SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

EDIZIONE 8 – REV. 1 - ANNO 2024

ENAC – ENTE NAZIONALE PER L'AVIAZIONE CIVILE

Indice

I – PARTE GENERALE **3**
1. Introduzione **3**
2. Il quadro normativo di riferimento **4**
3. Presentazione dell'Ente **5**
4. Descrizione del sistema **5**
4.1. La gestione della *performance* 5
4.2. I soggetti e le competenze 7
4.3 Mappatura degli stakeholder e valutazione partecipativa 8
5. Attuazione delle previsioni del decreto legislativo n. 222/2023 ..... **12**
5. 1 La procedura di consultazione 12

II – LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE E IL CICLO DI GESTIONE **13**
6. La performance organizzativa **13**
6.1 La dimensione organizzativa dell'Ente 13
6.2 La dimensione organizzativa di struttura 14
7. La performance individuale **15**
8. Il ciclo di gestione della performance **15**
8.1 Calibrazione 16
8.2 Pianificazione e assegnazione degli obiettivi 17
8.3 Monitoraggio 17
8.4 Consuntivazione dei risultati 18
8.5 Il ruolo dell'OIV per la valutazione della performance organizzativa e individuale 18

III – GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE **19**
9. Effetti della valutazione - meccanismi di valorizzazione del merito **20**
10. Fase di assegnazione degli obiettivi **20**
10.1 Assegnazione obiettivi al personale dirigente 23
10.2 Assegnazione obiettivi al personale non dirigente 24
11. Fase di pianificazione e monitoraggio **25**
12. Fase di misurazione degli indicatori **26**
13. Fase di valutazione obiettivi e comportamenti **27**
13.1 Valutazione del personale dirigente 28
13.2 Valutazione del personale non dirigente 33
13.2.1 Professionisti di prima qualifica - valutazione obiettivi 34
13.2.2 Titolari di incarico non dirigenziale, Professionisti di 2^ qualifica, Ispettori di volo e del traffico aereo 35
13.2.3 Funzionari 37
13.2.4 Collaboratori e operatori 38

IV – SISTEMA PREMIANTE **39**
14. Personale dirigente e professionisti di 1° qualifica **39**
15. Personale non dirigente (tecnico amministrativo-operativo e professionisti di II qualifica) **43**

V - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE **44**

VI - DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER I DIRIGENTI **46**

VII - DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER IL PERSONALE NON DIRIGENTE **61**

VIII - GLOSSARIO **67**

I – PARTE GENERALE

1. Introduzione

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito Sistema o SMVP) è lo strumento, delineato negli artt. 7, 8 e 9 del decreto legislativo n. 150/2009 (di seguito Decreto), attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni alimentano il proprio ciclo di gestione della *performance* (art. 4 del Decreto), pianificando, misurando e valutando annualmente la *performance* organizzativa e individuale di tutto il personale, nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

In linea con le disposizioni normative più recenti, che prevedono un aggiornamento annuale obbligatorio del Sistema, l'ENAC procede a revisioni e aggiornamenti annuali in una logica di miglioramento continuo, anche sulla base degli indirizzi definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e degli esiti del monitoraggio relativo all'applicazione del Sistema stesso.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'ENAC, approvato in prima applicazione nel 2011, è stato rivisto e aggiornato nel 2012, nel 2014 e annualmente dal 2019 ad oggi.

Il Sistema tiene conto delle principali modifiche organizzative che hanno riguardato l'Ente, con i conseguenti impatti sulle attività correlate alla misurazione e valutazione della *performance*, delle modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. n.74 del 25 maggio 2017 e delle indicazioni metodologiche fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso le Linee guida n 2/2017 per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, n. 4/2019 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche e n. 5/2019 sulla misurazione e valutazione della *performance* individuale.

Nel processo di revisione del Sistema sono prese in esame le considerazioni formulate da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (nel seguito OIV), nell'ambito del dialogo costruttivo con l'Ente.
In questo documento sono riportate indicazioni di dettaglio aventi lo scopo di:

- descrivere le caratteristiche e le finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- definire le modalità operative che consentono di realizzare il processo di valutazione;
- fornire indicazioni per la valutazione della performance individuale.

L'Edizione 8 supera e sostituisce integralmente la precedente Edizione 7 rev. 1 – anno 2022.

2. Il quadro normativo di riferimento

In base all'art. 3 del Decreto ogni Amministrazione pubblica è tenuta "a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti", secondo modalità conformi agli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

La presente edizione del Sistema recepisce gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale contenute nelle delibere CiVIT/ANAC ancora applicabili agli Enti pubblici non economici, nonché nelle Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance Ministeri n. 2 – dicembre 2017, nelle Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche n. 4 – novembre 2019 e nelle Linee guida per la misurazione e la valutazione della performance individuale n. 5 – dicembre 2019 elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nella parte applicabile alle altre amministrazioni dello Stato.

La presente Edizione recepisce inoltre la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 recante "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*".

L'ENAC da tempo è impegnato in un percorso per rendere più efficace e integrato il ciclo della performance, nella consapevolezza che si tratta di modifiche che richiedono tempo e un cambio di approccio culturale rispetto al passato.

Le modifiche apportate al Sistema sono state introdotte non solo per adattarlo al mutamento del contesto organizzativo e normativo, ma anche per stimolare comportamenti organizzativi volti a promuovere l'orientamento all'utente finale e al miglioramento della qualità dei servizi resi.

Di seguito sono elencati i principi fondanti dell'attuale Sistema di misurazione e valutazione della performance:

- connessione diretta con la *Mission* e la strategia dell'Ente, mediante l'applicazione del modello di *cascading* nella definizione degli obiettivi, che discendono dalla pianificazione strategica e ne rappresentano la declinazione operativa, garantendo la coerenza nella gestione e nella valutazione della *performance,* dove la *performance* istituzionale rappresenta il collegamento con la *performance* di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su quelle individuali delle posizioni organizzative e del personale oggetto di valutazione;
- rilevanza, nel sistema, della *performance* organizzativa e, in particolare, dei processi di ciascuna unità organizzativa e dei progetti di innovazione e miglioramento;
- orientamento dell'azione delle singole persone verso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali, della struttura di appartenenza e individuali;
- orientamento della misurazione della *performance*, organizzativa e individuale, a supportare meccanismi di apprendimento;

- condivisione e coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni;
- propensione a una sempre maggiore equità e trasparenza nei processi di definizione delle metodologie, assegnazione degli obiettivi, individuazione dei criteri di valutazione e pubblicizzazione dei risultati raggiunti;
- utilizzo di ulteriori sistemi di gestione ("Dizionario delle competenze", "Carta dei servizi", "Bilancio sociale", indagini di *customer satisfaction* e ascolto dell'utenza, gestione dati e indicatori, ecc.) e la loro sempre maggiore integrazione nel Sistema;
- miglioramento continuo del Sistema e suo adattamento allo sviluppo dell'organizzazione e al contesto territoriale dell'Ente.

3. Presentazione dell'Ente

L'ENAC, Ente Nazionale per l'Aviazione Civile è l'Autorità unica di regolazione, certificazione, vigilanza e controllo nel settore dell'Aviazione Civile.

Si indicano di seguito i link alle pagine del sito istituzionale dove poter approfondire le principali funzioni dell'Ente e la sua organizzazione:

- Organigramma ENAC (*struttura organizzativa*);
- Portale Amministrazione Trasparente – Atti generali (*sezione nella quale sono pubblicati Decreto Istitutivo, Statuto, Codice di Comportamento , Manuale per la Gestione dell'Organizzazione e della Qualità nel quale sono dettagliati i processi dell'Ente, Regolamento dell'Organizzazione e del Personale, Normativa Enac, ecc*) ;
- Portale Amministrazione Trasparente – Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
- Portale Amministrazione Trasparente – Performance (*sezione nella quale sono pubblicati tutti i documenti relativi alla performance*);
- Portale Amministrazione Trasparente – Prevenzione della Corruzione (*sezione nella quale sono pubblicati tutti i documenti relativi alla prevenzione della corruzione*);
- Portale Amministrazione Trasparente – Carta dei Servizi e degli standard di qualità dei servizi pubblici (*sezione nella quale è riportata la Carta del Servizi ENAC e i report sui monitoraggi*).

4. Descrizione del sistema

4.1. La gestione della *performance*

La riforma Brunetta (decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) ha introdotto l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di sviluppare un sistema incentrato su un "ciclo della *performance*", sulla base del quale definire modelli gestionali per la misura delle *performance* attraverso sistemi di pianificazione e controllo strategico ed operativo, integrati a sistemi di valutazione della *performance* organizzativa e individuale.

Con l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e del Piano Nazionale Anticorruzione, l'Ente ha implementato il c.d. "ciclo della *performance* integrato", teso ad armonizzare la programmazione in termini di *performance*, trasparenza e anticorruzione, mediante l'integrazione tra strumenti e processi di prevenzione della corruzione.

Le innovazioni normative, introdotte dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, hanno evidenziato la necessità di rivedere i precedenti indirizzi contenuti nelle delibere CiVIT/ANAC relativamente al ciclo della *performance* e, quindi, hanno indotto il Dipartimento della Funzione Pubblica ad emanare apposite linee guida, in modo da agevolare le amministrazioni nel recepimento delle nuove disposizioni.

Il Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80 recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", con riferimento alle azioni di rafforzamento della capacità funzionale della pubblica amministrazione, all'art. 6 ha disposto l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190 con l'obiettivo di assorbire in un unico documento, in un'ottica di razionalizzazione e di semplificazione, molti degli atti di pianificazione che le amministrazioni pubbliche sono tenute a predisporre annualmente, tra i quali:

- Piano della performance
- Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza
- Piano dei fabbisogni
- Piano della formazione
- Piano organizzativo del lavoro agile

Il 24 giugno 2022 è stato adottato il Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n.151 del 30 giugno 2022.

A completare il quadro normativo è intervenuta anche la firma - da parte del Ministro per la pubblica amministrazione, e, per il concerto, del Ministro dell'economia e delle finanze - del decreto ministeriale 24 giugno 2022, che definisce i contenuti e lo schema tipo del Piano, nonché le modalità semplificate per la sua adozione da parte degli enti con meno di 50 dipendenti.

In base al citato decreto ministeriale, il PIAO è suddiviso nelle seguenti sezioni e sottosezioni:

- **SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**
- **SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**
  Sottosezione Valore pubblico
  Sottosezione Performance
  Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza

- **SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**
  Sottosezione Struttura organizzativa
  Sottosezione Organizzazione del lavoro agile
  Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni di personale
- **SEZIONE MONITORAGGIO**

Il PIAO, da adottare entro il 31 gennaio di ogni anno, ha durata triennale e deve essere aggiornato annualmente.

L'ENAC consolida nella sua prassi un modello gestionale che, in coerenza con le disposizioni della norma e sulla base di quanto già costruito finora, coniuga strategia, pianificazione, gestione per obiettivi e sistema di valutazione.

4.2. I soggetti e le competenze

Vengono di seguito elencati i principali attori che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della *performance* e le loro principali competenze.

Soggetto	Definizione e competenze
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Organo collegiale composto da 3 componenti che fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al Sistema: - presidio tecnico metodologico del Sistema che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul Sistema, la validazione della Relazione sulla *performance* e la redazione della Relazione annuale sul funzionamento del Sistema; - monitoraggio di primo livello sull'avvio del Ciclo della *performance*; - valutazione della *performance* organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi dal Dipartimento della Funzione Pubblica; - monitoraggio della *performance* organizzativa ed eventuale segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi; - attività in ambito di trasparenza e prevenzione della corruzione. - proposta al Presidente e al Direttore Generale, organi dell'Ente, di valutazione del VDG per quanto attiene il raggiungimento degli obiettivi assegnati, ai sensi del comma 4 lett. e) dell'art. 14 del d.lgs. n.150/2009
Stakeholder	Soggetti portatori d'interesse, a diverso titolo, verso le attività, i servizi e risultati realizzati dall'ENAC. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni. Assumono un ruolo progressivamente più rilevante ai fini della valutazione della *performance* organizzativa.
Consiglio di Amministrazione	Organo di indirizzo politico-amministrativo, definisce gli obiettivi specifici dell'Ente. In collaborazione con i vertici dell'Ente definisce e adotta il PIAO e la Relazione sulla *performance* e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi specifici. Adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previo parere dell'OIV.
Direttore Generale	È organo dell'ENAC: - sovrintende all'attività di tutte le strutture organizzative dell'Ente, assicurando il coordinamento operativo dei servizi, delle articolazioni territoriali, nonché l'unità di indirizzo dell'Ente nel suo complesso.

Soggetto	Definizione e competenze
	- definisce, con il Vice Direttore Generale ed i Direttori Centrali, gli obiettivi specifici dell'Ente e la programmazione annuale. - definisce e assegna gli obiettivi individuali del Vice Direttore Generale e predispone la relazione di valutazione VDG per l'OIV; - definisce, assegna e valuta gli obiettivi individuali del Vice Direttore Generale, dei Direttori Centrali e dei propri Direttori di Staff. - al termine dell'esercizio di riferimento, presenta all'OIV per la prevista validazione, la Relazione sulla *performance*.
Vice Direttore Generale	Nominato dal Consiglio di Amministrazione, collabora nella definizione degli obiettivi specifici e della programmazione annuale.
Direttori	I Direttori Centrali collaborano nella definizione degli obiettivi specifici e della programmazione annuale. Tutti i Direttori propongono gli obiettivi delle loro strutture e definiscono, assegnano, monitorano e valutano gli obiettivi individuali del personale non dirigente.
PM Ciclo Performance	- Fornisce supporto a tutte le Direzioni in materia di performance. - Elabora, in conformità agli indirizzi del Direttore generale, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e le proposte di obiettivi specifici da sottoporre al Consiglio di Amministrazione. - In coerenza con gli obiettivi e le direttive emanate dal Consiglio di Amministrazione, ne elabora le linee attuative e assicura il monitoraggio dei piani degli obiettivi. - Elabora periodici *report* sullo stato di avanzamento degli obiettivi e monitora l'andamento degli stessi al fine della successiva rendicontazione al Direttore Generale e all'OIV. - Raccoglie le proposte di modifica di obiettivi/indicatori/*target* ritenuti, in corso di esercizio, inidonei o impossibili da conseguire, presentate dalle Direzioni entro il 15 luglio, e le sottopone al Direttore Generale per l'eventuale approvazione/diniego. - Elabora, in conformità agli indirizzi del Direttore generale, la Relazione sulla *Performance*
Struttura tecnica permanente	La Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance* svolge funzioni di supporto alle attività dell'Organismo indipendente di valutazione.
Personale non dirigente	Il personale non dirigente è assegnatario di obiettivi, collaborando al raggiungimento degli obiettivi annuali di *performance*.
Collegio di conciliazione	Presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione con funzioni consultive e propositive. Pone in essere le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. È un organo esterno alla struttura di appartenenza dei valutati ricorrenti, nonché terzo e imparziale, incaricato di verificare se esistono le condizioni per la revisione delle valutazioni contestate.

4.3 Mappatura degli stakeholder e valutazione partecipativa

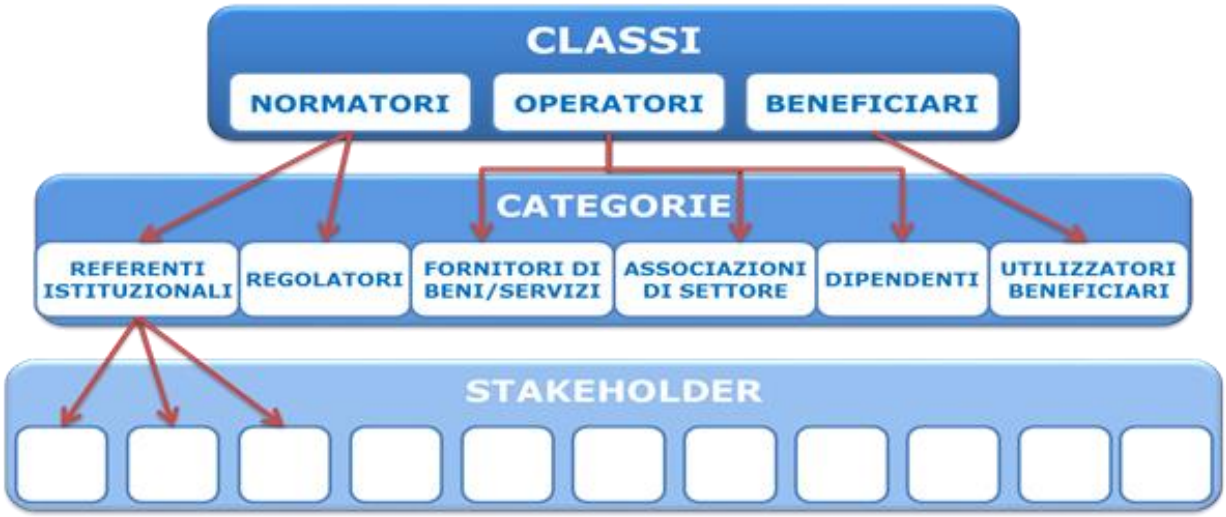
In coerenza con le Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche n. 4 – novembre 2019, che prevedono al capitolo 5.1 la mappatura degli Stakeholder, vengono di seguito elencati i principali attori considerati nel processo di misurazione e valutazione della *performance* e le loro principali competenze.

L'attività di mappatura degli stakeholder è inserita nel processo di pianificazione strategica dell'Ente fin dal primo Piano della performance ENAC 2010-2012.

Gli Stakeholder sono tutti i soggetti portatori d'interesse, a diverso titolo, verso le attività, i servizi e risultati realizzati dall'ENAC.

Il portafoglio degli stakeholder è suddiviso in 6 'Categorie' raggruppate in 3 'Classi' omogenee secondo il tipo di interazione con ENAC:

- Normatori
  - Referenti Istituzionali
  - Regolatori
- Operatori del settore dell'aviazione civile
  - Fornitori di beni / servizi
  - Associazioni di Settore
  - Dipendenti
- Beneficiari
  - Utilizzatori/beneficiari ultimi dei Servizi di ENAC.



Di seguito si riporta il dettaglio degli stakeholder mappati ogni anno dall'Ente, articolati per classe e categoria.

In verde sono evidenziati i c.d. "stakeholder strategici", quelli più importanti, con maggiore influenza e interesse sulle specifiche attività, individuati attraverso la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenaghen Charter.

