione che definisce le attribuzioni dei nuovi organi e le regole di funzionamento interne all'ente.

La legge regionale n. 11/2021 segna un passo di maturazione dell'Agenzia sia in ordine alle attribuzioni e attività svolte sia nella direzione della piena autonomia gestionale nell'alveo regionale.

1.2. Modello organizzativo e risorse umane

Il sistema organizzativo dell'Agenzia, risultante dalle modifiche istituzionali sopra citate è articolato come di seguito, tuttavia si evidenzia che è di prossima attuazione la nuova articolazione delle strutture dirigenziali.

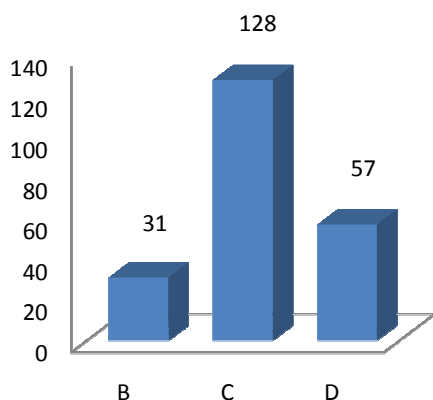
Fig. 1 – Organigramma Arpal Umbria



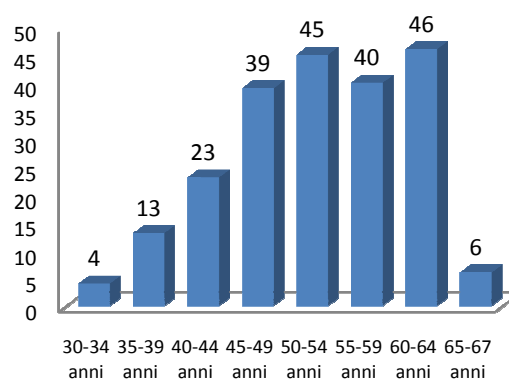
Il personale che opera presso ARPAL Umbria, al 1 gennaio 2022, è costituito da 220 unità complessive, di cui n. 4 dirigenziali. Nell'ambito del Piano di potenziamento di ARPAL sono state attivate due procedure concorsuali per il reclutamento di n. 92 risorse complessive a tempo pieno ed indeterminato, di cui n. 55 unità di categoria professionale C e n. 37 unità di categoria professionale D.

Di seguito si riporta l'attuale distribuzione del personale per categoria, fascia d'età, tipologia del rapporto di lavoro e Servizio.

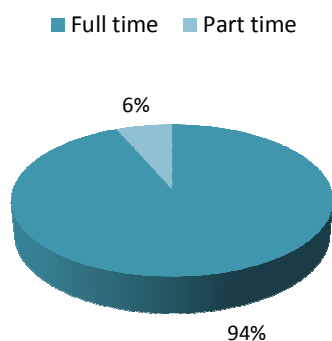
Graf. 1 - Distribuzione del personale per categoria



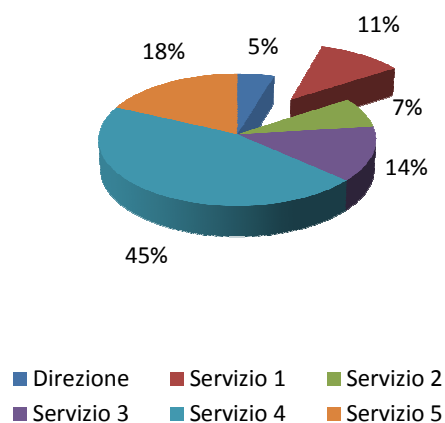
Graf. 2 - Distribuzione del personale per fascia d'età



Graf. 3 - Distribuzione percentuale del personale per tipologia del rapporto di lavoro



Graf. 4 - Distribuzione percentuale del personale per Servizio



Fonte: Arpal Umbria – Sez. Personale e Organizzazione

1.3. Il contesto del sistema economico regionale

La dinamica occupazionale, in ripresa già dalla fine di aprile 2021, si è nettamente rafforzata nei due mesi successivi, favorita dai progressi della campagna vaccinale e dalla conseguente graduale rimozione dei vincoli alle attività economiche.

In Umbria, nei primi dieci mesi del 2021 sono stati creati oltre 6.700 posti di lavoro, il 30,3 per cento in più rispetto allo stesso periodo del 2019, a fronte del 46,6 per cento su base nazionale. Il mercato evidenzia un segnale inequivocabile: la crescita delle assunzioni al netto delle cessazioni è attribuibile esclusivamente ai contratti a termine, che hanno più che coperto i cali occorsi sul fronte soprattutto dei tempi indeterminati (si veda in dettaglio l'analisi contenuta nella prima parte del Piano annuale di attività 2021 dell'Agenzia, nonché AUR, L'Umbria che riparte, Relazione economico-sociale, dicembre 2021).

Le assunzioni nette con contratto a tempo indeterminato in Umbria praticamente si dimezzano, e in Italia diminuiscono del 44,4 per cento. L'effetto positivo sui saldi, dovuto al blocco dei licenziamenti per motivi economici fino al 30 giugno 2021, è stato così fortemente controbilanciato dall'estrema debolezza delle assunzioni e delle trasformazioni a tempo indeterminato. Continuano a diminuire i contratti di apprendistato, che pure sono tecnicamente una tipologia contrattuale a tempo indeterminato.

Pertanto, se l'anno dello scoppio della pandemia aveva penalizzato i rapporti a tempo determinato e l'apprendistato, la ripresa del mercato del lavoro nei primi dieci mesi del 2021 si basa in forte prevalenza proprio sull'attivazione di contratti a termine, segno che il mercato si sta muovendo ancora con estrema cautela.

Secondo le prime informazioni disponibili sull'andamento a livello settoriale, nel primo trimestre 2021 gli addetti nelle imprese umbre sarebbero nel complesso calati del 3,3 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La variazione negativa sarebbe comunque più contenuta di quanto avvenuto a livello nazionale (-4,1 per cento). È bene precisare che si tratta di stime preliminari sulla dinamica congiunturale dell'occupazione nelle imprese desunte dalle elaborazioni inserite nel cruscotto di indicatori pubblicato dalla Camera di Commercio dell'Umbria, ottenute incrociando i dati INPS con quelli del Registro delle imprese e riferite al sottoinsieme delle imprese del territorio compresenti.

