



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

18 GIUGNO 2014

EDIZIONE 3 – GIUGNO 2014
ENAC – ENTE NAZIONALE PER L'AVIAZIONE CIVILE

INDICE

SEZIONE I - IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ENAC	5
1. INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI	5
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	7
2.1 Gli ambiti	9
2.2 Il processo di elaborazione del Piano della Performance	9
2.3 La misurazione e la valutazione degli obiettivi	14
2.4 Dalla misurazione alla rendicontazione sociale.....	16
2.4.1 Coinvolgimento degli stakeholder nel processo di pianificazione del Piano della performance	16
2.4.2 La struttura di relazione con gli <i>stakeholder</i>	18
3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
3.1 Gli ambiti	18
3.2 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dell'ENAC.....	21
SEZIONE II - DIRIGENTI	24
4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	24
4.1 Gli attori e le fasi del processo di valutazione	26
4.1.1 FASE A - Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi individuali	27
4.1.2 La corretta individuazione degli obiettivi connessi alla performance individuale.....	31
4.1.3 FASE B - Gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività	35
4.1.4 FASE C - La consuntivazione dei risultati, la valutazione dell'attività svolta dal valutato, ed il feedback individuale	36
4.1.5 La graduazione del giudizio sul conseguimento degli obiettivi assegnati	38
4.1.6 La graduazione del giudizio sui comportamenti agiti ed il dizionario delle competenze.....	42
5. IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER I DIRIGENTI	45
5.1 Cos'è una competenza e perché lavorare sulle competenze	45

5.1.1	Il modello del prisma.....	45
5.1.2	Competenza , Capacità, Attitudine, Comportamento	46
5.1.3	Il percorso di costruzione delle competenze	47
5.2	Le competenze relative al profilo dirigenziale in ENAC	48
5.3	I Cluster delle competenze per i dirigenti dell'ENAC	49
5.3.1	Cluster A - EFFICACIA REALIZZATIVA	49
5.3.2	Cluster B - AREA SERVIZIO	53
5.3.3	Cluster C - AREA INFLUENZA	57
5.3.4	Cluster D - AREA MANAGERIALE	59
5.3.5	Cluster E - AREA EFFICACIA PERSONALE	64
6.	LA POLICY ENAC PER LA GESTIONE DEL SISTEMA PREMIANTE DEI DIRIGENTI.....	67
6.1	Esemplificazioni.....	71
SEZIONE III - PROFESSIONISTI DI 1^ QUALIFICA.....		74
7.	LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER I PROFESSIONISTI DI 1^ QUALIFICA.....	74
8.	RESPONSABILITA' E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI PROFESSIONISTI DELLA 1^ QUALIFICA	75
8.1	Prima fase: pianificazione e assegnazione degli obiettivi ai professionisti di 1^ Qualifica ...	75
8.2	Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività.	76
8.3	Terza fase: rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività.....	77
8.4	Premio economico per la retribuzione di risultato dei professionisti 1^ Qual.	80
SEZIONE IV - ALTRO PERSONALE NON DIRIGENTE (CATEGORIE FUNZIONARI, COLLABORATORI E OPERATORI), PROFESSIONISTI II^ QUALIFICA, TITOLARI DI INCARICHI NON DIRIGENZIALI E ISPETTORI DI VOLO.		82
9.	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO-OPERATIVO E DEI PROFESSIONISTI DELLA 2^ QUALIFICA.....	82
10.	AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE	84
10.1	Area di valutazione del risultato	84
10.2	Area di valutazione dei comportamenti organizzativi	85

