

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## Indice

1. Premessa.....	2
2. Contesto di riferimento .....	3
2.1 Organizzazione .....	4
2.2 Risorse umane.....	7
2.3 Mandato Istituzionale.....	8
2.4 Mission .....	8
2.5 Mappa degli stakeholder.....	11
3 Performance organizzativa.....	11
3.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target.....	11
3.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	15
3.3 Metodologia per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.....	16
4 Performance individuale .....	17
4.1 Performance individuale per il personale non dirigente .....	17
4.2 Performance individuale per il personale dirigente .....	19
5 Benessere organizzativo .....	20
6 Customer Satisfaction .....	20
7 Infrastruttura di supporto.....	20

## 1. Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* (SMVP) è definito dall'art.3 del D.Lgs.150/09, secondo il quale "La misurazione e la valutazione della *performance* sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

Esso rappresenta lo strumento metodologico che è alla base del ciclo delle *performance* ed è costituito dall'insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione e valutazione della *performance*.

La presente relazione è sottoposta a monitoraggio e a valutazione con un aggiornamento periodico, al fine di potersi adeguare alle novità che emergono nella disciplina, alle normative di nuova pubblicazione, alle esigenze gestionali ed organizzative dell'Agazia.

## 2. Contesto di riferimento

ANG è un ente di diritto pubblico ai sensi dell'art.8 del D.lgs. 300/1999 dotato di autonomia regolamentare, organizzativa, gestionale, patrimoniale, finanziaria e contabile.

ANG è stata costituita in base al D.L. n.297 del 27/12/2006, convertito con modificazioni nella Legge n.15 del 23/02/2007.

Nell'attuale contesto normativo l'Agenzia è vigilata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri per il tramite del Sottosegretario di Stato con delega alle Pari Opportunità, Giovani e Servizio civile. Nell'ambito dell'attuazione del programma europeo Erasmus+: YiA e del nuovo programma "European Solidarity Corps", il Dipartimento della Gioventù e del Servizio Civile Nazionale, incardinato presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, svolge la funzione di autorità nazionale e vigila sull'Agenzia.

Inoltre, con D.P.R. del 7 settembre 2018, registrato alla Corte dei Conti in data 24 settembre 2018, l'Avv. Domenico De Maio è stato nominato Direttore Generale dell'Agenzia Nazionale per i Giovani a decorrere dal 5 settembre 2018.

ANG nasce come strumento nazionale di attuazione della Decisione n. 1719/2006/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 15/11/2006, che istituisce il Programma "Gioventù in Azione" per il periodo 2007-2013. Nell'ambito della programmazione comunitaria 2014-2020, a valle dell'istituzione del programma Erasmus+ (Reg. UE 1288/2013 del 11 dicembre 2013), l'Agenzia Nazionale per i Giovani, a partire dal 17 gennaio 2014, è stata indicata quale agenzia nazionale di riferimento del Programma Erasmus+ per il Capitolo Youth.

Inoltre, nell'ambito delle regole di gestione di Erasmus+, la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Gioventù e del Servizio Civile Nazionale riveste il ruolo di Autorità Nazionale del Programma per il capitolo Youth.

Il Programma comunitario Erasmus+ riguarda gli ambiti di:

- istruzione e formazione a tutti i livelli, in una prospettiva di apprendimento permanente;
- gioventù, nell'ambito dell'apprendimento non formale e informale;
- sport, a livello amatoriale.

In particolare, relativamente al capitolo Youth, il Programma mira a migliorare il livello delle competenze e delle abilità chiave dei giovani, promuovendo la loro partecipazione alla vita democratica e al mercato del lavoro, e rispondendo alle richieste di maggiori opportunità di mobilità; favorisce l'integrazione delle riforme politiche a livello locale,

regionale e nazionale in materia di gioventù; accresce la dimensione internazionale delle attività nel settore della gioventù e il ruolo degli animatori socio-educativi e delle organizzazioni giovanili quali strutture di sostegno per i giovani (capo III, Reg. UE n.1288/2013).

Inoltre, all'Agazia, come definito dalla Commissione Europea sulla base di un Programma di lavoro annuale, compete l'attuazione in Italia dell'iniziativa denominata "Corpo Europeo di Solidarietà" (ESC), operando di concerto con la Presidenza del Consiglio dei Ministri/Dipartimento della Gioventù e del Servizio Civile Nazionale, in qualità di Autorità Nazionale.

La nuova iniziativa offre ai giovani opportunità di volontariato, tirocinio e lavoro, nel proprio Paese o all'estero, nell'ambito di progetti destinati ad aiutare comunità o popolazioni in Europa.

Infine, ANG oltre ad essere lo strumento italiano di attuazione del Programma, cura la progettazione e realizzazione di eventi e progetti speciali nel settore della Gioventù, nonché l'elaborazione e la diffusione di analisi, ricerche e conoscenze riguardanti il mondo giovanile.

## 2.1 Organizzazione

Come previsto dallo Statuto, sono organi dell'Agazia Nazionale per i Giovani, il Direttore Generale, il Comitato Direttivo ed il Collegio dei Revisori dei Conti che esercitano le attribuzioni loro demandate dallo Statuto stesso, dal Regolamento Contabile dell'Agazia, dal Manuale delle Procedure, nonché quelle eventualmente attribuite dal Direttore Generale con apposito atto.