Il settore maggiormente colpito, sia nella nostra regione che a livello nazionale, è di gran lunga il turismo, che avrebbe perso oltre un quarto degli addetti, seguito dall'agricoltura (-7,8 per cento in Umbria, -11,3 per cento in Italia). L'unico comparto in crescita ovunque è quello delle costruzioni, mentre la regione mostra una controtendenza positiva, ancorché limitata, nel commercio e nei trasporti. Accomuna i livelli regionale e nazionale la concentrazione del calo occupazionale nelle microimprese al di sotto dei 10 addetti, mentre le medie e le grandi – peraltro scarsamente presenti in Umbria – si irrobustiscono.

Le assunzioni programmate dalle imprese umbre (escluso il settore agricolo) per il periodo novembre 2021-gennaio 2022 ammontano a 16.610, il 28 per cento in più rispetto allo stesso periodo di due anni fa, prima della pandemia (si fa qui riferimento alle previsioni tratte dal Bollettino di novembre 2021 del sistema informativo Excelsior realizzato da Unioncamere e ANPAL).

Il 57 per cento delle entrate previste è concentrato nei servizi e, in particolare, un quarto nel commercio, ristorazione e turismo e il 31 per cento nell'industria manifatturiera e public utilities. Oltre un quinto delle assunzioni programmate proviene dai servizi alle imprese.

La domanda di lavoro prevista proviene dal 10 per cento delle imprese totali e, per oltre due terzi, da quelle con meno di 50 addetti. Nel solo mese di novembre le entrate programmate (pari a 4.650) si configurerebbero come contratti a tempo indeterminato solo nel 26 per cento dei casi, confermando la tendenza già in atto; per quasi un terzo interessano giovani con meno di 30 anni e per il 10 per cento laureati.

Continua a essere fortemente sottodimensionata la richiesta di figure di dirigenti, specialisti e tecnici, in Umbria più che in Italia (15 contro 19 per cento). Si aggrava progressivamente il problema del mismatch tra domanda e offerta di lavoro, presente in Umbria più che in Italia: 45 aziende su 100 (38 in Italia) prevedono difficoltà nel reperire sul mercato le competenze richieste.

Anche se le restrizioni alla mobilità, che nel 2020 e in minor misura nel 2021 hanno comportato la sospensione o forti riduzioni dell'attività lavorativa, sono state progressivamente allentate, la prosecuzione dell'emergenza pandemica ha reso necessarie le misure governative straordinarie di sostegno alle imprese in materia di trattamento di integrazione salariale.

Tra cassa integrazione guadagni ordinaria, straordinaria e in deroga e fondi di solidarietà, nel periodo gennaio-ottobre 2021 sono state autorizzate in Umbria complessivamente oltre 33 milioni di ore, gran parte delle quali con causale "emergenza sanitaria COVID-19". Un numero ancora consistente, che si ripercuote necessariamente sulla capacità produttiva del sistema economico, anche se va ricordato che le ore effettivamente fruite dalle imprese sono sistematicamente inferiori rispetto a quelle autorizzate, in genere oscillando tra il 40 e il 50 per cento. Questa quota è rimasta sostanzialmente invariata anche nella situazione pandemica, nonostante i diffusi timori di un "tiraggio" più elevato. Probabilmente le imprese hanno via via riaggiustato le aspettative di CIG in corrispondenza del progressivo miglioramento della situazione economica, consentendo una distribuzione delle risorse su periodi più lunghi.

L'incidenza sul totale italiano delle ore autorizzate in Umbria nel biennio 2020-2021 rimane stabile all'1,3 per cento, lasciando intendere un ricorso alla CIG non particolarmente più esteso rispetto al contesto nazionale. Sostanzialmente analoga alla situazione italiana si presenta anche l'entità della progressiva riduzione del ricorso alla cassa integrazione da parte delle imprese umbre, con un complessivo decremento intorno al 30 per cento delle ore autorizzate nei primi 10 mesi del 2021 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Simile è anche l'andamento mensile lungo tutta la fase pandemica, con l'esplosione registrata ad aprile 2020 e un secondo picco raggiunto a

luglio, seguito da una progressiva riduzione nella stagione invernale e dalle due successive fiammate di marzo e giugno 2021.

Se l'entità del ricorso alla cassa integrazione può essere considerato un indizio della gravità con cui la crisi pandemica ha colpito il sistema economico (naturalmente escludendo le attività che non hanno la possibilità di usufruire di questo istituto di protezione), possiamo avere un'idea di come i singoli settori stiano affrontando la ripartenza attraverso la comparazione della mole di ore autorizzate nei primi dieci mesi del 2021 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Tra i 20 settori che maggiormente hanno utilizzato la cassa integrazione nel 2020 in Umbria (i quali complessivamente assommano il 91 per cento delle ore autorizzate totali), il comparto manifatturiero appare avviato verso un recupero più celere rispetto al terziario, avendo praticamente dimezzato nel suo complesso il volume della cassa integrazione nei primi dieci mesi dell'anno (-46 per cento).

Tra i settori che si sono rimessi in moto più rapidamente troviamo l'industria chimica (-69 per cento) e quella metallurgica (-71 per cento), insieme al comparto dell'arredamento (-79 per cento). Anche la lavorazione dei minerali non metalliferi, di pari passo con le costruzioni (-63 per cento), ha recuperato gran parte dell'intensità produttiva, facendo leva soprattutto sull'impulso fornito dalle forti agevolazioni fiscali concesse per i lavori edili, da poco prorogato con la legge di bilancio 2022. All'interno del comparto della moda sembra aprirsi una divaricazione tra le industrie tessili, che hanno più che dimezzato la cassa integrazione (-54 per cento), e quelle dell'abbigliamento, che ancora scontano livelli di contrazione produttiva analoghi a quelli del 2020 (-11 per cento), e ancor più delle calzature, alle prese con persistenti difficoltà (+25 per cento).

Hanno stentato a uscire dallo stallo soprattutto alcuni segmenti del terziario, a partire da quelli legati al turismo come l'alloggio e ristorazione (+30 per cento), ancora molto frenati nel primo semestre del 2021 ma in rapido miglioramento nella seconda parte dell'anno anche i servizi pubblici, sociali e personali (+3 per cento). Anche il commercio ha continuato a subire nel 2021 gli strascichi delle contrazioni del 2020 (-14 per cento).

2.1. Processo di programmazione delle attività e degli obiettivi dell'Agenzia

Tenuto conto del quadro del mercato del lavoro umbro sopra sommariamente delineato sulla scorta dei più recenti rapporti disponibili, al fine dell'efficace svolgimento delle proprie funzioni e del perseguimento dei propri compiti istituzionali, l'Agenzia elabora e implementa un processo di pianificazione dei propri obiettivi strategici, che si concretizza annualmente nel Piano annuale di attività, nel rispetto della programmazione regionale degli interventi in materia di servizi per il lavoro e le politiche attive, incluse le politiche formative, di orientamento e di apprendimento permanente, prevista dall'art. 7 della legge istitutiva, in coerenza con gli obiettivi e le risorse a disposizione individuate dall'art. 24, comma 2, della medesima legge. Il Piano annuale di attività esprime gli obiettivi strategici dell'azione istituzionale dell'Agenzia, indicandone gli strumenti e le azioni con i relativi destinatari e indicatori di monitoraggio, individuandone altresì le corrispondenti dotazioni economiche e strumentali assegnandole all'Agenzia.

