



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

EDIZIONE 4 – ANNO 2019
ENAC – ENTE NAZIONALE PER L'AVIAZIONE CIVILE

Indice

I – PARTE GENERALE	4
1. Introduzione.....	4
2. Il quadro normativo di riferimento	5
3. Presentazione dell’Ente	6
4. Descrizione del sistema	7
4.1. Il ciclo della <i>performance</i>	7
4.2. I soggetti e le competenze.....	8
II – <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	10
5. Le dimensioni della <i>performance</i>	10
5.1 La <i>performance</i> organizzativa.....	12
5.2 La <i>performance</i> individuale.....	14
6. Il sistema d’incentivazione	18
III – MONITORAGGIO – MISURAZIONE - VALUTAZIONE - CONCILIAZIONE.....	20
7. Il processo di misurazione e valutazione	20
7.1. Valutazione dei dirigenti	23
7.2. Valutazione del personale non dirigente - Professionisti di prima qualifica.....	25
7.3. Valutazione del personale non dirigente - Titolari di incarico non dirigenziale, Professionisti di 2 ^a qualifica, Ispettori di volo e del traffico aereo, Funzionari, Collaboratori e Operatori	25
8. La procedura di conciliazione	27

ALLEGATI

MANUALE OPERATIVO DI GESTIONE DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

Sezione 1 - Personale dirigente	31
1. Il processo di valutazione dei Dirigenti.....	31
2. Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi	32
3. La corretta individuazione degli obiettivi connessi alla <i>performance</i> individuale.....	35
4. Gestione e monitoraggio dell’avanzamento dell’attività	37
5. La consuntivazione dei risultati, la valutazione dell’attività svolta dal Valutato, ed il feedback individuale	38
6. La graduazione del giudizio sul conseguimento degli obiettivi assegnati	40
6.1 La graduazione del giudizio sui comportamenti agiti ed il dizionario delle competenze.....	43
6.2 La capacità di valutazione.....	46
Sezione 2 - Personale non dirigente - Professionisti di 1 ^a qualifica	47
1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi	47
2. Gestione e monitoraggio dell’avanzamento dell’attività	48
3. Rendicontazione dei risultati e valutazione dell’attività.....	48
Sezione 3 - Personale non dirigente - Titolari di incarico non dirigenziale, professionisti 2 ^a qualifica, ispettori di volo	52
1. Assegnazione degli obiettivi.....	52
2. Monitoraggio dell’avanzamento delle attività	52
3. Valutazione finale	53
3.1 Valutazione degli obiettivi.....	53
3.2 Valutazione dei comportamenti.....	54
Sezione 4 - Personale non dirigente - Funzionari.....	56
Sezione 5 - Personale non dirigente - Collaboratori e Operatori	58
Sezione 6 – Sistema premiante.....	60

1. Personale dirigente.....	60
2. Personale non dirigente.....	65

IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER I DIRIGENTI

1. Cos'è una competenza e perché lavorare sulle competenze.....	67
2. Il modello del prisma	67
3. Competenza, Capacità, Attitudine, Comportamento.....	68
4. Il percorso di costruzione delle competenze	69
5. Le competenze relative al profilo dirigenziale in ENAC	70
6. I Cluster delle competenze per i dirigenti dell'ENAC.....	71
6.1 Cluster A - EFFICACIA REALIZZATIVA	71
6.2 Cluster B - AREA SERVIZIO	73
6.3 Cluster C - AREA INFLUENZA.....	75
6.4 Cluster D - AREA MANAGERIALE.....	76
6.5 Cluster E - AREA EFFICACIA PERSONALE.....	79

GLOSSARIO	82
-----------------	----

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.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'ENAC, approvato in prima applicazione nel 2011, è stato rivisto e aggiornato nel 2012 e nel 2014, in un percorso di progressivo miglioramento metodologico.

Il Sistema pubblicato con la presente edizione intende tenere conto delle principali modifiche organizzative che hanno riguardato l'Ente negli scorsi anni, con i conseguenti impatti sulle attività correlate alla misurazione e valutazione della *performance*, e si pone l'obiettivo di adeguarsi alle novità introdotte dalla riforma della pubblica amministrazione (L. 124/2015 cd "riforma Madia") e alle modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. n.74 del 25 maggio 2017.

Nel processo di revisione del Sistema sono state prese in esame le considerazioni formulate da parte del nuovo Organismo Indipendente di Valutazione (nel seguito OIV), nell'ambito del dialogo costruttivo con l'Ente.

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

In questo documento sono riportate le 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 l'utilizzo e la compilazione delle schede di valutazione della *performance* individuale.

L'Edizione 4 supera e sostituisce integralmente la precedente Edizione 3 del 18 giugno 2014.

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 elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nella parte applicabile alle altre amministrazioni dello Stato.

Sebbene il quadro normativo di riferimento resti sostanzialmente confermato nel suo impianto originario, con il recente d.lgs. 74/2017 sono state introdotte importanti novità al d.lgs. 150/2009 quali:

- il rafforzamento del ruolo dell'OIV sia in termini di maggiori poteri e di nuovi compiti: accesso garantito agli atti e ai sistemi informativi con possibilità di svolgere verifiche anche in collaborazione con i Revisori dei Conti e di segnalare le irregolarità agli organi competenti; monitoraggio in corso d'esercizio dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati; segnalazione interventi correttivi in corso d'esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; parere vincolante su aggiornamento annuale del SMVP; definizione e verifica modalità di partecipazione degli utenti finali alla misurazione della performance; verifica adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini; garanzia di una significativa differenziazione dei giudizi;
- la rinnovata sollecitazione a prevedere un raccordo tra obiettivi di performance e programmazione economico-finanziaria;
- il coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione: è riconosciuto un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, mediante la definizione di sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi e anche attraverso la comunicazione diretta con l'OIV.

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 dei Dirigenti", "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*);
- [Bilancio Sociale](#) (*pubblicazione annuale che illustra gli esiti dell'attività dell'Ente*);
- [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 – 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 dei Servizi ENAC e i report sui monitoraggi).

4. Descrizione del sistema

4.1. Il ciclo 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 recenti 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.

L'ENAC ha deciso di implementare, fin dal ciclo 2018-2020, le indicazioni metodologiche di carattere generale contenute nelle Linee guida, nelle parti applicabili anche ad altre tipologie di amministrazioni statali, nelle more dell'adozione di specifiche linee guida indirizzate agli Enti pubblici non economici.

Il Piano della performance dell'ENAC è articolato come segue:

- 1) Presentazione dell'Ente: all'interno di questa sezione viene illustrato in maniera sintetica chi è, cosa fa e come opera l'ENAC. Viene, inoltre, illustrato il perimetro della performance organizzativa.
- 2) Le dimensioni della performance: in questa sezione vengono esplicitate le tre dimensioni della performance: performance istituzionale e performance di struttura (che insieme costituiscono la performance organizzativa), e performance individuale.

- 3) La pianificazione triennale: in questa sezione viene presentato il quadro di riferimento, analizzato nelle due componenti di quadro delle dinamiche nel contesto interno ed esterno e di quadro delle priorità politiche per il triennio di riferimento.

Viene inoltre illustrato l'albero delle performance, ovvero una rappresentazione sintetica di come gli obiettivi, ai vari livelli, sono inseriti in un quadro organico, complessivo e coerente.

Sono, infine, presentati gli obiettivi "specifici" che l'Ente intende perseguire nel triennio e i relativi risultati attesi.

- 4) La programmazione annuale: in questa sezione l'Ente illustra i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi di performance cui si riferiscono.

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: <ul style="list-style-type: none"> - presidio tecnico metodologico del Sistema che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul Sistema, la validazione della Relazione sulla <i>performance</i> e la redazione della Relazione annuale sul funzionamento del Sistema; - monitoraggio di primo livello sull'avvio del Ciclo della <i>performance</i>; - valutazione della <i>performance</i> organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi dal Dipartimento della Funzione Pubblica ; - monitoraggio della <i>performance</i> organizzativa ed eventuale segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi; - attività in ambito di trasparenza e prevenzione della corruzione.
Stakeholder	Soggetti portatori d'interesse, a diverso titolo, verso le attività, i servizi e risultati realizzati dall'ENAC. Gli <i>stakeholder</i> possono essere sia interni che esterni. Hanno un ruolo attivo ai fini della valutazione della <i>performance</i> 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 Piano e la Relazione sulla <i>performance</i> e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi specifici. Adotta il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> , previo parere dell'OIV.

Soggetto	Definizione e competenze
Direttore Generale	<p>E' organo dell'ENAC:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. - definisce, con il Vice Direttore Generale ed i Direttori Centrali, gli obiettivi specifici dell'Ente e la programmazione annuale. - 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 <i>performance</i>.
Vice Direttore Generale	<p>Nominato dal Consiglio di Amministrazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - collabora nella definizione degli obiettivi specifici e della programmazione annuale - è Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.
Direttori	<p>I Direttori Centrali collaborano nella definizione degli obiettivi specifici e della programmazione annuale.</p> <p>I Direttori di Linea/Staff propongono i propri obiettivi di struttura e definiscono, assegnano e valutano gli obiettivi individuali del personale non dirigente.</p>
Funzione Performance Organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> - Fornisce supporto a tutte le Direzioni in materia di performance. - Elabora, in conformità agli indirizzi del Direttore generale, il Piano della <i>Performance</i> 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 <i>report</i> 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/<i>target</i> 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 <i>Performance</i>
Struttura tecnica permanente	<p>La Struttura tecnica permanente per la misurazione della <i>performance</i>, istituita in data 11 settembre 2018, svolge funzioni di supporto alle attività dell'Organismo indipendente di valutazione.</p>
Personale non dirigente	<p>Il personale non dirigente collabora nel raggiungimento degli obiettivi annuali di <i>performance</i> e/o è assegnatario di obiettivi individuali.</p>
Collegio di conciliazione	<p>Costituito dal Direttore Generale in data 3 aprile 2012, presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione con funzioni consultive e propositive.</p> <p>Pone in essere le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della <i>performance</i> individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.</p> <p>E' 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.</p>

II – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

5. Le dimensioni della *performance*

Il ciclo della *performance* si applica alla valutazione di obiettivi correlati alle seguenti tre dimensioni della *performance*: *performance* istituzionale e *performance* di struttura (che insieme costituiscono la *performance* organizzativa), e *performance* individuale.

La ***performance organizzativa*** è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizzi 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 individuale*** misura, invece, il contributo fornito dal singolo individuo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione. Secondo il ruolo e la posizione organizzativa ricoperti dall'individuo all'interno dell'amministrazione, tale contributo potrà essere misurato prendendo in considerazione i risultati di *performance* organizzativa della struttura cui appartiene o che dirige, con pesi diversi sulla base del ruolo e delle responsabilità.

L'Ente declina i propri **obiettivi specifici** in coerenza con gli obiettivi generali¹, indicati dal Ministro delle Infrastrutture e Trasporti e/o dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente, che identificano le priorità strategiche in relazione alle attività e ai servizi erogati nonché al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Gli obiettivi specifici² sono programmati su base triennale e declinati su base annuale dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentito il Direttore generale, che a sua volta consulta i Direttori centrali, prima dell'inizio del rispettivo esercizio e in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici³.

Il Direttore Generale risponde della *performance* dell'Ente nel suo complesso.