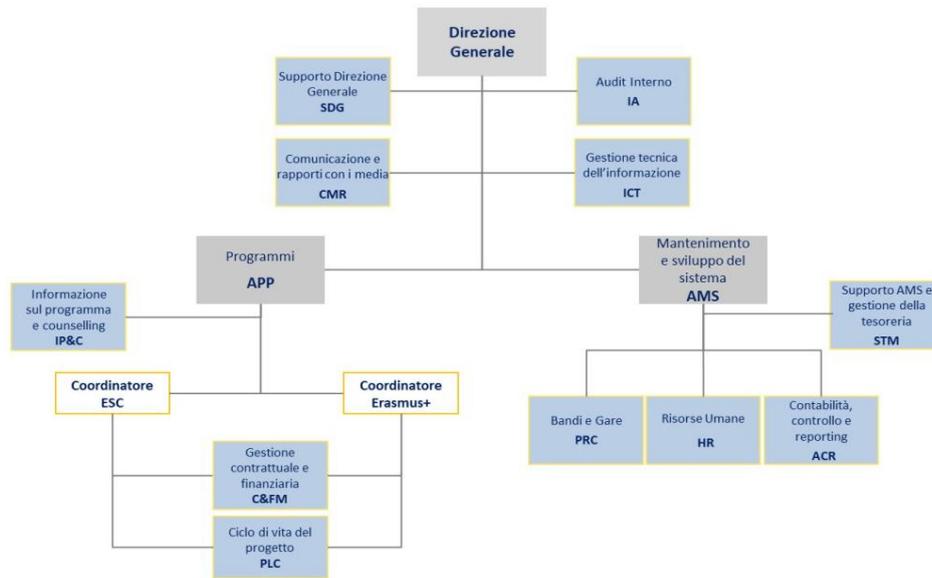
Come previsto dal Regolamento di organizzazione, al fine di garantire il perseguimento dei propri obiettivi e per assicurare l'efficienza ed efficacia dei propri processi, l'Agazia si organizza per svolgere funzioni omogenee quali:

- amministrare l'intero ciclo di vita dei progetti che beneficiano di finanziamenti;
- produrre e diffondere conoscenza nel settore dei programmi e delle politiche per i giovani;
- sviluppare le relazioni di rete e i partenariati;
- assicurare il mantenimento del sistema e il funzionamento dei servizi interni.

La struttura dell'Agenzia Nazionale per i Giovani è attualmente articolata nelle seguenti aree organizzative:

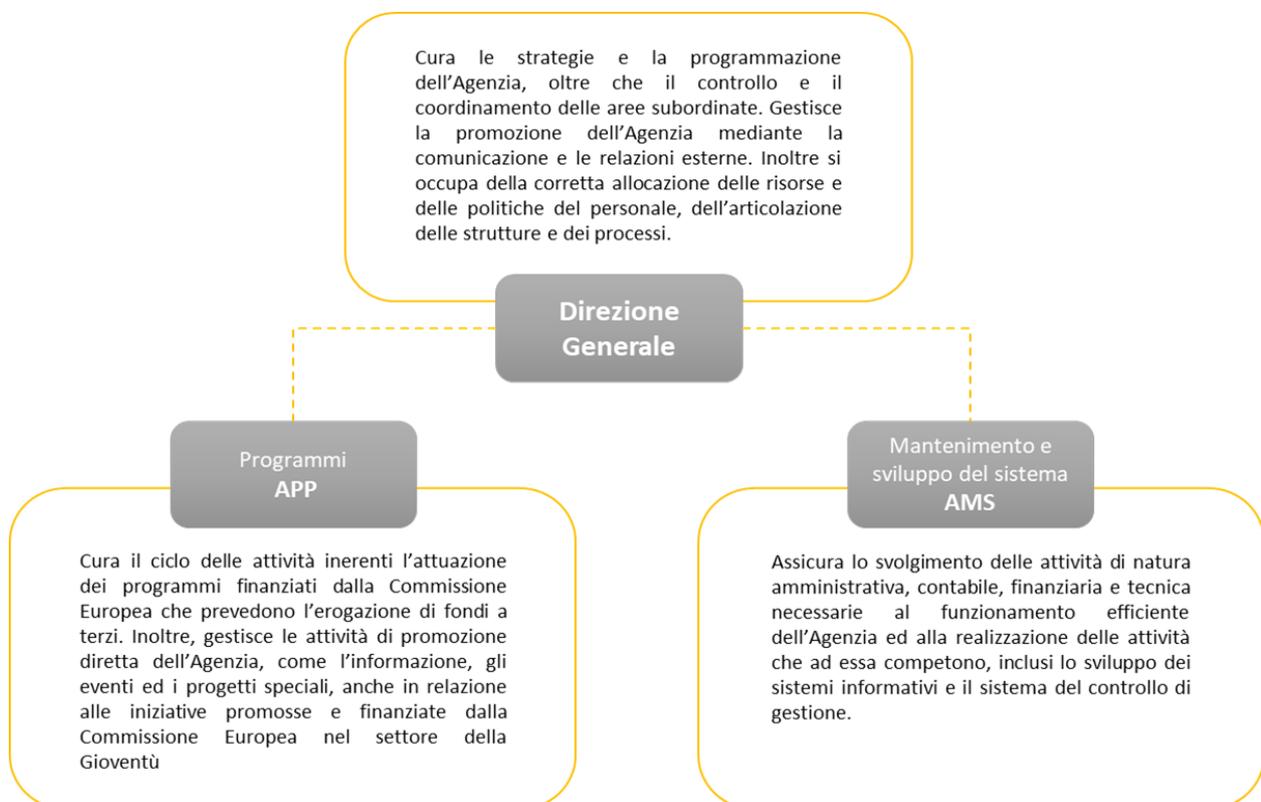
- **Direzione Generale (DG)** cura le strategie e la programmazione dell'Agenzia, il controllo e il coordinamento delle aree subordinate, le relazioni esterne, la comunicazione istituzionale, l'allocazione delle risorse e le politiche del personale, ivi comprese le attività di formazione, l'articolazione delle strutture e dei processi, l'internal auditing, i rapporti con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e, in generale, il supporto alle funzioni del Direttore Generale ivi incluse le attività dell'Ufficio ICT. Coordina le aree APP ed AMS.
- **Area Programmi (APP)** cura il ciclo delle attività inerenti l'attuazione dei programmi finanziati dalla Commissione Europea che prevedono l'erogazione di fondi a terzi, garantendo in particolare l'implementazione del Programma Erasmus+: Youth in Action e del Programma ESC.
- **Mantenimento e Sviluppo del Sistema (AMS)** assicura lo svolgimento delle attività di natura amministrativa, contabile, finanziaria, ivi compresa la gestione del sistema di controllo di gestione, necessaria al funzionamento efficiente dell'Agenzia ed alla realizzazione delle attività che ad essa competono. L'Area gestisce, in particolare, le attività di procurement, la tesoreria, ivi compresi i pagamenti e gli incassi, e i rapporti con le banche. L'Area attua le politiche del personale e cura i rapporti con le risorse umane nonché le attività di elaborazione della reportistica inerente le Convenzioni attive con l'Amministrazione Vigilante.