CLASSE	CATEGORIA	NOME STAKEHOLDER
Operatori	Associazioni di settore	ACI (gestione aeroporti)
		AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)
		AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)
		Assaeroporti
		Assaereo
		Assoclearance
		Assohandling
		CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation)
		IATA
		IBAR
		A4E
		Associazioni ambientaliste
		Associazioni dei consumatori
		Associazioni professionali
		ASTOI
	Dipendenti	Dipendenti ENAC
		Dipendenti Enti di Stato
		Lavoratori dei servizi di navigazione aerea
		Lavoratori delle compagnie aeree
		Lavoratori delle imprese aeronautiche
		Lavoratori dell'aeroporto
	Fornitori beni/servizi	Fornitori di servizi di navigazione aerea
		Gestore aeroportuale
		Impresa security
		Operatore aereo
		Prestatore di servizi di handling
		Costruttore aeronautico
		Scuola di addestramento
		Soc. di ges. serv. di progr., costruz. e manut.apt
		Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm
		Operatori di droni
Normatori	Referenti Istituzionali	ENIT (Ente Nazionale Turismo)
		Aero Club d'Italia
		Aeronautica Militare
		Agenzia del demanio
		Agenzia delle entrate
		Agenzia delle dogane
		ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)
		ASI (Agenzia Spaziale Italiana)
		Autorità giudiziarie
		Capitaneria di Porto
		CIPE (Com. Intermin. per la Programm. Econ.)
		CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali)
		Dipartimento della Funzione Pubblica
		Regioni ed Enti locali
		Ente previdenziale
		Guardia di Finanza
		ART (Autorità di Regolazione dei Trasporti)
		Ministero Affari Esteri
		Ministero dell'Ambiente
		Ministero Beni Culturali
		Ministero Difesa
		ANAC
		Ministero Infrastrutture e Trasporti
		Ministero Economia e Finanze
		Ministero Interno
		Ministero Salute
		Altri ministeri
		Organi costituzionali
		Polizia di Stato
		Protezione Civile
		Vigili del Fuoco
		Ministero Sviluppo Economico
	Regolatori	Autorità dell'Aviazione civile estere
		Commissione Europea
		EASA
		ECAC
		Eurocontrol
		ICAO
Beneficiari	Utilizzatori / Beneficiari	Agente regolamentato
		Esercenti privati
		Tour operator
		Operatore economico
		Privati cittadini
		Passeggero
		Popolazione adiacente aeroporti
		Sindacati di settore
		Spedizionieri
		Mass media

Grazie ad una valutazione svolta per ogni stakeholder, l'ENAC ha potuto stabilire sia il livello di influenza di ciascuno stakeholder sulla propria azione in termini di capacità di incidere sull'azione stessa, sia il livello di interesse che questo ha nell'azione dell'Ente, permettendo così l'individuazione dei soggetti da coinvolgere per capire se la propria attività è adeguata alle aspettative ed esigenze.

Questo processo ha condotto all'individuazione, rispetto ai 79 stakeholder mappati, di 49 stakeholder strategici.

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	BASSO		
	ALTO		STAKEHOLDER STRATEGICI

Tutti gli Stakeholder valutati rivestono comunque un ruolo importante per ENAC e per l'attività che l'Ente svolge.

L'ENAC già da anni ha implementato una serie di "elementi" funzionali alla valutazione partecipativa; a titolo esemplificativo ma non esaustivo, si indicano di seguito le principali attività di coinvolgimento degli *Stakeholder,* già utilizzate per orientare l'attività dell'Ente:

- Mappatura *Stakeholder*;
- Partecipazione alla elaborazione della normativa ENAC attraverso tavoli di confronto e/o pubblicazione del documento in fase di adozione per raccogliere eventuali osservazioni e commenti;
- Attività di auditing effettuata da organismi internazionali per valutare la rispondenza dei sistemi ENAC agli standard internazionali;
- Adozione della Carta dei servizi ENAC e gestione del modulo reclami;
- Approvazione e verifica delle Carte dei servizi dei gestori aeroportuali;
- Organizzazione di *workshop*, conferenze, incontri con gli *stakeholder* strategici su materie di interesse o novità normative e regolamentari;
- Somministrazione di appositi questionari di gradimento da compilare a conclusione dei corsi di formazione interni/esterni;
- Indagini conoscitive sui temi delle pari opportunità e della inclusione del personale disabile effettuate attraverso apposito questionario;
- Somministrazione di questionari di c*ustomer satisfaction* / benessere organizzativo / brand awareness.

Nell'ottica di dare attuazione alle disposizioni del decreto legislativo n. 150/2009, artt. 7, 8 e 19bis, in materia di valutazione partecipativa sulla base degli indirizzi emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica e della Direttiva 28/11/2023, è intento dell'Ente evolvere gradualmente, nel prossimo triennio 2024/2026, verso l'implementazione di nuovi strumenti di valutazione partecipativa e di ascolto degli stakeholder interni ed esterni, in modo che gli stessi possano costituire elementi informativi che integrano la valutazione della performance organizzativa.

Nel PIAO nell'ambito delle aree strategiche dell'Ente sono definiti obiettivi di valore pubblico e relativi indicatori e target. Si sperimenteranno, in collaborazione con l'OIV, forme di valutazione partecipativa che non siano semplici sistemi di customer satisfaction e di ascolto ma forniscano un contributo per migliorare processi e attività e per valutare il raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico, attraverso una precisa individuazione di stakeholder ed utilizzatori ad essi associati.

L'intento dell'Ente è quello di consolidare un processo sostenibile e ciclico nell'ottica del miglioramento continuo e del coinvolgimento attivo dei propri Stakeholder.

5. Attuazione delle previsioni del decreto legislativo n. 222/2023

L'art.5 del d.lgs. n. 222/2023 prevede che l'Organismo Indipendente di Valutazione, sentito il Dirigente individuato da ENAC sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità, definisca le modalità di partecipazione delle associazioni rappresentative delle persone con disabilità, iscritte al Registro unico nazionale del Terzo settore di cui all'articolo 45 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, alla predisposizione delle proposte di Obiettivi del Piano Integrato di Attività e organizzazione relativamente ai profili e alle misure che riguardano le possibilità di accesso e l'inclusione sociale delle persone con disabilità.
Preso atto delle indicazioni fornite dall'OIV nella seduta del 22 Aprile 2024, si ritiene opportuno che tali indicazioni facciano parte integrante del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance al fine di assicurare coerenza e continuità alle procedure previste.
Le procedure di consultazione previste dovranno assicurare, al contempo, effettività alla fase di consultazione preliminare e snellezza ed efficacia nel processo di predisposizione del PIAO, anche alla luce del principio di ragionevolezza.

5. 1 La procedura di consultazione

Entro 120 giorni precedenti alla data di approvazione del PIAO, prevista dal d.lgs. n. 80/2021, l'ENAC pubblica sul proprio sito istituzionale una manifestazione pubblica di interesse destinata alle associazioni rappresentative delle persone con disabilità, iscritte al Registro unico nazionale del Terzo settore di cui all'articolo 45 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (di seguito definite Associazioni), nella quale si evidenziano le tematiche che potranno essere oggetto di partecipazione, prevedendo modalità di partecipazione che assicurino coerenza tra l'ambito istituzionale di attività delle Associazioni e le singole tematiche/obiettivi del PIAO individuati nella manifestazione d'interesse stessa e che privilegino i seguenti criteri di individuazione delle Associazioni:

- interlocuzione già esistente con l'Amministrazione;
- interesse concreto e reale alla tematica su cui si intende partecipare.

L'ENAC assicurerà idonea pubblicità alla manifestazione d'interesse. Le domande da parte delle Associazioni interessate dovranno pervenire entro 15 gg. dall'avvenuta pubblicazione e dovranno essere conformi al format allegato alla manifestazione d'interesse. Non si terrà conto delle domande pervenute carenti della documentazione amministrativa (richiesta nella manifestazione d'interesse) e prive di indicazioni o non coerenti sulle tematiche di interesse.
Nella Manifestazione d'interesse saranno, inoltre, indicati i tempi e le modalità di partecipazione/consultazione delle Associazioni.

Nella redazione del PIAO, L'Amministrazione darà conto del processo di partecipazione attivato e degli esiti dello stesso, previo parere di conformità dell'OIV stesso.

Secondo quanto previsto dall'articolo 5, comma 2 del d.lgs. n. 222/2023, le stesse associazioni individuate con riferimento alla partecipazione alla stesura del PIAO, potranno altresì formulare osservazioni alla sezione performance del PIAO e alla Relazione sulla performance.

II – LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE E IL CICLO DI GESTIONE

Con il ciclo della *performance* si intende il processo di pianificazione, monitoraggio e valutazione della performance intesa nelle tre dimensioni indicate dalla norma: performance organizzativa dell'Ente, performance organizzativa di struttura e performance individuale.
Qui di seguito l'ENAC indica il criterio con cui declina le tre dimensioni della performance e le modalità per misurarle e valutarle.

6. La performance organizzativa

La ***performance* organizzativa** in generale è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso e delle sue unità organizzative. La performance organizzativa si misura e valuta dunque lungo due dimensioni:

- organizzativa dell'Ente;
- organizzativa di struttura.

Essa definisce il modo in cui l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione), utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, o di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).
La performance organizzativa dell'ENAC, nelle sue due dimensioni di Ente e di struttura, viene valutata mediante la misurazione di obiettivi effettuata anche attraverso fonti esterne all'ENAC e, in prospettiva, attraverso le risultanze della valutazione partecipativa.

6.1 La dimensione organizzativa dell'Ente

La dimensione organizzativa dell'Ente è costituita dai risultati conseguiti dall'ENAC nel suo complesso ed è pianificata e valutata mediante **obiettivi specifici**.

L'Ente declina tali obiettivi in base alle proprie priorità strategiche (eventualmente rilevate anche mediante l'ascolto degli stakeholder) e in coerenza con gli obiettivi contenuti nell'Atto di indirizzo del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, con gli obiettivi indicati dall'Organo di indirizzo politico dell'Ente e con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici.

Gli obiettivi specifici sono definiti su base triennale e declinati su base annuale dal Direttore Generale sentiti i Direttori Centrali.

Per la misurazione e la valutazione degli obiettivi specifici di performance organizzativa dell'Ente sono definiti indicatori (KPI), target e baseline.

Gli indicatori (KPI) possono:

- essere frutto di scelte operate internamente dall'ENAC;
- derivare da procedure di *benchmarking*;
- essere eventualmente finalizzati alla misurazione di *outcome* (impatto) da effettuarsi nel medio/lungo termine;
- in prospettiva derivare dagli esiti delle indagini di *customer satisfaction* e di valutazione partecipativa.

I risultati raggiunti nell'anno rispetto agli obiettivi specifici indicati nel Piano forniscono la misurazione della prima dimensione della performance organizzativa dell'ENAC.

6.2 La dimensione organizzativa di struttura

La seconda dimensione della *performance* organizzativa, quella riferibile alle strutture organizzative dell'Ente, è pianificata e valutata attraverso la definizione di due tipi di obiettivi organizzativi, su base annuale:

- obiettivi organizzativi collegati agli obiettivi specifici, finalizzati alla loro realizzazione;
- obiettivi organizzativi di mantenimento e/o miglioramento dei servizi erogati, dei processi dell'Ente, nonché di efficientamento generale.

A ciascun obiettivo organizzativo di struttura è associato uno o più indicatori e relativi target.
Entrambi i tipi di obiettivi organizzativi di struttura sopra indicati sono assegnati ai Direttori Centrali, di Linea e di Staff responsabili delle strutture e costituiscono gli obiettivi individuali del personale dirigente.

Alla realizzazione degli obiettivi organizzativi di struttura contribuisce tutto il personale dell'Ente attraverso il raggiungimento di obiettivi individuali.

Nella fase di definizione è fondamentale individuare obiettivi sfidanti, volti al miglioramento continuo delle strutture e dell'istituzione nel suo complesso, e oggettivamente misurabili.

Per la misurazione e la valutazione degli obiettivi organizzativi di struttura sono definiti indicatori (KPI) e target.
Tali indicatori possono:

- essere frutto di scelte operate internamente dall'ENAC;
- derivare da procedure di *benchmarking*;
- essere individuati nell'ambito delle Carte dei servizi, sulla base degli strumenti attualmente disponibili.

7. La performance individuale

La *performance* individuale definisce il contributo fornito da ciascuna unità di personale alle *performance* organizzative. Questa dimensione della *performance* concerne tutto il personale dell'Ente: secondo il ruolo e la posizione organizzativa ricoperti all'interno dell'amministrazione, la performance individuale è valutata prendendo in considerazione i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi e ai comportamenti assegnati, con pesi diversi sulla base del ruolo e delle responsabilità.

La valutazione della *performance* individuale ha anche lo scopo di armonizzare la misurazione delle prestazioni dei singoli con il loro sviluppo professionale. Essa, nel suo insieme, deve essere in grado di cogliere sia le variabili quantitative, che quelle qualitative, comportamentali, valoriali.

Attraverso la metodologia di valutazione delle *performance* individuali dettagliata più avanti, l'ENAC afferma la propria *policy* in tema di sviluppo del personale, la quale è in tal modo riassumibile:

"L'ENAC adotta la valutazione della performance individuale come strumento indispensabile per il miglioramento della performance organizzativa dell'Ente.

L'ENAC favorisce le migliori condizioni lavorative per sostenere e sviluppare le capacità e le competenze individuali anche mediante momenti di confronto fra le aspettative dei responsabili organizzativi e le attese di riconoscimento dei contributi forniti dai collaboratori, sia in termini operativi che di copertura del ruolo loro assegnato.

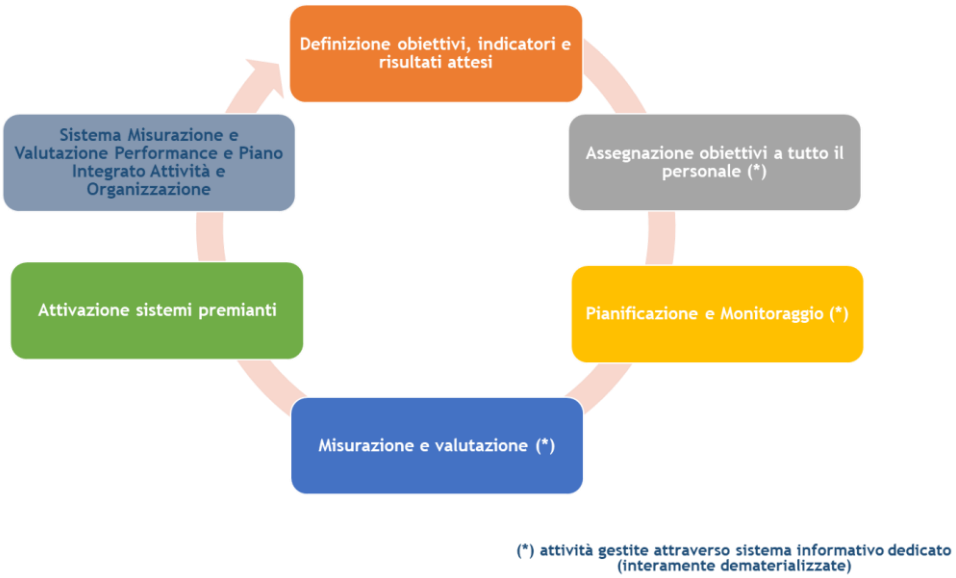
Il sistema di valutazione attiva un circolo virtuoso teso a sviluppare il sentimento di appartenenza all'Ente, valorizzando il riconoscimento della qualità e della quantità della prestazione lavorativa, individuando e premiando in particolare coloro che maggiormente si impegnano per il perseguimento delle strategie e il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente."

8. Il ciclo di gestione della performance

La gestione della performance è un processo ciclico che si sviluppa nel corso dell'anno (1° gennaio – 31 dicembre) sulle tre dimensioni indicate. Si possono individuare tre macro-fasi ciascuna delle quali strutturata nelle sotto-fasi indicate nella figura seguente:

1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi (individuazione e assegnazione degli obiettivi a ciascun Valutato);
2. Gestione/monitoraggio dell'avanzamento delle attività (controllo dello stato di avanzamento nella realizzazione degli obiettivi assegnati, e discussione di eventuali azioni di supporto e miglioramento);

3. Consuntivazione dei risultati, valutazione dell'attività svolta dal Valutato, e feedback individuale (confronto tra obiettivi assegnati e risultati conseguiti e analisi delle cause degli scostamenti)



In questa ottica, il sistema di gestione della performance è un processo continuo che, se efficacemente utilizzato, può contribuire al progressivo miglioramento delle prestazioni complessive dell'Ente e delle sue strutture organizzative, grazie alla crescita professionale delle persone e alla qualità del loro contributo al perseguimento dei risultati dell'Ente.

8.1 Calibrazione

Gli incontri di calibrazione hanno una funzione determinante per garantire la qualità della gestione del ciclo della performance in quanto costituiscono momenti di confronto "strutturati" e finalizzati all'individuazione di *modus operandi* condivisi.

Sono organizzati **incontri di calibrazione** tra Direttore Generale e Direttori Centrali e tra Direttori Centrali e Direttori di Linea finalizzati a:

- definire con il Direttore Generale/Direttore Centrale la pianificazione degli obiettivi per l'annualità di riferimento;
- ponderare le valutazioni finali delle strutture organizzative dell'Ente;
- confrontarsi tra dirigenti/valutatori per verificare il rispetto degli standard di valutazione definiti nel Sistema onde mitigare il rischio di valutazioni disomogenee.

Gli incontri di calibrazione sono attivati e coordinati dal Direttore Centrale Risorse Umane, Economiche e Benessere Organizzativo coadiuvato dal PM Ciclo Performance, su indicazione del Direttore Generale.

Agli incontri partecipano valutatori del medesimo livello organizzativo, coordinati dal Direttore Generale / Direttore Centrale e vengono svolti:

- *ex ante*, in fase di pianificazione, al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare;
- *ex post*, in fase di valutazione, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

Per allineare il "metro" di valutazione tra tutti i valutatori, è necessaria un'azione continua di sensibilizzazione rivolta agli stessi, finalizzata a condividere contenuti ed esperienze sull'applicazione dei criteri di valutazione e su come ragionevolmente operare perché essi siano accettati come prassi applicativa e come opportunità per la crescita e per la valorizzazione dei collaboratori.

Trasparenza e oggettività, pubblicità e univocità delle regole di valutazione assicurano omogeneità ed uniformità nella valutazione stessa. Fondamentale è il concetto di equità che è riferito ad una valutazione che deve essere in grado di trattare in modo uguale casi uguali ed in modo diverso casi diversi, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione, adeguando i criteri valutativi alle specifiche condizioni operative (che non sono mai tutte prevedibili in astratto) entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo.
Il caso limite può essere rappresentato da ruoli omologhi che conseguono gli stessi risultati, seppure realizzandoli in contesti diversi, con modalità e complessità diverse, e quindi con diverso sforzo ed impegno: ad ognuno la propria sfida.

8.2 Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

Dopo l'adozione, da parte del Consiglio di Amministrazione, del PIAO contenente gli obiettivi specifici per il triennio di riferimento e la loro declinazione annuale per la misurazione della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso, il Direttore Generale, in sede di riunione di calibrazione ex ante, fornisce ai Direttori Centrali criteri e indicazioni metodologiche finalizzati all'avvio del ciclo inerente alla *performance* organizzativa e individuale dell'Ente per l'anno di riferimento.

Successivamente, attraverso appositi incontri organizzati dai Direttori centrali/di linea con il personale della propria struttura, vengono definiti gli obiettivi individuali del personale non dirigente.

8.3 Monitoraggio

Nel corso dell'anno sono previsti momenti periodici di riflessione sullo stato di attuazione degli obiettivi e su eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione.