Il Piano annuale di attività di ARPAL Umbria è approvato con deliberazione del Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore, entro sessanta giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, prevedendo in particolare gli obiettivi da conseguire, gli interventi da attuare e le risorse da impiegare nell'anno di riferimento. La delibera del Consiglio di amministrazione del Piano di attività viene trasmessa dal Presidente alla Giunta regionale ai fini della sua approvazione.

In particolare, come da previsione dell'art. 18 bis, comma 4, della legge istitutiva, il Consiglio di amministrazione, nell'ambito degli obiettivi e degli indirizzi assegnati dalla Giunta regionale, definisce gli obiettivi della Agenzia e delibera su proposta del Direttore il piano annuale delle attività. Questo deve essere deliberato, ai fini dell'approvazione da parte della Giunta regionale, *“entro sessanta giorni dall'approvazione del bilancio di cui all'articolo 24, prevedendo in particolare gli obiettivi da conseguire, gli interventi da attuare e le risorse da impiegare nell'anno di riferimento”* (art. 14, comma 4 bis, della legge istitutiva). A sua volta, l'art. 24, comma 2 bis, della legge istitutiva stabilisce che ARPAL Umbria adotta ogni anno il bilancio di previsione nel rispetto dei termini previsti dalla normativa di settore.

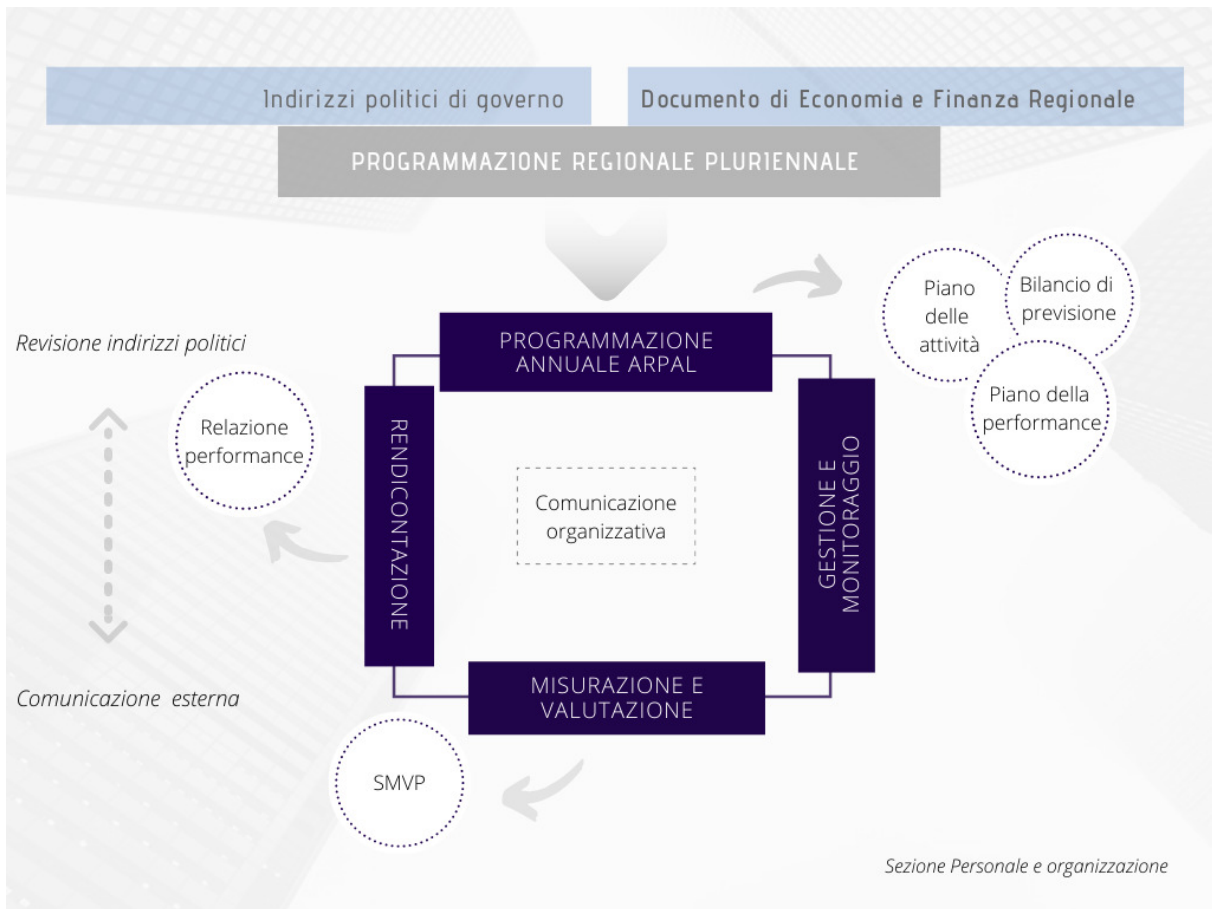
In questa fase, onde rispettare i termini di legge e – soprattutto – assicurare un'efficace e tempestiva programmazione delle attività dell'Agenzia, il Consiglio di amministrazione ha approvato, con delibera n. 1 del 31.01.2022, sulla base degli obiettivi riferiti ad ARPAL nel DEFR, una prima definizione degli obiettivi di carattere strategico e generale dell'ente, funzionali all'assegnazione degli obiettivi annuali del Direttore, approvati con delibera n. 2 del 31.01.2022 ed in vista del nuovo piano di azione per il corrente anno. Tale atto propedeutico di indirizzo e definizione degli obiettivi generali dell'Agenzia è dunque adottato in conformità con gli atti di indirizzo e programmazione regionali esistenti, con riserva di integrazione e adattamento alla luce

delle linee programmatiche che la Giunta regionale intenderà ulteriormente elaborare ai sensi dell'art. 7 della legge istitutiva.

Il Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore e acquisito il prescritto parere favorevole del Collegio dei revisori, ha adottato il bilancio di previsione 2022-2024 dell'Agenzia nella propria seduta del 22/12/2021, trasmettendolo alla Giunta per la relativa approvazione. Gli obiettivi gestionali definiti con il presente Piano sono pienamente coerenti con le risorse previste nel Bilancio di previsione 2022-2024 di ARPAL Umbria, adottato dal Consiglio di amministrazione e rimesso alla Giunta regionale per l'approvazione.