L'organigramma dell'Agenzia è di seguito riportato:



**Figura 1 - Organigramma dell'ANG**

Al fine di comprendere meglio le mansioni e l'ambito di autonomia organizzativa e le relative responsabilità delle singole aree che compongono l'ANG, è fornita una descrizione attraverso il funzionigramma di seguito riportato.



**Figura 2 - Funzionigramma**

## 2.2 Risorse umane

Il D.P.C.M. del 22 gennaio 2013, registrato alla Corte dei Conti in data 18 marzo 2013, con particolare riferimento al punto 3 e alla tabella allegata n. 42, definisce la dotazione organica di diritto dell'ANG in 31 unità di personale, oltre il Direttore Generale, così suddivise:

- n. dirigenti 2
- n. funzionari 10
- n. istruttori 18
- n. addetti 1

così come ridotta a seguito dell'applicazione delle seguenti leggi, a contenimento della spesa pubblica:

- 1) Legge 26 febbraio 2010, n. 25 (art. 2, commi 8-bis e seguenti);
- 2) Legge 14 settembre 2011, n. 148 (art.1 comma 3);
- 3) Legge 7 agosto 2012, n. 135 (art. 2 comma 1).

Alla data odierna, la dotazione di fatto è pari a 24 unità di personale (23 dipendenti, di cui 1 in comando presso altra Amministrazione e 1 dirigente), ad evidenza inferiore, di 6 unità tra i dipendenti e 1 tra i dirigenti, rispetto alla dotazione organica di diritto.

La distribuzione del personale dell'Agenzia è rappresentata nella tabella seguente:

FUNZIONE		Direttore	Dirigenti	Funzionari	Istruttori	Addetti
AREA	AREA					
DG		1		2*	3	
AMS			1**	1	3	
APP			1	7***	9	

\*di cui uno in comando in uscita

\*\* postazione vacante per effetto di una procedura di mobilità volontaria

\*\*\* di cui uno in comando in entrata

## 2.3 Mandato Istituzionale

ANG promuove la *Cittadinanza Attiva* dei giovani e, in particolare, la loro *Cittadinanza Europea*; sviluppa la solidarietà e promuove la tolleranza fra i giovani per rafforzare la coesione sociale, favorisce la conoscenza, la comprensione e l'integrazione culturale tra i giovani di paesi diversi; contribuisce allo sviluppo della qualità dei sistemi di sostegno delle attività dei giovani e dello sviluppo della capacità delle organizzazioni della società civile nel settore della gioventù; favorisce la cooperazione nel settore della gioventù a livello locale, nazionale ed europeo.

Nell'ambito di tali obiettivi generali, ANG persegue gli obiettivi specifici di cui al Capo III (art.11) del Regolamento n.1288/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2013 che istituisce il Programma "Erasmus+" per il periodo 2014-2020, svolgendo le funzioni di agenzia nazionale italiana del Programma comunitario per il capitolo Youth.

Inoltre, ai sensi della Regolamento (UE) 2018/1475 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 2 ottobre 2018, che fissa il quadro giuridico del Corpo europeo di solidarietà e che modifica il regolamento (UE) n. 1288/2013, il regolamento (UE) n. 1293/2013 e la decisione n. 1313/2013/UE, a partire da ottobre 2018, l'Agenzia Nazionale per i Giovani è chiamata, insieme alle altre Agenzie Europee che implementano il capitolo Gioventù del Programma Erasmus+, alla gestione delle attività previste dal nuovo Programma ESC, attività di solidarietà che coinvolgono giovani tra i 18 e i 30 anni, tra cui volontariato, tirocini ed esperienze lavorative.

L'Agenzia, inoltre, persegue le finalità istituzionali e gli obiettivi stabiliti nelle Direttive emanate dal Ministro vigilante.

## 2.4 Mission

L'Agenzia Nazionale per i Giovani mira a creare opportunità da offrire ai giovani, in risposta alle crescenti esigenze di sviluppo e mobilità sociale e geografica di giovani e organizzazioni. La sua mission è perseguita sia a livello nazionale che europeo, nell'accezione più ampia e globale, promuovendo l'accesso dei giovani ad esperienze diversificate: attraverso canali di educazione non formale, includendo una varietà di attività come il volontariato, le iniziative nel campo dello sport e della partecipazione attiva, con la centralità del ruolo dei giovani e la loro cittadinanza consapevole.

L'Agenzia, coerentemente con la propria mission:

- promuove la cittadinanza attiva dei giovani e in particolare la loro cittadinanza europea;
- sviluppa la solidarietà e promuove la tolleranza fra i giovani al fine di rafforzare la coesione sociale;
- favorisce la conoscenza, la comprensione e l'integrazione culturale tra i giovani provenienti dai diversi Paesi europei;
- contribuisce allo sviluppo della qualità dei sistemi di sostegno alle attività dei giovani a livello locale, nazionale ed europeo.

I modelli organizzativi e operativi dell' Agenzia si ispirano ai seguenti principi, che si riflettono concretamente negli obiettivi perseguiti dal proprio Staff:

- consapevolezza dell'impatto sociale delle proprie scelte gestionali ed affermazione del senso etico di appartenenza ad un'organizzazione che persegue fini pubblici;
- approccio basato sull'interazione di gruppo, il monitoraggio e la verifica dei risultati attesi, ai fini di una migliore integrazione delle attività, un'ottimale allocazione delle risorse, nonché nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza ed imparzialità;
- integrazione e cooperazione tra le strutture operative interne, gli attori istituzionali e gli stakeholder, finalizzate all'efficacia e all'efficienza del funzionamento complessivo.