La riflessione tra valutato e valutatore sullo stato di avanzamento degli obiettivi che costituiscono la *performance* individuale consentirà al dirigente valutatore di operare anche una verifica intermedia dell'andamento dei programmi concordati con ciascuno dei propri collaboratori, al fine di considerare eventuali criticità o "varianze", intervenute e non previste, che possono determinare la necessità di rimodulare obiettivi, indicatori o target.

L'OIV monitora periodicamente lo stato di avanzamento degli obiettivi contenuti nel PIAO.

8.4 Consuntivazione dei risultati

I risultati di performance vengono rendicontati attraverso la Relazione sulla *performance*, adottata dal Consiglio di Amministrazione e validata dall'OIV entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

8.5 Il ruolo dell'OIV per la valutazione della performance organizzativa e individuale

L'OIV, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 150/2009, verifica l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori degli obiettivi di *performance* organizzativa, sono inserite nella Relazione sulla *performance*.

Dopo la validazione, da parte dell'OIV, della Relazione sulla *performance*, la quale dà conto dei risultati della *performance* organizzativa complessiva dell'Ente, come definita e misurata secondo il presente Sistema di misurazione e valutazione, si riconosce al Direttore Generale, organo dell'ENAC, quanto indicato nel relativo DPCM di nomina.

Il Vice Direttore Generale, in quanto nominato dal Consiglio di Amministrazione, è configurabile quale dirigenza di vertice dell'Ente.
Il Direttore Generale assegna gli obiettivi e i comportamenti al Vice Direttore Generale e predispone la Relazione di valutazione VDG per conformità rispetto agli obiettivi assegnati, trasmettendola all'OIV.
L'OIV, ai sensi del comma 4 lett. e) dell'art. 14 del d.lgs. n.150/2009, sulla base della citata Relazione, propone al Presidente e al Direttore Generale, organi dell'Ente, la valutazione del VDG per quanto attiene il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

III – GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La gestione della *performance* individuale è un processo complesso che tiene conto di obiettivi di varia natura e di comportamenti organizzativi.

Tutti i dipendenti dell'Ente ricevono obiettivi e sono soggetti a valutazione:

- i dirigenti (Direttore Centrale, Direttore di Linea e Direttore di Staff),
- i professionisti di 1^ qualifica,
- i titolari di incarico non dirigenziale (Responsabile di Ufficio, Process Manager, Program Manager), i professionisti di 2^ qualifica e gli ispettori di volo e del traffico aereo,
- il personale tecnico-amministrativo-operativo,

secondo la relazione valutato-valutatore sotto specificata

VALUTATO	VALUTATORE
Direttori Centrali e Direttori di Staff	Direttore Generale
Direttori di Linea	Direttori Centrali cui afferisce il valutato
Personale non dirigente	Direttore Generale, Vice Direttore Generale, Direttori Centrali, Direttori di Linea e di Staff cui afferisce il valutato

Il sistema di gestione della *performance* individuale permette al **valutato** di:

- ✔ disporre di un riscontro riguardo alla qualità della propria prestazione professionale, avendo modo di confrontare i propri risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- ✔ misurarsi con le aspettative del valutatore e dell'organizzazione, e disporre di un *feedback* che consenta di orientare i propri comportamenti lavorativi;
- ✔ ottenere dal proprio contesto lavorativo – di cui il valutatore è il primo riferimento – un riconoscimento del contributo fornito;
- ✔ avere occasione di conoscere problemi attuali e possibili programmi futuri che possono contribuire ad orientare i comportamenti di ciascun individuo, favorendo lo sviluppo e l'affermazione della propria identità nel contesto lavorativo di riferimento e quindi rispondendo al proprio bisogno di realizzazione.

Analogamente tale sistema permette al **valutatore** di:

- ✔ individuare punti forti e deboli della propria struttura organizzativa, e quindi facilitare una distribuzione ottimale delle risorse in funzione degli obiettivi, migliorando la *performance* organizzativa della Struttura di propria responsabilità;
- ✔ disporre di un'utile guida per esercitare più efficacemente le funzioni di coordinamento, guida e sviluppo dei propri collaboratori, consentendone, nel medio termine, una crescita professionale;
- ✔ disporre di uno strumento di orientamento e monitoraggio della situazione organizzativa della propria Struttura.

Perché tutto ciò si realizzi, la metodologia ENAC di valutazione della *performance* individuale è stata definita nel rispetto dei seguenti criteri, tesi ad assicurare omogeneità e uniformità nella valutazione stessa:

- ✔ **trasparenza e pubblicità**: le regole adottate nello svolgimento del processo di valutazione sono conosciute sin dall'inizio del rapporto tra valutatore e valutato;
- ✔ **oggettività e univocità**: la definizione e la graduazione delle asserzioni valutative deve essere univoca e condivisa, in modo da evitare giudizi basati su percezioni puramente soggettive;
- ✔ **equità**: il processo valutativo deve essere in grado trattare in modo uguale casi uguali e, al contempo, trattare in modo diverso casi diversi.

9. Effetti della valutazione - meccanismi di valorizzazione del merito

Il sistema d'incentivazione intende remunerare l'impegno profuso dal personale nel raggiungimento di obiettivi - quantitativi, qualitativi, comportamentali, valoriali - e ha il fine di incentivare i contributi apportati dal singolo al perseguimento della missione istituzionale.

Gli esiti del processo di valutazione forniscono utili elementi:

- ➢ per pianificare azioni/percorsi di auto-sviluppo;
- ➢ per individuare i bisogni formativi connessi alle competenze "chiave" sulla base dei quali costruire/aggiornare il Piano triennale di Formazione dell'Ente;
- ➢ per lo sviluppo di carriera (progressioni orizzontali / affidamento incarichi dirigenziali e di posizione non dirigenziale)
- ➢ per orientare la politica retributiva dell'Ente laddove prevede il riconoscimento di premialità in relazione alla *performance* individuale;

Il punteggio di valutazione colloca il personale in fasce di premialità, secondo i criteri dettagliati nel capitolo IV – Sistema premiante.

La componente retributiva relativa al sistema d'incentivazione ha la caratteristica di essere:

- contingente, in quanto si attiva in funzione e con i limiti delle capacità dell'Ente;
- condizionata al verificarsi di determinate condizioni che l'Ente prevede ispirandosi a criteri di equità e merito.

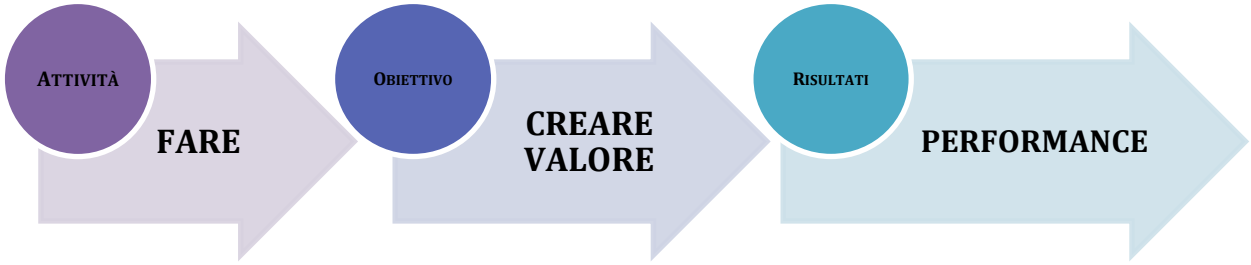
10. Fase di assegnazione degli obiettivi

La fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi è cruciale per restituire un "senso" al sistema di valutazione delle *performance* individuali, e farne strumento per favorire il riconoscimento della qualità e della quantità della prestazione lavorativa, individuando e premiando in particolare coloro che maggiormente si impegnano per il perseguimento delle strategie, il raggiungimento degli obiettivi, il miglioramento della *performance* organizzativa.

Gli obiettivi vanno formulati ed assegnati – in coerenza con le responsabilità connesse al ruolo di inquadramento - secondo i seguenti criteri:

- Curare la massima coerenza degli obiettivi con le priorità e con le attribuzioni afferenti alla unità organizzativa di riferimento;
- Esprimere il grado di innovatività di metodi, strumenti e modalità di gestione del servizio apportati ai processi afferenti alla propria area di responsabilità;
- Definire soltanto i risultati attesi senza descrivere le attività necessarie per raggiungerli;
- Esplicitare parametri di misurazione quantitativi e/o qualitativi;
- Stabilire il tempo entro il quale il risultato è atteso;
- Adottare formulazioni chiare.

In nessun caso potrà essere considerato come obiettivo il semplice svolgimento di un'attività (fare/non fare), ma piuttosto occorrerà identificare il "valore" creato dall'attività svolta dimostrabile in termini di conseguimento di un "target" concreto e verificabile (livello di *performance* atteso).



Il target (il livello di *performance* atteso) identificato per ciascun obiettivo dovrà essere individuato in relazione alle specifiche condizioni operative entro le quali i valutati esercitano il proprio ruolo.

Esso potrà essere misurato attraverso parametri di misurazione (indicatori - KPI) di tipo quantitativo, oppure di tipo qualitativo che sono normalmente afferenti alle seguenti tipologie:

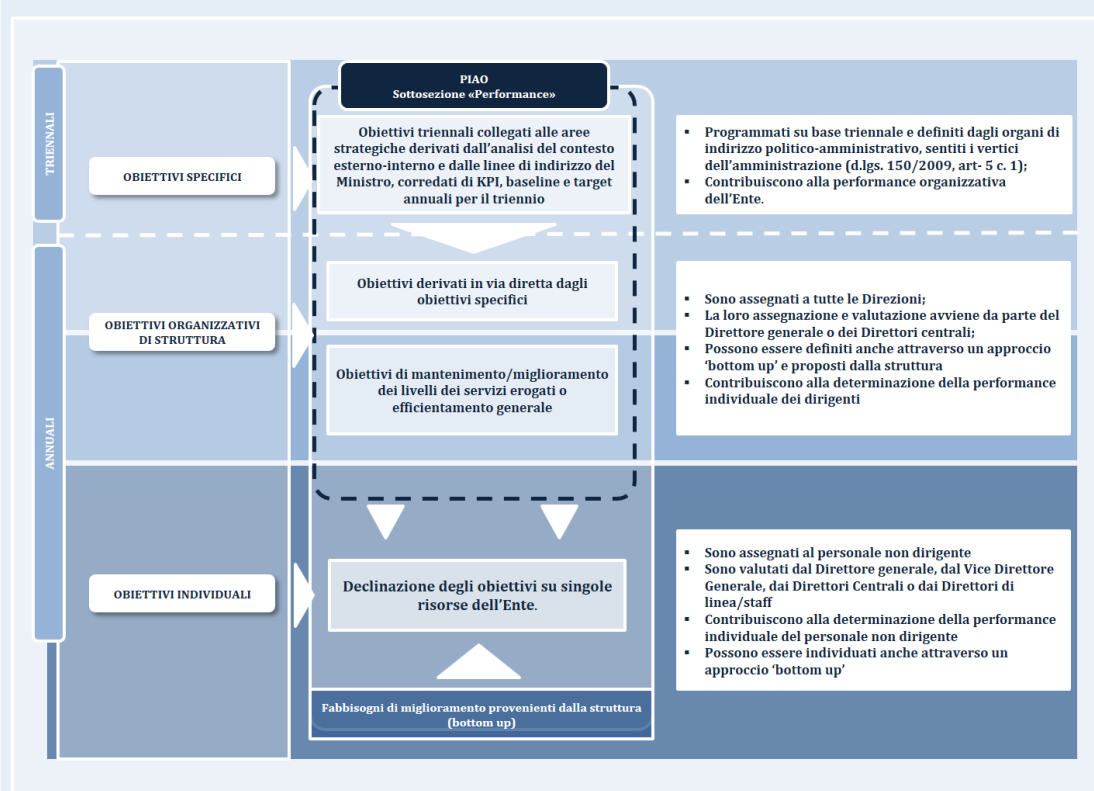
- **Efficienza produttiva**: misura la capacità di produrre tramite la propria azione gestionale un innalzamento del rapporto fra sforzo profuso e output prodotti;
- **Economicità**: misura la capacità di ottimizzare i costi degli input e del processo produttivo in rapporto a obiettivi e standard;
- **Efficacia interna**: esprime il rapporto fra produzione e obiettivi, di solito in termini di confronto tra programmato e realizzato (volumi prodotti, trasferimenti erogati, adempimenti realizzati, avanzamento del progetto, etc.);
- **Tempestività e accessibilità**: esprime l'efficacia produttiva in termini di tempi di ciclo (tempi di attesa, tempi di risposta, tempi di procedimento) e di accessibilità al servizio;
- **Qualità erogata**: esprime la qualità "intrinseca" degli output, la conformità rispetto a degli standard predefiniti sul processo (p.e. specifiche progettuali, carta della qualità, standard di certificazione) attraverso elementi quali rispetto scadenze, i reclami, i collaudi, etc.;
- **Qualità percepita**: esprime la qualità nell'ottica dei "clienti" (esterni o interni) dei prodotti/servizi erogati a valle del processo, qualità intesa come percezione della adeguatezza del servizio ricevuto rispetto alle proprie aspettative. Essa è rilevabile tramite

ricognizioni svolte su campioni di clienti (questionari di gradimento, indagini di *customer satisfaction, tec..*);

- **Rapporti con gli *stakeholder***: esprime la qualità ed il livello della comunicazione con i cittadini, le imprese, le istituzioni.

Definito il PIAO - Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione, gli obiettivi relativi all'anno di riferimento vengono assegnati secondo l'alberatura dell'organigramma.

Nella figura seguente è illustrato il "*cascading*" dell'assegnazione degli obiettivi.



L'intero processo di gestione della *performance* individuale è informatizzato e dematerializzato.

L'assegnazione informatizzata degli obiettivi prende il via dal Direttore Generale, che assegna gli obiettivi al Vice Direttore Generale, ai Direttori Centrali, al Direttore Coordinamento Presidenza e Pianificazione, ai propri Direttori di Staff e al personale non dirigente appartenente alla struttura Direzione Generale.
Una volta ricevuti i propri obiettivi, i Direttori Centrali e il Direttore Coordinamento Presidenza e Pianificazione procedono all'assegnazione obiettivi ai Direttori di Linea e al personale non dirigente appartenente alla propria struttura e i Direttori di Linea, a loro volta, assegnano gli obiettivi al personale non dirigente facente capo alle rispettive strutture organizzative.

Un sistema di inoltro automatico e-mail avvisa il personale dell'avvenuta assegnazione. Il personale provvederà, quindi, a prendere visione della scheda e all'eventuale inserimento di note per il Valutatore.

10.1 Assegnazione obiettivi al personale dirigente

Di norma entro il mese di febbraio di ogni anno sono formalmente assegnati al personale dirigente gli obiettivi organizzativi di struttura con i relativi indicatori, pesi e target misurabili sia attraverso criteri di natura quantitativa che qualitativa.

In aggiunta agli obiettivi, si procede con l'assegnazione del profilo di competenza di ruolo, che risponda ai seguenti requisiti: individuazione delle competenze organizzative e manageriali che dovranno contraddistinguere l'esercizio dello specifico ruolo di responsabilità assegnato.

Il percorso per la pianificazione ed assegnazione degli obiettivi si sviluppa attraverso una serie di incontri di calibrazione *ex ante*, coordinati dal Direttore Centrale Risorse Umane, Economiche e Benessere Organizzativo coadiuvato dal PM Ciclo Performance, durante i quali i dirigenti propongono al Direttore Centrale di riferimento gli obiettivi organizzativi di struttura coerenti con gli obiettivi specifici e con i processi di riferimento.

La riflessione del Valutato parte dalle seguenti considerazioni:

✔	Qual è la migliore definizione della finalità ovvero della "missione" organizzativa assegnata all'area di propria responsabilità (visione del Valutato derivata a partire dalla declaratoria delle competenze funzionali riportate nel Regolamento dell'Organizzazione e del Personale e nel documento "Struttura organizzativa – Competenze delle Direzioni").
✔	Quale potrà essere il contributo della propria area di responsabilità al conseguimento delle specifiche strategie dell'ENAC. (evidenze emergenti dall'analisi degli obiettivi specifici nei quali è prevista una responsabilità della propria Direzione)
✔	Quali sono i problemi di efficacia, produttività e funzionamento interno emersi nella gestione della propria area di responsabilità, e/o quali sono le opportunità di miglioramento che ricadono nel proprio ambito di discrezionalità operativa (evidenze emerse dal colloquio di valutazione relativo al precedente ciclo e dalle informazioni fornite dai report gestionali, oppure dalle analisi condotte sulla semplificazione dei processi o dagli esiti del Manpower Plan).

Gli obiettivi definiti saranno di norma due ai quali è attribuito il medesimo peso.
Ai sensi della Circolare n.1/2024 DFP-RGS del 3 gennaio 2024, recante "*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative*" ogni Direttore è responsabile del rispetto dei tempi di pagamento.

In fase di definizione degli obiettivi, il Direttore Generale individuerà a quale obiettivo vada riconosciuto un plus dal sistema premiante (bonus) in base al suo maggiore impatto sulla performance dell'Ente.

Nell'apposita sezione della Scheda individuale relativa al Profilo di competenza di ruolo, il valutatore sceglierà – tra i comportamenti distintivi afferenti al profilo manageriale definito per l'ENAC nel Dizionario delle competenze per i dirigenti (cap. VI) - le competenze organizzative e manageriali ritenute cruciali nell'esercizio dello specifico ruolo assegnato, avendo cura di delineare un profilo che tocchi tutti i cluster comportamentali richiamati nella scheda, in modo tale che la somma dei pesi sia pari a cento.

Il Dirigente valutatore assegna gli obiettivi e i comportamenti attesi attraverso il Sistema informatico dedicato.

Il personale dirigente assegnato a nuovo incarico nel corso dell'anno assume, di norma, la responsabilità degli obiettivi e i comportamenti assegnati al dirigente uscente.

Ai dirigenti di nuova nomina, già dipendenti ENAC, saranno assegnati gli obiettivi solo se nominati entro i primi nove mesi dell'anno.

10.2 Assegnazione obiettivi al personale non dirigente

La fase di assegnazione degli obiettivi al personale non dirigente costituisce un momento importante di condivisione del Direttore, con il proprio personale, degli obiettivi dell'Ente e più in particolare degli obiettivi della struttura. Per questo deve essere organizzato un incontro/colloquio – individuale o di gruppo - con il personale della struttura che contribuirà con il proprio apporto alla realizzazione degli obiettivi della Direzione.

Ai professionisti di prima e seconda qualifica, ai titolari di incarico di posizione organizzativa non dirigenziale e agli ispettori di volo/del traffico aereo è possibile assegnare un obiettivo ulteriore. Per ogni obiettivo assegnato, il dirigente valutatore ne provvederà a determinare l'indicatore, il target, la scadenza e il peso percentuale (somma del peso degli obiettivi = 100%).

Nell'apposita sezione della Scheda individuale relativa al Profilo di competenza di ruolo, il valutatore sceglierà – tra i comportamenti distintivi afferenti al profilo definito per l'ENAC nel Dizionario delle competenze per il personale non dirigente (cap. VII) - le competenze organizzative ritenute cruciali nell'esercizio dello specifico ruolo assegnato, avendo cura di delineare un profilo che tocchi tutti i cluster comportamentali richiamati nella scheda.