Le attività realizzate, i risultati conseguiti e il grado di efficienza sulla base degli indicatori definiti in sede di pianificazione sono oggetto della Relazione annuale sulle attività, approvata con deliberazione del Consiglio di amministrazione su proposta del Direttore.

Fig. 2 – Ciclo della performance Arpal



2.2. Descrizione del ciclo della performance

Il Ciclo della Performance dalla Regione Umbria è articolato in 4 principali fasi:

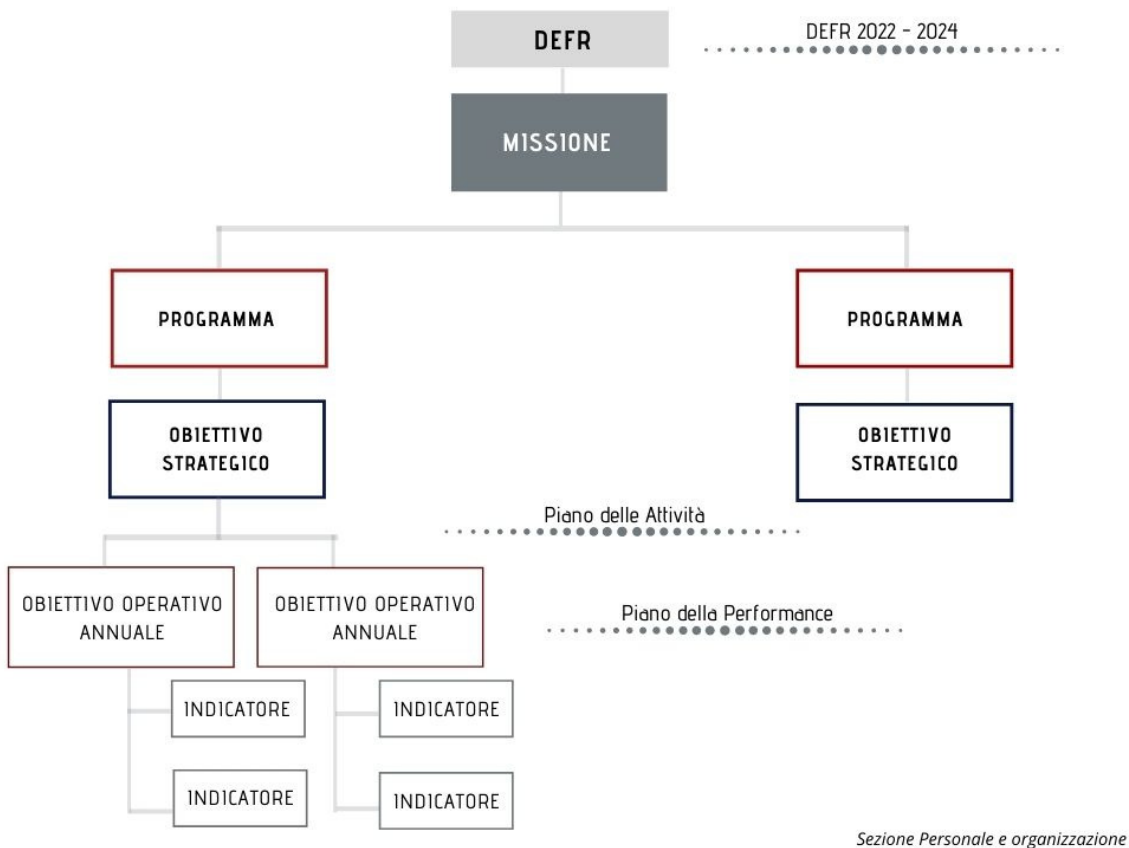
1. Programmazione afferente la definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e, laddove possibile, il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse. La fase si esplicita nei documenti di programmazione pluriennali ed annuali, dal DEFR, agli obiettivi strategici approvati dal CDA, al Piano delle attività, fino al Piano della Performance;
2. Gestione e monitoraggio avente ad oggetto sia la misurazione dei risultati parziali raggiunti nel corso dell'anno, sia la definizione di eventuali interventi correttivi mediante *report* di monitoraggio;
3. Misurazione e Valutazione, riguardante la raccolta dei dati relativamente agli indicatori di performance utili a quantificare il raggiungimento degli obiettivi operativi annuali sulla base degli standard di raggiungimento, in termini di performance organizzativa ed individuale e conseguente applicazione dei sistemi premianti (Sistema di misurazione e valutazione della Performance – MVP) Si concretizza alla scheda di valutazione;
4. Rendicontazione, fase nella quale vengono rappresentati annualmente i risultati effettivamente conseguiti, condivisi mediante strumenti di comunicazione istituzionale e organizzativa che diano conto delle risultanze dell'intero processo valutativo. La fase si conclude con la predisposizione e condivisione della Relazione sulla Performance.

In particolare, il ciclo della performance, attraverso i processi di misurazione e valutazione dei risultati ottenuti in ARPAL, ha lo scopo di favorire il miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza interna ed esterna, nonché la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli, 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, sono necessari criteri e strumenti, di seguito descritti, per favorire in maniera coerente e condivisa, tali processi ed attività.

I documenti in cui si esplicita il ciclo della performance di Arpal sono il Piano delle attività (art. 23 c. 2 della L. 01/2018), il Bilancio di previsione, il Piano della performance, il Sistema di misurazione e valutazione della performance e la Relazione sulla performance.

La declinazione degli obiettivi strategici pluriennali si riflette su un livello più di dettaglio attraverso la definizione, "a cascata", di obiettivi operativi annuali identificativi degli obiettivi operativi di performance organizzativa e/o individuale.

Fig. 3 – Albero della performance Arpal



L'albero della performance, come sopra rappresentato, fornisce una mappa logica che illustra, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici ed operativi e dimostra come gli obiettivi di diversa natura contribuiscano alla realizzazione delle finalità istituzionali e delle missioni che l'ente si è dato.

La **performance organizzativa**, è composta da due dimensioni:

1. obiettivi operativi di Ente, ovvero a seconda del livello di responsabilità, si considerano gli obiettivi complessivi dell'ente ARPAL nel suo insieme (per il Direttore e per i Dirigenti) e complessivi di Servizio (per le PO e per il comparto);
2. obiettivi operativi trasversali comuni a tutti.

La **performance individuale** è, invece, intesa come il contributo fornito dai dipendenti dell'Agenzia ai risultati dell'azione amministrativa. La misurazione e valutazione della performance individuale tiene conto del risultato di ciascuno, sia rispetto agli obiettivi di amministrazione, declinati in

coerenza con le responsabilità e le funzioni esercitate (area dei risultati), sia del contributo in termini di capacità e comportamenti (area dei comportamenti).