11.	RESPONSABILITA' E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	86
11.1	Prima fase - assegnazione degli obiettivi.....	87
11.2	Seconda fase - monitoraggio dell'avanzamento delle attività.....	88
11.3	Terza fase - valutazione finale.....	88
11.3.1	Calcolo del punteggio di risultato	89
11.3.2	Calcolo del punteggio dei comportamenti organizzativi.....	90
11.3.3	Calcolo del punteggio complessivo relativo alla performance annuale.....	90
12	RETRIBUZIONE DI PRODUTTIVITA' PER IL PERSONALE TECNICO-AMM.VO- OPERATIVO E DELLA 2^ QUALIFICA PROFESSIONALE	90
	SEZIONE V - ALLEGATI.....	92
	Allegato 1 – Scheda di preparazione al colloquio assegnazione obiettivi	93
	Allegato 2 – Scheda assegnazione obiettivi Dirigenti	95
	Allegato 3 – Scheda di preparazione al colloquio di valutazione	100
	Allegato 4 – Scheda valutazione performance individuale Dirigenti.....	103
	Allegato 5 Scheda di assegnazione degli obiettivi – Professionisti 1^ qualifica	108
	Allegato 6 - Scheda di valutazione della performance annuale – Professionisti 1^ qualifica	110
	Allegato 7 – Scheda di assegnazione degli obiettivi personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale, professionisti II^ qualifica e ispettori di volo	114
	Allegato 8 – Scheda di valutazione personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale, professionisti II^ qualifica e ispettori di volo	116
	Allegato 9a – Scheda di valutazione personale Tecnico-Amministrativo Categoria Funzionari....	120
	Allegato 9b – Scheda di valutazione personale Tecnico-Amministrativo Categoria Collaboratori e Operatori.....	123
	Allegato 10 – Scheda di Progetto.....	126

SEZIONE I - IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ENAC

1. INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la **performance** organizzativa "*all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione*".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "*la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*";

- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *"al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi"*.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso, ai dirigenti (direttori centrali, ai direttori, ai direttori di uffici di responsabilità dirigenziale) e al personale non dirigente.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dall'ANAC (ex Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche - "CIVIT") di cui all'articolo 13 del Decreto, con le Delibere n. 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010, individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui l'ENAC gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.

Il presente documento contiene una metodologia di valutazione delle prestazioni 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. Il metodo proposto è coerente con quanto previsto dagli artt. 21 e 22 del C.C.N.L. del personale dirigente e della I^a qualifica professionale dell'ENAC 2006-2009 e con gli artt. 10 e 11 del CCNL 2006-2009 del personale non dirigente e della II^a qualifica professionale.

In questo documento sono riportate le indicazioni di dettaglio aventi lo scopo di:

- descrivere le caratteristiche e le finalità del sistema di valutazione della performance individuale;
- definire le modalità operative che consentono di realizzare il processo di valutazione;
- fornire indicazioni per l'utilizzo e la compilazione della scheda di valutazione.

La presente Edizione 3 supera e sostituisce la precedente Edizione 2 del 22 ottobre 2012.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

L'ENAC – Ente Nazionale per l'Aviazione Civile è stato istituito come Ente pubblico non economico dotato di autonomia regolamentare, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile e finanziaria, sottoposto all'indirizzo, vigilanza e controllo del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Sulla base dell'art. 786 del Codice della Navigazione, l'ENAC nel rispetto dei poteri di indirizzo del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, nonché fatte salve le competenze specifiche degli altri enti aeronautici, agisce come unica "autorità di regolazione tecnica, certificazione, vigilanza e controllo nel settore dell'aviazione civile", mediante le proprie strutture centrali e periferiche, e cura la presenza e l'applicazione di sistemi di qualità aeronautica rispondenti ai regolamenti comunitari.

La **missione** dell'Ente (*"Nello svolgimento della propria attività istituzionale di regolazione e di controllo del settore aereo l'Ente promuove lo sviluppo dell'Aviazione Civile, garantendo al Paese, in particolare agli utenti ed alle imprese, la sicurezza dei voli, la tutela dei diritti, la qualità dei servizi e l'equa competitività nel rispetto dell'ambiente."*) viene perseguita in un contesto in cui l'attenzione si rivolge al passeggero ed alla società, i cui bisogni diventano il vero "motore" dell'azione dell'Ente.