Sulla base delle priorità e degli obiettivi del Programma concordati a livello europeo e tenendo in considerazione le peculiarità nazionali e le risorse disponibili, l'Agenzia Nazionale Italiana riceve periodicamente specifici obiettivi da realizzare ad integrazione di quelli fissati a livello europeo, coerentemente con le linee guida definite dall'Autorità Nazionale, al fine di implementare gli obiettivi dei programmi europei nel contesto nazionale. Esempi dei suddetti obiettivi, attualmente perseguiti dalla ANG, sono:

- supporto alle iniziative ed ai progetti finalizzati a rafforzare la cultura del volontariato e della solidarietà giovanile;
- promuovere iniziative con l'obiettivo di potenziare e intensificare la promozione dei talenti giovanili e delle eccellenze in tutto il territorio nazionale;
- stabilire accordi di cooperazione con il Forum Nazionale dei Giovani e con le altre entità nazionali attive nel campo della Gioventù, con la finalità di coinvolgere attivamente i giovani, favorendo la loro aggregazione e la condivisione degli obiettivi e delle opportunità europee;

- promozione dello sport non agonistico e delle attività fisiche sostenendo stili di vita salutari e iniziative che affrontino le tematiche dei disordini alimentari;
- organizzazione e realizzazione della Settimana Europea della Gioventù;
- attuazione di misure di sostegno ad un'azione più efficace dell'Agenzia Nazionale Italiana in relazione ai suoi obiettivi statuari e alla propria mission.

L'Albero della Performance è una rappresentazione grafica di una mappa logica che evidenzia in maniera sintetica la performance di ANG partendo dal mandato istituzionale sino agli obiettivi operativi. Quella indicata in figura 2 è una rappresentazione di primo livello. La declinazione degli outcome è riportata nel paragrafo "Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi".

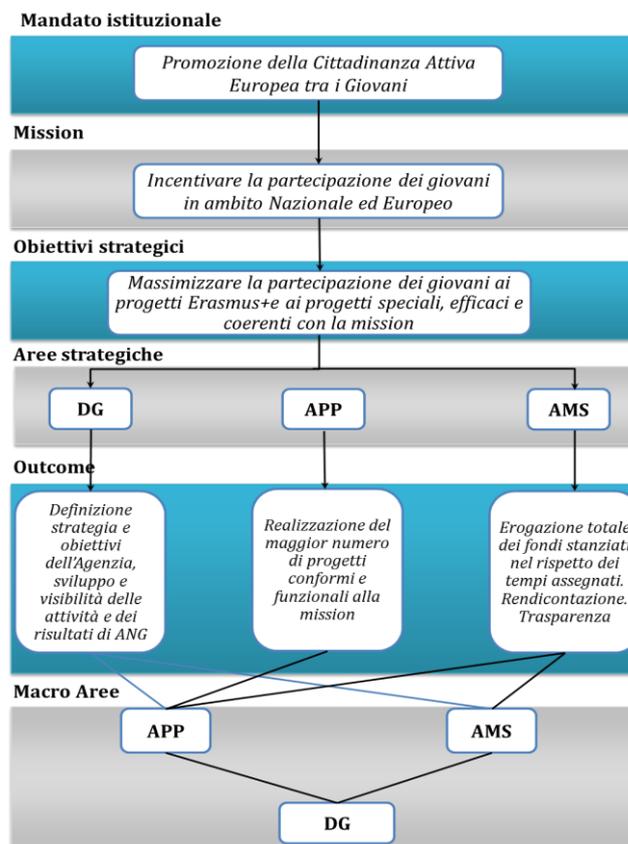


Figura 3-Albero della Performance

## 2.5 Mappa degli stakeholder

L'Agenzia Nazionale per i Giovani garantisce la partecipazione dei cittadini e degli utenti esterni alla valutazione della *performance* organizzativa. Di seguito la mappa degli utenti esterni coinvolti nelle attività dell'Agenzia:

- **Stakeholder chiave:** Presidenza del Consiglio dei Ministri – Sottosegretario con delega alle Politiche Giovanili - Dipartimento della Gioventù e del Servizio Civile Nazionale; Commissione Europea, Direzione Generale Istruzione e Cultura; Ministro con delega per le politiche giovanili; Agenzie Nazionali Italiane del programma Erasmus+ - Capitoli School Education, Higher Education, VET, Adult Education, Sport (Inapp, e Indire); Ulteriori strutture ministeriali e non che operano a favore dei giovani.
- **Stakeholder interni:** Direttore Generale; Dirigenti dell'Agenzia; Dipendenti dell'Agenzia e personale a qualunque titolo assunto.
- **Stakeholder esterni:** Giovani di età compresa tra i 13 ed i 30 anni; Associazioni culturali, ONG, gruppi informali di Giovani; Amministrazioni centrali e locali, ivi comprese le Associazioni di riferimento; il network Eurodesk; Forum Nazionale dei Giovani; Organizzazioni Sindacali; Altri enti ed istituzioni pubbliche e private operanti nel settore di riferimento.

Il coinvolgimento degli stakeholder è previsto attraverso un sistematico e affidabile sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini atto a favorire ogni più alta forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, intercettandoli attraverso interviste, focus group e questionari anche in concomitanza con eventi e iniziative realizzate dall'Agenzia o in partnership con altre istituzioni.

## 3 Performance organizzativa

### 3.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Tenuto conto del D. Lgs n.74 art.3 del 25 maggio 2017, che apporta modifiche al Dlgs .150 del 27 ottobre 2009, sulla valutazione della *Performance*, l'Agenzia, provvede ad attribuire alle singole Aree gli obiettivi definiti "generali", ossia che si identificano con le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Provvede, inoltre, a declinare obiettivi "specifici" quale singola amministrazione, seguendo la propria mission.