2.3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance di ARPAL

Arpal Umbria, in ragione della sua natura istituzionale di ente strumentale della Regione Umbria e dalle Linee guida regionali per l'attuazione del Ciclo della Performance (D.G.R. n. 1198 del 29/10/2018) ha adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) in vigore per la Giunta Regionale (D.G.R. n. 57 del 21/01/2019).

Il SMVP regionale è stato recepito con determinazione direttoriale n. 235 del 01.04.2019 di approvazione del Piano della Performance 2019) con alcuni adeguamenti necessari per la specificità organizzativa dell'Agenzia.

Con delibera di Giunta regionale n. 64 del 03/02/2021 è stato approvato l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Regione Umbria.

Nelle more dell'adozione di un proprio SMVP, si conferma l'applicazione per Arpal della formulazione in vigore per la Giunta regionale con la possibilità di provvedere in autonomia alla semplificazione della modulistica adottata, anche in considerazione della mancanza di applicativi digitali a supporto del monitoraggio dell'intero ciclo della performance.

Inoltre, in considerazione della peculiarità nel sistema di governance dell'Agenzia si rendono necessarie una serie di precisazioni rispetto ai ruoli dei singoli organi:

- il Consiglio di Amministrazione, sulla base del quadro di programmazione regionale, definisce gli obiettivi strategici ed assegna gli obiettivi annuali al Direttore;
- il Direttore, con propria determinazione, assegna gli obiettivi gestionali ai dirigenti;
- per il personale responsabile di posizione organizzativa la formalizzazione del Patto di servizio, debitamente sottoscritto tra le parti, avviene mediante determinazione dirigenziale o direttoriale se assegnato direttamente al Direttore;
- per il personale appartenente alle categorie professionali il patto di servizio viene formalizzato attraverso la sottoscrizione da parte del dipendente e del dirigente o Direttore di appartenenza.

La valutazione è effettuata da parte del soggetto che conferisce gli obiettivi.

3. OBIETTIVI ARPAL

3.1. Il DEFR e gli obiettivi strategici generali

Il processo di pianificazione strategica del sistema regionale prende l'avvio con il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER) coerentemente con le Linee programmatiche di legislatura, organizzate per Area/Missione/Programma/Obiiettivo strategico.

A partire dal DEFR, vengono quindi individuate le priorità strategiche per l'anno di riferimento articolate in macro Aree d'intervento e ricondotte alle Missioni e Programmi di bilancio.

Le Missioni del vigente DEFR, relative ai programmi di competenza di Arpal sono:

- *Missione 15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale*
- *Missione 04 - Istruzione e diritto allo studio* (solo in riferimento all'incremento delle opportunità assicurate dal sistema regionale di istruzione, come da obiettivo strategico 1)

Definizione degli obiettivi generali dell'Agenzia per il 2022

La definizione degli obiettivi generali di ARPAL Umbria, con particolare riferimento al 2022, è stata effettuata con delibera del Consiglio di Amministrazione Arpal n. 1 del 31.01.2022 sulla base degli indirizzi strategici fissati dal DEFR, riservando l'articolazione operativa e la fissazione di obiettivi operazionali di dettaglio al Piano della performance di competenza del Direttore e lo sviluppo dei medesimi al Piano annuale dell'attività, che sarà adottato su sempre proposta del Direttore.

Orbene, sulla scorta della lettura dei dati sulla situazione occupazionale nell'ultimo anno in Umbria, sopra sinteticamente delineati, è evidente quanto siano stati gravi l'impatto e le conseguenze generate dalla pandemia, nonostante un investimento in ammortizzatori sociali senza precedenti e il divieto di licenziamento imposto alle imprese, protrattosi sino quasi alla fine del 2021, per i settori più colpiti.

Gli interventi posti in essere sinora, comunque necessari per tamponare gli effetti devastanti della crisi, si sono concentrati quasi esclusivamente su una platea di destinatari (già occupati), ma non possiamo dimenticare l'elevato numero di persone che già prima della pandemia erano escluse dal mercato del lavoro (disoccupati di lunga durata, inattivi) e gli effetti che la stessa ha prodotto aumentando la loro condizione di svantaggio. È dunque fondamentale e improcrastinabile agire con interventi di politica attiva e, in attuazione della strategia europea del Pilastro dei diritti sociali, garantire pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, protezione e inclusione sociale.

Occorre colmare anche in Umbria le lacune che derivano da un lato dai profondi mutamenti innescati dal processo tecnologico e di globalizzazione, nonché dall'invecchiamento demografico della popolazione e della forza lavoro, particolarmente avvertito nella nostra realtà regionale,

rispetto ai quali non vi è stata rapidità di risposta nell'adattamento del modello sociale ed economico in grado di sostenere la corretta gestione del cambiamento in atto; dall'altro lato dalle questioni che da tempo caratterizzano il mercato del lavoro italiano:

- strutturale carenza di competenze con conseguente significativo disallineamento tra queste e le esigenze delle imprese (*skill mismatch*);
- un basso tasso di occupazione femminile (uno tra i più bassi in Europa) e una elevata disoccupazione giovanile;
- un diffuso disagio sociale che alimenta il livello di inattività e di esclusione sociale che acuisce la difficoltà di accesso ai servizi;
- un incremento strutturale del *gender pay gap*;
- la mancanza di un solido partenariato pubblico-privato.

Gli interventi di politica attiva devono quindi garantire: pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, protezione e inclusione sociale. Occorre definire azioni e strumenti che innalzino il livello qualitativo del mercato del lavoro rendendolo più competente, più inclusivo e idoneo a sostenere le transizioni occupazionali verdi e digitali verso i settori attualmente in crescita, e guidare l'evoluzione verso la nuova normalità post-pandemica, caratterizzata da una più rapida adozione di innovazioni tecnologiche rispetto al passato.

Occorre inoltre intervenire sulle persone con percorsi di accompagnamento e inserimento al lavoro sempre più personalizzati, sviluppo delle competenze e riqualificazione professionale mirata alla domanda ed ai fabbisogni delle imprese (o del lavoratore autonomo nel caso di autoimprenditorialità). Questo va fatto sfruttando le potenzialità dell'intero sistema degli attori delle politiche del lavoro, pubblici e privati, che devono collaborare in maniera sinergica grazie a un approccio che sfrutti le potenzialità della digitalizzazione nel fornire risposte individualizzate più efficienti ed efficaci, rispetto a un sistema attuale poco digitalizzato e fortemente centrato sull'attore pubblico anche nell'erogazione dei servizi. Precise indicazioni in questo senso sono desumibili da ultimo anche dalla legge di bilancio 2022.