Il Dirigente valutatore assegna gli obiettivi e i comportamenti attesi attraverso il Sistema informatico dedicato.

Al personale non dirigente trasferito nei primi nove mesi dell'anno potranno essere assegnati nuovi obiettivi in sostituzione dei precedenti correlati alla nuova assegnazione.
Analogamente potranno essere assegnati nuovi obiettivi al personale con incarico di funzione dirigenziale al quale non venga confermato l'incarico prima del 30 settembre.

Il personale ENAC che partecipa a progetti di collaborazione internazionale in ruoli che prevedano la residenza all'estero è assegnatario di obiettivi definiti dal Dirigente responsabile del progetto; gli stessi saranno formalmente assegnati dal Direttore presso cui il personale è incardinato.

11. Fase di pianificazione e monitoraggio

Terminata la fase di assegnazione, tutto il personale inserisce nel Sistema informatico il progetto e le fasi di realizzazione dei propri obiettivi.

La pianificazione viene concordata con il Dirigente valutatore e da quest'ultimo approvata.

Il progetto si compone di una scheda di progetto che evidenzia tutti gli elementi fondamentali dello stesso: la declaratoria dell'obiettivo correlato al progetto, l'indicatore (KPI), il risultato atteso (target), la scadenza per il raggiungimento dello stesso, una breve descrizione del progetto, le risorse impegnate, i tempi di inizio e fine progetto e la sua suddivisione in fasi.

I progetti sono inseriti nel sistema di *reporting* informatico adottato dall'Ente (WEB Report) nella specifica sezione "Gestione Ciclo *Performance* - Pianificazione e monitoraggio obiettivi" ed è compito di ciascun Valutato curarne la complessiva definizione delle varie fasi.

Ciascun Valutato deve aggiornare, almeno due volte l'anno (primo monitoraggio e secondo monitoraggio), secondo tempistiche che saranno rese note dal Direttore Centrale Risorse Umane, Economiche e Benessere Organizzativo coadiuvato dal PM Ciclo Performance, le informazioni contenute nel suddetto *database* per verificare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi, per permetterne il monitoraggio da parte del proprio Valutatore e da parte dell'OIV, verificando lo stato di avanzamento del progetto e inserendone, per ogni fase, la relativa percentuale di completamento.

Le richieste di modifica obiettivi / indicatori / target avanzate dai Direttori di Linea - valutati devono essere approvate dal proprio Direttore Centrale - valutatore e indirizzate al Direttore Centrale Risorse Umane, Economiche e Benessere Organizzativo che le sottopone al Direttore Generale per relativa condivisione e autorizzazione. Il PM Ciclo Performance provvede a dare tempestiva informazione all'OIV delle modifiche approvate, per consentire all'Organismo di verificare l'andamento della *performance* rispetto agli obiettivi programmati, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n.150/2009.

Il PM Ciclo Performance provvede poi all'aggiornamento del Sistema informatico e a comunicare l'avvenuta modifica ai Direttori interessati.

Le richieste di modifica presentate dal personale non dirigente sono approvate dal Direttore di riferimento e comunicate al PM Ciclo Performance per l'aggiornamento del Sistema informatico.

Gli obiettivi possono essere modificati, di norma, non oltre il 15 luglio dell'anno di riferimento.

A conclusione dell'anno oggetto di valutazione, i Valutati devono redigere una Relazione conclusiva sul raggiungimento degli obiettivi, fornendo ai Valutatori tutta la documentazione utile a dimostrare i risultati raggiunti, e inserire la relazione ed eventuali allegati nel Sistema informatico di gestione della *performance* individuale.

La Relazione obiettivi è obbligatoria e deve contenere almeno i seguenti elementi:

- Identificativo dell'obiettivo (denominazione obiettivo, indicatore, target e scadenza);
- Descrizione delle attività svolte nelle stesse;
- Valutazione quali-quantitativa del target raggiunto, con indicazione delle eventuali criticità riscontrate e analisi degli scostamenti.

12. Fase di misurazione degli indicatori

La fase di misurazione consiste nell'analisi delle evidenze documentali inserite dal Valutato nel Sistema informatico di gestione del ciclo della *performance* e nella misurazione degli indicatori associati agli obiettivi.
Si provvede, quindi, a quantificare, nel modo più oggettivo possibile, il valore effettivamente raggiunto/conseguito per ciascun indicatore utilizzato e a confrontarlo con il target precedentemente fissato, andando poi a calcolare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo potrà essere misurato sulla base di uno scaglionamento delle percentuali di conseguimento rispetto ad un target tangibile e misurabile definito in sede di assegnazione degli obiettivi.

Nella misurazione del risultato, il Valutatore deve considerare anche i seguenti parametri qualitativi:

1. Qualità del prodotto dell'obiettivo (assenza di interventi correttivi/aggiustamenti in corso d'opera)
2. Rispetto della tempistica delle fasi
3. Rispetto delle modalità di aggiornamento dati nel sistema informatico dedicato
4. Qualità della relazione - report finale
5. Fruibilità del risultato

Per il personale dirigente è possibile attribuire una percentuale di raggiungimento superiore al 100% solo se i parametri, quantitativi e qualitativi, sono stati più che pienamente conseguiti, cioè in maniera superiore al pieno raggiungimento dell'obiettivo.

Nella fase successiva di valutazione, ad ogni misura relativa al risultato conseguito è necessario far corrispondere un giudizio/punteggio al fine di consentire la costruzione di una valutazione complessiva basata sulla pesatura di ciascun risultato.

Con riferimento al rispetto dei tempi di pagamento, la misurazione dell'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, elaborato mediante la Piattaforma per i crediti commerciali (PCC) e calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno precedente – fatti salvi gli importi che l'Ente riscontra come "non liquidabili" ovvero in "in sospeso" - sarà effettuata dal Collegio dei Revisori dei Conti.

13. Fase di valutazione obiettivi e comportamenti

La valutazione delle performance individuali è finalizzata ad orientare il lavoro di ogni singolo collaboratore, guidarne il suo sviluppo e consentire nel medio termine di far crescere il personale in termini di professionalità, competenza e responsabilità.

Per allineare il "metro" di valutazione tra tutti i valutatori sono organizzati incontri di calibrazione *ex post*, nelle modalità indicate nel capitolo dedicato (cap. 7.1).

Il Valutatore, presa visione delle relazioni finali sulla realizzazione degli obiettivi, formalizza al Valutato la scheda di valutazione attraverso il sistema informatico WEBREPORT – Ciclo performance – Valutazione obiettivi e comportamenti.

Un sistema di inoltro automatico e-mail avvisa i Valutati dell'avvenuta valutazione. I Valutati provvederanno, quindi, a prendere visione della scheda e all'eventuale inserimento di note per il Valutatore.

Il Valutatore discute con il valutato i risultati raggiunti nel **colloquio di *feedback***, che costituisce un momento di approfondimento sulla prestazione del valutato, l'opportunità per individuare le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale e, quindi, il momento finale del processo di valutazione della *performance* individuale.

È intenzione dell'Ente procedere progressivamente, nel prossimo triennio di programmazione 2024/2026, all'adozione di modalità di valutazione che vadano oltre – soprattutto per il personale dirigenziale – la sola valutazione gerarchica e unidirezionale – nella quale il superiore valuta il sottoposto – a vantaggio di sistemi in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione, per arrivare gradualmente alla valutazione a 360°, in maniera compatibile con i sistemi gestionali in uso nell'Ente. La gradualità di implementazione si rende necessaria sia al fine di migliorare la

cultura interna della valutazione e la consapevolezza della crucialità della valutazione, sia al fine di integrare e raccordare i Sistemi informativi di supporto alla elaborazione del ciclo della performance.

13.1 Valutazione del personale dirigente

Il Direttore Generale/Direttori Centrali valutano i Direttori a loro afferenti alla data del 15 dicembre dell'anno di riferimento.

In caso di trasferimento ad altro incarico del Direttore:

- Nuovo incarico con decorrenza negli ultimi due mesi dell'anno di riferimento: il dirigente viene valutato per gli obiettivi a lui assegnati nel precedente incarico dal Direttore Centrale a cui lo stesso faceva capo;
- Nuovo incarico con decorrenza da settembre agli ultimi mesi dell'anno di riferimento: il dirigente viene valutato in quota parte per gli obiettivi a lui assegnati nel precedente incarico dal Direttore Centrale a cui lo stesso faceva capo e per la restante parte dal nuovo Direttore Centrale valutatore; a tal fine, il dirigente produce una Relazione intermedia sullo stato di attuazione degli obiettivi a lui assegnati che dovrà essere valutata dal Direttore Centrale di riferimento. Il dirigente sarà, inoltre, valutato per la restante parte dal nuovo Direttore Centrale a cui egli afferisce con il nuovo incarico.
- Nuovo incarico con decorrenza entro i primi otto mesi dell'anno di riferimento: il dirigente viene valutato sugli obiettivi relativi al nuovo incarico.

In caso di assegnazione a nuovo incarico, il dirigente manterrà gli obiettivi di ruolo (comportamenti) precedentemente assegnati al dirigente uscente.

Il PM Ciclo Performance provvederà a rendere disponibile al Valutatore, nel Sistema informatico dedicato, la Relazione intermedia predisposta dal dirigente uscente relativa agli obiettivi precedentemente assegnati. La Relazione di chiusura obiettivi attuali sarà invece inserita dal Valutato.

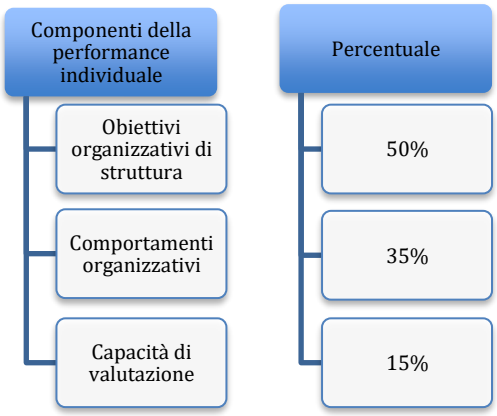
È necessario che il dirigente valutatore, in caso di trasferimento ad altro incarico, rilasci al dirigente responsabile succeduto nella struttura organizzativa, le opportune indicazioni da utilizzarsi ai fini della valutazione del personale.
Nel caso in cui tali indicazioni non siano state fornite formalmente dal predecessore, il nuovo dirigente responsabile della struttura procederà comunque alla valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione, informando il precedente titolare di incarico.

La valutazione dei dirigenti è legata al raggiungimento di obiettivi di *performance*, ai comportamenti organizzativi espressi nello svolgimento delle funzioni assegnate e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

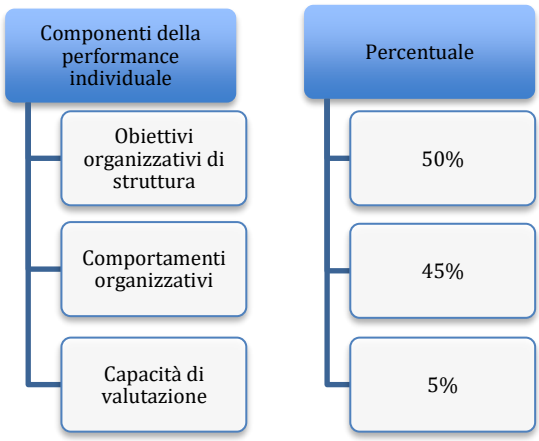
Il punteggio relativo all'insieme delle prestazioni sugli obiettivi, il punteggio relativo alle competenze di ruolo espresse e la capacità di valutazione sono trattati con pesi ponderali differenziati a seconda della posizione ricoperta.

Si riportano di seguito le tabelle con le componenti della *performance* individuale oggetto di valutazione dei Direttori.

Direttori centrali:



Direttori di linea/staff:



Valutazione obiettivi

La graduazione dei giudizi della valutazione è definita per consentire ai valutatori di cogliere l'*eccellenza*, ovvero l'impegno profuso nel raggiungimento delle migliori prestazioni lavorative (**quantitative, qualitative, comportamentali, valoriali**).

Il grado di conseguimento dell'obiettivo potrà essere riconoscibile sulla base di uno scaglionamento delle percentuali di conseguimento rispetto a un target tangibile e misurabile definito in sede di assegnazione degli obiettivi, come nell'esempio che segue:

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 20 %	nullo	0
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40 %	non adeguato	2
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	parzialmente adeguato	4
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale a 80%	adeguato	6
La percentuale di conseguimento è superiore al 80% e uguale al 100%	più che adeguato	8
La percentuale di conseguimento è superiore al 100 %	eccellente	10

Ad ogni giudizio relativo al risultato conseguito è necessario far corrispondere un punteggio al fine di consentire la costruzione di un giudizio complessivo basato sulla pesatura di ciascun risultato.

Il punteggio relativo al conseguimento di obiettivi organizzativi di struttura individuati in fase di assegnazione come maggiormente significativi (uno per Dirigente), viene incrementato di un bonus percentuale sulla base della seguente scala:

Giudizio su conseguimento obiettivo	Bonus percentuale
nullo / non adeguato	0
parzialmente adeguato / adeguato	0
più che adeguato	+ 10%
eccellente	+ 15%

Il giudizio complessivo sul conseguimento degli obiettivi è frutto della media aritmetica dei punteggi attribuiti ad ogni obiettivo.

La seguente tabella di conversione indica gli intervalli afferenti ai diversi gradi di valutazione:

Media punteggio obiettivi	Giudizio complessivo sul conseguimento
0-1,4	nullo
1,5-3,4	non adeguato
3,5-5,4	parzialmente adeguato
5,5-7,4	adeguato
7,5-9,9	più che adeguato
≥10	eccellente

I punteggi derivanti dalla media pesata della valutazione degli obiettivi sono da arrotondare al primo decimale (es.: 6,27 = 6,3; 6,25 = 6,3; 6,22 = 6,2).

L'Area di valutazione degli obiettivi/risultati della Scheda di valutazione assume la seguente forma sviluppata in una esemplificazione:

AREA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI/RISULTATI

	Obiettivi	Peso	Grado di conseguimento del risultato	Punteggio da scala di conversione	Bonus	Punteggio totale
1	XXXX	100	Adeguato	6	-	6
2	XXXX (bonus)	100	Più che adeguato	8	0,8	8,8
					Media punteggio obiettivi	**7,4**
GIUDIZIO COMPLESSIVO: **ADEGUATO**						

Valutazione dei comportamenti agiti e dizionario delle competenze

Il Dizionario delle competenze per i dirigenti (cap. VI) fornisce, per ciascuna competenza afferente al profilo, una definizione e una declinazione per "esempi" dei diversi livelli con cui il dirigente agisce quella specifica competenza. Nella valutazione della performance individuale del personale dirigenziale la leadership costituisce una delle capacità fondamentali da tenere in considerazione.

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso, piuttosto che con un giudizio, con delle lettere

sulla base della seguente scala, che attribuisce il valore minimo alla lettera A ed il valore massimo alla lettera F:

A	B	C	D	E	F

Alla valutazione del livello agito per lo specifico comportamento è necessario far corrispondere un punteggio al fine di consentire la costruzione di un giudizio complessivo basato sulla pesatura di ciascun cluster, secondo la seguente scala di valutazione su item del Dizionario delle competenze:

A	B	C	D	E	F
0	2	4	6	8	10

La somma dei punteggi ponderati dei cluster determina il punteggio totale. Da questo si risale al giudizio complessivo sulle competenze espresse dal Valutato, utilizzando la stessa tabella di conversione adottata per la valutazione dei risultati, che determina gli intervalli afferenti ai diversi gradi di valutazione:

Punteggio ponderato	**Punteggio da scala di conversione**	**Giudizio complessivo sul conseguimento**
0-1,4	0	nullo
1,5-3,4	2	non adeguato
3,5-5,4	4	parzialmente adeguato
5,5-7,4	6	adeguato
7,5-9,9	8	più che adeguato
10,0	10	eccellente

I punteggi derivanti dalla media pesata della valutazione sono da arrotondare al primo decimale (es.: 6,27 = 6,3; 6,25 = 6,3; 6,22 = 6,2).

ESEMPIO SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI
AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Competenze	Peso cluster (definito dall'Ente)	Competenza richiesta dal ruolo	Livello osservato (Dizionario delle competenze)	Punteggio	Punteggio medio cluster	Punteggio ponderato
Cluster A - Efficacia Realizzativa	25				5	1,3
A1 – Orientamento al risultato		x	D	6		
A2 - Iniziativa		x	C	4		
Cluster B Area Servizio	10				6	0,6
B1- Orientamento al cliente						
B2 - Sviluppo e condivisione delle conoscenze		x	D	6		
Cluster C- Area Influenza	20				8	1,6
C1- Consapevolezza organizzativa		x	E	8		
Cluster D - Area manageriale	35				6	2,1
D1- Cooperazione e lavoro di gruppo		x	D	6		
D2 – Leadership		x	D	6		
D3 – Visione strategica e di insieme						
Cluster E - Efficacia personale	10				8	0,8
E1 – Flessibilità						
E2 – Impegno verso l'organizzazione		x	E	8		
Totale	**100 %**				**Totale**	**6,4**
GIUDIZIO COMPLESSIVO: **ADEGUATO**						

Capacità di valutazione

Il dirigente è valutato, ai sensi dell'art. 9, comma 1, lett. d) del d.lgs. n. 150/2009, sulla capacità dimostrata nella valutazione dei propri collaboratori, espressa attraverso la differenziazione dei giudizi.

A tal fine nella valutazione, in caso di dimostrata capacità di differenziazione dei giudizi, al dirigente viene attribuito il punteggio pari a 10. In caso contrario viene attribuito un punteggio pari a 0.

Valutazione negativa

Ai sensi e per gli effetti delle vigenti disposizioni normative, viene considerata valutazione negativa il giudizio complessivo "nullo" o "non adeguato".

13.2 Valutazione del personale non dirigente

Al fine dell'individuazione del soggetto valutatore del personale non dirigente, vige il principio che la valutazione competa al Dirigente responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 15 dicembre dell'anno di riferimento.

In linea generale, prerequisito per poter essere valutato è la presenza in servizio per un totale di almeno quattro mesi (88 giorni lavorativi) nell'anno solare di riferimento.
Vengono valutate come presenza in servizio le assenze dovute a:

- congedo per maternità e per paternità (artt. 16 e 28 d.lgs. n. 151/2001),
- astensione dall'attività lavorativa in caso di gravidanza (art. 17 d.lgs. n. 151/2001),
- permessi prenatali (art. 14 d.lgs. n.151/2001),
- infortunio (DPR n. 1124/1965),
- permessi per l'assistenza di familiari o a favore di dipendenti in situazione di disabilità (l. n. 104/1992),
- permessi sindacali (Contratto Collettivo Nazionale Quadro 4 dicembre 2017).

Il personale di nuova assunzione viene valutato solo qualora abbia concluso il periodo di prova nel corso dell'anno di riferimento.

Il personale trasferito da altre Amministrazioni presso l'ENAC viene valutato solo qualora abbia prestato servizio in ENAC per almeno sei mesi nel corso dell'anno.