La **visione** dell'ENAC consiste in una serie di principi guida fondamentali per lo sviluppo dell'aviazione civile e per la promozione della cultura della sicurezza e della qualità. Tali principi si evolvono in relazione alle esigenze del sistema Italia e in sintonia ed attuazione delle norme comunitarie ed internazionali:

- incrementare le capacità di analisi (domanda, offerta, fabbisogni ed esigenze, scenari di sviluppo) del sistema dell'aviazione civile, al fine di anticiparne le problematiche e di garantirne la sicurezza;
- contribuire, in sinergia con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, alla elaborazione strategica del sistema aeroportuale nazionale e dell'utilizzo dello spazio aereo;
- promuovere e sviluppare intese con le Amministrazioni centrali e locali, finalizzate a favorire la nuova visione dell'aeroporto come centro e polo di ampie aggregazioni socio-economiche;
- elaborare un progetto di raccolta ed analisi di fabbisogni/esigenze per orientare e/o riorientare le attività, finalizzato all'ottimizzazione dell'allocazione ed impiego delle risorse dell'Ente rispetto ai compiti e le funzioni ad esso assegnate ;

- produrre azioni permanenti di dialogo con gli utenti per accrescere l'informazione e la conoscenza del sistema dell'aviazione civile;
- promuovere attività di ricerca e di studio nel settore dell'aviazione civile, anche attraverso accordi di programma con i Ministeri, le Università, gli Istituti di ricerca, le imprese;
- contribuire agli studi internazionali delle problematiche ambientali per rispondere ai bisogni attuali del settore secondo criteri di sostenibilità.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ente, nella seduta del 14 marzo 2013 con delibera n. 9/2013, ha approvato il nuovo Regolamento di Organizzazione e del Personale in ottemperanza alle norme di contenimento della spesa pubblica che hanno previsto per l'Ente la rimodulazione dell'organico come da DPCM del 23 gennaio 2013.

La struttura organizzativa dell'ENAC si articola in Direzioni Centrali, Direzioni ed Uffici.

Le Direzioni Centrali e le Direzioni costituiscono strutture di livello dirigenziale; gli Uffici sono strutture di livello non dirigenziale.

Sono istituite in linea alla Direzione Generale, per lo svolgimento delle funzioni istituzionali dell'Ente, di cui all'art. 2, comma 1, del D.lgs. 25 luglio 1997, n. 250, le seguenti Direzioni Centrali:

- Direzione Centrale Amministrazione e Finanza;
- Direzione Centrale Regolazione Tecnica;
- Direzione Centrale Sviluppo Economico;
- Direzione Centrale Infrastrutture Aeroporti e Spazio Aereo;
- Direzione Centrale Attività Aeronautiche;
- Direzione Centrale Coordinamento Aeroporti.

Sono istituite in staff alla Direzione Generale, in ragione del carattere trasversale delle competenze istituzionali, le seguenti Direzioni:

- Analisi Giuridiche e Contenzioso;
- Sistemi Informativi.

Alle Direzioni sono preposti dirigenti, i quali operano ai sensi di quanto disposto nel capo II del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni ed integrazioni, e nell'ambito dell'art. 70, comma 4, del predetto decreto e del presente regolamento.

L'attività di tutte le strutture ed unità operative si svolge sotto la gestione del Direttore Generale, il quale assicura il coordinamento operativo dei servizi, delle articolazioni territoriali, nonché l'unità di indirizzo tecnico-amministrativo dell'Ente.

2.1 Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'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, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