Fondamentale è l'attuazione tempestiva delle misure per intervenire quanto più possibile in ottica di prevenzione e anticipazione dei fabbisogni. A tal fine, un modello efficace – da implementare nel modo migliore – è certamente quello del BUL, che integra competenze e obiettivi di tutto il sistema degli attori pubblici e privati. Alternative centralistiche non darebbero infatti risultati apprezzabili, come mostra l'evidenza empirica del nostro Paese, e certamente non nel breve periodo.

Attivare partenariati pubblico/privato sul modello del "patto per le competenze" lanciato dalla Commissione europea alla fine del 2020 come uno dei principali strumenti nell'ambito dell'Agenda europea delle competenze è un altro percorso di azione di primario rilievo. Nell'ambito del "patto" e, in ogni caso, in accordo con le parti sociali e le imprese, essa spinge a intraprendere azioni mirate a sostenere le transizioni occupazionali dei lavoratori anche in settori diversi da quelli di

provenienza (intervenendo sul sistema di condizionalità attuale) e favorire l'inserimento lavorativo rispetto alla domanda di lavoro con misure di *re-skilling* e *up-skilling* idonee a ridurre il *mismatch* tra le competenze disponibili e i fabbisogni delle imprese. Per fare questo, occorre superare e rinnovare profondamente l'offerta formativa "a catalogo" per orientare le competenze ai nuovi e diversi fabbisogni. È al riguardo necessario sviluppare azioni e politiche efficaci, adeguandosi alle migliori prassi internazionali (a partire da quelle elaborate in ambito OCSE).

Occorre intervenire con azioni mirate per le donne, dirette a supportare non tanto l'ingresso al lavoro, quanto soprattutto la permanenza nel medesimo con strumenti di conciliazione (ad es., asili nido, aumento del periodo congedo per i padri, *voucher baby sitter*).

Uscire dalla trappola cognitiva che porta a pensare che tutti gli individui ambiscano a un posto di lavoro dipendente è, in questo contesto, un aspetto da tenere in considerazione in modo per così dire trasversale (del resto, lo stesso legislatore nazionale, da ultimo con la legge di bilancio per il 2022, n. 234/2021, dà una precisa indicazione in questa direzione, quando estende il programma GOL al lavoro autonomo). Occorre promuovere quindi interventi di *up-skilling* e *re-skilling*, in particolare competenze digitali, per lavoratori autonomi colpiti dalle trasformazioni post-pandemia (impatto del lavoro da remoto, possibile cambiamento modelli di consumo), ma che continuano ad avere preferenza per il lavoro indipendente. Allo stesso tempo, è necessario introdurre in modo sistematico e strutturato misure di accompagnamento all'autoimprenditorialità e in generale di sviluppo di una cultura del lavoro indipendente nell'economia digitale, con particolare attenzione ai giovani e alle donne (non solo incentivi monetari come avviene oggi, ma servizi di consulenza per lo sviluppo di un'idea imprenditoriale, quali mercati, le competenze digitali che occorrono, ecc.).

È necessario modernizzare i servizi del mercato del lavoro a partire dalla digitalizzazione, adottare una strategia *digital first* simile a quella di altri paesi europei con l'utilizzo del canale digitale per tutti i servizi per il lavoratore e le imprese, dalla presa in carico digitale alla profilazione, all'assegnazione di un pacchetto di servizi attraverso il BUL o misure analoghe, al monitoraggio delle azioni di ricerca attiva, alla possibilità per le imprese di contattare lavoratori che incontrano i requisiti richiesti. Questo consentirebbe di destinare le preziose risorse dei Centri pubblici per l'impiego, una volta opportunamente riqualficate, alla cura intensiva dei casi di minore occupabilità, da un lato, e allo sviluppo di partenariati con le imprese del territorio al fine di fornire loro servizi adeguati ai fabbisogni dei tessuti produttivi specifici, dall'altro. Rafforzare e adeguare le competenze degli operatori dei Centri pubblici per l'impiego, per riorientarli da un lavoro prevalentemente certificatorio, come tuttora accade, al trattamento specialistico dei casi di minore occupabilità e al lavoro in rete con le realtà del territorio e allo *scouting*, deve essere un impegno conseguente e prioritario. Grazie al piano di potenziamento in corso, la cui attuazione è prevista per il 2022, l'Agenzia intende porsi decisamente in questa direzione.

In questo contesto, sarà di primaria importanza collegare la strategia di digitalizzazione alla costruzione di una banca dati integrata per arrivare ad un unico strumento digitale (fascicolo

elettronico), che racchiuda tutte le informazioni del cittadino (istruzione, formazione esperienze lavorative, ecc.).

In tale complesso quadro, le linee programmatiche dettate dal DEFR dell'Umbria 2022-2024 segnalano la priorità strategica di tre "obiettivi-chiave", tra di loro strettamente interconnessi:

1) la piena attuazione del piano regionale straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impegno, sia con riferimento alla implementazione degli organici di personale che all'acquisizione delle risorse infrastrutturali, strumentali e riorganizzazione delle sedi (dei CPI e degli Sportelli del lavoro) idonee in termini di accessibilità e prossimità dei servizi e accoglienza degli utenti, oltre che degli stessi operatori;

2) la effettiva implementazione di un efficace Sistema informativo lavoro regionale di gestione delle politiche, che sia in grado di assicurare, secondo i migliori standard, l'effettiva erogazione delle politiche stesse, con le relative condizionalità, e in particolare delle nuove misure previste dal programma GOL, con l'obiettivo di garantire il massimo raccordo con le agenzie private accreditate in una logica di cooperazione tra pubblico e privato;

3) la programmazione e l'attuazione di percorsi formativi orientati al potenziamento delle competenze e all'occupazione, al fine di abbattere il *mismatch* tra le qualifiche e le competenze richieste dalle imprese e la dotazione professionale delle persone in cerca di occupazione o bisognose di ricollocazione nel mercato del lavoro.

Questi tre obiettivi-chiave saranno dunque posti al centro dell'azione progettuale e gestionale della Agenzia nel prossimo futuro.

Alla stregua di quanto sopra, gli obiettivi generali e gli indirizzi strategici di ARPAL Umbria, in particolare per il 2022 e allo stato della programmazione regionale, vengono pertanto così definiti dalla delibera n. 1 del/2022 del Consiglio di Amministrazione del 31.01.2022:

Obiettivo 1 – Piano di potenziamento dei CPI, con particolare riferimento ad una strategia "Digital First"; implementazione e rafforzamento degli organici entro il 2022. Riorganizzazione territoriale mirata ad una migliore erogazione dei servizi.