Il personale ENAC che partecipa a progetti di collaborazione internazionale in ruoli che prevedano la residenza all'estero è valutato dal Direttore della struttura di appartenenza, sentito il Dirigente responsabile del progetto.

Valutazione dei comportamenti organizzativi e dizionario delle competenze del personale non dirigente

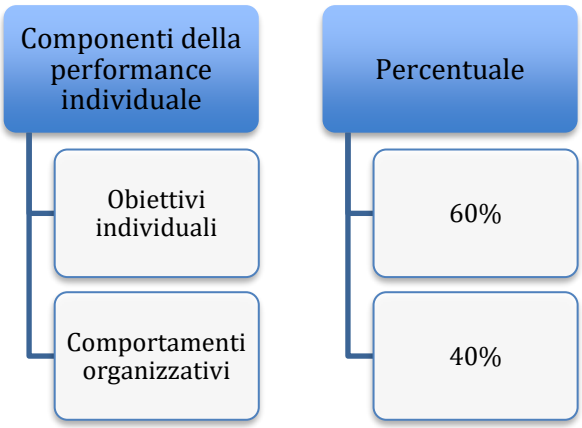
Il Dizionario delle competenze per il personale non dirigente (cap. VII) fornisce, per ciascuna area comportamentale, un set di competenze con relativa descrizione e descrittori comportamentali.
Nella sezione "Area di valutazione dei comportamenti organizzativi" della scheda informatica di valutazione, nella colonna "valutazione" il dirigente valutatore attribuisce un punteggio alle competenze ritenute cruciali nell'esercizio dello specifico ruolo assegnato e identificate in fase di assegnazione obiettivi, secondo i descrittori riportati nella seguente tabella:

Descrittore	Punteggio
Possesso della competenza insufficiente. Capacità di applicazione scarsa o assente	**da 0 a 2**
Possesso della competenza limitato agli elementi di base. Capacità di applicazione parziale, limitata a contesti di bassa complessità	**da 3 a 4**
Discreto possesso della competenza. Capacità di applicazione moderata anche in contesti relativamente complessi	**da 5 a 6**
Possesso ampio ed approfondito della competenza. Capacità di applicazione in contesti di rilevante complessità oltre che di trasferimento ad altri	**da 7 a 8**
Eccellente possesso della competenza e punto di riferimento professionale. Capacità di applicazione in tutti i contesti con ampio margine di autonomia, anche in termini di innovazione e sviluppo della competenza o delle sue applicazioni	**da 9 a 10**

La media dei punteggi determina il punteggio totale.
I punteggi derivanti dalla media della valutazione sono arrotondati al primo decimale (es.: 6,27 = 6,3; 6,25 = 6,3; 6,22 = 6,2).

13.2.1 Professionisti di prima qualifica - valutazione obiettivi

Si riporta di seguito la tabella con le componenti della *performance* individuale oggetto di valutazione del personale non dirigente Professionista di prima qualifica:



I professionisti di 1^ qualifica titolari di incarico di posizione non dirigenziale sono valutati secondo i criteri e le modalità previste per i titolari di incarico non dirigenziale.

Il dirigente valutatore procede alla compilazione, attraverso l'apposito sistema informatico, della sezione "Area di valutazione degli obiettivi/risultati" della scheda di valutazione seguendo le indicazioni di seguito riportate.
Nella colonna "valutazione" viene espresso un giudizio circa il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo individuale.

n.	Obiettivo	Peso %	Valutazione	Commenti
1	YYYY	X		
2	ZZZZ	100-X		
	Valutazione complessiva (giudizio di sintesi sul raggiungimento degli obiettivi)			

Il grado di conseguimento dell'obiettivo potrà essere riconoscibile sulla base di uno scaglionamento delle percentuali di conseguimento rispetto ad un target tangibile e misurabile definito in sede di assegnazione degli obiettivi, come nell'esempio che segue:

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 20 %	da 0 a 1
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40 %	da 2 a 3
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	da 4 a 5
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale a 80%	da 6 a 7
La percentuale di conseguimento è superiore al 80% e inferiore al 100%	da 8 a 9
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 100 %	10

Ad ogni giudizio relativo al risultato conseguito è necessario far corrispondere un punteggio al fine di consentire la costruzione di un giudizio complessivo basato sulla pesatura di ciascun risultato.

La valutazione complessiva relativa agli obiettivi assegnati è ottenuta moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo individuale per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori così ottenuti per ciascun obiettivo individuale. Tutti i valori sono arrotondati al primo decimale.

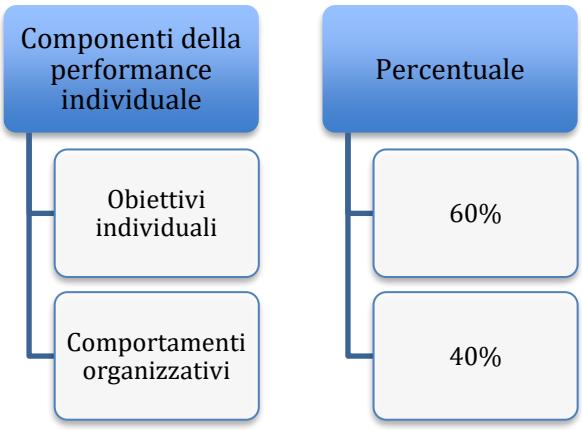
La valutazione della performance annuale del professionista di 1^ qualifica è riassunta dalla formula:

Performance annuale = (Media pesata Obiettivi x 0,6) + (Media Comportamenti x 0,4)

La scheda di valutazione viene compilata, approvata e inviata in formato digitale dal dirigente valutatore al professionista di 1^ qualifica che, con le medesime modalità, ne dimostra la presa visione.

13.2.2 Titolari di incarico non dirigenziale, Professionisti di 2^ qualifica, Ispettori di volo e del traffico aereo

Come per i Professionisti di 1^ qualifica, la valutazione della performance individuale avviene calcolando la media pesata della valutazione degli obiettivi individuali e della valutazione dei comportamenti organizzativi, come illustrato di seguito:



Il dirigente valutatore procede alla compilazione, attraverso l'apposito sistema informatico, della sezione "Area di valutazione degli obiettivi/risultati" della scheda di valutazione seguendo le indicazioni di seguito riportate.
Nella colonna "valutazione" viene espresso un giudizio circa il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo individuale.

n.	Obiettivo	Peso %	Valutazione	Commenti
1	YYYY	X		
2	ZZZZ	100-X		
	Valutazione complessiva (giudizio di sintesi sul raggiungimento degli obiettivi)			

Il grado di conseguimento dell'obiettivo potrà essere riconoscibile sulla base di uno scaglionamento delle percentuali di conseguimento rispetto ad un target tangibile e misurabile definito in sede di assegnazione degli obiettivi, come nell'esempio che segue:

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 20 %	da 0 a 1
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40 %	da 2 a 3
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	da 4 a 5
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale a 80%	da 6 a 7
La percentuale di conseguimento è superiore al 80% e inferiore al 100%	da 8 a 9
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 100 %	10

Ad ogni giudizio relativo al risultato conseguito è necessario far corrispondere un punteggio al fine di consentire la costruzione di un giudizio complessivo basato sulla pesatura di ciascun risultato.

La valutazione complessiva relativa agli obiettivi assegnati è ottenuta moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo individuale per il peso percentuale dello stesso e

sommando i valori così ottenuti per ciascun obiettivo individuale. Tutti i valori sono arrotondati al primo decimale.

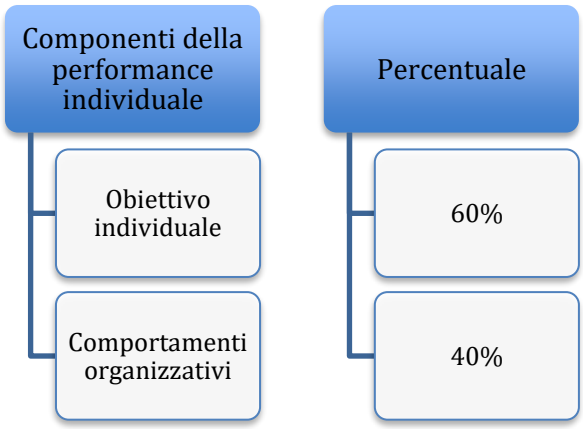
La valutazione della performance annuale è riassunta dalla formula:

Performance annuale = (Media pesata Obiettivi x 0,6) + (Media Comportamenti x 0,4)

La scheda di valutazione viene compilata, approvata e inviata in formato digitale dal dirigente valutatore al valutato che, con le medesime modalità, ne dimostra la presa visione.

13.2.3 Funzionari

La valutazione della performance individuale avviene calcolando la media pesata della valutazione dell'obiettivo individuale e della valutazione dei comportamenti organizzativi, come illustrato di seguito:



Il grado di conseguimento dell'obiettivo potrà essere riconoscibile sulla base di uno scaglionamento delle percentuali di conseguimento rispetto ad un target tangibile e misurabile definito in sede di assegnazione degli obiettivi, come nell'esempio che segue:

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 20 %	da 0 a 1
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40 %	da 2 a 3
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	da 4 a 5
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale a 80%	da 6 a 7
La percentuale di conseguimento è superiore al 80% e inferiore al 100%	da 8 a 9
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 100 %	10

Ad ogni giudizio relativo al risultato conseguito è necessario far corrispondere un punteggio al fine di consentire la costruzione di un giudizio complessivo basato sulla pesatura di ciascun risultato.

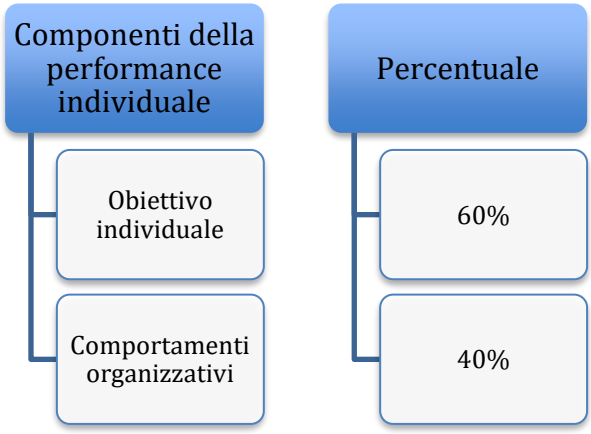
La valutazione della performance annuale è riassunta dalla formula:

Performance annuale = (Media pesata Obiettivi x 0,6) + (Media Comportamenti x 0,4)

La scheda di valutazione viene compilata, approvata e inviata in formato digitale dal dirigente valutatore al valutato che, con le medesime modalità, ne dimostra la presa visione.

13.2.4 Collaboratori e operatori

La valutazione della performance individuale avviene calcolando la media pesata della valutazione dell'obiettivo individuale e della valutazione dei comportamenti organizzativi, come illustrato di seguito:



Il grado di conseguimento dell'obiettivo potrà essere riconoscibile sulla base di uno scaglionamento delle percentuali di conseguimento rispetto ad un target tangibile e misurabile definito in sede di assegnazione degli obiettivi, come nell'esempio che segue:

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 20 %	da 0 a 1
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40 %	da 2 a 3
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	da 4 a 5
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale a 80%	da 6 a 7
La percentuale di conseguimento è superiore al 80% e inferiore al 100%	da 8 a 9
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 100 %	10

Ad ogni giudizio relativo al risultato conseguito è necessario far corrispondere un punteggio al fine di consentire la costruzione di un giudizio complessivo basato sulla pesatura di ciascun risultato.

La valutazione della performance annuale è riassunta dalla formula:

Performance annuale = (Media pesata Obiettivi x 0,6) + (Media Comportamenti x 0,4)

La scheda di valutazione viene compilata, approvata e inviata in formato digitale dal dirigente valutatore al valutato che, con le medesime modalità, ne dimostra la presa visione.

IV – SISTEMA PREMIANTE

14. Personale dirigente e professionisti di 1° qualifica

La politica retributiva dell'Ente è determinata dal valore complessivo di tutti gli elementi fissi e variabili, di natura monetaria e non monetaria che compongono il "pacchetto" di ciascun dipendente.

L'ammontare destinato al sistema premiante viene stanziato in fase di enucleazione del budget ed in relazione al conseguimento degli obiettivi assegnati.

Per quanto riguarda i criteri di ripartizione del budget per la retribuzione di risultato, l'importo percepito dai dirigenti e dai professionisti di 1^ qualifica funzionale per la produttività è definito in funzione del budget disponibile, fissato annualmente in sede di contrattazione integrativa con le OO.SS. e assoggettato ad approvazione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

I premi economici connessi alla prestazione del personale dirigenziale e professionisti di 1^ q.f., remunerano, secondo quanto previsto dal C.C.N.L. e dal C.C.N.I., la retribuzione di risultato nei limiti ivi stabiliti.
In sede di contrattazione integrativa sono definiti criteri che garantiscano una effettiva e sostanziale differenziazione degli importi in corrispondenza dei differenti livelli di valutazione positiva.

Ai dirigenti e professionisti di 1^ q.f., che conseguano le valutazioni più elevate in base a quanto definito nel presente Sistema, è attribuita una retribuzione di risultato con importo più elevato del 30%, rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato correlata alla valutazione di performance individuale.

La misura percentuale della maggiorazione sopra indicata è definita in sede di contrattazione integrativa; sempre in sede di contrattazione integrativa è altresì definita una limitata quota massima di dirigenti e professionisti valutati a cui viene attribuito il valore di retribuzione di risultato definito come sopra.

I dirigenti sono responsabili del rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, con riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.
Ai sensi dell'art.4 bis del d.l. 13/2023, modificato dalla l. 41/2023, e della Circolare n.1/2024 DFP-RGS del 3 gennaio 2024, il mancato rispetto dei tempi di pagamento, verificato dal Collegio dei Revisori dei Conti, influisce negativamente sul riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura del 30 per cento.

Il riconoscimento economico **per i dirigenti** verrà graduato per fasce di premialità:

nullo
non adeguato
parzialmente adeguato
adeguato
più che adeguato
eccellente

Le condizioni che determinano la distribuzione del sistema premiante fanno riferimento ai seguenti elementi:

A. i pre-requisiti individuali necessari per l'accesso al sistema premiante;
B. i criteri di ripartizione del budget disponibile per fasce di premialità;
C. i criteri di assegnazione alle fasce di premialità in funzione degli esiti della valutazione delle performance individuali ed organizzative.

L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

Nella seguente tabella sono definite le condizioni prese come riferimento per la distribuzione del sistema premiante del personale dirigente:

<table>
<tr><td rowspan="4">A. i pre-requisiti individuali necessari per l'accesso al sistema premiante</td><td>Assenza di sanzioni disciplinari gravi, ai sensi del comma 1 dell'articolo 55-bis del decreto legislativo n. 165/2001.</td></tr>
<tr><td>Assenza di periodi di aspettativa superiori al 51% delle giornate lavorative dell'anno[1]</td></tr>
<tr><td>Presenza superiore al 50% delle giornate lavorative dell'anno</td></tr>
<tr><td>Assenza di violazione degli obblighi dirigenziali ove espressamente la legge ne disciplini gli effetti in sede di valutazione della performance individuale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato</td></tr>
<tr><td rowspan="2">B. i criteri di ripartizione del budget disponibile</td><td>Ripartizione del budget disponibile solo per le fasce di premialità eguale o superiore ad "adeguato".</td></tr>
<tr><td>Differenziazione nei premi individuali per fascia di appartenenza, con la seguente articolazione:
<table>
<tr><td>adeguato</td><td>X</td></tr>
<tr><td>più che adeguato</td><td>X +15 %</td></tr>
<tr><td>eccellente</td><td>X + 30 %</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

[1] art. 9-comma 3, d.lgs. n. 150/2009 - *Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale*.

<table>
<tr>
<td rowspan="4">C. fasce di premialità in funzione degli esiti della valutazione delle performance individuali ed organizzative</td>
<td>Per l’assegnazione ad una determinata fascia di riconoscimento economico si acquisiscono come elementi di riferimento le tre valutazioni: obiettivi, capacità di differenziazione dei giudizi e competenze di ruolo espresse. Tali elementi sono elaborati con pesi differenziati e coefficienti correttivi, sulla base delle indicazioni del Direttore Generale al fine di enfatizzare specifiche prestazioni lavorative (quantitative, qualitative, comportamentali, valoriali)</td>
</tr>
<tr>
<td>Il punteggio relativo al conseguimento di obiettivi organizzativi di struttura individuati in fase di assegnazione come maggiormente significativi (uno per Dirigente), viene incrementato di un bonus percentuale sulla base della seguente scala:
<table>
<tr><th>giudizio su conseguimento obiettivo</th><th>Bonus percentuale</th></tr>
<tr><td>nullo - non adeguato</td><td>0</td></tr>
<tr><td>parzialmente adeguato</td><td>0</td></tr>
<tr><td>adeguato</td><td>0</td></tr>
<tr><td>più che adeguato</td><td>+ 10%</td></tr>
<tr><td>eccellente</td><td>+ 15%</td></tr>
</table>
</td>
</tr>
<tr>
<td>Il punteggio relativo all’insieme delle prestazioni sugli obiettivi ed il punteggio relativo alle competenze di ruolo espresse, sono trattati con pesi ponderali differenziati:
- Direttori centrali: obiettivi 50% / competenze 35% / diff. giud. 15%
- Direttori di linea obiettivi 50% / competenze 45% / diff. giud. 5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Dimensionamento delle fasce premiali in relazione al punteggio complessivo emergente dall’algoritmo di calcolo:
<table>
<tr><td>nullo</td><td>0-1,9</td></tr>
<tr><td>non adeguato</td><td>2-3,4</td></tr>
<tr><td>parzialmente adeguato</td><td>3,5-5,4</td></tr>
<tr><td>adeguato</td><td>5,5-7,4</td></tr>
<tr><td>più che adeguato</td><td>7,5-9,9</td></tr>
<tr><td>eccellente</td><td>≥10</td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

La premialità viene erogata solo in seguito alla validazione della “Relazione sulla *performance*”[2] da parte dell’OIV.

Alla fascia premiale di “eccellente” potrà accedere una percentuale massima di Direttori individuata come da normativa di riferimento con le Organizzazioni Sindacali.

Per la ripartizione del budget disponibile del personale dirigente, il valore X_1 corrisponde al valore medio pro-capite delle risorse destinate alla retribuzione di risultato ed è l'importo riconosciuto ai dirigenti che, sulla base dei risultati della valutazione conseguono la valutazione "adeguato", secondo la seguente formula:

[2] Art.10 comma 1, lett. b) Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74

$$X_1 = \frac{B}{N}$$

Il valore medio pro-capite X1 viene maggiorato del 15% per i dirigenti che conseguono la valutazione "più che adeguato" e del 30% per i dirigenti che conseguono la valutazione "eccellente" come da formule seguenti:

$$X_2 = X1 + 15\%$$

$$X_3 = X1 + 30\%$$

dove:
B = budget disponibile per la retribuzione di risultato dei dirigenti per l'anno considerato;
N = numero di dirigenti valutati;
X_2 = importo della retribuzione di risultato riconosciuto ai dirigenti che hanno conseguito la valutazione complessiva di "più che adeguato";
X_3 = importo della retribuzione di risultato riconosciuto ai dirigenti che hanno conseguito la valutazione complessiva di "eccellente".