L'ANG ha configurato un sistema di appositi indicatori, aggiornato annualmente, che permette di rilevare lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informare di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Ogni anno la misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture sono effettuati con l'ausilio del sistema degli indicatori, costruiti in base alle necessità dell'Agenzia in una prospettiva di efficacia, efficienza ed economicità.

A titolo esemplificativo, si riporta nella tabella sottostante il prospetto sulla tipologia di indicatori utilizzati dall'Agenzia Nazionale per i Giovani.

CODICE INDICATORE	TIPOLOGIA INDICATORE	DESCRIZIONE	ALCUNI ESEMPI
001	Impatto delle iniziative	L'indicatore misura l'impatto delle iniziative e delle azioni dell'ente verso specifici stakeholder di riferimento nel medio-lungo periodo	- Digitalizzazione di atti e processi - Miglioramento della trasparenza - Miglioramento della promozione delle attività e delle iniziative. - Aumentare il coinvolgimento di tipologie di partecipanti
002	Efficienza Amministrativa	L'indicatore misura la capacità di migliorare l'efficienza delle procedure amministrative dell'ente anche con riferimento ai servizi erogati (in termini quantitativi e/o qualitativi)	- Aumentare il numero di pubblicazioni sui social network, comunicati stampa e contributi tematici - Razionalizzazione della contrattualizzazione - Riduzione delle tempistiche gestionali - Miglioramento della tempestività dei pagamenti
003	Compliance normativa / efficienza temporale	L'indicatore misura il rispetto di scadenze relativamente a specifiche disposizioni normative	- Comunicazione della strategia dell'Agenzia alle singole aree - Realizzazione di monitoraggi e attività di verifica dei progetti - Realizzazione di indagini sul benessere organizzativo
004	Outcome/Output	L'indicatore misura la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività	- Effettuare rilevazioni della customer satisfaction - Realizzazione di iniziative informative e formative - Supporto all'utenza - Disseminazione dei risultati

AGENZIA NAZIONALE GIOVANI  
 Protocollo Arrivo N. 6912/2019 del 07-10-2019  
 Doc. Finalitate Copia Documento

Il Piano della *Performance* determina, per ciascuna Area organizzativa, i collegamenti tra obiettivi, indicatori e target con un collegamento a *cross reference* tra singoli:

- obiettivi operativi
- target del triennio
- indicatori
- strumenti di rilevazione
- risorse ufficio

Coerentemente con quanto riportato nel Piano della *performance*, in corrispondenza di ciascun obiettivo è stato inserito il target, ossia un valore che identifica il livello atteso della *performance*.

A tal proposito occorre evidenziare che, seppur esista una netta distinzione tra obiettivi, indicatori e target, esiste un legame rilevante tra i tre valori poiché gli obiettivi devono essere quantificabili e adeguatamente misurabili dai rispettivi indicatori, accettati dagli individui incaricati a raggiungerli; analogamente la quantificazione dell'obiettivo avviene con la definizione del target, mediante il quale fornire un indirizzo e uno stimolo al miglioramento, una volta individuati gli indicatori di *performance* più appropriati per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo stesso.

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa avviene mediante il costante monitoraggio dei risultati raggiunti da parte sia dei referenti/dirigenti degli uffici, dal presidio dell'Organo di indirizzo politico amministrativo dell'Agenzia oltre che dagli stakeholder istituzionali preposti alla verifica dell'effettivo perseguimento di specifici obiettivi.

Operativamente il monitoraggio prende in analisi due semestri (30 giugno e 30 dicembre) e le rilevazioni vengono effettuate entro il mese successivo. Ai fini della valutazione, si procede alla raccolta e all'elaborazione dei dati tramite le rendicontazioni fornite dai vari Uffici preliminarmente individuati, oltre che all'utilizzo dei report prodotti e dei *tool* informatici a disposizione dell'Agenzia (es. EplusLink).

Il Direttore Generale viene informato dei risultati ottenuti o degli eventuali scostamenti degli obiettivi assegnati alle singole Aree/Uffici dell'Agenzia.

La descrizione dettagliata dei risultati raggiunti nel corso dell'anno di interesse sarà riportata all'interno della Relazione sulla *Performance*, aggiornata con i principali cambiamenti organizzativi avvenuti nell'anno 2016.

La valutazione della *performance* tanto **organizzativa** quanto **individuale** sia del **personale non dirigenziale** sia del **personale dirigenziale** influisce sull'assegnazione interna del Fondo risorse decentrate (**ex FUA**) e del Fondo unico per la dirigenza (**FUD**), ai sensi del vigente CCNL del comparto Funzioni Centrali - Periodo 2016-2018 e delle norme di legge che regolano la materia.

Al fine di fornire elementi utili per comprendere le modalità di erogazione delle premialità si illustra, a titolo esemplificativo, la ripartizione del Fondo risorse decentrate per l'anno 2018, ai sensi dell'art. 77 del CCNL:

- compensi diretti ad incentivare la *performance* organizzativa
- compensi diretti ad incentivare la *performance* individuale
- indennità particolari responsabilità
- indennità titolari di posizioni organizzative

Per la quota di Fondo destinata alla *performance* e, con essa, al miglioramento del servizio prestato, al fine di evitare corresponsioni generalizzate del fondo, si conviene di ripartire il fondo risorse decentrate 2018 secondo le seguenti modalità:

- una quota pari al 70% della quota del Fondo da destinarsi alla *performance* organizzativa
- una quota pari al 30% del Fondo da destinarsi alla *performance* individuale

Il Fondo risorse decentrate è finalizzato a promuovere reali e significativi miglioramenti dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi istituzionali mediante la realizzazione, in sede di contrattazione integrativa, di piani e progetti strumentali e di risultato (secondo quanto previsto dal vigente CCNL comparto Funzioni Centrali).

Il *FUD*, invece, è destinato al finanziamento della retribuzione di posizione (parte fissa e parte variabile) e di risultato e viene ripartito nel rispetto delle percentuali indicate agli art. 23 e 25 del CCNL del 12/02/2010 – quadriennio 2006/2009.