Obiettivo 2 – Revisione e implementazione di un efficace sistema informativo regionale in grado di assicurare l'effettiva erogazione delle politiche attive del lavoro, nel rispetto dei livelli essenziali di prestazione, anche in vista della piena attuazione del programma GOL.

Adeguamento e potenziamento delle strategie di comunicazione dell'Agenzia in ordine ai servizi e alle politiche attive del lavoro e della formazione offerti a persone e imprese nel territorio regionale, in raccordo e sinergia con gli altri enti ed agenzie della Regione e gli *stakeholders* territoriali.

Obiettivo 3 – Proposta di revisione dei livelli essenziali delle prestazioni dei servizi per il lavoro che i CPI, potenziati in sede di attuazione del piano straordinario, devono garantire ad utenti e imprese con l'obiettivo di elevarne il livello qualitativo, uniformandolo su tutto il territorio regionale.

Obiettivo 4 – Rafforzare e implementare la collaborazione pubblico/privato nell'ambito del coordinamento della rete dei soggetti erogatori dei servizi e delle politiche del lavoro. Sostenere il sistema produttivo per aumentare la competitività anche internazionale delle imprese e incrementare le opportunità occupazionali dei cittadini, attraverso l'adozione di nuovi strumenti di analisi e monitoraggio della domanda di competenze espressa dalle imprese per la definizione di interventi diretti alla riduzione del *mismatch*, anche tenendo conto delle direttici e dei settori prioritari emergenti dall'Osservatorio regionale sul mercato del lavoro e delle competenze necessarie per sostenere i processi di internazionalizzazione.

Obiettivo 5 – Implementare il sistema di certificazione delle competenze. Rafforzare e rivedere il sistema della formazione professionale rispetto ad obiettivi di occupazione e non solo di occupabilità, rivedendo in tale ottica il “catalogo dell'offerta formativa”. Progettare e proporre una revisione dei sistemi di accreditamento (formazione e lavoro) della Regione.

Obiettivo 6 – Favorire le transizioni occupazionali e la ricollocazione dei lavoratori anche attraverso la partecipazione alla “Task force crisi d'impresa”, con la finalità di prevedere politiche attive funzionali al mantenimento dei livelli occupazionali. Implementare azioni a supporto dei lavoratori autonomi, dei professionisti e favorire interventi per l'autoimprenditorialità.

Tali obiettivi sono declinati nel patto di servizio del Direttore, approvato con deliberazione n. 2 del Consiglio di Amministrazione del 31.01.2022 e che si riporta in allegato al presente piano. .

3.2. Raccordo tra Piano della Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione della Trasparenza (PTPCT) per il 2022-2024, contiene la programmazione pluriennale delle misure obbligatorie per legge ai fini della prevenzione e repressione dei fenomeni corruttivi, oltre ad ulteriori misure di mitigazione del rischio corruttivo collegate alla specifica attività dell'Agenzia connessa alla gestione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione. Il Piano, inoltre, in attuazione del D.lgs 97/2016, contiene anche le misure organizzative per l'effettiva l'attuazione degli obblighi di trasparenza.

Nel PTPCT 2022-2024, in coerenza con quanto rimarcato da ANAC nel PNA 2019, è sottolineata l'esigenza di realizzare, ai fini di un'efficace strategia di prevenzione del rischio di corruzione, un coordinamento e raccordo tra PTPCT e gli altri strumenti di programmazione pluriennale, tra cui in primo luogo il Piano della Performance.

Ciò verrà perseguito e realizzato attraverso una correlazione tra gli obiettivi strategici relativi all'anticorruzione e trasparenza e gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, con specifici riferimenti al contributo all'attuazione delle azioni connesse al processo di gestione del rischio di corruzione e alla promozione della trasparenza.

4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Nell'intento di ottimizzare i tempi per la formalizzazione degli obiettivi gestionali dei dirigenti Arpal il presente Piano fa riferimento alla programmazione strategica regionale e dell'Agenzia effettuata dagli organi di governo ed è frutto della coniugazione delle missioni e degli obiettivi strategici in obiettivi gestionali articolati, pur in mancanza del piano delle attività. Pertanto gli stessi obiettivi potranno subire revisioni a seguito dell'approvazione del piano delle attività e in allineamento con esso.

In ottemperanza all'art. 6 del D.L. n. 80/2021, cosiddetto "Decreto reclutamento" il piano della Performance è destinato a confluire nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) a partire dalla presente annualità 2022, insieme ai diversi altri strumenti di programmazione che, fino ad oggi, godevano di una propria autonomia quanto a tempistiche, contenuti e norme di riferimento:

- il piano della **performance**,
- il piano della **prevenzione della corruzione e della trasparenza**,
- il piano dei **fabbisogni di personale**,
- il piano per il **lavoro agile** (conosciuto come POLA ai sensi dell'art. 263 del D.L. 34 convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020),
- la programmazione dei **fabbisogni formativi del personale dell'ente**.

Il termine di approvazione del PIAO, in sede di prima applicazione, è differito al 30 aprile 2022 dal comma 6-bis dell'art. 6, introdotto dal decreto "milleproroghe" (D.L. n. 228/2021) anche in attesa della definitiva approvazione della Linee guida da parte del Ministero competente.

L'elaborazione del PIAO sarà agevolata dalla rilevazione, già effettuata, dell'elenco dei processi dell'Agenzia che dovranno essere riesaminati in funzione dell'analisi del rischio ai fini della prevenzione della corruzione ed anche alla luce della possibilità di svolgimento da remoto per la pianificazione del lavoro agile e la semplificazione delle attività.

ALLEGATO

PATTO DI SERVIZIO 2022 DEL DIRETTORE

(deliberazione n. 2/2022 del CdA)

Anno 2022

PATTO DI SERVIZIO

Direttore: Paola Nicastro

Performance organizzativa		Performance individuale	
30%		70%	
“Obiettivi operativi di Ente”	“Obiettivi operativi trasversali”	“Area dei risultati”	“Area dei comportamenti”
80%	20%	60%	40%

IL PRESIDENTE
(Stefano Giubboni)

IL DIRETTORE
(Paola Nicastro)

DIRETTORE: Paola Nicastro

Performance organizzativa "Obiettivi operativi di Ente"	
Obiettivi	% Peso Scheda Obiettivi Operativi di Ente
Gli obiettivi operativi di Ente sono dati dalla somma degli obiettivi individuali di tutti i dirigenti di ARPAL	80%

IL PRESIDENTE
(Stefano Giubboni)

IL DIRETTORE
(Paola Nicastro)