Esempio 1 (Direttore di linea/staff)

	Risultati obiettivo organizzativo di struttura 1	Risultati obiettivo organizzativo di struttura 2	Profilo di competenza	Capacità di valutazione	
Grado di conseguimento del risultato	più che adeguato	adeguato	adeguato		
Coefficiente di conversione	8,5	6,7			**Fascia di merito**
Bonus					
	7,6		6,7	10	7,3
Peso	50%		45%	**5%**	**ADEGUATO**

Esempio 2 (Direttore centrale)

	Risultati obiettivo organizzativo di struttura 1	Risultati obiettivo organizzativo di struttura 2	Profilo di competenza	Capacità di valutazione	
Grado di conseguimento del risultato	più che adeguato	più che adeguato	adeguato		
Coefficiente di conversione	8,5	8,5			**Fascia di merito**
Bonus		+0,9			
	9		6,7	10	8,4
Peso	50%		35%	15%	**PIU' CHE ADEGUATO**

Il **personale professionista di 1^ q.f.** viene inquadrato nelle seguenti fasce di merito, in base al punteggio complessivo di performance annuale conseguito:

1^ Livello	da 8,1	a	10
2^ Livello	da 6,1	a	8
3^ Livello	da 4,1	a	6
4^ Livello	da 2,1	a	4
5^ Livello	da 0	a	2

15. Personale non dirigente (tecnico amministrativo-operativo e professionisti di II qualifica)

La definizione dell'ammontare destinato al sistema d'incentivazione è oggetto di CCNI e la retribuzione di risultato viene erogata in misura correlata al grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti agiti come di seguito dettagliato, solo in seguito alla validazione della "Relazione annuale sulla *performance*"[3] da parte dell'OIV.

Ai sensi del CCNL di riferimento, ai dipendenti che conseguono il punteggio massimo pari a 10 nella valutazione sia degli obiettivi che dei comportamenti è attribuita una maggiorazione del premio individuale nella misura del 30% del valore medio *pro capite* del premio attribuito al personale valutato positivamente e collocato nel primo livello di merito.

La contrattazione integrativa definisce la quota massima del personale cui attribuire detta maggiorazione e relativi criteri.

Il valore numerico della Performance annuale di cui alla scheda di valutazione determina il posizionamento del dipendente in una delle fasce della tabella seguente:

1^ Livello	da 8,1	a	10
2^ Livello	da 6,1	a	8
3^ Livello	da 4,1	a	6
4^ Livello	da 2,1	a	4
5^ Livello	da 0	a	2

[3] Art.10 comma 1, lett. b) Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74

V - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Il Collegio di Conciliazione è nominato dal Direttore Generale per trattare le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il Collegio ha funzioni consultive e propositive, verifica se esistono le condizioni per la revisione delle valutazioni e presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

Il Collegio è composto da soggetti diversificati per ruolo e in ogni caso diversi dal soggetto valutatore di prima istanza, onde assicurare un adeguato grado di terzietà e di imparzialità.

Il dipendente in disaccordo con la valutazione espressa dal proprio Valutatore, può proporre al Collegio di Conciliazione apposita istanza motivata di revisione della stessa.

L'istanza deve essere presentata al Direttore Centrale Risorse Umane, Economiche e Benessere Organizzativo via e-mail all'indirizzo performance.organizzativa@enac.gov.it entro 15 giorni dalla data di presa visione della propria scheda di valutazione, riportata in calce alla scheda stessa.

All'istanza devono essere allegati copia della scheda di valutazione firmata dal valutato per presa visione e copia di ogni eventuale documento si ritenga utile produrre a corredo della motivazione.

Onde poter definire tempestivamente il processo di conciliazione, le istanze dovranno pervenire entro il mese di maggio: non potranno essere prese in considerazione istanze pervenute oltre tale termine.

Ricevute le istanze di revisione della valutazione, il PM Ciclo Performance procede ad istruire la nomina della Commissione, che sarà deliberata dal Direttore Generale, e provvede contestualmente, sempre via e-mail, a richiedere ai Valutatori le controdeduzioni, indicando un termine non superiore a 15 giorni per presentare eventuali osservazioni.

Il PM Ciclo Performance inoltra tempestivamente al Collegio le istanze di revisione del punteggio di valutazione e le eventuali controdeduzioni ricevute, in tempo utile affinché siano disponibili fin dalla seduta di insediamento del Collegio stesso.

Il Collegio valuta in base ad evidenze documentali; solo eccezionalmente può decidere di ascoltare le parti.

Esaminate le istanze e le controdeduzioni, il Collegio, entro 30 giorni dalla data di insediamento, verbalizza l'eventuale infondatezza delle proposte di revisione esaminate e/o formula eventuali proposte non vincolanti di revisione del giudizio ai Valutatori, ai quali spetta

la decisione finale. Di tali determinazioni viene data informazione al Direttore Valutatore.

Ricevuta la proposta di revisione da parte del Collegio, il Valutatore può accoglierla riformulando la propria valutazione ovvero decidere di non modificare la propria valutazione. In entrambi i casi ne dà tempestiva motivata informazione al Collegio stesso che ne verbalizza l'esito.

Viene fornita informazione dell'esito alla Direzione Risorse Umane e al Valutato, indicando, se del caso, il nuovo punteggio attribuito dal Valutatore e provvedendo a modificare il punteggio di valutazione nella banca dati.

La Direzione Risorse Umane provvederà agli eventuali adempimenti di competenza volti a ricalcolare l'importo dovuto secondo il nuovo punteggio e a disporre la liquidazione della spettante quota di produttività.

Il Collegio termina i propri lavori entro 60 giorni dalla seduta di insediamento.

VI - DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER I DIRIGENTI

Cos'è una competenza e perché lavorare sulle competenze

Un modello di competenze è un insieme strutturato di conoscenze, capacità, esperienze, cioè di sapere, saper fare e saper essere che un'organizzazione chiede e si attende da coloro che vi lavorano per raggiungere al meglio gli scopi per cui essa esiste.

Una definizione il più possibile chiara e condivisa di queste aspettative è una delle principali responsabilità gestionali di una organizzazione.

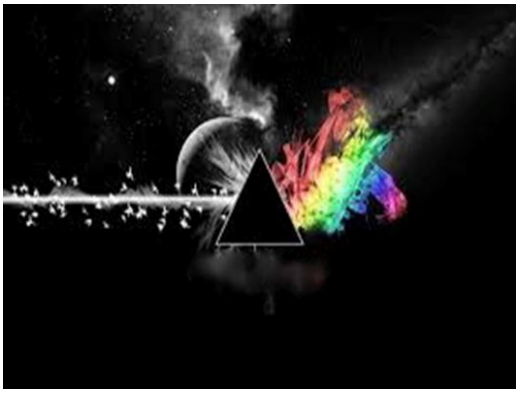
La domanda su quali sono le conoscenze e capacità professionali realmente occorrenti per svolgere un lavoro al meglio ottiene spesso risposte soggettive e intuitive: un lavoro sulle competenze è l'insieme dei tentativi per uscire dalla vaghezza e dalla soggettività con cui i responsabili di una organizzazione valutano i propri collaboratori.

Competenza, anche nel linguaggio comune, rimanda ad una prestazione non ordinaria, che si distingue dalle altre per efficienza e pertinenza.

Il modello del prisma

Due immagini possono illustrare il passaggio da una valutazione approssimativa e intuitiva dei comportamenti di un collaboratore ad una valutazione più lucida e sistematica. I giudizi vaghi e intuitivi che in genere i capi danno dei comportamenti dei loro collaboratori sono rappresentati dal bagliore di luce che va infrangersi sul prisma e passa, attraverso il giudizio e la riflessione, nel prisma ottico. Tramite un lavoro di scomposizione analitica, il lavoro sulle competenze arriva ad indicare con chiarezza il comportamento, sia nelle componenti in entrata (specifiche attitudini e capacità del singolo) sia negli effetti in uscita (i comportamenti osservabili)

Intuizione del comportamento - Comprensione del comportamento efficace



Competenza, Capacità, Attitudine, Comportamento

Nel linguaggio comune spesso si usano come sinonimi il termine "capacità", il termine "competenza" o il termine "comportamento". In questo stesso documento a volte si usano indifferentemente i diversi termini, perché ciò corrisponde all'effettivo linguaggio in uso tra capo e collaboratore.

È però importante che i valutatori sappiano differenziare e concordare sul significato di ogni parola.

Per capacità si intende una "dotazione personale" che permette di eseguire con successo una determinata prestazione. Ogni capacità è a sua volta condizionata da una "attitudine" personale, che è il substrato individuale (tipico del DNA individuale, potremmo dire) che permetterà lo sviluppo di una capacità.

L'attitudine personale diventerà però effettiva capacità solo se trova le condizioni esterne (di contesto) e interne (di motivazione) favorevoli al suo manifestarsi in comportamenti o prestazioni.

L'"attitudine" musicale può servire come esempio. Quando l'attitudine musicale, la predisposizione, il talento diventa un comportamento osservabile, ad esempio, suonare il pianoforte ad una festa? Solo se nel tempo il contesto (la famiglia, la scuola) ha offerto al ragazzo le possibilità di allenare la sua attitudine (occasioni di esercizio), sino a farla diventare effettiva capacità e solo se il ragazzo stesso ha la motivazione per farlo e quindi la motivazione ad esprimere in un comportamento osservabile la sua capacità di suonare il pianoforte in quella festa.

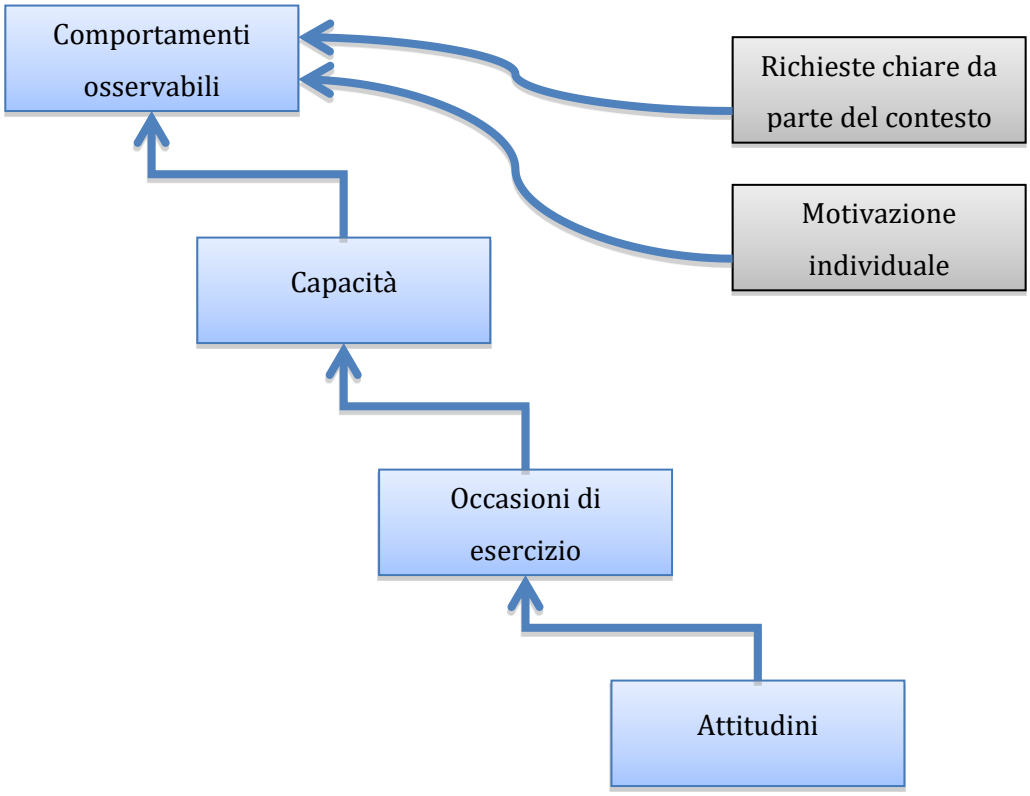
L'attitudine è quindi una predisposizione individuale che si trasforma in capacità solo se trova le sollecitazioni ambientali favorevoli al suo sviluppo, costituite essenzialmente da occasioni di esercizio. Il talento di Mozart inserito invece che in una famiglia di ambiziosi musicisti in una famiglia di notai, che consideravano la musica qualcosa di frivolo e inutile, non avrebbe probabilmente avuto modo di trasformarsi nella capacità musicale che conosciamo. D'altra parte Anna Mozart, pur vivendo nello stesso ambito familiare, benché fosse un'ottima musicista non è riuscita a raggiungere l'eccellenza del fratello[4]

La competenza si esprime quindi attraverso comportamenti osservabili e necessita, per esprimersi, di motivazione individuale, di occasioni di esercizio e di richieste da parte del contesto.

Se, ad esempio, un capo deve valutare la competenza "Iniziativa", dovrà osservare gli effettivi comportamenti che indicano la competenza e chiedersi se ha esplicitato in modo chiaro al collaboratore i comportamenti richiesti (richiesta del contesto) e se il collaboratore ha la giusta motivazione per farlo.

[4] W. Levati, M Sarao, Il modello delle competenze, Franco Angeli

Il percorso di costruzione delle competenze



Un tale modello chiarifica la relazione tra Valutatore e Valutato e consente una serie di azioni gestionali verso i collaboratori.

Innanzitutto permette di distinguere tra giudizio sulla persona e valutazione. Una valutazione di "adeguato" o "non adeguato" non è un giudizio sulla complessità della persona e neanche sul fatto che possieda o meno quella capacità, ma una osservazione su come, nel corso dell'anno, quel comportamento è stato osservato, in base alla motivazione dell'individuo o alla richiesta del contesto.

La valutazione potrà quindi variare nell'anno successivo e, nel colloquio di valutazione tra capo e collaboratore, potrà essere chiarito se il comportamento non è stato evidenziato per carenza di motivazione individuale (e allora il capo dovrà comprendere perché e come motivare il collaboratore) o per un feedback non chiaro da parte del capo o non ben compreso (e allora dovrà essere più incisivo nel feedback), o per difficoltà ad evidenziarlo nel contesto lavorativo, nella specifica situazione di lavoro.

Il modello sottolinea anche l'importanza delle "occasioni di esercizio" ed esperienze finalizzate per lo sviluppo delle competenze ed apre quindi uno spazio per tutte quelle iniziative, da parte del capo, di azioni di formazione e di sviluppo, da collocare a valle e ad accompagnamento della valutazione.

Le competenze diventano quindi categorie di comportamenti che hanno queste caratteristiche:

- sono richieste dal contesto, perché ritenute **causa dei successi** di una organizzazione;

- sono **reali e osservabili** in un contesto organizzativo, senza entrare nella spiegazione di cosa c'è dietro, quali caratteristiche psicologiche ed individuali comportano.

Nel Dizionario delle competenze possiamo quindi dare una chiara spiegazione di cosa sia "iniziativa", senza dover dar conto di cosa vi sia dietro a livello psicologico.

Ai fini della costruzione di un modello di competenza infatti è importante:

- definire con chiarezza **quali comportamenti** sono da classificare come "tensione al risultato", "flessibilità", ecc.
- che le persone possano comprendere **quali comportamenti l'organizzazione si attende da loro, cosa sarà rilevato e valutato** e cosa andrà sviluppato qualora si rilevino gap rispetto alle aspettative.

Le competenze relative al profilo dirigenziale in ENAC

Il profilo di competenza distintivo del dirigente ENAC è stato individuato sulla base di un set di interviste, seguendo il modello delle Competenze di Spencer e Spencer.

Nella tabella che segue sono riassunte le competenze ritenute caratteristiche del profilo dirigenziale nell'ENAC:

Cluster A - Efficacia Realizzativa	**A1 – Orientamento al risultato**
	A2 - Iniziativa
Cluster B Area Servizio	**B1- Orientamento al cliente**
	B2 - Sviluppo e condivisione delle conoscenze
Cluster C- Area Influenza	**C1- Consapevolezza organizzativa**
Cluster D - Area manageriale	**D1- Cooperazione e lavoro di gruppo**
	D2 – Leadership
	D3 – Visione strategica e di insieme
Cluster E - Efficacia personale	**E1 – Flessibilità**
	E2 – Impegno verso l'organizzazione

Ai fini di valutare i collaboratori in modo coerente, attenuando le distorsioni e le differenze tra i valutatori, è importante:

- individuare **quali competenze l'organizzazione si attende dai collaboratori,**
- definire con chiarezza **quali comportamenti** indicano una competenza, ad esempio "tensione al risultato" "flessibilità" ecc.

- individuare **episodi chiari e tratti dall'esperienza** che illustrino la competenza
- comunicare al collaboratore **cosa sarà rilevato e valutato**
- comunicare cosa andrà **sviluppato qualora si rilevino gap** rispetto alle aspettative

I Cluster delle competenze per i dirigenti dell'ENAC

Cluster A - EFFICACIA REALIZZATIVA

La sostanza delle competenze realizzative è la predisposizione ad agire, più per raggiungere risultati che per influenzare gli altri.

<u>Competenza A1 - Orientamento al risultato</u>

Esprime la motivazione a lavorare bene e a stabilire propri standard realistici ma sfidanti, con l'obiettivo di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione ed accrescere la soddisfazione dell'utente e degli interlocutori.

Orienta l'attenzione sugli aspetti più importanti di una situazione critica, evitando che la riflessione si disperda nell'analisi di aspetti secondari, con effetti negativi ad esempio sui tempi.

Comportamenti tipici che rivelano orientamento al risultato:

- Lavora per rispettare gli standard;
- Fissa obiettivi sfidanti e compiti impegnativi, ma realistici;
- Esegue analisi costi/benefici;
- Assume rischi calcolati.

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **Non produce risultati.**

B. **Non produce risultati apprezzabili.** Lavora in modo disattento, discontinuo e approssimativo. Tutto ciò che realizza richiede normalmente integrazioni. È lento. Non mette mai nulla di nuovo nel suo lavoro, ed anzi respinge le novità senza averle sperimentate ("tanto non funziona", "finisce che mi metto nei guai", "non è previsto dalla circolare" ecc.).

C. **Si attiene al compito e agli aspetti formali.** Opera in modo meramente esecutivo e l'accuratezza con cui lavora è quella minima prescritta.

D. **Migliora le modalità di lavoro.** Coglie gli aspetti più importanti di una situazione critica e non si disperde in dettagli secondari. È attento alle implicazioni che le proprie decisioni comportano in termini di costi e di consumo di risorse. Si pone obiettivi di miglioramento.

E. **Promuove nuove modalità di lavoro, superando abitudini consolidate poco produttive.** Sa gestire il suo tempo e fissa le priorità in un'ottica di efficienza. Trova soluzioni innovative.

F. **Assume rischi calcolati e si pone obiettivi sfidanti.** Si pone obiettivi che richiedono grande impegno e non risparmia sforzi per realizzarli, conseguendo risultati eccellenti. Pianifica la sua attività in una prospettiva temporale non limitata al breve periodo. Si assume fino in fondo la responsabilità delle proprie scelte.