¹ Art. 5, comma 01, lettera a) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74

² Art. 5, comma 01, lettera b) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74

³ Art. 5, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74

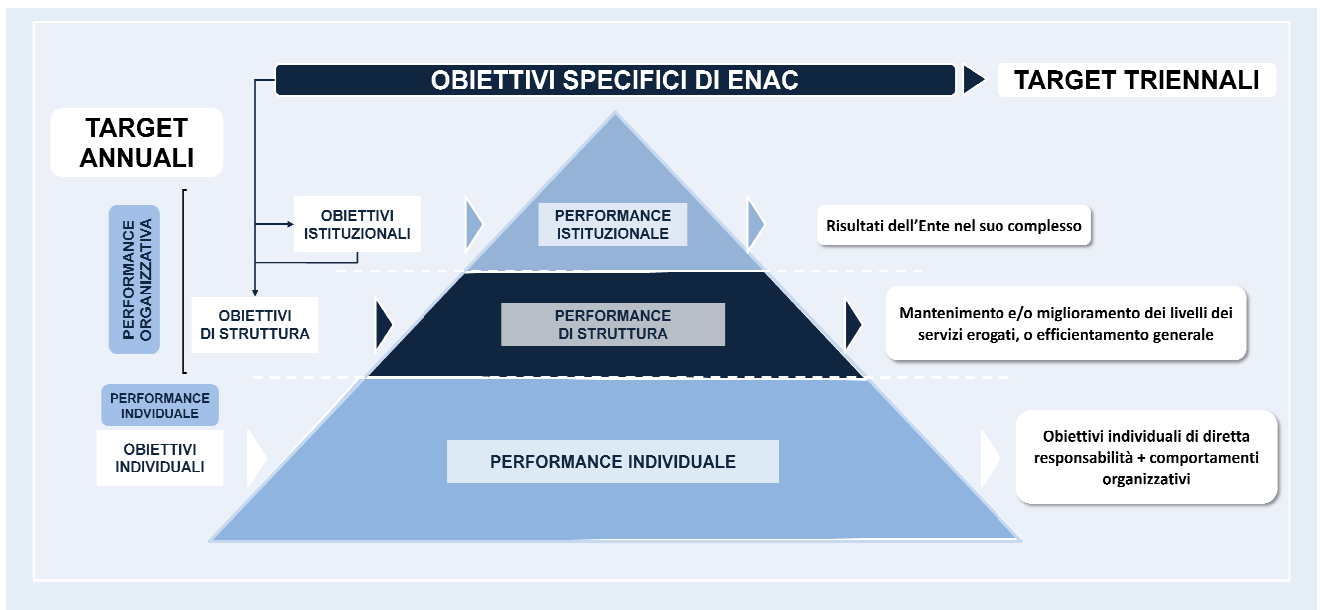


Figura 1: Obiettivi e performance

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

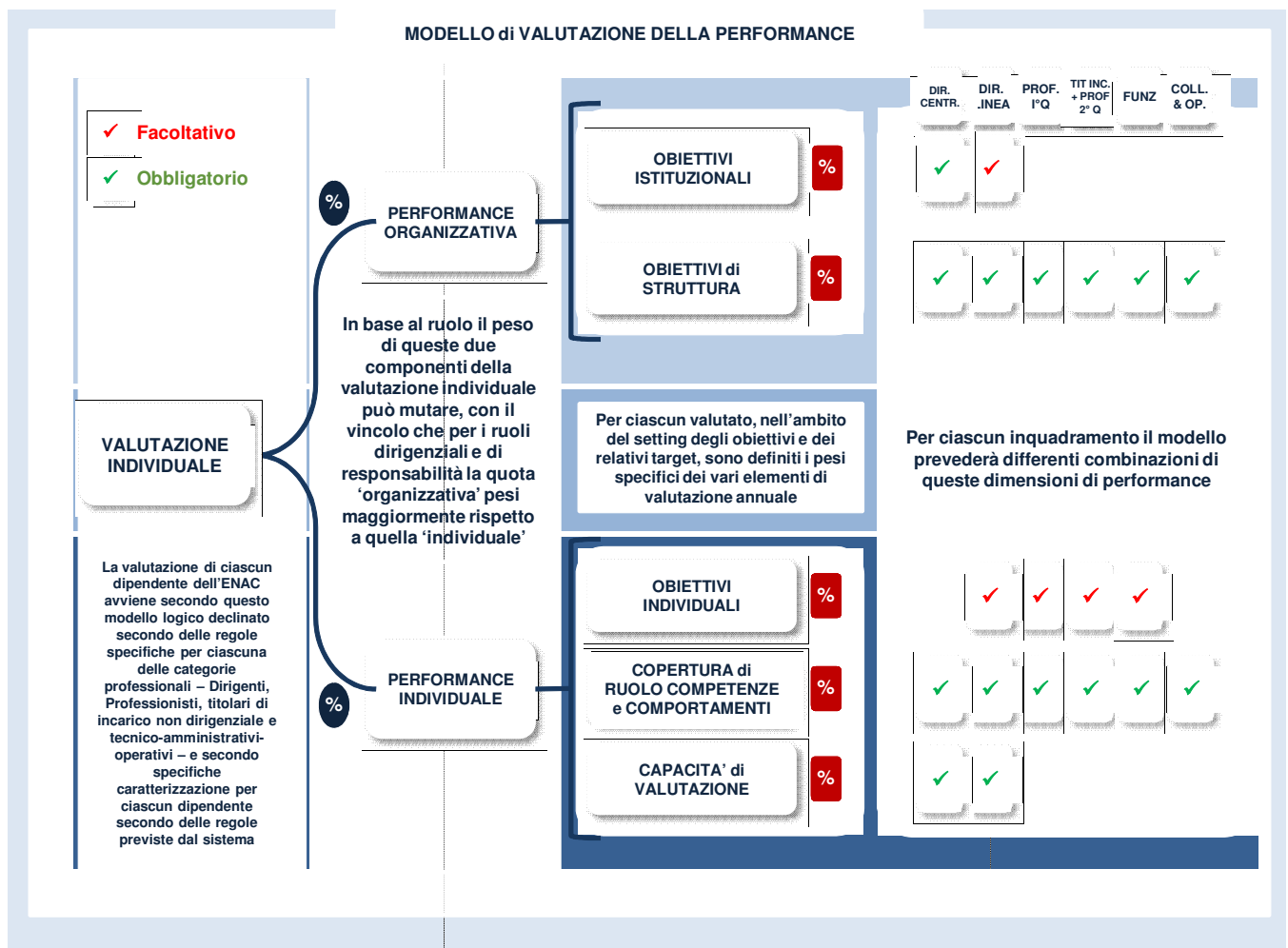


Figura 2: La valutazione della performance

5.1 La performance organizzativa

La performance organizzativa concerne:

- le politiche attivate per il soddisfacimento finale dei bisogni della collettività;
- il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli standard qualitativi – quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
- il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi rilevato attraverso l'ascolto degli *stakeholder* e la somministrazione di questionari;
- lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La misurazione della performance organizzativa dell'Ente, prodromica per la valutazione dei suoi vertici dirigenziali, nel prendere in esame gli ambiti di cui sopra, dovrà raggiungere l'obiettivo di valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali riconducibili agli indirizzi espressi dagli organi politici;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'ottimizzazione dei processi e all'aumento della qualità del servizio.

A tal fine, è necessario:

- effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio - lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia e l'impatto;
- rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
- svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
- acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La performance organizzativa si misura e valuta lungo due dimensioni:

- dimensione istituzionale;
- dimensione di struttura.

La dimensione organizzativa istituzionale

La *performance* organizzativa istituzionale è costituita dai risultati conseguiti dall'Ente nel suo complesso, attraverso i risultati delle singole strutture che lo compongono. Questa dimensione della *performance* rileva principalmente ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Vice Direttore Generale, i Direttori Centrali.

Gli obiettivi istituzionali devono essere rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione.

I criteri che guidano la definizione e la misurazione degli obiettivi di performance organizzativa istituzionale sono i seguenti:

- ancoraggio degli obiettivi istituzionali agli obiettivi specifici;
- declinazione degli obiettivi istituzionali utilizzando indicatori oggettivi e fonti dati attendibili;
- individuazione degli indicatori anche nell'ambito delle Carta dei servizi, sulla base degli strumenti attualmente disponibili;
- utilizzo, tra gli indicatori, degli esiti delle indagini di *customer satisfaction* che potranno arricchirsi, ove applicabile, con elementi di *benchmarking*.

La realizzazione di indagini sul grado di soddisfazione degli utenti è importante per verificare periodicamente, attraverso misure di percezione degli utenti, la coerenza fra strategie, servizi resi ed esigenze dell'utenza stessa. Alla luce del ruolo che gli *stakeholder* assumono nel processo di misurazione della *performance* organizzativa, gli esiti delle indagini di *customer satisfaction*, previste dalle modifiche normative introdotte nel d.lgs. n. 150/2009 dal d.lgs. n. 74/2017 ed implementate a partire dal 2019, saranno progressivamente utilizzate nella misurazione degli obiettivi di *performance* istituzionale.

La dimensione organizzativa di struttura

La *performance* organizzativa di struttura è declinata attraverso obiettivi di mantenimento e/o miglioramento dei servizi erogati, dei processi nonché di efficientamento generale, ed è misurata attraverso un *set* di indicatori o di avanzamento progetti volti a monitorare l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli *stakeholder* (efficacia) e la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali in modo sostenibile e tempestivo nell'espletamento delle proprie

attività istituzionali (efficienza). Questa dimensione della *performance* impatta sulla valutazione individuale di tutto il personale.

Per effettuare la valutazione della performance di struttura viene utilizzata una “Mappa dei processi” organizzata per Direzioni (Centri di responsabilità di 1° e 2° livello).

I singoli elementi della mappa vengono messi in relazione con obiettivi, indicatori e target definiti nel Piano della Performance.

La Mappa sintetizza le attività svolte dalle singole unità organizzative e riporta le principali responsabilità delle strutture e i rispettivi processi, come riportati nel Manuale dell’Organizzazione e della Qualità dell’Ente (MAGOQ).

La Mappa riporta i principali *stakeholder* collegati ai processi delle Strutture e le categorie di personale coinvolte.

In fase di programmazione annuale, saranno individuati un set di processi “chiave” a cui saranno associati indicatori di efficienza e/o di efficacia che verranno utilizzati per misurare e valutare la performance di struttura.

5.2 La *performance* individuale

Questa dimensione della *performance* concerne tutto il personale dell’Ente.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale ha lo scopo di armonizzare il ciclo di gestione della *performance* con quello di sviluppo professionale. Essi, nel loro insieme, devono essere in grado di cogliere sia le variabili quantitative, che quelle qualitative, comportamentali, valoriali, espressione della *performance* individuale nel suo complesso.

La metodologia di valutazione delle prestazioni è volta a favorire il loro miglioramento, la più opportuna individuazione dei parametri da valutare oltre che a fornire uno stimolo alla differenziazione dei giudizi a fronte di differenti prestazioni individuali.

Attraverso la metodologia di valutazione delle *performance* individuali, 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."

I **vantaggi per il valutato** sono così riassumibili:

- ✓ 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.

I **vantaggi per il valutatore** sono così riassumibili:

- ✓ 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, così da offrire ai valutatori la possibilità di adeguare - con appropriate argomentazioni - i criteri valutativi alle specifiche condizioni operative (non sempre prevedibili in astratto) entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

Per allineare il “metro” di valutazione tra tutti i valutatori, è necessaria un’azione continua di sensibilizzazione rivolta a tutti i valutatori, finalizzata a condividere esperienze inerenti all’applicazione dei criteri di valutazione e su come ragionevolmente operare perché essi siano accettati come prassi applicativa e come opportunità per la valorizzazione dei collaboratori.

La *performance* individuale è misurata, secondo il ruolo ricoperto dall’individuo, con componenti che possono variare in numero e nel peso. Lo schema generale, come previsto dall’art. 9 del D.lgs. 150/09, vede quattro componenti di valutazione così costituite:

1. componente organizzativa: indicatori di *performance* relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
2. componente individuale: specifici obiettivi individuali, assegnati al singolo dipendente;
3. comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
4. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite la differenziazione dei giudizi.

La determinazione di specifici obiettivi individuali avviene attraverso la negoziazione e assegnazione di specifici progetti e attività, anche trasversali, finalizzati al raggiungimento di strategie e collegati al miglioramento degli indicatori di efficienza e di efficacia dei servizi. I progetti/attività trasversali sono assegnati a più persone e prevedono l’identificazione di un referente che ha il compito di guidare e rendicontare il progetto/attività nel suo complesso. La valutazione dei progetti/attività ricade su tutto il personale cui gli stessi sono stati assegnati.

La determinazione dei comportamenti organizzativi per il personale dirigenziale avviene attraverso la selezione, fra i comportamenti attesi dal ruolo, delle voci maggiormente coerenti con le considerazioni di tipo strategico e organizzativo attribuendo specifici target sulla base delle capacità professionali dimostrate.

Nella figura seguente è illustrato il “*cascading*” dell’assegnazione degli obiettivi.