2.2 Il processo di elaborazione del Piano della Performance

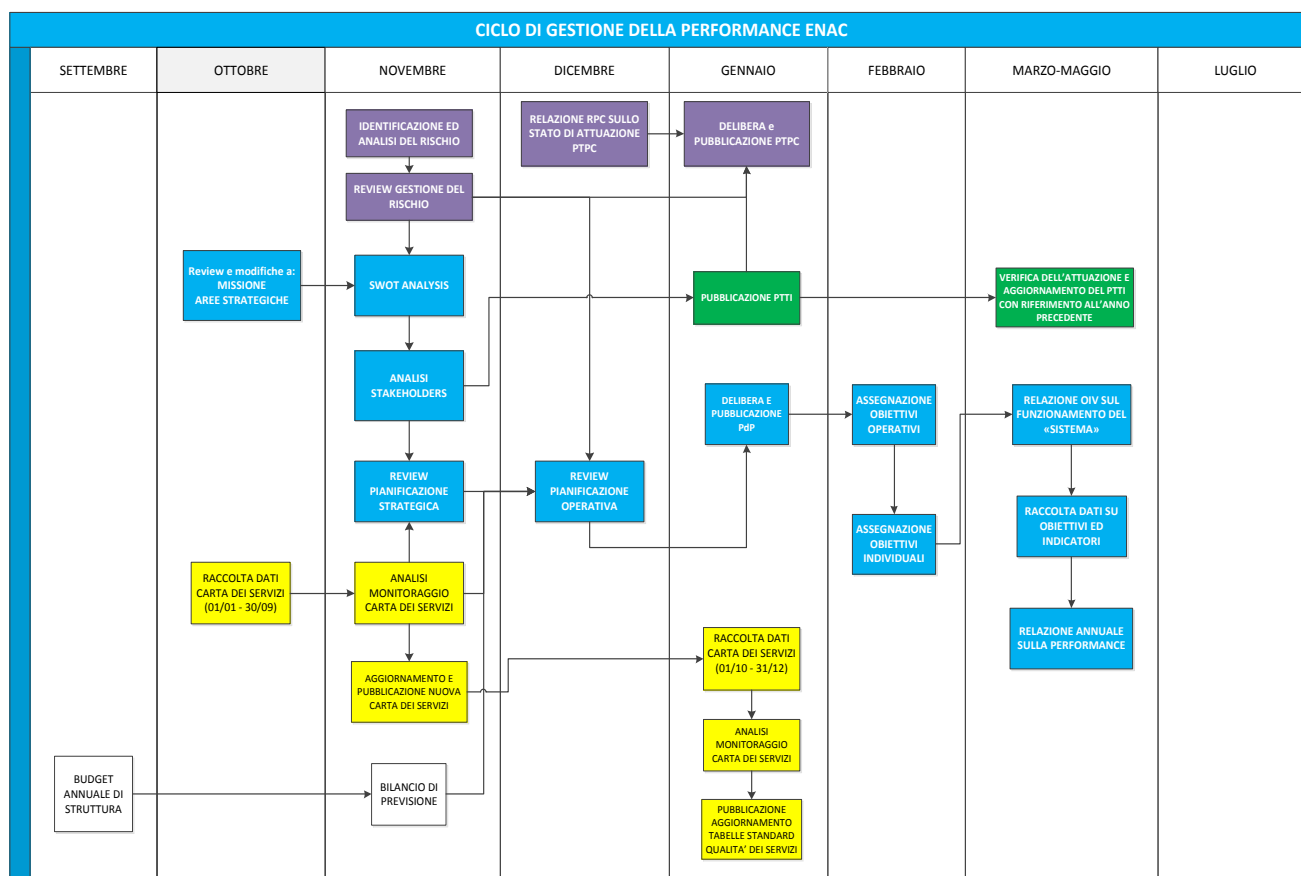
Nell'anno 2011 l'ENAC ha per la prima volta predisposto, formalizzato e implementato il Piano della performance, in attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo n. 150/2009.

Il Piano della Performance viene rivisto e ripubblicato con cadenza annuale.

Nell'ambito del ciclo della performance, il processo di elaborazione del Piano della Performance prende avvio con la definizione degli indirizzi strategici proposti dal Presidente al Consiglio di Amministrazione, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 4, comma 2 dello Statuto dell'Ente, e si

conclude con l'approvazione del Piano da parte del medesimo Consiglio.

L'attività di pianificazione strategica ed operativa è strettamente correlata con tutte le componenti del ciclo della performance integrato (Carta dei Servizi, Piano Nazionale per la Prevenzione della Corruzione, Programma Triennale per la Trasparenza) come esemplificato nella figura seguente:



Il processo di pianificazione strategica ed operativa si articola nelle seguenti attività:

- 1) Review e eventuali modifiche alla Mission e alle Aree strategiche
- 2) SWOT Analysis e Analisi Stakeholder
- 3) Review pianificazione strategica
- 4) Pianificazione Operativa
- 5) Elaborazione Budget annuale
- 6) Elaborazione Piano pluriennale delle opere
- 7) Elaborazione bilancio pluriennale
- 8) Approvazione Bilancio Preventivo
- 9) Elaborazione e approvazione Piano della Performance

Il dettaglio delle attività, responsabilità e documenti prodotti è indicata di seguito.