Competenza A2 - Iniziativa

L'iniziativa è la predisposizione ad agire. L'iniziativa è la capacità "proattiva" di attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati. Implica il desiderio di cercare comunque soluzioni anche attraverso strade alternative, senza fermarsi di fronte ai problemi, ma tentando ripetutamente con tenacia finché non sono risolti. È anche la tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi.

Comportamenti tipici che rivelano **Iniziativa**

- Fare di più allo scopo di risolvere problemi o trovare opportunità;
- Persistenza e tenacia, senza arrendersi al primo tentativo;
- Riconoscimento degli spazi di manovra e della discrezionalità;
- Previsione di problemi.

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **Non agisce.**

B. **Non fa ciò che gli viene richiesto.** Si arrende alla prima difficoltà e interrompe il lavoro.

C. **Non prende iniziative.** Agisce solo su richiesta esterna e fa solo ciò che gli viene espressamente richiesto. Trova scuse per non prendere iniziative e si limita per lo più a sterili recriminazioni (per esempio, incolpa la burocrazia, il "sistema", la mancanza di risorse, la scarsa cooperazione altrui, ecc.).

D. **Si attiva autonomamente a fronte di un problema o di una scadenza.** Quando si trova in situazioni di emergenza e criticità non aspetta impulsi esterni e sollecitazioni, ma reagisce prontamente, assumendo le necessarie iniziative.

E. **Previene le criticità.** Cerca, per quanto gli è possibile, di prevenire le situazioni di emergenza (ad esempio, picchi di lavoro) adottando per tempo gli opportuni accorgimenti. Quando gli imprevisti si accumulano, non si scoraggia, ma persevera e fa ripetuti tentativi per superare gli ostacoli. Si ingegna con le risorse che ha a disposizione, senza accampare mai scuse o alibi per l'inazione o l'attesa passiva degli eventi.

F. **Opera sistematicamente in modo proattivo.** Dimostra una radicata abitudine a riflettere criticamente sulle proprie esperienze, per trarre lezioni dal passato, con l'obiettivo di anticipare gli eventi, evitando di farsi sorprendere impreparato e di ripetere errori eventualmente commessi in precedenza.

Cluster B - AREA SERVIZIO

Il cliente può essere interno all'organizzazione o esterno, inteso come colui al quale si fornisce un servizio.

La sostanza delle competenze di servizio e di comprendere le preoccupazioni, interessi e bisogni degli altri. Comporta un bisogno di potere o di rapporti cordiali più forte che in altre categorie di competenze. Si avvale anche di una certa sensibilità interpersonale.

Competenza B1 - Orientamento al cliente

Implica il desiderio di soddisfare le esigenze degli interlocutori e l'insieme delle azioni poi eseguite per realizzarle.

Comportamenti che rilevano la competenza **Orientamento al cliente:**

- Ricerca informazioni;
- Assumersi in proprio la responsabilità per risolvere i problemi del cliente;
- Lavorare in una prospettiva di lungo termine;

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **Ignora l'interlocutore-cliente.**

B. **Si pone in modo brusco, arrogante o indisponente**, come colui che detiene un "potere formale indiscusso" (e indiscutibile). Considera l'utente come una fonte di "fastidi" inevitabili e non mostra alcuna disponibilità a comprenderne i problemi e a dare una mano per risolverli.

C. **Non pone attenzione agli altri.** In generale, non pone attenzione a quanto gli altri affermano, né tantomeno ai sentimenti che essi provano. Questa difficoltà ad entrare in

relazione con l'altro, lo induce a lavorare quasi esclusivamente "sulle carte", evitando il più possibile il contatto diretto con gli interlocutori.

C. **Opera in maniera professionalmente corretta**. Ascolta e dà informazioni esaurienti, fornendo, ad esempio, chiarimenti e spiegazioni precise sulla procedura da seguire. Si dimostra rispettoso delle opinioni degli altri e disponibile a prenderne in esame senza preconcetti le argomentazioni. È prodigo di informazioni e motiva sempre le proprie richieste, senza trincerarsi dietro criptiche citazioni normative.

D. **Profonde impegno nel servizio**. Assiste l'interlocutore, facilitando il rapporto con l'Ente. Si fa carico della soluzione del problema, ponendosi come punto di riferimento della struttura.

E. **Adegua il proprio comportamento e lo stile di comunicazione alle caratteristiche dell'interlocutore, utilizzando modi e termini appropriati**. Ascolta con attenzione le ragioni dell'interlocutore, senza atteggiamenti saccenti, e laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta alle sue domande o alle sue osservazioni, non lo liquida frettolosamente, ma si assume l'impegno (che poi onora) di approfondire la questione e di comunicargli rapidamente la soluzione. Fornisce servizi non esplicitamente richiesti.

<u>Competenza B2 - Sviluppo e condivisione delle conoscenze</u>

È la capacità di acquisire e trasmettere nuove conoscenze, esperienze e innovazioni e di saperle utilizzare nel proprio lavoro e per migliorare l'organizzazione.

Implica non solo il desiderio di sviluppare la propria professionalità e di accrescere le proprie conoscenze, ma anche di condividerle con gli altri e di utilizzarle per migliorare l'organizzazione, superando una visione egoistica e di potere personale.

Comportamenti che mettono in luce la competenza **Sviluppo e condivisione delle conoscenze**:

- Essere aperti alle nuove conoscenze e veloci nell'apprendimento;
- Aggiornare in modo costante e anche non richiesto le proprie conoscenze;
- Trasferire *know how* e condividere le conoscenze, anche "tacite" con i colleghi e i collaboratori.

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **Mostra totale disinteresse verso l'aggiornamento delle proprie conoscenze.**

B. **È legato ai dettagli operativi dell'attività che svolge. Trascura l'aggiornamento delle proprie competenze.** Fa il proprio lavoro in modo ordinario ed esecutivo, seguendo meccanicamente le prassi tradizionali. Trattiene per sé le informazioni.

C. **Non condivide le conoscenze all'interno del proprio gruppo.** Anche se possiede conoscenze sulle novità normative, tecniche o specialistiche che interessano le materie di sua competenza, non è altrettanto attento a condividerle e a diffonderle nel proprio ambiente di lavoro.

D. **Si mantiene aggiornato rispetto alle proprie conoscenze e lo trasferisce in situazioni istituzionali e non,** applica le nuove conoscenze al proprio ambiente di lavoro. Possiede un bagaglio di conoscenze aggiornato e lo applica per migliorare l'efficacia del proprio lavoro.

E. **È ritenuto da tutti un "esperto".** È considerato dai colleghi un esperto a cui rivolgersi nelle principali materie del settore di appartenenza. È disponibile a trasferire tutto quanto sa agli altri, anche le ***"conoscenze tacite***". Aggiorna le **proprie conoscenze e trasferisce il suo *know how*. Sviluppa ed integra le competenze della squadra**. È molto interessato ad apprendere e cerca di ampliare quanto sa, in modo anche non strettamente legato al proprio ruolo.

F. **Si confronta con l'esterno e cura i contatti con centri di eccellenza o altre organizzazioni, acquisendo conoscenze da una pluralità di fonti.** Acquisisce informazioni e conoscenze anche dall'ambiente esterno e dà **impulso ad attività che favoriscano la diffusione di nuove conoscenze e competenze. Può essere un punto di riferimento anche per l'esterno.**

Cluster C - AREA INFLUENZA

Riflette l'interesse e la capacità di avere un effetto o un'influenza sugli altri. È la capacità di sostenere le proprie tesi, convincendo anche gli altri della loro fondatezza, attingendo sia alle risorse dell'emotività che alle risorse dell'intelligenza.

<u>Competenza C1 - Consapevolezza organizzativa</u>

È la capacità di comprendere e **utilizzare le diverse culture aziendali oltre la propria**, e la cultura di **ogni altra organizzazione con cui si entra in contatto** e, ai livelli più elevati è la capacità di comprendere e utilizzare la propria posizione in un quadro che va oltre l'azienda. È la capacità di rispondere tempestivamente ed efficacemente alle disposizioni e alle richieste del proprio superiore gerarchico.

Questa capacità comprende:

- saper identificare **i veri responsabili delle decisioni** e le persone che possono influenzarli;
- prevedere in che modo **le proprie decisioni**, **nuovi eventi o situazioni si ripercuoteranno sull'organizzazione;**
- **comprendere discrezionalità e limiti del proprio ruolo e le aspettative degli altri ruoli.**

Comportamenti indicativi di orientamento alla **Consapevolezza organizzativa:**

- Conoscere le **strutture** dell'organizzazione propria e degli interlocutori (ed esserne consapevole);
- Riconoscere **le persone in grado di influire sulle decisioni;**
- Riconoscere le **restrizioni e le opportunità organizzative;**
- Riconoscere la **strategicità** delle disposizioni e delle richieste ricevute dal proprio superiore gerarchico e **individuare le azioni idonee** alla loro tempestiva attuazione;
- Riconoscere e **affrontare problemi/cogliere opportunità** che influiscono sulla organizzazione.

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **Non si riconosce nell'organizzazione.**

B. **Si concentra solo sul proprio lavoro e non tiene conto dell'organizzazione nel suo complesso.** Può commettere gaffe ed errori nelle relazioni interfunzionali.

C. **Conosce e comprende la struttura formale dell'organizzazione.** Riconosce e usa l'organigramma formale dell'organizzazione, le regole e i regolamenti, le procedure standard.

D. **Si muove nell'organizzazione dell'azienda, conosce le diverse culture aziendali e ci dialoga.** Oltre a conoscere l'organizzazione formale riconosce gli interlocutori chiave, coloro che sono in grado di risolvere i problemi e prendere le decisioni.

E. **È consapevole delle politiche aziendali, conoscendo le leve dell'organizzazione.** Conosce il clima e la cultura aziendale, cosa è consentito e cosa no anche se non esplicitamente detto. Conosce e utilizza la cultura aziendale e un linguaggio adeguato all'interno dell'organizzazione. Integra le diverse culture aziendali.

F. **Rappresenta l'immagine esterna dell'organizzazione, la sua mission, i valori e le questioni di fondo e a lungo termine.** Conosce e affronta i problemi e le opportunità a medio e lungo termine. Conosce anche i soggetti esterni che influiscono sull'organizzazione e sa porsi in modo adeguato.

Cluster D - AREA MANAGERIALE

Comprende un insieme di competenze volte ad influenzare, motivare, guidare gli altri per ottenere specifici effetti sul lavoro.

Competenza D1 - Cooperazione e lavoro di gruppo

È la capacità di instaurare un rapporto permanente di collaborazione stretta con i propri colleghi, del proprio gruppo o di altre funzioni, per il raggiungimento di obiettivi comuni o per la soluzione di un problema.

Tende a favorire lo scambio aperto di esperienze e conoscenze, senza però smarrire, nella discussione, la necessità di arrivare ad un momento decisionale, coniugando autonomia e responsabilità individuale e senso di appartenenza.

In termini di comportamenti organizzativi, sono queste infatti le condizioni che consentono ai componenti di un gruppo di operare efficacemente insieme, senza cadere nell'istinto gregario o nell'individualismo.

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **È disfattista.**

B. **Fa il "solista".** Preferisce lavorare da solo. Ritiene che lavorare con gli altri, soprattutto se più inesperti di lui, determini solo una perdita di tempo. Si limita a fare ciò che è di sua stretta competenza. È piuttosto geloso delle proprie conoscenze e tiene per sé informazioni che potrebbero invece essere utili anche ai colleghi.

C. **Collabora al minimo.** Chiede o dà aiuto agli altri solo se è inevitabile o è richiesto. Non ha iniziativa nel mettere in comune le informazioni di cui dispone e non mantiene aggiornati i colleghi.

D. **Fa lavoro di squadra.** Agisce in sintonia con i colleghi, concordando con loro piani di azione e sollecitandone il contributo. Partecipa attivamente con il proprio lavoro e con la propria esperienza al raggiungimento degli obiettivi del gruppo. Offre spontaneamente il proprio aiuto, senza aspettare che i colleghi glielo chiedano. Si confronta con i componenti dell'organizzazione, mettendo a disposizione informazioni e conoscenze per sviluppare insieme nuove idee e realizzare progetti.

E. **Fa da punto di riferimento nell'organizzazione**. Instaura un rapporto di fiducia con i colleghi e gli interlocutori, cerca un approccio comune alle situazioni, favorisce lo scambio sistematico delle informazioni, promuove la ricomposizione dei diversi punti di vista tra i colleghi con l'intento sia di rendere più efficace l'azione comune, sia di trasmettere all'esterno un'immagine di unità e di coesione tale da rafforzare il prestigio dell'organizzazione.

F. **Costruisce network e relazioni con persone che sono o possono essere utili per gli obiettivi di lavoro.** Estende reti relazionali positive, anima e crea gruppi di lavoro

Competenza D2 - Leadership

È la capacità di guidare, in vista di uno scopo comune, persone diverse, con mentalità, interessi e caratteri diversi e farle cooperare attivamente. Implica il desiderio di guidare e trascinare gli altri, assumendosi la responsabilità della direzione e della motivazione del gruppo a raggiungere gli obiettivi.
Parte da un livello base, che comprende l'informare gli altri, comunicando cosa sta accadendo e quali ripercussioni possono avere le decisioni aziendali.

Comportamenti che indicano una leadership:

- Fa riunioni e informa in modo sollecito i collaboratori;
- Ha cura del gruppo e delle persone;
- Mostra interesse per i collaboratori e per il loro sviluppo.

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **Mostra disinteresse per i collaboratori.**

B. **Si limita a dare le istruzioni formali e di routine.** Rispetto ai compiti e agli obiettivi si limita a dare le informazioni strettamente necessarie. Non sa affrontare con la necessaria autorevolezza situazioni critiche o di conflitto o demotivazione all'interno del proprio gruppo.

C. **È in difficoltà a guidare le persone in situazioni di cambiamento o nelle situazioni difficili.** Non interviene di fronte a conflitti o a situazioni di demotivazione. Non attiva momenti di confronto e scambio tra le persone. Si ritrae di fronte a segnali di demotivazione o conflitto tra le persone.

D. **Fa lavoro di squadra e dedica tempo ed impegno a tenere alto il morale e la produttività delle persone.** Considera ogni singola persona, conosce il lavoro svolto e dà feedback a ciascuno sul lavoro svolto. Fa colloqui e riunioni.

E. **Si afferma come leader e porta il gruppo a condividere gli obiettivi organizzativi.** Mantiene alto il morale del gruppo e la motivazione delle persone, favorisce la coesione e lo spirito di squadra.

F. **Comunica una visione convincente.** Fa vedere e comunica le cose positive fatte. Avvia progetti di largo respiro e ne segue l'attuazione. Crea senso e significato all'azione del gruppo e comunica una visione trainante, che genera motivazione e positività nel gruppo.

Competenza D3 - Visione strategica e d'insieme

Mette in luce da un lato la **visione strategica, l'apertura al cambiamento, dall'altro il coraggio di cambiare, di decidere pianificare e realizzare nuove iniziative**.

È la capacità di **dare senso e sostenere il cambiamento anche in condizioni critiche di contesto.**

È la capacità di **leggere il contesto in cui si opera e di supportare le decisioni organizzative tenendo conto non solo dei propri obiettivi, ma del loro impatto complessivo.**

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **Non possiede visione strategica e d'insieme.**

B. **Evita le decisioni di propria competenza riportando i problemi ai superiori.** Si focalizza sul presente. Opera senza curarsi dell'impatto sulle altre funzioni.

C. **Agisce solo in assenza di rischio, rimanendo in area di comfort.** Preferisce lo *status quo.* Fatica ad esprimere alternative di azione, limitando la sua azione alla gestione della routine.

D. **Migliora i processi** Sa leggere il contesto in cui opera. Agisce in modo da arrivare a decisioni condivise, anche con altre funzioni. Ha un atteggiamento positivo verso il **lavoro di gruppo e l'interfunzionalità**. Agisce nell'ottica del miglioramento dei **processi, avendo presente il complesso dell'organizzazione.**

E. **Individua spazi di cambiamento** e sprona i collaboratori ed i colleghi di altre funzioni ad elaborare proposte innovative per introdurre cambiamenti funzionali ad un miglior svolgimento delle attività **(integrazione).**

F. **Legge il contesto interno ed esterno** e colloca i propri obiettivi e quelli della propria funzione nel contesto più generale dell'organizzazione. Opera come parte di un tutto e contribuisce al raggiungimento delle strategie organizzative. Mantiene lealtà di fronte alle decisioni dell'Ente.

Cluster E - AREA EFFICACIA PERSONALE

Sono le competenze personali da cui dipende l'efficacia della performance in situazioni stressanti e difficili.

Competenza E1 - Flessibilità

Aiuta la persona ad adattarsi a situazioni impreviste, in situazioni diverse o con diverse persone o gruppi.

Nel linguaggio comune, una persona flessibile è quella che "si sa adattare" alle circostanze. Vi è la capacità e volontà di adattarsi e lavorare in una ampia gamma di situazioni e con persone e gruppi diversi e anche ad accogliere punti di vista diversi dai propri.

Comportamenti che mettono in luce la competenza **Flessibilità**:

- Apprezzare punti di vista diversi;
- Accettare facilmente i cambiamenti proposti dall'organizzazione;
- Versatilità a lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi;
- Applicare in modo flessibile regole e procedure.

Oltre alla capacità di comprendere le logiche secondo cui evolvono le situazioni, la flessibilità implica anche una disponibilità di fondo ad apprezzare - senza preclusioni e rigidità - differenti o contrastanti prospettazioni di un problema, mostrandosi aperti al confronto e pronti a riconoscere la validità delle tesi altrui, invece di arroccarsi in atteggiamenti di difesa ad oltranza delle proprie tesi quando queste vengono poste in discussione con argomenti convincenti.

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **È avverso ai cambiamenti.**

B. **È riluttante ad accettare i cambiamenti.** Rimane caparbiamente attaccato alle proprie idee anche contro l'evidenza dei fatti e non fa alcuno sforzo per comprendere punti di vista diversi dal suo. È restio ad assumere nuovi compiti. È ostile ai cambiamenti che vede come una minaccia al proprio consolidato modo di lavorare.

C. **Si uniforma al cambiamento.** Avverte il cambiamento come una necessità dettata dal mutare delle situazioni e alla quale non può sottrarsi. Il suo adattamento al cambiamento è comunque formale, di adesione passiva alle prescrizioni e alle procedure, che non gli sembrano mai abbastanza "chiare e precise".

D. **Accoglie con favore il cambiamento**. Vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro, interpretandoli come una risposta all'esigenza di migliorare i servizi nell'interesse della collettività e come un'opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici.

E. **Adatta le strategie innovative e promuove il cambiamento.** Modifica la propria azione adattandola all'evoluzione del contesto. Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti.

F. **Promuove nuove soluzioni operative** volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro. Mostra forte propensione al cambiamento, senza

però cadere in atteggiamenti che evitano il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto.

Competenza E2 - Impegno verso l'organizzazione

Fotografa da un lato il senso di appartenenza e il legame con l'organizzazione, dall'altro la disponibilità, l'energia, la tenacia e la tenuta nel tempo.