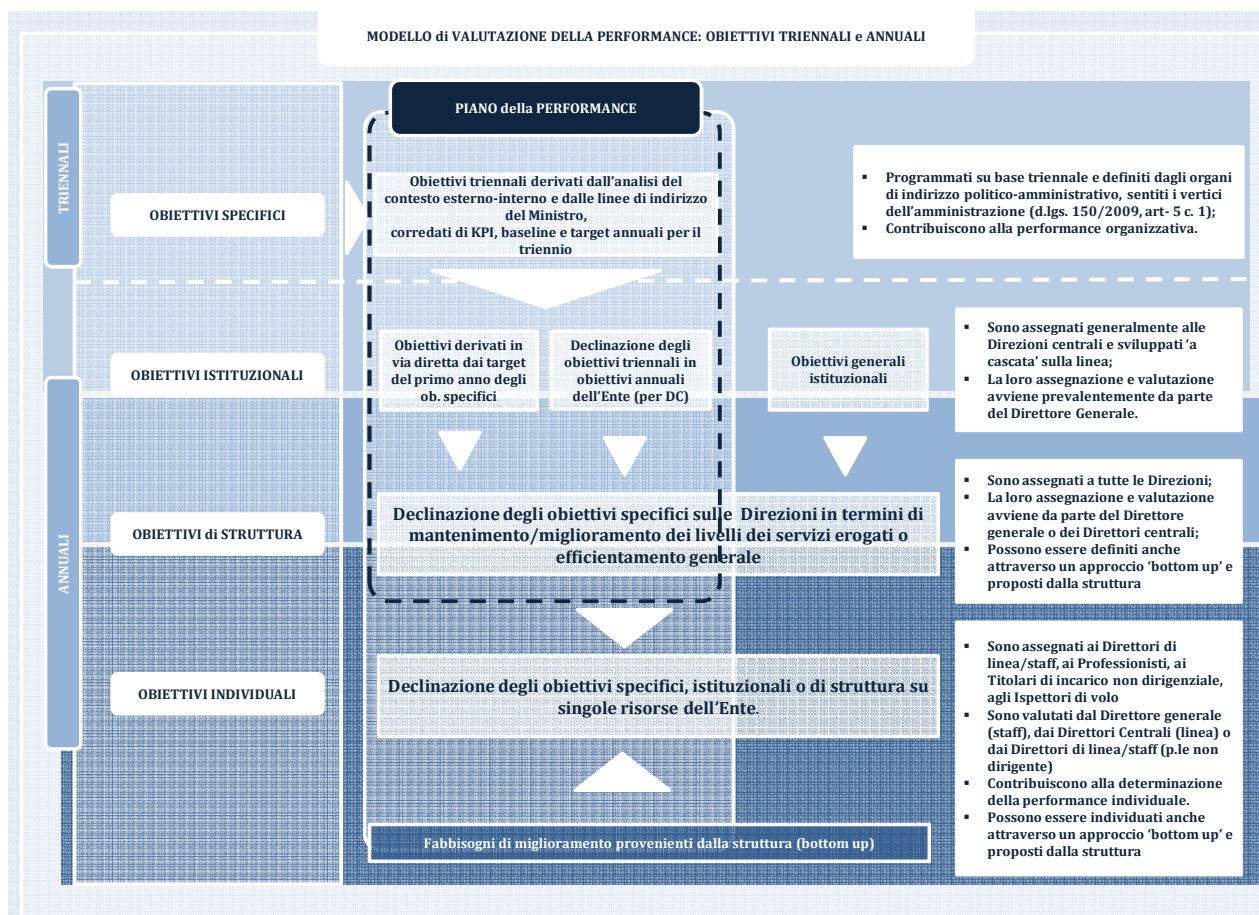


Figura 3: Cascading dell'assegnazione degli obiettivi

Il verificarsi di eventi imprevedibili che rendano impossibile il raggiungimento totale o parziale di uno o più obiettivi/indicatori, richiede una tempestiva segnalazione e una richiesta di modifica dell'obiettivo/indicatore.

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 della *performance* organizzativa e individuale sono inserite nella Relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione.

Dopo la validazione, da parte dell'OIV, della Relazione annuale sulla performance la quale da 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 quanto indicato nel relativo DPCM di nomina.

La valutazione del Vice Direttore Generale è legata al conseguimento di obiettivi di *performance* organizzativa assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del

Direttore Generale e delle competenze espresse nell'esercizio dello specifico ruolo di responsabilità.

Il Vice Direttore Generale è valutato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale, nei termini riportati nella relativa delibera del CdA e secondo i criteri stabiliti per le performance individuali.

6. Il sistema d'incentivazione

La *performance* individuale è misurata in ragione del contributo di ciascuna unità di personale alla *performance* complessiva dell'amministrazione, in base agli obiettivi istituzionali, di struttura o individuali assegnati, nonché con riferimento alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi agiti.

I risultati della valutazione della *performance* individuale, il rispetto delle metodologie e l'utilizzo degli strumenti individuati nel presente documento sono condizione necessaria per l'applicazione del sistema d'incentivazione.

Il sistema d'incentivazione intende remunerare l'impegno profuso nel raggiungimento di specifiche prestazioni lavorative (quantitative, qualitative, comportamentali, valoriali), e ha il fine di incentivare i contributi apportati al perseguimento della missione istituzionale; essa è di conseguenza di natura aleatoria e variabile.

Il sistema d'incentivazione è da considerare operativamente e concettualmente distinto dal sistema di valutazione della *performance* individuale, il cui scopo è precipuamente quello di sostenere e sviluppare le capacità e le competenze individuali nel confronto fra responsabili organizzativi e collaboratori, e quindi strumento indispensabile per il miglioramento della *performance* organizzativa dell'Ente.

Il sistema d'incentivazione acquisisce come riferimento elementi quantitativi e qualitativi desunti dai diversi sistemi gestionali dell'Ente, tra i quali anche gli esiti provenienti dalle Schede di *feedback* per la valutazione della *performance* individuale. Tali elementi sono elaborati sulla base di Linee guida definite annualmente dal Direttore Generale, con pesi differenziati e coefficienti correttivi al fine di enfatizzare alcune componenti della prestazione lavorativa.

Il punteggio di valutazione colloca il personale in fasce di premialità, secondo i criteri dettagliati nel Manuale operativo di gestione e valutazione della *performance* individuale (Allegato 1).

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.

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*"⁴ da parte dell'OIV.

⁴ Art.10 comma 1, lett. b) Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74

III – MONITORAGGIO – MISURAZIONE - VALUTAZIONE - CONCILIAZIONE

7. Il processo di misurazione e valutazione

Il sistema di valutazione della *performance* è un processo ciclico nel quale si possono individuare tre fasi di uguale importanza:

1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi.
2. Gestione/monitoraggio dell'avanzamento delle attività.
3. Rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività e dei comportamenti organizzativi.

In questa ottica il sistema è un processo continuo che, se efficacemente utilizzato, può far crescere professionalmente le risorse e contribuire al miglioramento complessivo dei risultati.

In particolare, dopo l'enucleazione da parte del Consiglio di amministrazione degli obiettivi specifici per il triennio di riferimento sulla base delle priorità strategiche dell'Ente e della Direttiva del Ministro, viene definita la *performance* organizzativa, nelle due dimensioni di *performance* istituzionale e *performance* di struttura, e la *performance* individuale.

Il ciclo di assegnazione, misurazione e valutazione della *performance* ha durata annuale. I risultati della stessa vengono rendicontati attraverso la Relazione sulla performance, adottata dal Consiglio di Amministrazione e validata a cura dell'OIV entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Entro il mese di dicembre, a seguito della deliberazione degli obiettivi specifici da parte del Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale fornisce a tutti i dirigenti, valutati e valutatori criteri e indicazioni metodologiche contenenti

- ✓ gli obiettivi specifici di riferimento per la definizione degli obiettivi istituzionali e le indicazioni per la definizione degli obiettivi di struttura;
- ✓ le competenze distintive del profilo manageriale che dovranno caratterizzare i profili di ruolo, con associato a ciascun cluster il peso relativo che dovrà orientare per quell'anno i comportamenti organizzativi del dirigente ENAC

finalizzati all'avvio del ciclo inerente la *performance* organizzativa e individuale dell'Ente per l'anno di riferimento.

Tutti i dipendenti dell'Ente sono soggetti a valutazione:

- i dirigenti (Direttore Centrale, Direttore di Linea e Direttore di Staff);
- i professionisti di 1^a qualifica;
- i titolari di incarico non dirigenziale (Responsabile di Ufficio/Funzione

Organizzativa, Process Manager, Program Manager), i professionisti di 2^a qualifica e gli ispettori di volo e del traffico aereo;

- il personale tecnico-amministrativo-operativo.

Per assicurare il rispetto dei parametri previsti dalla legge, ovvero l'equa distribuzione delle premialità per ogni categoria di personale, il meccanismo di valutazione prevede che il soggetto che assegna l'obiettivo esprima la valutazione sul conseguimento degli obiettivi (risultato) e sui relativi comportamenti organizzativi.

Ai fini dell'individuazione del soggetto valutatore, vige il principio che la valutazione compete al dirigente responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. E' necessario che il dirigente valutatore, in caso di trasferimento ad altra struttura organizzativa o 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 fornite, l'attuale responsabile della struttura procederà comunque alla valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

Analogamente, ogni Direttore valuterà il personale non dirigente appartenente alla propria struttura alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. In caso di personale trasferito negli ultimi 4 mesi dell'anno, la valutazione avverrà in collaborazione col precedente Direttore e la scheda di valutazione sarà formalizzata al Valutato dal responsabile dell'unità organizzativa di ultima assegnazione.

Il personale di nuova assunzione viene valutato solo qualora abbia prestato servizio in ENAC per almeno sei mesi nel corso dell'anno.

I soggetti coinvolti nella procedura di valutazione sono il valutato e il valutatore, secondo lo schema seguente:

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

Assegnazione degli obiettivi

La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la sottoscrizione da parte dei valutatori e dei valutati, in modalità digitale, delle "Schede di assegnazione", contenute nel Manuale operativo di gestione della valutazione della *performance* individuale.

Di norma entro il mese di febbraio di ogni anno sono formalmente assegnati:

- gli obiettivi di *performance* organizzativa (obiettivi istituzionali e di struttura) con i relativi indicatori, pesi e target (già presenti nel Piano della Performance);
- eventuali obiettivi individuali, con i relativi indicatori, pesi e target;
- i comportamenti organizzativi tra quelli appartenenti al profilo di ruolo posseduto.

Monitoraggio performance

Entro il primo semestre dell'anno oggetto di valutazione, è previsto il monitoraggio dell'andamento della *performance*; in questa fase i valutati devono fornire ai valutatori tutta la documentazione che consenta di prendere atto dello stato avanzamento lavori in relazione agli obiettivi di *performance* loro assegnati e sui quali sono valutati.

Il valutato è tenuto a segnalare al valutatore tempestivamente - e comunque non oltre il 15 luglio dell'anno di riferimento - l'eventuale insorgenza di problemi e situazioni critiche non prevedibili che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi/indicatori/target, formalizzando una proposta di modifica, da sottoporre al valutatore per approvazione.

Le richieste di modifica di obiettivi inerenti la performance organizzativa sono sottoposte all'approvazione del Direttore generale e successiva notifica all'OIV e al Consiglio di amministrazione.

L'OIV verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n.150/2009 e s.m..

L'OIV favorisce, inoltre, l'ascolto dell'utenza e la partecipazione degli *stakeholder* al processo di misurazione della *performance* organizzativa, secondo modalità di volta in volta individuate e da sperimentare nell'annualità di riferimento, a partire dal 2019.

Valutazione dell'attività e dei comportamenti organizzativi

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.

Il valutatore, analizzata la documentazione prodotta dal valutato, esprime un giudizio sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo criteri e valori dettagliati nel Manuale operativo di gestione della valutazione della *performance* individuale.

La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la sottoscrizione, da parte dei valutatori e dei valutati, in modalità digitale, delle "Schede di valutazione finale della *performance*", contenute nel Manuale operativo di gestione della valutazione della *performance* individuale.

7.1. Valutazione dei dirigenti

La valutazione dei dirigenti è legata al raggiungimento di obiettivi di *performance* e ai comportamenti organizzativi espressi nello svolgimento delle funzioni assegnate.

Si riportano di seguito le tabelle con le componenti della *performance* individuale oggetto di valutazione dei Direttori centrali (tabella 1) e dei Direttori di linea/staff (tabella 2).