I compensi sono attribuiti sulla base dei criteri previsti dalle norme vigenti. In particolare, il Direttore Generale ha assegnato obiettivi specifici e concordati ad ogni singolo Dirigente.

- 100% della retribuzione per obiettivi raggiunti almeno al 90%;
- 90% della retribuzione per obiettivi raggiunti in una misura tra il 70% e l'89%;
- 70% della retribuzione per obiettivi raggiunti in una misura tra il 51% e il 69%;
- Non verrà erogato alcun importo per risultati inferiori al 51%.

Ai sensi del comma 2 dell'art. 25 del CCNL del 12/02/2010, le somme destinate al finanziamento della retribuzione di risultato devono essere integralmente utilizzate nell'anno di riferimento. Ove ciò non sia possibile, le eventuali risorse non spese sono destinate al finanziamento della predetta retribuzione di risultato nell'anno successivo.

Rimane inteso che le modalità di attribuzione delle premialità mediante erogazione del fondo Risorse Decentrate e Fondo Unico Dirigenza sono stabilite annualmente all'interno del Contratto Integrativo dell'Agenzia Nazionale per i Giovani, di concerto con le rappresentanze sindacali.

### 3.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa avviene mediante il costante monitoraggio dei risultati raggiunti da parte sia dei referenti/dirigenti degli uffici, dal presidio dell'Organo di indirizzo politico amministrativo dell'Agenzia oltre che dagli stakeholder istituzionali preposti alla verifica dell'effettivo perseguimento di specifici obiettivi.

Operativamente, ai fini della valutazione si procede alla raccolta e all'elaborazione dei dati tramite le rendicontazioni fornite dai vari Uffici preliminarmente individuati oltre che all'utilizzo dei report prodotti e dei *tool* informatici a disposizione dell'Agenzia (es. EplusLink).

Il Direttore Generale viene informato dei risultati ottenuti o degli eventuali scostamenti degli obiettivi assegnati alle singole Aree/Uffici dell'Agenzia.

La descrizione dettagliata dei risultati raggiunti nel corso dell'anno di interesse sarà riportata all'interno della Relazione sulla *Performance*.

Competente ad effettuare la valutazione della *performance* organizzativa è il Direttore Generale, sentiti i dirigenti delle singole aree, nel periodo di riferimento. In merito agli obiettivi di Area/Ufficio viene effettuata una valutazione del personale con riferimento al Piano della *Performance* nel quale sono stati definiti gli obiettivi strategici dell'Agenzia poi declinati in obiettivi operativi, cui sono stati agganciati specifici target, indicatori e strumenti di rilevazione per ciascuna Area/Ufficio, tenendo conto del rispetto delle scadenze previste dai Programmi comunitari gestiti, in particolare in concomitanza con l'avvio del nuovo Programma European Solidarity Corps, e delle criticità legate alla ridotta dotazione organica di fatto.

La valutazione per il personale non dirigenziale è effettuata con l'ausilio di singole schede di valutazione (template allegato) che tengono conto degli obiettivi assegnati e si basano su coefficienti di maggiore impegno delle risorse umane.

La distribuzione del Fondo risorse decentrate al personale non dirigenziale dovrà basarsi esclusivamente su quanto attestato dalle citate schede di valutazione.

### 3.3 Metodologia per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa

L'approccio metodologico per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa permette di applicare un percorso ciclico tramite il quale, definita una strategia, si assegnano gli obiettivi, si monitorano i dati, si applicano azioni correttive, qualora necessario, e con i dati e i report si elaborano valutazioni che possono portare a revisione di programmi e in caso di necessità a modifiche della strategia stessa.

Al fine di collegare gli obiettivi agli indicatori, risorse intangibili a risultati tangibili e indicatori di consuntivo a indicatori previsionali, l'Agenzia ha predisposto una mappa strategica, sviluppata a cascata in diversi livelli organizzativi. Nel dettaglio, il Piano della *performance* include sia una rappresentazione grafica di primo livello (cd. "Albero della *Performance*") che evidenzia in maniera sintetica la *performance* di ANG, partendo dal mandato istituzionale sino agli obiettivi operativi, sia una declinazione degli *outcome*, in corrispondenza delle tre aree strategiche. Pertanto, si rileva un elevato grado di efficacia degli strumenti di rappresentazione della *performance*, tra cui le suddette mappe strategiche e i sistemi di reportistica.

Complessivamente, si registra un alto livello di chiarezza nella definizione degli obiettivi operativi e strategici dell'Agenzia: l'attività di *cascading*, ossia la declinazione degli obiettivi nei diversi livelli dell'organizzazione partendo dagli obiettivi strategici a quelli operativi, risulta adeguatamente realizzata tra le diverse Aree dell'Agenzia.

In un'ottica di miglioramento continuativo, l'Agenzia ha adeguato e continuerà ad adeguare i propri obiettivi di *performance* alle evidenze pervenute dai beneficiari e dai giovani partecipanti, al fine di rispondere in maniera sempre più efficiente ed efficace alle richieste pervenute dagli stakeholder e utenti. A tal proposito si segnala che un corretto monitoraggio del perseguimento degli obiettivi organizzativi agevola lo sviluppo di un processo decisionale che porta ad azioni correttive e alla eventuale modifica e ridefinizione degli obiettivi.

Il cruscotto gestionale è pertanto lo strumento che guida le scelte decisionali e che permette di monitorare e di verificare, con dati e informazioni puntuali, l'esito del processo avviato. L'applicazione complessiva del modello descritto consente un governo del sistema con adeguata e consapevole capacità decisionale, supportata da dati e

informazioni tempestive, controllate, analizzate e con la descrizione dei possibili scenari alternativi.