Comportamenti che mettono in luce la competenza Impegno verso l'organizzazione

- Essere disponibile, rispetto ad orari e assunzione di impegni lavorativi;
- Essere dinamico, trasmettere energia agli altri;
- Avere passione per il proprio mestiere.

Si riconosce perché è guidato dalla passione per il proprio lavoro, da una motivazione che viene da dentro, da cui trae soddisfazione e stimolo. È anche una sorta di "energia motrice" che attiva le altre competenze.

Per consentire al Valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso con delle lettere sulla base della seguente scala:

A. **Non mostra alcun senso di appartenenza né legame con l'organizzazione.**

B. **Opera con rigidità, seguendo sempre e solo le procedure consolidate ed è avverso ai cambiamenti**. È scettico rispetto alle possibilità di riuscita di un progetto/lavoro. Enfatizza i vincoli e le difficoltà.

C. **Fa un buon lavoro solo se le condizioni di contesto sono facilitanti.** Esegue solo quanto richiesto. Di fronte agli ostacoli o a richieste impreviste dimostra bassa capacità di gestire lo stress, trasmette una visione negativa e si demoralizza.

D. **Sente propri gli obiettivi aziendali. Trasmette entusiasmo e visione positiva.** Mostra orgoglio di appartenere alla sua organizzazione. Investe molte energie personali nell'attività e trascina anche gli altri. Mostra disponibilità e flessibilità negli orari di lavoro.

E. **Sente come propri gli obiettivi aziendali e li persegue con tenacia.** Ama le cose fatte bene e mostra passione per quello che fa. Opera con visione positiva e determinazione senza arrendersi di fronte alla complessità organizzativa. Non stacca fino a quando non ha portato a termine il suo compito.

F. **Visone positiva sente propria l'attività e persegue con determinazione gli obiettivi.** Anche se alcune situazioni generano stress, non si lascia sopraffare da emozioni negative ed esprime fiducia e visione positiva.

VII - DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER IL PERSONALE NON DIRIGENTE

Il dizionario delle competenze per il personale non dirigente ha lo scopo di valorizzare e premiare il sapere, il saper fare e il saper essere che un'organizzazione chiede e si attende da coloro che vi lavorano per raggiungere al meglio gli scopi per cui essa esiste.

La valutazione dei comportamenti organizzativi non costituisce un giudizio sulla persona e neanche sul fatto che possieda o meno quella capacità, ma è una osservazione su come, nel corso dell'anno, quel comportamento è stato osservato, in base alla motivazione dell'individuo o alla richiesta del contesto.

La definizione di un dizionario delle competenze restituisce oggettività alla valutazione dei comportamenti organizzativi e fornisce risultati utili alla individuazione di idonei percorsi di crescita professionale.

Cluster A - AREA COGNITIVA

Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CA-1 Approccio strategico e pensiero prospettico	Avere una visione sistemica ed integrata dell'organizzazione, saper leggere il contesto e comprendere gli scenari in atto. Sviluppare una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo collocare un fatto, un'informazione, un comportamento in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare. Rendere coerente i propri obiettivi e le attività di lavoro all'evoluzione delle strategie dell'ente.	1. Legge il contesto e comprende l'evoluzione degli scenari in atto 2. Coniuga le strategie organizzative dell'ente all'evoluzione degli scenari 3. Svolge il proprio lavoro in coerenza con le linee strategiche dell'ente 4. Si mantiene informato sistematicamente sulle linee strategiche dell'ente 5. Utilizza tecniche e metodologie per elaborare alternative possibili e coerenti con lo scenario di riferimento 6. Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione ed i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace delle attività da realizzare
CA-2 Flessibilità	Adattare la propria azione, con atteggiamento positivo e costruttivo, alle diverse situazioni anche impreviste. Agire con apertura mentale e disponibilità senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli organizzativi. Modificare il proprio stile di lavoro e comportamento in funzione del contesto e dei vari interlocutori	1. Si adatta alle nuove situazioni con atteggiamento positivo e costruttivo 2. Si fa carico di attività che esulano dalla prassi consolidata 3. Modifica il proprio stile di lavoro e comportamento per raggiungere gli obiettivi assegnati 4. Valuta fatti e circostanze e non si lascia disorientare da pregiudizi e/o credenze 5. Non lavora con schemi rigidi e predefiniti 6. Supera gli ostacoli senza irrigidirsi su percorsi stabiliti
CA-3 Innovazione	Proporre, supportare e sviluppare soluzioni innovative sostenibili che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità dei servizi. Favorire lo sviluppo di un ambiente di lavoro dinamico e creativo.	1. Facilita e promuove le condizioni di lavoro propedeutiche all'introduzione di soluzioni innovative diventando così un esempio da seguire 2. Valuta la sostenibilità delle soluzioni innovative proposte 3. Integra le soluzioni innovative nel miglioramento dei processi e, anche se proposte da altri, le fa proprie 4. E orientato all'innovazione e sviluppo della qualità dei servizi 5. Utilizza tecniche convenzionali (problem solving) e creative (pensiero laterale) per identificare soluzioni innovative 6. E' curioso nei confronti delle novità lavorative (normative, processi, qualità, ...)

Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CA-4 Decisione	Scegliere, nell'ambito delle responsabilità ed autonomie consentite dal ruolo, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza di informazioni e dati e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando i rischi e le conseguenze.	1. Decide in autonomia 2. Prende decisioni di fronte a problemi anche complessi valutandone i possibili impatti 3. Si assume la responsabilità delle proprie scelte sugli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo 4. Valuta e decide tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti 5. Ricerca le informazioni necessarie senza però eccedere in ricerche eccessivamente onerose in termini di tempo e di risorse 6. Evita ritardi nelle decisioni ma non si lascia prendere dall'impulsività
CA-5 Apertura al cambiamento	Comprendere le motivazioni e gli obiettivi del cambiamento facilitandone la realizzazione. Promuovere e facilitare il processo di cambiamento nel proprio contesto e/o gruppo di lavoro	1. Comprende le ragioni e l'utilità del cambiamento 2. Partecipa e contribuisce attivamente ai progetti di cambiamento 3. Promuove il cambiamento nel proprio contesto organizzativo 4. Si adatta e lavora con efficacia anche nei momenti di transizione del cambiamento 5. Supporta i colleghi nel traguardare gli obiettivi del cambiamento 6. Vive il cambiamento con ottimismo e lo interpreta come una opportunità

Cluster B - AREA REALIZZATIVA

	Descrizione	Descrittori comportamentali
CB-6 Qualità ed accuratezza	Assicurare la qualità ed accuratezza del proprio lavoro garantendo uno standard elevato dei risultati finali.	1. Assicura che le attività siano realizzate in modo conforme alle specifiche, rispettando i tempi e gli standard qualitativi previsti 2. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive 3. Opera con attenzione e precisione nell'esecuzione delle proprie attività 4. Valuta il processo e il risultato, per individuarne eventuali errori e/o aree di miglioramento 5. Introduce frequentemente criteri e momenti di monitoraggio e verifica 6. Alimenta e supporta le decisioni con dati e informazioni qualitativamente e quantitativamente rilevanti e significative
CB-7 Gestione degli obiettivi	Orientare le attività con continuità al raggiungimento degli obiettivi assegnati presidiando la gestione del tempo e delle risorse disponibili. Ricercare modalità operative efficaci tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati	1. Conosce gli obiettivi propri e della struttura e orienta la propria attività per raggiungerli 2 Si attiva di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti per raggiungere gli obiettivi 3. Presidia la gestione del tempo nello svolgimento delle attività 4. Tiene aggiornato il sistema informatizzato di gestione degli obiettivi e rispettandone le scadenze 5. Rimane concentrato sui risultati da conseguire 6. Organizza il proprio lavoro secondo criteri di priorità e orientamento al risultato

	Descrizione	Descrittori comportamentali
CB-8 Iniziativa	Attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti provando ad anticipare gli eventi piuttosto che reagire a posteriori.	1. Reagisce attivamente anche in situazioni eccezionali e/o complesse, individuando i margini di azione e di miglioramento 2. Propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni 3. Fa domande quando non ha le informazioni necessarie e/o non sono chiari gli avvenimenti 4. Segnala eventuali inefficienze e ne individua le cause 5. Organizza il lavoro anche in presenza di poche informazioni, mostrando spirito di iniziativa 6. Gestisce situazioni non previste cercando di risolverle producendo idee e soluzioni originali
CB-9 Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	Programmare ed organizzare il proprio lavoro per il raggiungimento dei compiti assegnati nei tempi concordati. Utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità e rispettando le scadenze delle attività gestite.	1. Organizza il proprio lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi 2. Considera possibili imprevisti che possono sopraggiungere nella realizzazione delle proprie attività 3. Gestisce il tempo con efficacia ed è puntuale nelle scadenze 4. Interviene per analizzare cause di scostamento da lavoro programmato e si attiva per mettere in campo azioni correttive 5. Svolge le attività con continuità, metodo e precisione 6. Opera abitualmente in un'ottica di processo considerando le implicazioni a monte ed a valle del proprio lavoro.
CB-10 Lavorare in team	Sentirsi parte del sistema, creare spirito di squadra e sviluppare relazioni positive e di supporto. Facilitare il lavoro del team e contribuire all'instaurarsi di un clima positivo. Conoscere e condividere attività e obiettivi del gruppo di lavoro riconoscendo il ruolo di tutti i componenti	1. Conosce e condivide gli obiettivi del gruppo 2. Riconosce e rispetta i ruoli dei componenti del gruppo 3. Realizza le proprie attività e le colloca rispetto al raggiungimento degli obiettivi del gruppo 4. Contribuisce al buon clima del gruppo 5. Fa circolare informazioni ed idee mettendole a disposizione del gruppo 6. Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo
CB-11 Problem solving	Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e di analizzarne i fattori critici, impatti e rischi. Effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema ed elaborare soluzioni realistiche prospettando anche alternative. Valutare e gestire rapidamente situazioni complesse o non chiare	1. Coglie ed analizza i problemi con atteggiamento costruttivo 2. Esamina i pro e i contro delle diverse soluzioni correttive ed individua quella adeguata al contesto 3. Agisce per la soluzione del problema coerentemente alla migliore soluzione individuata in relazione alle proprie responsabilità 4. Verifica che la soluzione attuata abbia risolto il problema secondo i risultati attesi 5. Prende in considerazione possibili soluzioni alternative 6. Propone soluzioni creative quando non è possibile seguire strade già tracciate

Cluster C - AREA RELAZIONALE

Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CC-12 Leadership	Essere un punto di riferimento per gli altri ed avere una positiva influenza nelle relazioni di lavoro fra colleghi e nei rapporti con l'utenza.	1. Orienta i comportamenti degli altri anche con l'esempio e la propria azione 2. Riconosce le diverse competenze valorizzando il ruolo dei singoli 3. Fornisce con il proprio comportamento un esempio da seguire 4. Ottiene l'appoggio ed il consenso degli altri, facendo leva sulle proprie competenze e professionalità 5. Ascolta ed incoraggia proposte e contributi da parte degli interlocutori 6. Offre supporto e assistenza per facilitare il lavoro altrui
CC-13 Comunicazione ed ascolto	Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il riscontro di ciò che si sta dicendo. Utilizzare con efficacia il linguaggio verbale e non verbale così come la comunicazione scritta	1. Ascolta in modo empatico ed attivo 2. Si esprime in modo chiaro e comprensibile 3. Adegua lo stile di comunicazione a contesto e interlocutore 4. Redige testi/documenti chiari ed efficaci per veicolare informazioni e messaggi 5. Verifica sempre la comprensione del suo messaggio 6. Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri
CC-14 Parlare in pubblico	Comunicare in maniera chiara, coinvolgente e convincente di fronte a numerosi e diversificati interlocutori. Organizzare efficacemente le argomentazioni proposte, trasmettere con sicurezza le proprie idee e dare un senso di fiducia e autorevolezza. Utilizzare strumenti e tecnologie di comunicazione a distanza	1. Partecipa a riunioni e/o meeting relazionandosi con gli altri con apertura, rispetto ed assertività 2. Argomenta efficacemente le proprie idee e posizioni 3. Accoglie fraintendimenti ed eccezioni come una opportunità per precisare meglio il suo pensiero 4. Sa tenere un discorso di fronte a numerosi e diversificati interlocutori 5. Adotta un registro di comunicazione coerente con il contesto e comprensibile agli altri 6. Utilizza anche nuovi strumenti e tecnologie per comunicare a distanza
CC-15 Orientamento agli utenti interni/esterni	Mantenere con gli utenti, rapporti positivi, attivando comportamenti volti a rilevare e soddisfare bisogni in coerenza con gli obiettivi dell'ente. Essere proattivi nella lettura delle necessità dei propri utenti (anche interni) e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.	1. Stabilisce rapporti positivi ed approfondisce le esigenze degli utenti 2. Riconosce bisogni ed esigenze dei vari interlocutori ed adegua le proprie azioni per la soddisfazione dei bisogni rilevati 3. Cerca il confronto ed è attento all'ascolto dell'utenza 4. Integra le esigenze organizzative con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione 5. Riesce a calarsi nel punto di vista dell'interlocutore e osservare la situazione con una prospettiva differente 6. Agisce senza pregiudizio anche con approcci e culture differenti dalla propria.
CC-16 Anticipazione e gestione del conflitto	Prevenire l'insorgere di tensioni interpersonali, affrontare e gestire con equilibrio eventuali incomprensioni e conflitti	1. Fa emergere produttivamente confitti latenti e dà feedback per risolverli. 2. Affronta in modo collaborativo i conflitti che si manifestano 3. Trova soluzioni adeguate mantenendo/recuperando un buon clima di lavoro 4. È assertivo quando espone il proprio punto di vista rispettando quello dell'interlocutore 5. Affronta le divergenze appena si manifestano, evitando che i problemi si accumulino 6. Esplora le radici del conflitto per identificare tutte le cause e identifica le possibili soluzioni

Cluster D - AREA PERSONALE

Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CD-17 Orientamento al lavoro agile	Conoscere ed utilizzare in maniera appropriata le tecnologie a disposizione per le diverse modalità di lavoro agile Collaborare e cooperare, anche in modalità di lavoro sincrona e asincrona, per il raggiungimento di obiettivi comuni. Riconoscere e valorizzare le risorse proprie e degli altri all'interno del gruppo, rinforzando il sistema delle relazioni e promuovendo un clima armonioso	1. Collabora efficacemente in team virtuali 2. Utilizza le diverse tecnologie in modo consapevole ed appropriato alle finalità dello strumento 3. Cura la reportistica giornaliera sulle attività svolte 4. Organizza e conduce il proprio lavoro anche in assenza di stimoli o controlli esterni 5. Valorizza i vari momenti di lavoro cooperativo a distanza per ricostruire la dimensione sociale presente in ufficio 6. Utilizza le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto dell'equilibrio personale e degli altri.
CD-18 Gestione dello stress e motivazione	Affrontare con atteggiamento equilibrato situazioni di lavoro difficili e stressanti (quali elevati carichi di lavoro, mancanza di tempo e scadenze pressanti, incertezza, mancanza di direttive, carenze organizzative, tensioni interpersonali, difficoltà relazionali, ...). Motivare sé stesso e gli altri. Dimostrare dinamismo e passione per il proprio lavoro restando concreti e focalizzati sugli obiettivi	1. È in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti 2. Riconosce i fattori che nel contesto lavorativo possono determinare stress e si attiva per contenerli 3. Mantiene la concentrazione e la focalizzazione sulle attività da fare, anche in momenti di stress e difficoltà 4. Ha entusiasmo per il proprio lavoro 5. Trasmette entusiasmo e positività ai colleghi 6. Incoraggia i colleghi nei momenti di difficoltà
CD-19 Autoefficacia personale	Conoscere i propri punti di forza e di debolezza ed essere capaci di mantenere un atteggiamento sereno ed equilibrato. Avere fiducia nelle proprie capacità necessarie per raggiungere obiettivi anche particolarmente sfidanti. Essere resilienti	1. È consapevole delle proprie competenze, dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento 2. Affronta le situazioni fiducioso nelle proprie risorse (tecniche, psicologiche e comportamentali) 3. Si assume la responsabilità di errori, analizza le proprie performance ed impara dagli insuccessi 4. Non generalizza successi o insuccessi ma le contestualizza attribuendole alle giuste cause. 5. Possiede automotivazione e autostima in relazione allo svolgimento delle proprie attività. 6. Non si lascia abbattere dalle difficoltà ma, al contrario, le utilizza per rilanciare la propria attività
CD-20 Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	Condividere missione e valori dell'ente di appartenenza. Riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale ed agire comportamenti coerenti con le strategie e gli obiettivi dell'ente. Interpretare correttamente le relazioni organizzative interne ed esterne promuovendo l'immagine dell'ente	1. Rappresenta in maniera consapevole e positiva l'immagine dell'Ente nelle sue relazioni esterne 2. Ha senso dell'Istituzione e del ruolo pubblico e lo trasmette a colleghi 3. Condivide e diffonde le informazioni in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente 4. Cura una rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera 5. Agisce con integrità e trasparenza in ogni circostanza 6. Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'ente per la quale manifesta elevata fiducia

Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CD-21 Sviluppo professionale	Mantenere e sviluppare con responsabilità le proprie competenze in linea con i cambiamenti del contesto e con l'evoluzione del proprio ruolo. Condividere e trasmettere conoscenze e capacità, sia nella routine lavorativa che ei momenti di passaggio organizzativo. Investire spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, utilizzandole per il miglioramento reale dei processi e dell'organizzazione, superando con tenacia le resistenze interne e supportando un ambiente orientato all'innovazione.	1. Identifica e approfondisce le conoscenze e capacità necessarie per l'evoluzione del proprio ruolo 2. Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'ente o autonomamente ricercate 3. Si pone in una logica di autoapprendimento identificando degli obiettivi di sviluppo, selezionando strategie per raggiungerli, monitorando i progressi e capitalizzando l'apprendimento 4. Trasmette le competenze possedute ai colleghi 5. identifica, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei processi e dei servizi 6. Migliora il suo operato e l'organizzazione, imparando dall'esperienza e dallo scambio di esperienze

VIII - GLOSSARIO

La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

Per **performance organizzativa** si intende l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

Per **performance individuale** si intende il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Obiettivo È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere a lungo, medio o breve termine. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (target).

Gli **obiettivi specifici** hanno orizzonte triennale. Sono definiti dall'Ente in coerenza con le priorità politiche per il triennio di riferimento e con l'esito dell'analisi delle dinamiche del contesto interno ed esterno. Vengono pubblicati nel PIAO - Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione e contribuiscono a definire il livello di performance organizzativa.

L'**indicatore** è lo strumento attraverso il quale misurare un obiettivo, un processo, un'attività. A seconda dell'aspetto chiave che si intende misurare possono essere utilizzati indicatori di tipo diverso (es. indicatori di efficacia, di efficienza, di impatto…).
Ad ogni obiettivo possono essere associati uno o più indicatori.

Target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale.

Per **misurazione** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, attraverso il ricorso a indicatori.

Per **valutazione** si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.