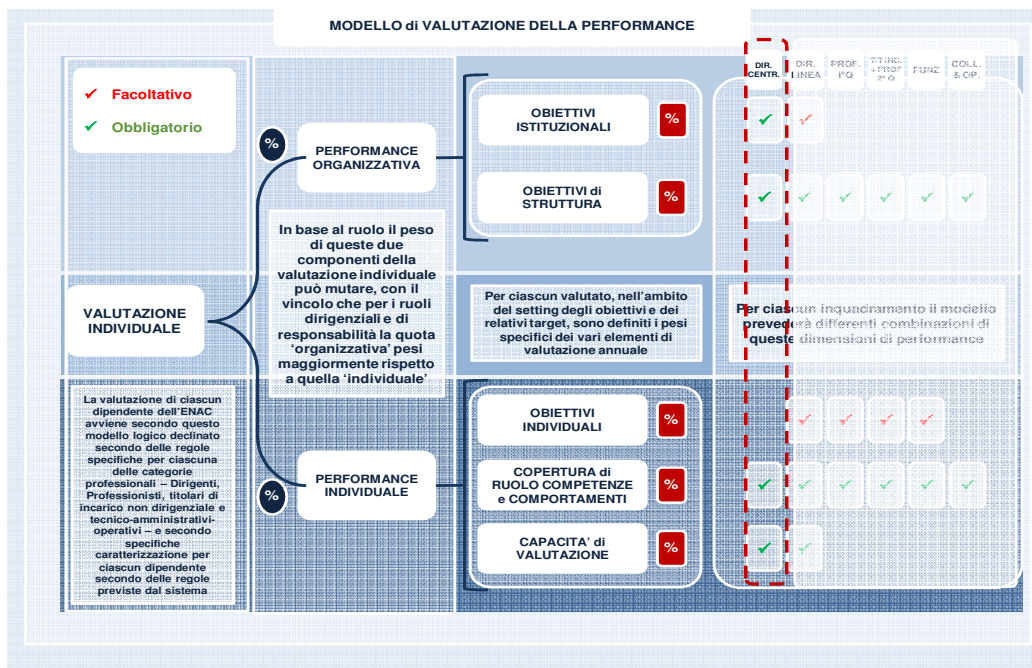


Tabella 1 - componenti della *performance* individuale dei Direttori centrali

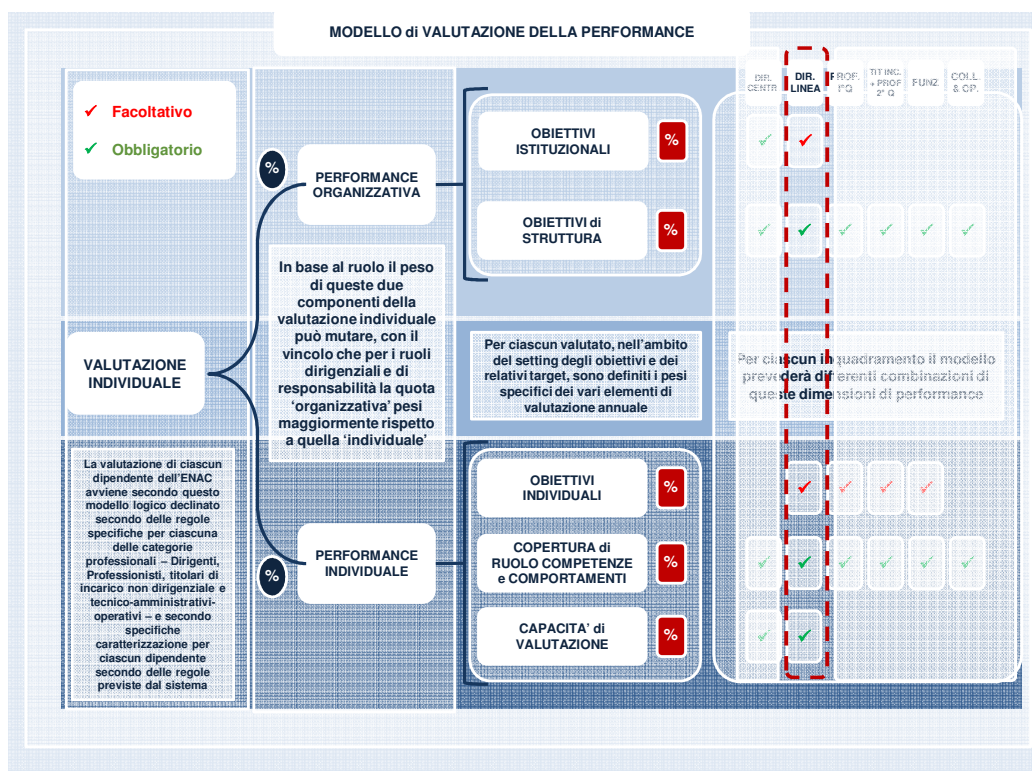
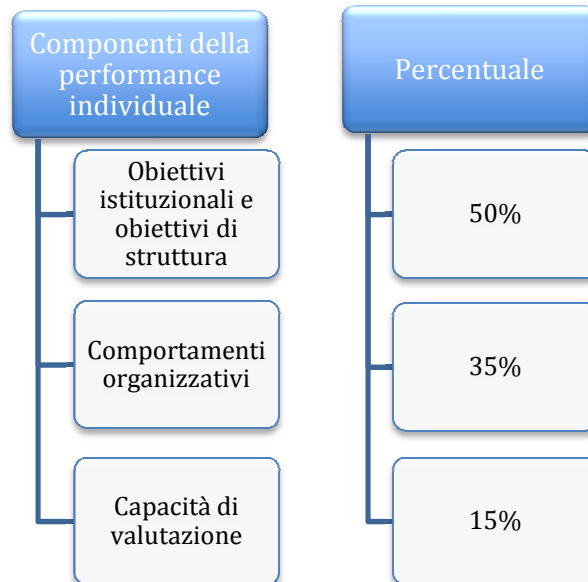


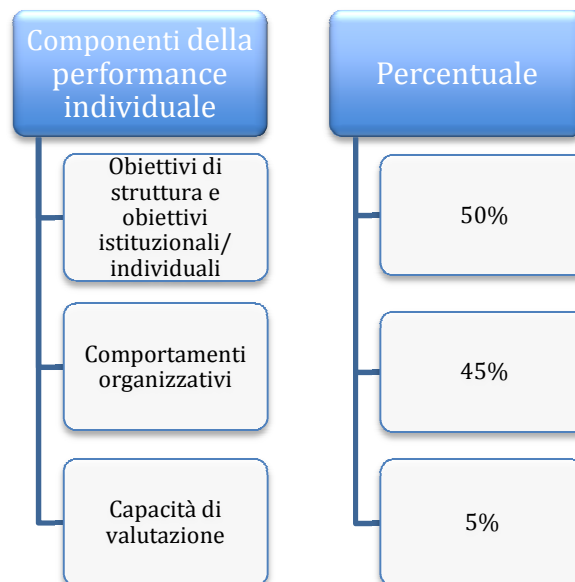
Tabella 2 - componenti della *performance* individuale dei Direttori di linea/staff

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

Direttori centrali:



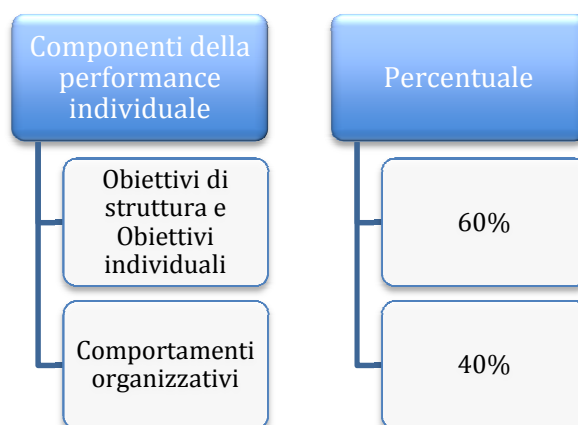
Direttori di linea/staff:



7.2. Valutazione del personale non dirigente - Professionisti di prima qualifica

La valutazione dei professionisti di 1^a qualifica è legata alla *performance* individuale e di struttura.

Per i professionisti di 1^a qualifica la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 60%. La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal Valutato rispetto al ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 40%.



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

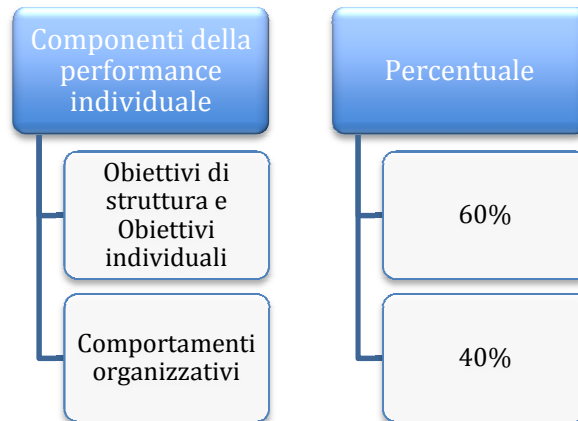
7.3. Valutazione del personale non dirigente - Titolari di incarico non dirigenziale, Professionisti di 2^a qualifica, Ispettori di volo e del traffico aereo, Funzionari, Collaboratori e Operatori

La valutazione dei titolari di incarico non dirigenziale, professionisti di 2^a qualifica, ispettori di volo e del traffico aereo, funzionari, collaboratori e operatori è legata alla valutazione della *performance* individuale e di struttura.

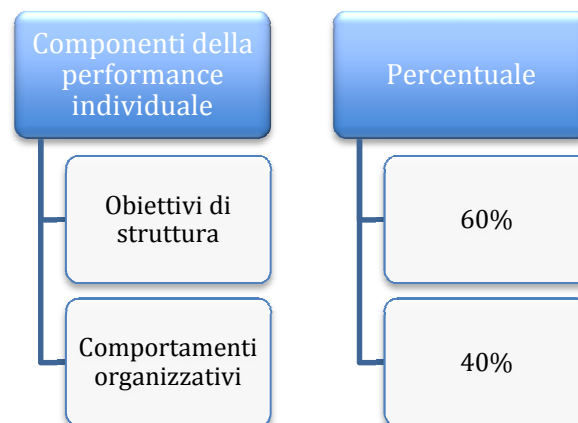
In fase di valutazione, all'obiettivo di struttura è attribuito un peso differente a seconda che si tratti di personale assegnatario di obiettivi individuali o meno, nelle modalità dettagliate nel Manuale operativo di gestione e valutazione della *performance* individuale (Allegato 1).

Il punteggio relativo agli obiettivi ed il punteggio relativo alle competenze espresse sono trattati con pesi ponderali differenziati a seconda della categoria professionale:

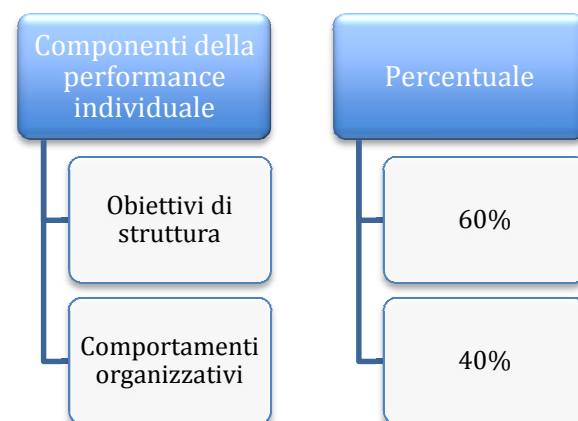
Titolari di incarico non dirigenziale, Professionisti 2^ qualifica e ispettori di volo



Funzionari



Collaboratori e operatori



8. La 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.

Con provvedimento n.15/DG del 3 aprile 2012 è stata determinata la composizione del Collegio di Conciliazione 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 alla Funzione *performance* organizzativa 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 il processo di conciliazione entro il mese di luglio, le istanze dovranno pervenire alla Funzione *performance* organizzativa entro il 30 aprile: non potranno essere prese in considerazione istanze pervenute oltre tale termine.

Ricevute le istanze di revisione della valutazione, la Funzione *performance* organizzativa 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.

La Funzione *performance* organizzativa 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 generale e alla Funzione *Performance* Organizzativa.

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 informazione al Collegio stesso.

In caso di accoglimento dell'istanza di revisione, il Collegio ne informa il Direttore generale e la Funzione *Performance* Organizzativa, indicando il nuovo punteggio attribuito dal Valutatore: l'indicata Funzione provvederà a modificare il punteggio di valutazione nella banca dati informandone il valutato e la Direzione Personale.

Quest'ultima provvederà agli adempimenti di competenza per ricalcolare l'importo dovuto secondo il nuovo punteggio e per disporre la liquidazione della spettante quota di produttività.

Nel caso in cui il Valutatore ritenga di non modificare la valutazione formulata, il Collegio ne dà formale comunicazione al Direttore Generale, alla Funzione *Performance* Organizzativa e al valutato.

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

ALLEGATI

1. Manuale Operativo di gestione della misurazione e valutazione della *performance* individuale
2. Dizionario delle competenze per i dirigenti
3. Glossario

MANUALE OPERATIVO DI GESTIONE DELLA MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

Ed. 1 del

Sezione 1 - Personale dirigente

1. Il processo di valutazione dei Dirigenti

Nel processo di valutazione dei dirigenti sono principalmente coinvolti i seguenti ruoli:

- **Valutato.** E' colui che ricopre una posizione di livello dirigenziale, responsabile del perseguimento di obiettivi e del coordinamento (gerarchico o funzionale) di risorse;
- **Valutatore.** E' il dirigente che ricopre il ruolo di capo dell'area di responsabilità entro cui opera il Valutato, ed al quale egli risponde direttamente degli obiettivi/risultati. Discute e concorda con il Valutato gli obiettivi di quest'ultimo. Ha la responsabilità della valutazione utilizzando e verificando informazioni e dati forniti dagli stessi valutati e dai sistemi informativi esistenti.

Nel caso il dirigente venga assegnato, in corso d'anno e per un periodo significativo, ad una diversa unità organizzativa, oppure ad un team di progetto, il processo di valutazione sarà gestito dal capo dell'area di responsabilità entro cui il Valutato ha operato più a lungo, ovviamente acquisendo gli elementi valutativi anche dagli altri dirigenti per cui ha operato il Valutato.

La valutazione dei dirigenti si sviluppa nel corso dell'anno (1° Gennaio – 31 Dicembre) e vede al suo interno tre momenti di uguale importanza:

- A. **pianificazione e assegnazione degli obiettivi:** individuazione e assegnazione degli obiettivi a ciascun Valutato e comunicazione del profilo di competenza richiesto dal ruolo assegnato;
- B. **gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività:** controllo dello stato di avanzamento nella realizzazione degli obiettivi assegnati, e discussione di eventuali azioni di supporto e miglioramento;
- C. **consuntivazione dei risultati, valutazione dell'attività svolta dal Valutato, ed il feedback individuale:** confronto tra obiettivi assegnati e risultati, analisi delle cause degli scostamenti tra risultati e obiettivi assegnati, specificazione, per ciascuna competenza di ruolo, del livello di intensità osservato.

Gli esiti del processo di valutazione, gestito essenzialmente in una relazione tra capo e collaboratore, potranno fornire utili elementi per:

- pianificare delle azioni/percorsi di auto-sviluppo individualizzati;

- individuare i bisogni formativi connessi alle competenze “chiave” sulla base dei quali costruire/aggiornare il Piano triennale di Formazione dell’Ente;
- orientare la politica retributiva dell’Ente laddove prevede il riconoscimento di premialità in relazione alla *performance* individuale.

2. Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi

La valutazione poggia su di un set articolato di obiettivi atto a rappresentare, in tutta la loro ampiezza, le aree di responsabilità significative del dirigente e i risultati (quantitativi, qualitativi, comportamentali, valoriali) che si impegna a conseguire nell’anno di valutazione:

- ✓ **obiettivi istituzionali**, che rispondano ai seguenti requisiti: necessari alla realizzazione degli obiettivi specifici riportati nel Piano o comunque orientati alla *performance* organizzativa, afferenti all’area di responsabilità del dirigente, significativi rispetto alle finalità dell’unità organizzativa di propria responsabilità, e coerenti con gli obiettivi di responsabilità della linea gerarchica di riferimento;
- ✓ **obiettivi di struttura**, orientati alla *performance* organizzativa, relativi al miglioramento dei processi dal punto di vista dell’efficienza, dell’efficacia e dell’economicità, al miglioramento della qualità del servizio;
- ✓ **obiettivi individuali**, che rispondano ai seguenti requisiti: riferiti a specifiche criticità e priorità afferenti all’area organizzativa di propria competenza e che investono in prima persona la responsabilità del dirigente Direttore di linea o di staff;
- ✓ **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 di norma attraverso le seguenti fasi :

- **1° step - preparazione al colloquio da parte del Valutato**
- **2° step - colloquio Valutato-Valutatore per la definizione delle aspettative di ruolo**
- **3° step - formalizzazione degli obiettivi assegnati**

1° step – Proposta obiettivi da parte del Valutato

Il Valutato, secondo una logica di bottom up, propone al Valutatore obiettivi di struttura e individuali.

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 MAGOQ ⁵).
✓	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 riportati del MAGOQ o dagli esiti del Manpower Plan).

2° step – Definizione e assegnazione obiettivi e definizione delle aspettative di ruolo

La definizione ed assegnazione degli obiettivi sui quali sarà valutato il dirigente, avverrà nel corso di un colloquio con il proprio Valutatore che sarà scandito dai seguenti passi :

✓	Il Valutatore preciserà gli obiettivi che afferiscono alla propria linea gerarchica, e che quindi, a cascata, ricadono nell’area di responsabilità del Valutato.
✓	Verranno identificati gli obiettivi afferenti al ruolo ricoperto dal Valutato, al fine di trovare significatività, coerenza ed equilibrio rispetto al contributo atteso per il miglior perseguimento della missione dell’unità organizzativa di responsabilità.
✓	Verranno approfonditi eventuali problemi di efficacia, produttività e funzionamento interno dell’area di responsabilità, e/o le opportunità di miglioramento, e individuati possibili contributi che investono in prima persona la responsabilità del dirigente nel perseguire azioni o progetti di miglioramento che ricadano nel proprio ambito di discrezionalità operativa
✓	Valutato e Valutatore definiranno i target attesi, e gli indicatori che dovranno consentire la misurazione al fine di poter definire il livello di conseguimento in sede di valutazione.

⁵ Manuale per la Gestione dell’Organizzazione e della Qualità

✓

Il Valutatore individuerà le competenze organizzative e manageriali ritenute cruciali nell'esercizio dello specifico ruolo assegnato, anche in riferimento alle sfide che andranno a contrassegnare la responsabilità del dirigente nel corso dell'anno.

3° step - La formalizzazione degli obiettivi assegnati

Sulla base del confronto emerso in sede di colloquio, il Valutatore definirà, in modalità digitale, la “**Scheda individuale per l’assegnazione degli obiettivi annuali di ruolo**”.

Il set di obiettivi da utilizzare come riferimento per la valutazione della *performance* individuale del dirigente dovrà essere abbastanza ampio da consentire di apprezzare in modo compiuto il contributo fornito al conseguimento delle finalità istituzionali dell’Ente.

Per questo motivo è necessaria una soglia di valutabilità almeno non inferiore a 2 obiettivi.

L’inserimento di obiettivi di struttura rappresenta uno sforzo aggiuntivo apprezzabile e riconosciuto come un plus dal sistema premiante.

Per ciascun obiettivo il Valutatore specificherà nella Scheda il peso relativo.

A seconda delle esigenze potranno essere identificati obiettivi di natura quantitativa o di natura qualitativa per ciascuno dei quali dovranno essere identificati *a priori* target appropriati e verificabili.

Il Valutatore specificherà di conseguenza gli indicatori e i target attesi, che dovranno consentire la misurazione al fine di poter identificare il livello di conseguimento in sede di valutazione.

E’ possibile che vengano identificati obiettivi e target misurabili sia attraverso criteri di natura quantitativa che qualitativa; in tal caso, in sede di assegnazione dell’obiettivo, deve essere specificato ai destinatari di tale tipologia di obiettivi quale parametro sarà utilizzato in sede di valutazione (di natura quantitativa, qualitativa o misto).

Nella 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 - 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.

Si sottolinea che le competenze prescelte non afferiscono ad un giudizio aprioristico sul dirigente oggetto di valutazione, ma devono invece fare riferimento a quelle ritenute necessarie per poter agire efficacemente quello specifico ruolo organizzativo assegnato, ed in relazione alle sfide che andranno a contrassegnare quella responsabilità nel corso dell’anno.

La “**Scheda individuale per l’assegnazione degli obiettivi annuali di ruolo**” sarà formalmente consegnata al Valutato da parte del Valutatore, anche attraverso sistemi telematici (es. scheda firmata digitalmente e trasmessa attraverso protocollo informatico o e-mail).

3. La corretta individuazione degli obiettivi connessi alla *performance* individuale

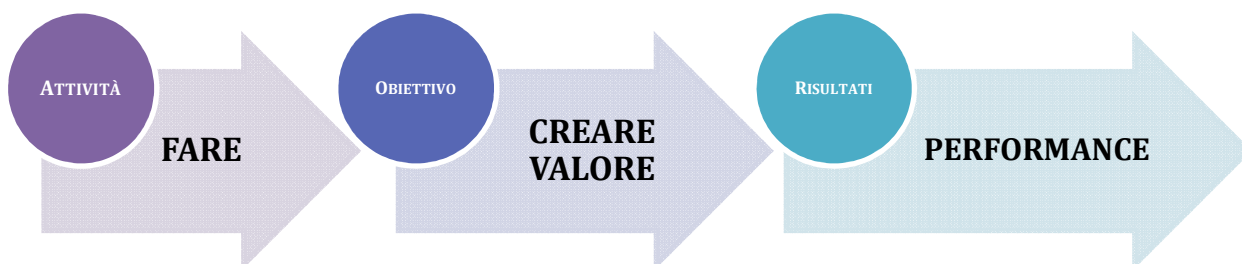
La “Fase della pianificazione ed assegnazione degli obiettivi” è cruciale per restituire un “senso” al sistema di valutazione delle *performance* individuali, e farne strumento per favorire il riconoscimento della qualità e della quantità della prestazione lavorativa, individuando e premiando in particolare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

Gli obiettivi vanno formulati ed assegnati secondo i seguenti criteri:

- Curare la massima coerenza degli obiettivi con le priorità e con le attribuzioni afferenti alla unità organizzativa di riferimento;
- Verificare che i risultati attesi siano congruenti con le responsabilità del ruolo;
- 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 descrittivi;
- Stabilire il tempo entro il quale il risultato è atteso;
- Adottare formulazioni chiare.

Occorre evitare il rischio di obiettivi non rendicontabili perché troppo vaghi e generici, oppure troppo appiattiti sull’esistente, e quindi tesi esclusivamente al mantenimento dello *status quo*.

In nessun caso potrà essere considerato come obiettivo il semplice svolgimento di una 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.

In tal senso il target deve rappresentare una *sfida* per il Valutato (l'altezza dell'asticella nel salto in alto). Un caso limite può essere rappresentato da ruoli omologhi che devono perseguire obiettivi simili, seppure fissati con target differenziati dovendo ognuno di loro realizzarli in contesti diversi, con complessità diverse, graduando diversamente lo sforzo individuale ed organizzativo.

E' opportuno ricordare che la valutazione delle *performance* individuali ha senso se diviene una modalità per orientare il lavoro di ogni singolo collaboratore, guidarne il suo sviluppo e consentire nel medio termine di far crescere le persone in termini di professionalità, competenza e responsabilità.

Il livello di *performance* atteso (ovvero **il target**) potrà essere misurato attraverso parametri di misurazione (**indicatori**) 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);

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

Impatto (outcome): esprime il rapporto fra output prodotto e bisogni espressi dagli stakeholders o dalla collettività, ovvero gli effetti sul contesto esterno in relazione alle finalità istituzionali.

4. Gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività

A ciascun obiettivo è associato un progetto che indichi le specifiche per la sua realizzazione.

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, le strutture interessate, le risorse impegnate, i tempi di inizio e fine progetto e la sua suddivisione in fasi.

Il format della scheda progetto è riportato tra gli allegati al Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (Allegato ..).

I "progetti" sono inseriti annualmente nel sistema di *reporting* informatico adottato dall'Ente (WEB Report) nella specifica sezione "Gestione obiettivi e progetti" ed è compito di ciascun Direttore curarne la complessiva definizione attraverso l'inserimento, per ciascun obiettivo, delle varie fasi con le relative tempistiche, risorse impiegate ed eventuali output di fase.

Ciascun dirigente titolare di obiettivi deve monitorare ed aggiornare periodicamente le informazioni contenute nel suddetto *database* per verificare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi e per permetterne il monitoraggio da parte del proprio Valutatore.

E' utile che il Valutatore preveda nel corso dell'anno momenti periodici di riflessione sullo stato di attuazione degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, su eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione.

La riflessione 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 valutati, al fine di considerare eventuali criticità o "varianze", intervenute e non previste, che possono determinare la necessità di rimodulare obiettivi individuali e/o locali, indicatori o target, previo benessere del Direttore Generale.

Gli obiettivi possono essere modificati non oltre il 15 luglio dell'anno di riferimento. Delle modifiche viene data tempestiva informazione all'OIV.

Nel corso di un colloquio individuale intermedio di “feedback”, il Valutatore ed il Valutato possono entrare anche nel merito del grado di copertura del ruolo e dei comportamenti attesi.

In particolare, questa fase rende possibile al Valutato di:

- analizzare l’andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, in modo da poter *ritarare* la propria azione manageriale;
- rilevare e discutere con il Valutatore eventuali problemi che costituiscano causa di criticità nel raggiungimento dell’obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive.

5. La consuntivazione dei risultati, la valutazione dell’attività svolta dal Valutato, ed il feedback individuale

Il percorso per la valutazione dell’attività svolta si sviluppa attraverso le seguenti fasi :

- **1° step - relazione a consuntivo degli obiettivi da parte del Valutato**
- **2° step - compilazione della scheda di valutazione**
- **3° step - formalizzazione della valutazione e colloquio di feedback Valutato-Valutatore**

1° step - La relazione a consuntivo degli obiettivi da parte del Valutato

Il Valutato predispose, entro il 31 gennaio, una relazione che illustri i risultati raggiunti nell’anno precedente con riferimento ai propri obiettivi.

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

- Identificativo dell’obiettivo (codice, denominazione obiettivo, indicatore, target e scadenza);
- Fasi previste per la sua realizzazione ed attività svolte nelle stesse;
- Valutazione quali-quantitativa del target raggiunto, con indicazione delle eventuali criticità riscontrate.

2° step - La compilazione della scheda di valutazione

Il Valutatore compila in modalità digitale la “**Scheda di feedback individuale sul raggiungimento degli obiettivi annuali di ruolo**” ([Allegato 4](#)), che si articola in tre differenti sezioni: A - Obiettivi istituzionali/individuali, B - Obiettivi di struttura, C - Profilo di competenza, le quali daranno corso a valutazioni indipendenti :

✓	Il Valutatore, sulla base dei dati disponibili e della relazione a consuntivo degli obiettivi redatta dal Valutato, esprime, in relazione ai singoli obiettivi assegnati, il proprio giudizio riguardo il grado di conseguimento dei risultati.
✓	Il Valutatore, sulla base della propria osservazione, gradua il suo giudizio in riferimento alle competenze organizzative e manageriali espresse dal Valutato nell'esercizio dello specifico ruolo di responsabilità.

La scheda di valutazione così definita dal Valutatore, viene consegnata al Valutato anche attraverso sistemi telematici (es. scheda firmata digitalmente e trasmessa attraverso protocollo informatico o email) e discussa con lo stesso nel corso di un colloquio di feedback ad esso specificamente dedicato.

3° step - La formalizzazione della valutazione e colloquio di feedback Valutato-Valutatore

Il colloquio di feedback rappresenta il momento finale, ma anche quello più significativo del processo di valutazione della *performance* individuale.

Con esso il Valutatore si fa carico di sostenere e sviluppare le capacità e le competenze individuali del collaboratore al fine di migliorarne il contributo al perseguimento delle *performance* organizzative dell'Ente.