La *performance* organizzativa viene determinata sulla base degli obiettivi assegnati ad ogni Area/Ufficio dell'Agenda Nazionale per i Giovani con riferimento a quanto contenuto nel Piano della *Performance* 2018-2020. La valutazione del personale si realizza nell'ambito del personale in servizio a tempo indeterminato. La *performance* è valutata nell'ambito dell'Area cui ciascun dipendente è stato assegnato, come identificato nei relativi atti interni.

La misura della *performance* organizzativa segue i seguenti criteri:

- 100% della retribuzione per obiettivi raggiunti almeno al 90%;
- 90% della retribuzione per obiettivi raggiunti in una misura tra il 70% e l'89%;
- 80% della retribuzione per obiettivi raggiunti in una misura tra il 51% e il 69%;
- Non verrà erogato alcun importo per risultati inferiori al 51%.

#### 4 *Performance* individuale

##### 4.1 *Performance* individuale per il personale non dirigente

Il personale in servizio presso le strutture non dirigenziali è valutato dal Direttore Generale dell'Agenda Nazionale per i Giovani sentiti i dirigenti delle rispettive aree.

La *performance* individuale viene determinata sulla base dei seguenti criteri:

- una quota pari a un terzo della quota di fondo da destinarsi alla *performance* individuale viene legata all'apporto considerato con riferimento alla maggior sforzo legato anche alla vacanza nell'organico dell'ufficio;
- una quota pari a un terzo della quota di fondo da destinarsi alla *performance* individuale viene legata all'apporto considerato con riferimento alla maggiore continuità ed affidabilità del servizio legata anche alle presenze in servizio;
- una quota pari a un terzo della quota di fondo da destinarsi alla *performance* individuale viene legata all'apporto considerato con riferimento alla capacità di lavorare in squadra.

La definizione della *performance* individuale è affidata alla costruzione di un coefficiente che varia tra 0 e 1.

Il coefficiente è costruito come segue:

- **Maggior sforzo legato anche alla vacanza dell'organico:** la valutazione del personale si realizza applicando un giudizio circa l'adeguatezza della prestazione, espresso tenendo conto delle condizioni di disagio nell'assolvimento dei compiti attribuiti, derivanti dalla riduzione della dotazione organica dell'ufficio o dell'unità organizzativa (vacanza dell'organico) rispetto all'anno precedente.
- **Maggiore continuità ed affidabilità del servizio legata anche alle presenze in servizio:** la valutazione del personale si realizza secondo le modalità e applicando il criterio di misurazione definiti nell'Accordo sull'utilizzazione del FUA per l'anno 2014. Si precisa che le giornate di effettivo servizio comprendono la giornata del sabato, ovvero altra giornata lavorativa, ove l'articolazione dell'orario di lavoro si svolga su 5 giornate lavorative, i riposi compensativi, i permessi sindacali orari (anche se fruiti per l'intera giornata), quelli per la donazione di sangue/midollo osseo e quelli ai sensi della legge 104/1992, il congedo di maternità o paternità, le missioni, i servizi fuori sede ed i corsi di aggiornamento organizzati nell'interesse dell'Amministrazione. Per il personale in rapporto di part time orizzontale si tiene conto della corrispondente percentuale di riduzione.
- **Capacità di lavorare in squadra:** Il Direttore, sentito il Dirigente responsabile, valuta il dipendente sulla base della sua attitudine e capacità di lavorare in squadra. La valutazione del personale si realizza secondo le modalità e applicando il criterio di misurazione definiti nell'Accordo sull'utilizzazione del FUA per l'anno 2014.

Il coefficiente finale della *performance* individuale sarà costituito per ogni dipendente sommando i valori dei tre criteri sopra menzionati, dividendo il risultato per tre. In caso di massimo risultato in ogni criterio, il dipendente si vedrà riconosciuto il voto massimo di 1. Il Fondo risorse decentrate per la parte in argomento sarà distribuito a ciascun dipendente sulla base del coefficiente ottenuto.

Il dirigente, nella sua funzione di organo valutatore, comunica a ciascun dipendente la scheda di valutazione. In caso di contestazione il dipendente deve essere sentito, anche con l'assistenza di una rappresentanza sindacale, entro 10 giorni dall'avvenuta comunicazione. A seguito della contestazione e dell'audizione, l'Organo valutatore procede alla valutazione definitiva, motivandola.

Eventuali somme residue verranno ridistribuite proporzionalmente sulla base della percentuale complessiva individualmente raggiunta.

#### 4.2 Performance individuale per il personale dirigente

Il personale dirigente in servizio presso l'Agenda Nazionale per i Giovani è valutato dal Direttore Generale secondo gli obiettivi di risultato dell'Area di appartenenza.

Infatti, nel Piano della Performance, il collegamento tra obiettivi organizzativi ed obiettivi individuali è molto stretto a livello di personale dirigenziale e i singoli obiettivi individuali dei dipendenti in funzione dirigente sono stati declinati per ciascuna area.

Nella figura seguente è riassunto il processo di valutazione previsto per il personale dell'ANG, sin dalla fase di assegnazione degli obiettivi:

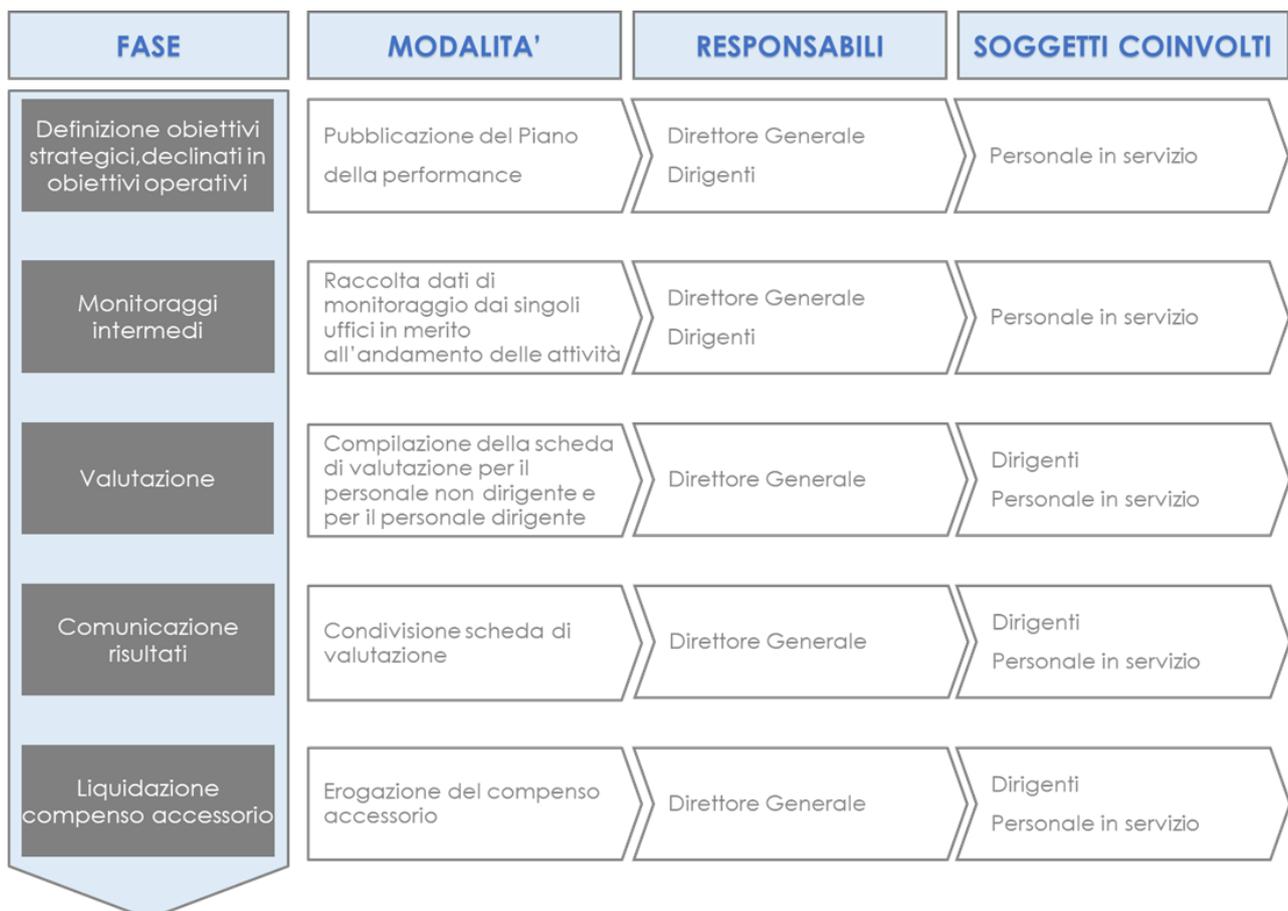


Figura 4-Le fasi di valutazione della performance

## 5 Benessere organizzativo

Con l'abrogazione dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo 27 ottobre 2010, n.1502, la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale spettano all'amministrazione stessa, in luogo dell'OIV.

In tale contesto, l'ANG realizza le rilevazioni del benessere organizzativo per del proprio personale, così come previsto dall'art. 14, co. 5 del D. Lgs. 150/2009.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati.

Operativamente, con scadenza annuale, viene somministrato ai dipendenti un questionario anonimo. Le indagini sono effettuate al fine di fornire elementi utili in una prospettiva di crescita e di sviluppo dell'Agenzia e consentire di identificare le possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali dei dipendenti.

## 6 Customer Satisfaction

ANG imposta la sua performance anche in relazione al livello di soddisfacimento dell'utenza a cui abitualmente si riferisce. Per questo svolge il suo lavoro di forte interazione e contatto con gli utenti e beneficiari di Erasmus+ ed ESC.

L'Agenzia inoltre, in un'ottica di miglioramento continuo, ha adeguato e continuerà ad adeguare i propri obiettivi e la propria performance, non soltanto rispetto alle osservazioni dell'OIV, ma anche alle evidenze pervenute e che perverranno dai beneficiari e dai giovani interlocutori dei social network, utenza che non può esser trascurata vista la potenza degli strumenti di comunicazione del mondo 3.0 in termini di facilità, rapidità ed efficacia della comunicazione.

## 7 Infrastruttura di supporto

Il sistema di misurazione della *performance* è supportato dai sistemi informativi dell'Agenzia e trova rappresentazione dei risultati di natura economica, finanziaria e patrimoniale nel bilancio di esercizio dell'Agenzia.

I flussi di dati e le informazioni necessarie al monitoraggio ed alla valutazione sono proceduralizzati nell' apposito manuale delle procedure.

L'Agenzia dispone di specifici sistemi informativi e informatici a supporto dei processi e, più in generale, del funzionamento dell'ente e del monitoraggio del ciclo della *performance*.

I *tool* in uso presso l'Amministrazione consentono l'estrazione di dati ed informazioni utili alla misurazione degli obiettivi assegnati alle Aree, agevolando l'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo della *performance*. In particolare, la suddetta integrazione è assicurata anche attraverso la redazione dei documenti di pianificazione e consuntivazione finanziaria, che rappresentano un utile supporto alla misurazione del ciclo della *performance* dell'Agenzia.

In merito alle risorse strumentali, ogni dipendente dell'Agenzia è dotato di una personale scrivania, un telefono, un pc, una webcam, un paio di cuffie. L'Agenzia è anche dotata di tre server, di alcune unità di backup, di stampanti, di fotocopiatrici e di fax, tutti necessari ed al momento sufficienti alla realizzazione delle attività statutarie. Le risorse finanziarie gestite dall'Agenzia provengono da due fonti principali: i finanziamenti nazionali ed i finanziamenti comunitari. Ad essi si uniscono gli stanziamenti previsti dalle Convenzioni stipulate con l'autorità vigilante o con altri enti ed istituzioni pubbliche, nonché dai progetti con partner istituzionali.

\*\*\*\*\* ULTIMA PAGINA DEL DOCUMENTO \*\*\*\*\*