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
1	REVIEW ED EVENTUALI MODIFICHE A MISSION E AREE STRATEGICHE	Ogni anno, in fase di Pianificazione Strategica, è previsto un momento di riflessione per confermare o meno le formulazioni di Missione e Aree Strategiche pubblicate nel ciclo precedente	Presidente/ CdA	Indirizzi strategici	L'attività è finalizzata alla definizione degli indirizzi strategici proposti dal Presidente al Consiglio di Amministrazione e da quest'ultimo deliberati.	Entro Ottobre
2	SWOT ANALYSIS E ANALISI STAKEHOLDER	Nel mese di novembre le Direzioni Centrali, il Direttore Generale, e il Vice Direttore Generale, con il coordinamento della Pianificazione Strategica, curano la revisione degli aspetti strategici, ovvero: missione, aree strategiche, analisi degli stakeholder, analisi interna ed esterna e SWOT analysis. Nell'ambito della definizione degli obiettivi e delle metriche di 'outcome' sono organizzati momenti di coinvolgimento di rappresentanti degli stakeholder strategici per la condivisione degli aspetti di maggior rilevanza, tipicamente in occasione delle Giornate della trasparenza.	Direzioni Centrali/ DG/ VDG/ PS	Analisi di contesto	L'analisi di contesto si concretizza nella revisione dei temi relativi ai capitoli 2, 3 e 4 del Piano della Performance.	Entro 30 novembre
3	REVIEW PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Nel mese di novembre, le Direzioni Centrali, il Direttore Generale, e il Vice Direttore Generale, con il coordinamento della Pianificazione Strategica, sulla base delle indicazioni emerse attraverso le analisi di contesto, definiscono gli obiettivi strategici triennali e le relative azioni strategiche, KPI e target, partendo da quanto definito nel ciclo precedente e procedendo ad aggiornamento, inserimento di nuovi obiettivi o cancellazione di obiettivi preesistenti.	Direzioni Centrali/ DG/ VDG/ PS	Obiettivi strategici e azioni	Gli obiettivi strategici e azioni sono sviluppati attraverso l'utilizzo di apposite schede	Entro 30 novembre
4	PIANIFICAZIONE OPERATIVA	Sulla base delle schede relative alle azioni strategiche, in base alle responsabilità sugli obiettivi strategici individuate, ciascun Direttore Centrale provvede a definire gli obiettivi operativi e i relativi progetti condividendoli con le rispettive Direzioni, con il coordinamento della Pianificazione Strategica.	Direzioni Centrali, di linea e staff/ DG/ VDG/PS	Obiettivi e Piano operativo	Gli obiettivi operativi e relativi progetti sono sviluppati attraverso l'utilizzo di apposite schede	Entro 31 dicembre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
5	ELABORAZIONE BUDGET ANNUALE	<p>Ogni centro di responsabilità collegato al centro di responsabilità di 1° livello descrive in un apposito documento le previsioni quali-quantitative dei programmi, progetti ed attività che intende realizzare nel periodo o nel corso dell' anno. Il centro di responsabilità di 1° livello coordina il processo al fine di rendere coerenti le linee strategiche e di indirizzo del Consiglio di Amministrazione con i programmi ed i progetti dei centri di responsabilità collegati .</p> <p>Sulla base dei progetti proposti avviene la previsione economico-finanziaria di ogni iniziativa e nel complesso di ogni azione strategica. Il consolidamento di tutte le iniziative permette la definizione dell'ammontare annuo del fabbisogno economico e finanziario. La proposta di budget e di piano operativo viene inviata alla Direzione Centrale Amministrazione e Finanza che valuta la coerenza con le risorse economico-finanziarie disponibili.</p> <p>Sotto il profilo della pianificazione economica il budget darà origine al budget economico del centro di responsabilità di 1° livello, la sommatoria dei budget dei centri di responsabilità di 1° livello costituisce, rispettivamente, il preventivo finanziario ed economico dell'ente.</p>	Direzioni Centrali	Budget	<p>Il preventivo finanziario si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Esso si articola per le entrate e per le spese in centri di responsabilità amministrativa di 1° livello, stabiliti in modo che a ciascun centro corrisponda un unico responsabile con incarico dirigenziale, cui è affidata la relativa gestione. I centri di responsabilità amministrativa di 1° livello sono individuati dal Consiglio di Amministrazione con riferimento alle aree omogenee di attività delle strutture di cui al regolamento di organizzazione.</p>	Entro 30 ottobre