Nel corso del colloquio di feedback il Valutatore si preoccuperà di sviluppare i seguenti passaggi :

✓	Acquisire in contraddittorio il punto di vista del Valutato sull'esito della valutazione, anche ai fini di una sua possibile modifica, ove il Valutatore la ritenga giustificata da nuovi elementi emersi nel colloquio o da una riconsiderazione di quelli già presi in esame.
✓	Riconoscere al Valutato i suoi eventuali successi.
✓	Discutere il livello di allineamento dell'attività svolta con gli obiettivi previsti e individuare le aree di miglioramento per l'anno successivo.
✓	Il Valutato può inoltre chiedere la riconsiderazione del risultato atteso, nel caso in cui ritenga si siano verificati eventi, non imputabili al proprio operato che abbiano influenzato in modo significativo l'ottenimento dei risultati stessi (neutralizzazione).
✓	Condividere il giudizio sul grado di aderenza dei comportamenti agiti dal Valutato rispetto al profilo di competenza delineato per il ruolo a lui assegnato. Nell'argomentare il suo giudizio, il Valutatore può confermare le asserzioni del Valutato, o anche modificarle o integrarle sulla base della propria osservazione e di dati ed elementi di cui dispone.
✓	Analizzare le eventuali necessità formative del dirigente e definire eventuali azioni di sviluppo ed auto sviluppo.

✓	Annotare le eventuali osservazioni del Valutato nell'apposito riquadro della Scheda di feedback.
---	--

Definita la scheda di valutazione, essa, unitamente alle eventuali relazioni prodotte dal Valutato, viene inoltrata al Direttore Generale, che, nel rispetto del principio di omogeneità, verificherà la coerenza del comportamento adottato da parte dei valutatori nonché la rispondenza agli indirizzi forniti.

La Scheda di valutazione nella sua versione definitiva sarà firmata digitalmente dal Valutatore e dal Valutato. Una copia sarà trasmessa telematicamente alla Funzione Performance Organizzativa perché si possa dar corso all'istruttoria relativa al sistema premiante.

6. La graduazione del giudizio sul conseguimento degli obiettivi assegnati

Le graduazioni di valutazione sugli obiettivi individuali e di valutazione del Profilo di competenza agito, sono riportati in diverse sezioni della **“Scheda di feedback individuale sul raggiungimento degli obiettivi annuali di ruolo”**, e daranno corso a valutazioni indipendenti.

Per ognuna di esse verrà utilizzata una scala di valutazione a cinque gradi:

non adeguato
parzialmente adeguato
adeguato
più che adeguato
eccellente

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

Trasparenza e oggettività, pubblicità e univocità delle regole di valutazione assicurano omogeneità ed uniformità nella valutazione stessa.

Fondamentale è il concetto di equità espresso in precedenza 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 - con appropriate argomentazioni - 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.

Di conseguenza il giudizio a cui addiverrà il Valutatore potrà essere legittimamente diverso, ma è evidente, in tal caso, che i giudizi espressi non potranno essere assolutamente utilizzati per comparare la performance espressa dalle singole persone.

E' opportuno ricordare che la valutazione delle performance individuali ha senso se diviene una modalità per orientare il lavoro di ogni singolo collaboratore, guidarne il suo sviluppo e consentire nel medio termine di far crescere le persone in termini di professionalità, competenza e responsabilità.

Nella valutazione dei risultati, la domanda che il Valutatore si pone è questa: quando il grado di conseguimento di un obiettivo deve considerarsi "non adeguato, parzialmente adeguato, adeguato, più che adeguato, eccellente"?

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:

Grado di conseguimento dei risultati:

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 50 %	non adeguato	2
La percentuale di conseguimento è superiore al 50% ed inferiore o uguale al 60%	parzialmente adeguato	4
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% ed inferiore o uguale a 80%	adeguato	6
La percentuale di conseguimento è superiore al 80% ed inferiore al 100%	più che adeguato	8
La percentuale di conseguimento è uguale o 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.

In presenza di più obiettivi, il giudizio complessivo sul conseguimento degli stessi, frutto di una media pesata dei punteggi attribuiti, è definito attraverso la seguente tabella di conversione che determina gli intervalli afferenti ai diversi gradi di valutazione:

Scala di conversione per la valutazione

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

La sezione A della Scheda relativa alla valutazione globale degli obiettivi individuali assume la seguente forma sviluppata in una esemplificazione:

Parte A - FEEDBACK INDIVIDUALE SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ISTITUZIONALI/INDIVIDUALI

	Obiettivi	Peso	Grado di conseguimento del risultato	Punteggio da scala di conversione	Punteggio ponderato
1	XXXX	60	Adeguato	6	3,6
2	XXXX	40	Più che adeguato	8	3,2
3					
	Totale	100%		Totale	6,8
GIUDIZIO COMPLESSIVO SUL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ISTITUZIONALI/INDIVIDUALI: ADEGUATO					

La sezione B della Scheda relativa alla valutazione globale degli obiettivi locali di miglioramento assume la seguente forma sviluppata in una esemplificazione :

Parte B - FEEDBACK INDIVIDUALE SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA

	Obiettivi di struttura	Peso	Grado di conseguimento del risultato	Punteggio da scala di conversione	Punteggio ponderato
1	XXXX	70	Più che adeguato	8	5,6
2	XXXX	30	Eccellente	10	3,0
3					
	Totale	100%		Totale	8,6
GIUDIZIO COMPLESSIVO SUL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA: PIU' CHE ADEGUATO					

6.1 La graduazione del giudizio sui comportamenti agiti ed il dizionario delle competenze

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 E:

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Al fine di allineare il “metro” di valutazione utilizzato da tutti i capi, è opportuno che il Valutatore utilizzi come guida il Dizionario delle competenze, allegato n. 2 al Sistema per la Misurazione e la Valutazione della performance, il quale fornisce, per ciascuna competenza afferente al profilo, una definizione, ed una declinazione per “esempi” dei diversi livelli con cui un collaboratore agisce quella specifica competenza.

E' evidente che il giudizio che emerge dalla Scheda non è diretto alla persona in sé, ma alla capacità dimostrata di presidiare ed interpretare il ruolo assegnatogli.

Ruoli omologhi potrebbero confrontarsi con uno stesso profilo di competenze atteso, trovandosi ad agirlo e interpretarlo in contesti diversi, con complessità diverse.

Il giudizio a cui addiverrà il Valutatore potrà essere legittimamente diverso, ma è evidente, in tal caso, che i giudizi espressi non potranno essere assolutamente utilizzati per comparare la performance espressa dalle singole persone.

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:

Scala di valutazione su item del Dizionario delle competenze

A	B	C	D	E
2	4	6	8	10

Dopo aver graduato l'osservazione sulle singole competenze, il Valutatore somma, cluster per cluster, i punteggi corrispondenti. Tale somma va poi divisa per il numero di competenze che compongono il cluster stesso e si ottiene così il punteggio medio del cluster, che viene infine ponderato moltiplicandolo per il rispettivo peso.

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 :

Scala di conversione per la valutazione

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

La sezione C della Scheda relativa alla valutazione delle competenze espresse nell'esercizio del ruolo assegnato, assume la seguente forma sviluppata in una esemplificazione :

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).

ESEMPIO SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI

**Parte C - FEEDBACK INDIVIDUALE SULLE COMPETENZE
ESPRESSE NELL'ESERCIZIO DELLO SPECIFICO RUOLO DI RESPONSABILITA'**

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

6.2 La 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 viene attribuito un punteggio pari a

Sezione 2 - Personale non dirigente - Professionisti di 1^ qualifica

1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

Il processo di valutazione della performance prevede il giudizio da parte del dirigente valutatore cui riporta gerarchicamente il professionista di 1^ qualifica.

I dirigenti nelle cui strutture è incardinato il personale inquadrato nella 1^ qualifica professionale, provvederanno ad assegnare a ciascuno di essi obiettivi individuali coerenti con la professionalità del dipendente, oltre all'obiettivo di struttura definito in fase di pianificazione annuale.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa;
- misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità;
- controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa: la valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati, quindi è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolga più attori differenti, occorre identificare e valutare solo il sotto-obiettivo relativo alla parte di processo direttamente controllata;
- chiarezza del limite temporale di riferimento: l'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha di regola durata annuale.

Gli obiettivi sono formulati ed assegnati secondo i seguenti criteri:

- Curare la massima coerenza degli obiettivi con le priorità e con le attribuzioni delle strutture;
- Verificare che i risultati attesi siano congruenti con le responsabilità del ruolo;
- Definire soltanto i risultati attesi senza descrivere le attività necessarie per raggiungerli;
- Esplicitare parametri di misurazione quantitativi e/o descrittivi;
- Stabilire il tempo entro il quale il risultato è atteso;
- Adottare formulazioni chiare.

Ciascun Direttore provvede, di norma entro il mese di marzo, all'assegnazione degli obiettivi ai professionisti di prima qualifica, incardinati nelle rispettive strutture, con la compilazione e consegna in modalità digitale delle relative schede.

Per i professionisti di prima qualifica occorre assegnare almeno un obiettivo di struttura. Per ogni obiettivo assegnato il dirigente valutatore ne provvederà a determinare l'indicatore, il

target, la scadenza e il peso.

Ad ogni obiettivo deve essere associato un progetto per la sua realizzazione.

La fase di assegnazione degli obiettivi costituisce un momento importante di condivisione, con il proprio personale, degli obiettivi dell'Ente e più in particolare degli obiettivi della struttura. Per questo è opportuno dedicare a tale momento un colloquio individuale con il personale cui sono stati assegnati direttamente obiettivi e in generale con il personale di tutta la struttura che comunque contribuisce con il proprio apporto alla realizzazione degli obiettivi della Direzione.

2. Gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività.

Questa fase è finalizzata a monitorare costantemente *l'andamento* del processo di valutazione. E' utile prevedere nel corso dell'anno momenti periodici di riflessione sullo stato di attuazione degli obiettivi, su eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione.

In particolare questa fase rende possibile al Valutato di: i) analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, ii) rilevare e discutere con il proprio dirigente valutatore eventuali problemi che costituiscano causa di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive; iii) modificare l'obiettivo in accordo con il Valutatore, previo assenso del Direttore centrale di riferimento, entro il termine del 15 luglio.

3. Rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Le attività che caratterizzano questa fase sono:

- compilazione della scheda di valutazione in modalità digitale;
- colloquio sui risultati conseguiti fra il Valutatore ed il Valutato.

Alla fine dell'anno il Valutato predispose una relazione per il proprio Valutatore sui risultati degli obiettivi contenente dati, informazioni e ogni ulteriore elemento che ritenga utile sottoporre a valutazione.

Il Valutatore, sulla base dei dati disponibili e delle eventuali relazioni del Valutato, esplicita il livello di valutazione dei risultati.

Il dirigente valutatore procede alla compilazione, attraverso l'apposito sistema informatico, della scheda di valutazione parte a), relativa agli obiettivi, e parte b), relativa alla copertura di ruolo, seguendo le indicazioni di seguito riportate.

Parte a) - obiettivi assegnati

Nella colonna "valutazione" viene espresso un giudizio circa il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo individuale.

n.	Obiettivo	Peso %	Valutazione	Commenti
1				
2				
	Valutazione complessiva (giudizio di sintesi sul raggiungimento degli obiettivi)		V_o =	

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:

Grado di conseguimento dei risultati:

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 50 %	2
La percentuale di conseguimento è superiore al 50% ed inferiore o uguale al 60%	4
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% ed inferiore o uguale a 80%	6
La percentuale di conseguimento è superiore al 80% ed inferiore al 100%	8
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 (V_o) 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.

Parte b) - comportamenti organizzativi.

Considerata la specificità del ruolo ricoperto, la qualità dell'apporto personale al funzionamento dell'ufficio e dell'organizzazione nel suo complesso sarà accertata attraverso la valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi:

- ***problem solving***, intesa come la capacità di risolvere i problemi che vengono posti

all'interno della struttura, di identificare la soluzione più adeguata e di adottare interventi idonei per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta;

- **spirito di iniziativa**, intesa come la capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un ottica di anticipazione di scenari futuri;
- **senso del ruolo** ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza;
- **capacità e contributo organizzativo in termini di sviluppo e condivisione della conoscenza**, intesa come la cura costante delle competenze personali anche attraverso la valorizzazione delle opportunità formative offerte dall'Ente, l'autoapprendimento e lo scambio professionale tra colleghi;
- **integrazione personale nell'organizzazione**, intesa come la collaborazione ed integrazione nei processi di servizio, la qualità delle relazioni interpersonali con i colleghi, la qualità delle relazioni con utenti dei servizi e altri interlocutori abituali.

Nella colonna "valutazione" il dirigente valutatore esprime il giudizio sui comportamenti agiti.