**Performance organizzativa
"Obiettivi operativi trasversali"**

DIRETTORE: Paola Nicastro

Obiettivo trasversale n. 1		Nuovo modello organizzativo di ARPAL a seguito delle modifiche introdotte alla legge regionale n. 1/2018 dalla legge regionale 11/2021. Strategia di comunicazione			Peso Obiettivo	50
Indicatori	Peso Indicatori	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output	Note	
Proposta di regolamento di articolazione organizzativa (art. 18, lett. d, legge istitutiva)	100		Entro il 31 marzo 2022	Entro il 31 marzo 2022 pari al 100% Entro il 31 maggio 2022 pari al 50%		

Performance organizzativa "Obiettivi operativi trasversali"						
Obiettivo trasversale n. 2		Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego. Rafforzamento di organici e sedi. Implementazione del Sistema Informativo Lavoro.			Peso Obiettivo	40
Indicatori	Peso Indicatori	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output	Note	
Elaborazione degli atti organizzativi necessari per l'espletamento delle procedure concorsuali: pubblicazione dei bandi, costituzione delle commissioni di concorso, organizzazione della (eventuale) fase di preselezione, individuazione delle sedi o strumenti per lo svolgimento da remoto. Approvazione del bando ATER per sedi di Perugia/Terni	100		Entro il 30 giugno 2022	Entro il 30 giugno 2022 pari al 100% Entro il 30 luglio 2022 pari al 70% Entro il 31 ottobre 2022 pari al 50%		

IL PRESIDENTE
(Stefano Giubboni)

IL DIRETTORE
(Paola Nicastro)

DIRETTORE: Paola Nicastro

Performance organizzativa "Obiettivi operativi trasversali"						
Obiettivo trasversale n. 3		Analisi e monitoraggio del mercato del lavoro. Politiche attive e formazione. Rafforzamento della rete pubblico/privato			Peso Obiettivo	10
Indicatori	Peso Indicatori	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output	Note	
Avvio delle attività per la costruzione del sistema di certificazione delle competenze e implementazione della sperimentazione. Proposta di LEP dei servizi per il lavoro. Studio e analisi della normativa regionale sulla leFP ed eventuale proposta di modifica del sistema	100		Entro il 31 dicembre 2022	Entro il 31 dicembre 2022 pari al 100%		

IL PRESIDENTE
(Stefano Giubboni)

IL DIRETTORE
(Paola Nicastro)

DIRETTORE: Paola Nicastro

Performance individuale "Area dei risultati"						
Obiettivo individuale n. 1		Implementazione del Sistema Informativo Lavoro (SIL)			Peso Obiettivo	20
Indicatori	Peso Indicatori	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output	Note	
Verifica e <i>assessment</i> delle funzionalità del SIL, individuazione delle necessarie implementazioni per GOL: accordo di collaborazione con Punto Zero scarl e completamento delle fasi di verifica	100		Entro il 30 maggio 2022	Entro il 30 maggio 2022 pari al 100% Entro il 30 giugno 2022 pari al 70% Entro il 30 agosto 2022 pari al 50%		
Performance individuale "Area dei risultati"						
Obiettivo individuale n. 2		Analisi e monitoraggio del mercato del lavoro. Politiche Attive e Formazione. Rafforzamento della rete pubblico/privato			Peso Obiettivo	30
Indicatori	Peso Indicatori	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output	Note	
Individuazione ed implementazione di strumenti per l'analisi della domanda di competenze anche attraverso l'utilizzo di Big Data e metodologie machine learning: perfezionamento della proposta di collaborazione con OCSE e avvio delle attività.	100		Entro il 30 giugno 2022	Entro il 30 giugno 2022 pari al 100% Entro il 30 agosto 2022 pari al 70% Entro il 31 dicembre 2022 pari al 50%		
Performance individuale "Area dei risultati"						
Obiettivo individuale n. 3		Analisi e monitoraggio del mercato del lavoro. Politiche attive e formazione. Rafforzamento della rete pubblico/privato. Sistema produttivo delle imprese			Peso Obiettivo	20

DIRETTORE: Paola Nicastro

Indicatori	Peso Indicatori	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output	Note
Interventi di politiche attive e formazione diretti alle imprese anche per migliorare il livello di internazionalizzazione: avvio di almeno una sperimentazione	100		Entro il 30 luglio 2022	Entro il 30 luglio 2022 pari al 100% Entro il 30 settembre 2022 pari al 70% Entro il 31 dicembre 2022 pari al 50%	

Performance individuale "Area dei risultati"						
Indicatori		Peso Indicatori	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output	Note
Obiettivo individuale n. 4			Analisi e monitoraggio del mercato del lavoro. Politiche attive e formazione. Rafforzamento della rete pubblico/privato		Peso Obiettivo	30
Predisposizione dello schema di piano di attuazione regionale del programma GOL		100		Entro il 30 marzo 2022	Entro il 30 marzo 2022 pari al 100% Entro il 20 aprile 2022 pari al 70% Entro il 31 maggio 2022 pari al 50%	

IL PRESIDENTE
(Stefano Giubboni)

IL DIRETTORE
(Paola Nicastro)

DIRETTORE: Paola Nicastro

Performance individuale “Area dei Comportamenti”			
Comportamenti	Peso Comportamenti	Fattore di valutazione	Peso Fattore di valutazione
Leadership	30	Si assume le responsabilità connesse al ruolo e sa usare l'autorevolezza in maniera coerente alla valutazione	10
		Ha capacità di delega e di negoziazione	10
		Sa gestire un gruppo e favorisce la collaborazione e integrazione del personale	10
Orientamento alla valutazione	30	Partecipa al ciclo della <i>performance</i> nei tempi, con gli strumenti e metodi previsti	10
		Assegna obiettivi individuali e di gruppo in maniera coerente con le competenze e responsabilità	10
		Valuta in modo differenziato i propri collaboratori	10
Valorizzazione e gestione del personale	20	Motiva e coinvolge il personale	7
		Promuove il benessere organizzativo a tutti i livelli e sviluppa un clima collaborativo	7
		Promuove lo sviluppo professionale e la formazione dei propri dipendenti	6
Capacità di <i>problem solving</i>	20	Attitudine ad esprimersi ed agire coniugando razionalità e originalità, generando nuove chiavi interpretative funzionali all'individuazione di nuove opportunità e soluzioni per il miglioramento della <i>performance</i>	7
		Ha capacità di inquadrare correttamente i problemi e le situazioni distinguendo ciò che è rilevante da ciò che non lo è	7
		Ha capacità di accogliere le sfide poste dalle situazioni problematiche con positività ed apertura	6

IL PRESIDENTE
(Stefano Giubboni)

IL DIRETTORE
(Paola Nicastro)