Parametri di valutazione dei comportamenti del professionista	Valutazione	Commenti
Capacità di risolvere i problemi che vengono posti all'interno della struttura, di identificare la soluzione più adeguata e di adottare interventi idonei per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta		
Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un ottica di anticipazione di scenari futuri		
Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza		
Cura costante delle competenze personali anche attraverso la valorizzazione delle opportunità formative offerte dall'Ente, l'autoapprendimento e lo scambio professionale tra colleghi		
Collaborazione ed integrazione nei processi di servizio, qualità delle relazioni interpersonali con i colleghi, qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali		
Valutazione complessiva:	V_c =	

Ad ognuno dei parametri deve essere attribuito un punteggio, secondo la seguente graduazione:

Nessun risultato apprezzabile	2
Risultato inferiore alle attese	da 2,1 a 4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 4,1 a 6
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 6,1 a 8
Risultato completamente coerente con le attese	da 8,1 a 10

Il punteggio pari a 10 nella valutazione dei singoli parametri viene attribuito unicamente in presenza di comportamenti organizzativi espletati con particolare impegno, accuratezza e abilità.

Il giudizio di sintesi dei comportamenti (V_c) è calcolato come media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti organizzativi, arrotondato al primo decimale.

Parte c) - valutazione della performance annuale.

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

$$P_a = (V_o \times 0,6) + (V_c \times 0,4)$$

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

Una copia sarà trasmessa telematicamente alla Funzione Performance Organizzativa perché si possa dar corso all'istruttoria relativa al sistema premiante.

Sezione 3 - Personale non dirigente - Titolari di incarico non dirigenziale, professionisti 2^a qualifica, ispettori di volo

1. Assegnazione degli obiettivi.

Ogni anno, all'inizio del periodo considerato, il dirigente valutatore:

- precisa al collaboratore i parametri attraverso cui verrà valutato il grado di copertura delle responsabilità connesse all'attività svolta;
- comunica gli obiettivi di struttura e individuali, definendone livelli di priorità, valore e risultati attesi; gli obiettivi sono formalizzati in modalità digitale;
- esplicita, con il collaboratore, i parametri di comportamento auspicati e considerati necessari ai fini del miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficienza da perseguire.

Questa fase richiede che tutti gli elementi sopra menzionati vengano messi in comune con il Valutato in un incontro, appositamente dedicato, che può essere sia individuale sia di gruppo. L'incontro va visto altresì come una opportunità per condividere il piano di lavoro per l'anno, recependo, laddove opportuno, suggerimenti ed integrazioni da parte del collaboratore e per chiarire aree e modalità di valutazione.

Il colloquio, individuale o di gruppo, assume una rilevanza fondamentale per il buon funzionamento del sistema di valutazione. Esso rappresenta, per il dirigente, una opportunità utile per orientare il comportamento e l'impegno del collaboratore.

Gli obiettivi di struttura e individuali sono scelti dal Direttore tenendo conto della responsabilità della struttura, dei programmi espletati e degli incarichi del personale.

Analogamente a quanto già illustrato per l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e professionisti di 1^a qualifica è necessario definire anche il progetto connesso all'obiettivo assegnato.

2. Monitoraggio dell'avanzamento delle attività.

A metà anno, sarà effettuata da parte del dirigente valutatore, insieme ai propri collaboratori, una verifica intermedia dell'andamento dei programmi concordati, al fine di considerare eventuali criticità o "varianze", intervenute e non previste, che possono anche richiedere di apportare delle modifiche ai risultati attesi.

Nel corso di tale incontro, individuale o di gruppo, il Valutatore ed il Valutato possono entrare anche nel merito del grado di copertura del ruolo e dei comportamenti attesi.

In particolare questa fase rende possibile al Valutato di: i) analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, ii) rilevare e discutere con il dirigente valutatore eventuali problemi che costituiscano causa di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive.

3. Valutazione finale.

La presente fase, che si realizza interamente in modalità digitale, si articola in:

- Compilazione della scheda di valutazione individuale da parte del Direttore;
- Approvazione e invio della scheda di valutazione al Valutato ;
- Attestazione della presa visione da parte del Valutato.

La misurazione e valutazione della performance individuale avviene calcolando la media pesata della valutazione dell'obiettivo di struttura e degli obiettivi individuali (V_o - 60%) e della valutazione dei comportamenti organizzativi (V_c - 40%), come illustrato di seguito:

$$P_a = (V_o \times 0,6) + (V_c \times 0,4)$$

Il dirigente valutatore procede alla compilazione, attraverso l'apposito sistema informatico, della scheda di valutazione.

3.1 Valutazione 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:

Grado di conseguimento dei risultati:

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 50 %	2
La percentuale di conseguimento è superiore al 50% ed inferiore o uguale al 60%	4
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% ed inferiore o uguale a 80%	6
La percentuale di conseguimento è superiore al 80% ed inferiore al 100%	8
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 per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori così ottenuti per ciascun obiettivo.

3.2 Valutazione dei comportamenti

La misurazione è effettuata attribuendo al singolo dipendente un “punteggio dei comportamenti organizzativi” sulla base di quattro classificazioni:

- 1) comportamenti legati all’organizzazione, articolati in collaborazione interfunzionale e flessibilità;
- 2) comportamenti trasversali di relazione, articolati in gestione della comunicazione e gestione della relazione;
- 3) comportamenti trasversali di realizzazione, articolati in tempestività, accuratezza, qualità e senso del ruolo;
- 4) comportamenti professionali, articolati in sviluppo e condivisione della conoscenza, proattività e analisi e soluzione dei problemi.

Comportamenti Organizzativi		Descrittori	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione Interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.	
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente	
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione	
	Accuratezza	Opera con l'attenzione la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	
	Qualità	Ottiene risultati di qualità	
		Presta attenzione al risultato	
Senso del ruolo	Esprime senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto all'incarico assegnato		
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'auto apprendimento e lo scambio professionale	
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	
	Proattività	Mostra capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un ottica di anticipazione di scenari futuri	
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti	

Comportamenti Organizzativi		Descrittori	Punteggio
		dall'esperienza sul campo	
Punteggio Comportamenti Organizzativi (V_c) (media dei vari punteggi)			

Nella colonna "valutazione" il dirigente valutatore esprime il giudizio sui comportamenti agiti, attribuendo un punteggio per ognuno dei parametri riportati nella scheda, secondo la seguente graduazione:

Nessun risultato apprezzabile	2
Risultato inferiore alle attese	da 2,1 a 4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 4,1 a 6
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 6,1 a 8
Risultato completamente coerente con le attese	da 8,1 a 10

Il punteggio pari a 10 nella valutazione dei singoli parametri viene attribuito unicamente in presenza di comportamenti organizzativi espletati con particolare impegno, accuratezza e abilità.

Il giudizio di sintesi dei comportamenti (V_c) è calcolato come media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti organizzativi.

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 .

Una copia sarà trasmessa telematicamente alla Funzione Performance Organizzativa perché si possa dar corso all'istruttoria relativa al sistema premiante.

Sezione 4 - Personale non dirigente - Funzionari

Nelle realizzazione dei singoli obiettivi di struttura sono formalmente coinvolti i funzionari della Direzione; il dirigente valutatore, all'esito di specifico incontro individuale o di gruppo, formalizza digitalmente al proprio personale gli obiettivi di struttura dell'anno di riferimento nei quali saranno coinvolti.

La misurazione e valutazione della performance individuale avviene calcolando la media pesata della valutazione dell'obiettivo di struttura (V_s - 60%) e della valutazione dei comportamenti organizzativi (V_c - 40%), come illustrato di seguito:

$$P_a = (V_s \times 0,6) + (V_c \times 0,4)$$

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, la valutazione è finalizzata ad esprimere un giudizio su:

- la **qualità** del lavoro svolto dal dipendente, in termini del contributo specifico apportato da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi ed alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- le **competenze** del dipendente intese come le conoscenze e le capacità che il dipendente dimostra di saper combinare insieme per gestire o affrontare in maniera efficace un compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale, per il raggiungimento di un determinato obiettivo;
- i **comportamenti** del dipendente considerati significativi dall'organizzazione in grado di contribuire alla creazione e al mantenimento di un clima organizzativo e di relazione favorevole.

La misurazione è effettuata attribuendo al singolo dipendente un "punteggio dei comportamenti organizzativi" sulla base di quattro classificazioni:

- 1) comportamenti legati all'organizzazione, articolati in collaborazione interfunzionale e flessibilità;
- 2) comportamenti trasversali di relazione, articolati in gestione della comunicazione e gestione della relazione;
- 3) comportamenti trasversali di realizzazione, articolati in tempestività e accuratezza;
- 4) comportamenti professionali, articolati in sviluppo e condivisione della conoscenza, capacità professionale e analisi e soluzione dei problemi.

Comportamenti Organizzativi		Descrittori	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione Interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.	
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente	

Comportamenti Organizzativi		Descrittori	Punteggio
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione	
	Accuratezza	Opera con l'attenzione la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'auto apprendimento e lo scambio professionale	
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	
	Capacità professionale	E' in grado di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività di competenza.	
		E' in grado di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria	
Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo		
Punteggio Comportamenti Organizzativi (V_c) (media dei vari punteggi)			

Nella colonna "valutazione" il dirigente valutatore esprime il giudizio sui comportamenti agiti, attribuendo un punteggio per ognuno dei parametri riportati nella scheda, secondo la seguente graduazione:

Nessun risultato apprezzabile	2
Risultato inferiore alle attese	da 2,1 a 4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 4,1 a 6
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 6,1 a 8
Risultato completamente coerente con le attese	da 8,1 a 10

Il punteggio pari a 10 nella valutazione dei singoli parametri viene attribuito unicamente in presenza di comportamenti organizzativi espletati con particolare impegno, accuratezza e abilità.

Il giudizio di sintesi dei comportamenti (V_c) è calcolato come media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti organizzativi.

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 .

Una copia sarà trasmessa telematicamente alla Funzione Performance Organizzativa perché si possa dar corso all'istruttoria relativa al sistema premiante.

Sezione 5 - Personale non dirigente - Collaboratori e Operatori

Nelle realizzazione dei singoli obiettivi di struttura sono formalmente coinvolti i collaboratori della Direzione; il dirigente valutatore, all'esito di specifico incontro individuale o di gruppo, formalizza digitalmente al proprio personale gli obiettivi di struttura dell'anno di riferimento nei quali saranno coinvolti.

La misurazione e valutazione della performance individuale avviene calcolando la media pesata della valutazione dell'obiettivo di struttura (V_s - 60%) e della valutazione dei comportamenti organizzativi (V_c - 40%), come illustrato di seguito:

$$P_a = (V_s \times 0,6) + (V_c \times 0,4)$$

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, per il personale appartenente alla categoria collaboratori e operatori la misurazione è effettuata attribuendo al singolo dipendente un punteggio sulla base di due classificazioni:

- 1) comportamenti legati all'organizzazione, articolati in collaborazione e relazione;
- 2) comportamenti trasversali di relazione, articolati in gestione della comunicazione e gestione della relazione.

Comportamenti Organizzativi	Descrittori		Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione	Offre supporto e collabora con i colleghi	
	Relazione	Adotta comportamenti finalizzati a favorire un clima positivo	
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione	
	Accuratezza	Opera con l'attenzione la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente	
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	
	Giudizio di sintesi - V_c (media dei vari punteggi)		

Nella colonna "valutazione" il dirigente valutatore esprime il giudizio sui comportamenti agiti, attribuendo un punteggio per ognuno dei parametri riportati nella scheda, secondo la seguente graduazione:

Nessun risultato apprezzabile	2
Risultato inferiore alle attese	da 2,1 a 4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 4,1 a 6
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 6,1 a 8
Risultato completamente coerente con le attese	da 8,1 a 10

Il punteggio pari a 10 nella valutazione dei singoli parametri viene attribuito unicamente in presenza di comportamenti organizzativi espletati con particolare impegno, accuratezza e abilità.

Il giudizio di sintesi dei comportamenti (V_c) è calcolato come media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti organizzativi.

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 .

Una copia sarà trasmessa telematicamente alla Funzione Performance Organizzativa perché si possa dar corso all'istruttoria relativa al sistema premiante.

Sezione 6 – Sistema premiante

1. Personale dirigente

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.

La componente retributiva relativa al sistema premiante intende remunerare l'impegno profuso nel raggiungimento di specifiche prestazioni lavorative (quantitative, qualitative, comportamentali, valoriali), ed ha il fine di incentivare i contributi appropriati al perseguimento della missione istituzionale; essa è di conseguenza di natura aleatoria e variabile⁶.

In tal senso il sistema premiante è da considerare operativamente e concettualmente distinto dal sistema di valutazione della performance individuale, il cui scopo è precipuamente quello di sostenere e sviluppare le capacità e le competenze individuali nel confronto fra responsabili organizzativi e collaboratori, e quindi strumento indispensabile per il miglioramento della performance organizzativa dell'Ente.

Il sistema premiante acquisisce come riferimento elementi quantitativi e qualitativi desunti dai diversi sistemi gestionali dell'Ente, tra i quali anche gli esiti provenienti dalle Schede di feedback per la valutazione della performance individuale. Tali elementi sono elaborati sulla base di Linee guida definite annualmente dal Direttore Generale, con pesi differenziati e coefficienti correttivi al fine di enfatizzare alcune componenti della prestazione lavorativa.

La componente retributiva relativa al sistema premiante 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.

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

Possono essere previsti premi legati ⁷:

⁶ DLgs 150/2009 - Art. 18 - comma 1 - *Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.*

comma 2 - *E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi. collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.*

⁷ *Ibidem* - Art. 9 – comma 2 - *La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate: lettera a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

- al raggiungimento di performance/obiettivi correlati all'attività della persona e/o della struttura di propria responsabilità
- al raggiungimento di predeterminati obiettivi istituzionali o di specifici ambiti organizzativi o di progetto.

I premi economici connessi alla prestazione del personale dirigenziale remunerano, secondo quanto previsto dal C.C.N.L. e dal C.C.N.I., la retribuzione di risultato nei limiti ivi stabiliti.

Il riconoscimento economico verrà graduato per fasce di premialità:

non adeguato
parzialmente adeguato
adeguato
più che adeguato
eccellente

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

- i pre-requisiti individuali necessari per l'accesso al sistema premiante;
- i criteri di ripartizione del budget disponibile per fasce di premialità;
- 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, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal DLgs 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:

A. i pre-requisiti individuali necessari per l'accesso al sistema premiante	Assenza di sanzioni disciplinari gravi, ai sensi del comma 1 dell'articolo 55-bis del decreto legislativo n. 165/2001.
	Assenza di periodi di aspettativa superiori al 51% delle giornate lavorative dell'anno ⁸
	Presenza superiore al 50% delle giornate lavorative dell'anno
	Assenza di violazione degli obblighi dirigenziali ove espressamente la legge ne disciplini gli effetti in sede di

⁸ 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.*

	valutazione della performance individuale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato												
B. i criteri di ripartizione del budget disponibile	<p>Il budget disponibile potrà essere destinato ad una premialità differenziata in relazione a diverse aree di risultato. Per es. tra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - premialità per i contributi individuali: performance correlate all'attività della persona - premialità per i contributi collettivi: raggiungimento di predeterminati obiettivi dell'Ente o di specifici ambiti organizzativi o di progetti. Essi vengono ripartiti equamente tra i partecipanti. <p>Ripartizione del budget disponibile solo per le fasce di premialità eguale o superiore ad "adeguato".</p> <p>Differenziazione nei premi individuali per fascia di appartenenza, con la seguente articolazione :</p> <table border="1" data-bbox="587 837 1329 987"> <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>	adeguato	X	più che adeguato	X + 15 %	eccellente	X + 30 %						
adeguato	X												
più che adeguato	X + 15 %												
eccellente	X + 30 %												
C. fasce di premialità in funzione degli esiti della valutazione delle performance individuali ed organizzative	<p>Per l'assegnazione ad un determinata fascia di riconoscimento economico si acquisiscono come elementi di riferimento ciascuna delle tre valutazioni provenienti dalle Schede di feedback individuale: obiettivi istituzionali/individuali, obiettivi di struttura, competenze di ruolo espresse. Tali elementi sono elaborati con pesi differenziati e coefficienti correttivi, sulla base delle Linee guida definite annualmente dal Direttore Generale al fine di enfatizzare specifiche prestazioni lavorative (quantitative, qualitative, comportamentali, valoriali)</p> <p>Il punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi di struttura viene incrementato di un bonus percentuale sulla base della seguente scala :</p> <table border="1" data-bbox="587 1592 1425 1980"> <thead> <tr> <th>giudizio su conseguimento obiettivi di struttura</th> <th>Bonus percentuale calcolato sul punteggio relativo agli obiettivi di struttura</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>non adeguato</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>parzialmente adeguato</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>adeguato</td> <td>+5%</td> </tr> <tr> <td>più che adeguato</td> <td>+ 10%</td> </tr> <tr> <td>eccellente</td> <td>+ 15%</td> </tr> </tbody> </table>	giudizio su conseguimento obiettivi di struttura	Bonus percentuale calcolato sul punteggio relativo agli obiettivi di struttura	non adeguato	0	parzialmente adeguato	0	adeguato	+5%	più che adeguato	+ 10%	eccellente	+ 15%
giudizio su conseguimento obiettivi di struttura	Bonus percentuale calcolato sul punteggio relativo agli obiettivi di struttura												
non adeguato	0												
parzialmente adeguato	0												
adeguato	+5%												
più che adeguato	+ 10%												
eccellente	+ 15%												

	<p>Il punteggio relativo all'insieme delle prestazioni sugli obiettivi ed il punteggio relativo alle competenze di ruolo espresse, sono trattati con pesi ponderali differenziati :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direttori centrali: obiettivi 60% / competenze 40% - Direttori di linea obiettivi 50% / competenze 50% 										
	<p>Dimensionamento delle fasce premiali in relazione ai punteggio complessivo emergente dall'algorithmo di calcolo:</p> <table border="1" data-bbox="587 555 1289 801"> <tr> <td>non adeguato</td> <td>2,0-3,4</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>7,5-9,0</td> </tr> <tr> <td>eccellente</td> <td>9,1-10,0</td> </tr> </table>	non adeguato	2,0-3,4	parzialmente adeguato	3,5-5,4	adeguato	5,5-7,4	più che adeguato	7,5-9,0	eccellente	9,1-10,0
non adeguato	2,0-3,4										
parzialmente adeguato	3,5-5,4										
adeguato	5,5-7,4										
più che adeguato	7,5-9,0										
eccellente	9,1-10,0										

Per la ripartizione del budget disponibile, il valore X viene determinato sulla base dei risultati della valutazione di ciascun dirigente, secondo la seguente formula:

$$X = \frac{B}{N_1 + 1,15N_2 + 1,30N_3}$$

dove:

B = budget disponibile per la retribuzione di risultato dei dirigenti per l'anno considerato;

N₁ = numero di dirigenti che hanno conseguito la valutazione complessiva di "adeguato";

N₂ = numero dei dirigenti che hanno conseguito la valutazione complessiva di "più che adeguato";

N₃ = numero dei dirigenti che hanno conseguito la valutazione complessiva di "eccellente".

Esemplificazioni:

Esempio 1 (Direttore di linea/staff)

	Risultati obiettivi istituzionali/individuali	Risultati obiettivi di struttura	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		+0,3			
	7,8		6,7	10	7,4
Peso	50%		45%	5%	ADEGUATO

Esempio 2 (Direttore centrale)

	Risultati obiettivi istituzionali	Risultati obiettivi di struttura	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

Esempio 3 (Direttore di linea/staff)

	Risultati obiettivi istituzionali/individuali	Risultati obiettivi di struttura	Profilo di competenza	Capacità di valutazione	
Grado di conseguimento del risultato	più che adeguato	eccellente	adeguato		
Coefficiente di conversione	8,5	9,1			Fascia di merito
Bonus		+1,4			
	9,5		6,7	0	7,8
Peso	50%		45%	5%	PIU' CHE ADEGUATO

2. Personale non dirigente

L'attribuzione della quota individuale della retribuzione di risultato del personale non dirigente è legata alla valutazione della performance individuale annuale ed è definita secondo i vigenti CCNL e CCNI.

Il valore numerico della Performance annuale di cui alla scheda di valutazione determina il posizionamento del dipendente in uno dei livelli della tabella seguente:

1^ Livello	da 8	a	10
2^ Livello	da 6	a	7,9
3^ Livello	da 4	a	5,9
4^ Livello	da 2,1	a	3,9
5^ Livello	< 2,1		

IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER I DIRIGENTI

1. 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.

2. 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 infrangendosi 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

3. 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.

E’ 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.

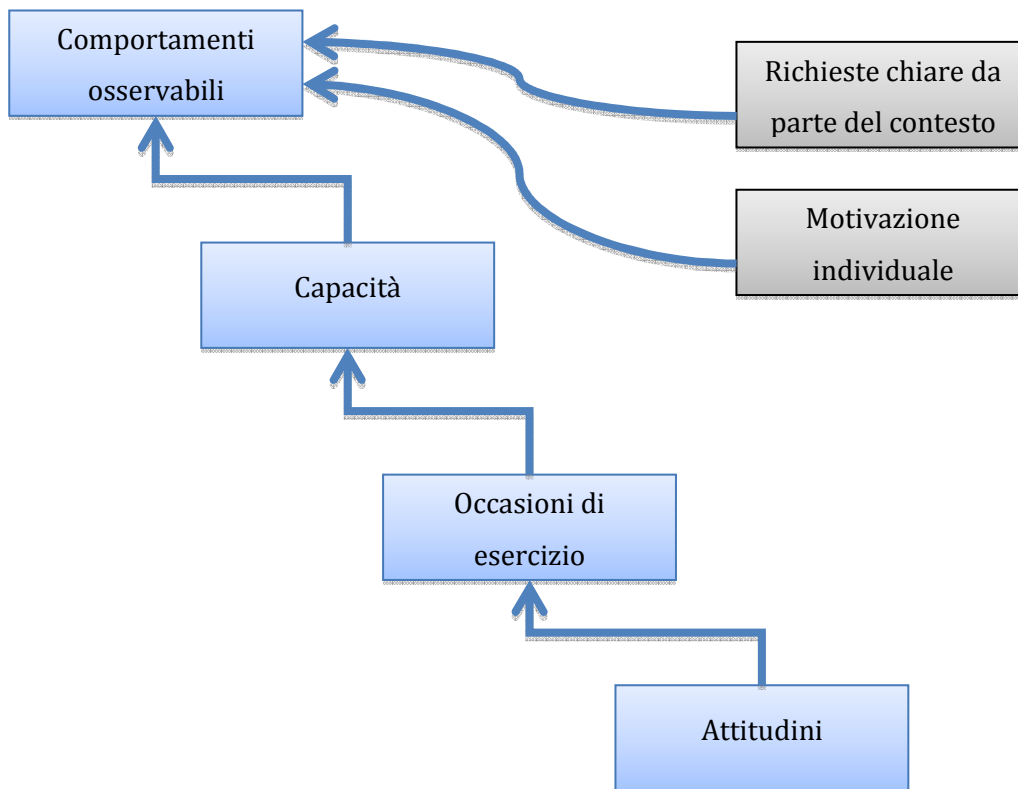
L’attitudine è quindi una predisposizione individuale che si trasforma in capacità solo se trova le sollecitazioni ambientali favorevoli al suo sviluppo, costituite essenzialmente da occasioni di esercizio. Il talento di Mozart inserito invece che in una famiglia di ambiziosi musicisti in una famiglia 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, benchè fosse un’ottima musicista non è riuscita a raggiungere l’eccellenza del fratello⁹

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.

⁹ W. Levati, M Sarao, Il modello delle competenze, Franco Angeli

4. 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 la 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.

5. 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 – Guida delle persone
	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

6. I Cluster delle competenze per i dirigenti dell'ENAC

6.1 Cluster A - EFFICACIA REALIZZATIVA

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

Competenza A1 - Orientamento al risultato

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 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.).

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

- C. 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.
- D. 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.
- E. 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 fa ciò che gli viene richiesto.** Si arrende alla prima difficoltà e interrompe il lavoro.
- B. 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.).
- C. 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.

- D. 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.
- E. 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.

6.2 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. 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.
- B. 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. E' 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 di saccenza, 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.

Competenza B2 - Sviluppo e condivisione delle conoscenze

E' 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. E' 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.

- B. 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.
- C. 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.
- D. E' ritenuto da tutti un "esperto".** E' considerato dai colleghi un esperto a cui rivolgersi nelle principali materie del settore di appartenenza. E' 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.** E' molto interessato ad apprendere e cerca di ampliare quanto sa, in modo anche non strettamente legato al proprio ruolo.
- E. 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.

6.3 Cluster C - AREA INFLUENZA

Riflette l'interesse e la capacità di avere un effetto o un'influenza sugli altri. E' 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.

Competenza C1 - Consapevolezza organizzativa

E' 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. E' 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. Si concentra solo sul proprio lavoro e non tiene conto dell'organizzazione nel suo complesso.** Può commettere gaffe ed errori nelle relazioni interfunzionali.
- B. Conosce e comprende la struttura formale dell'organizzazione .** Riconosce e usa l'organigramma formale dell'organizzazione, le regole e i regolamenti, le procedure standard.
- C. 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.
- D. E' 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.
- E. 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.

6.4 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

E' 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. 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.
- B. 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.
- C. 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.
- D. 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.
- E. 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 - Guida delle persone

E' 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 guida delle persone:

- 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. 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.
- B. E' 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.
- C. 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.
- D. 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.
- E. 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.**

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

E' la capacità di **leggere il contesto in cui si opera e di supportare le decisioni organizzative tenendo conto non solo dei propri obiettivi di funzione, 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. **Evita le decisioni di propria competenza riportando i problemi ai superiori.** Si focalizza sul presente. Risolve i suoi problemi senza curarsi dell'impatto sulle altre funzioni.
- B. **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.
- C. **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**.
- D. **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**).
- E. **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.

6.5 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. E' avverso ai 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.
- B. 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".
- C. 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 una opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici.
- D. 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.
- E. 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. E' 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. Opera con rigidità, seguendo sempre e solo le procedure consolidate ed è avverso ai cambiamenti.** E' scettico rispetto alle possibilità di riuscita di un progetto/lavoro. Enfatizza i vincoli e le difficoltà.
- B. 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.
- C. 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.
- D. 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.
- E. Visione 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.

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 Piano della performance 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.