6	ELABORAZIONE PIANO PLURIENNALE DELLE OPERE	<p>Per quanto attiene ai lavori pubblici approvati dall'Ente, la realizzazione degli stessi avviene sulla base di un piano o programma triennale e di aggiornamenti annuali predisposti dal centro di responsabilità di 1° livello competente per materia, predisponendo l'elenco annuale dei lavori da portare a termine nell'anno nel rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 128 del decreto legislativo n. 163/2006.</p>	CCA, CIA, CAF	Piano Pluriennale delle opere	<p>Piano triennale delle opere e dettaglio dei lavori dell'anno con relativa stima.</p>	Entro 30 settembre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
7	ELABORAZIONE BILANCIO PLURIENNALE	<p>Sulla base della stima di risorse necessarie per l'adozione delle linee strategiche sviluppate e della evoluzioni delle attività routinarie dell'Ente è stimato il fabbisogno finanziario previsto per il triennio.</p> <p>Il documento viene aggiornato annualmente, le variazioni e gli scostamenti verificatisi tra un esercizio ed un altro vengono illustrate nelle note preliminari che accompagnano i prospetti contabili.</p> <p>Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente sentito il Direttore Generale, delibera sul bilancio pluriennale con le stesse modalità previste per l'approvazione del bilancio annuale di previsione e approva il programma triennale dei lavori pubblici e gli aggiornamenti annuali.</p>	CAF	Bilancio Pluriennale	Il bilancio pluriennale è redatto per centri di responsabilità di 1° livello con l'articolazione delle entrate e delle uscite uguale a quella presente nel bilancio preventivo decisionale.	Entro 30 ottobre
8	APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO	<p>Il preventivo finanziario rappresenta il consolidato dei budget finanziari elaborati dalle Direzioni Centrali secondo i termini di spese ed incassi previsti per l'anno.</p> <p>Il preventivo economico espone le misurazioni economiche dei costi e dei ricavi che si prevede di realizzare durante la gestione dei diversi centri di responsabilità amministrativa.</p> <p>Esso tiene conto delle poste economiche che non avranno manifestazione finanziaria nell'esercizio e delle quote di utilizzo dei beni patrimoniali.</p> <p>Il preventivo economico è compilato secondo l'allegato n. 5 al Regolamento approvato con DPR 27 febbraio 2003, n. 97. È approvato, dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze."</p> <p>Il bilancio di previsione, elaborato dalla Direzione Centrale Amministrazione e Finanza e dal Direttore Generale, è deliberato su proposta del Presidente dal Consiglio di Amministrazione non oltre il 30 novembre dell'anno precedente cui il bilancio stesso si riferisce.</p>	CAF	Bilancio Preventivo	<p>Il bilancio di previsione è composto dai seguenti documenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> il preventivo finanziario; il quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria; il preventivo economico. <p>Costituiscono allegati al bilancio di previsione:</p> <ol style="list-style-type: none"> il bilancio pluriennale; la relazione programmatica; la tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione; 	Entro 30 novembre
9	ELABORAZIONE e APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	Entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione provvede ad approvare il Piano della Performance proposto da parte del Direttore Generale.	CdA	Piano della Performance	Il Piano della Performance ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche, il piano operativo annuale.	Entro 31 Gennaio

La struttura dell'albero della performance che sostiene l'intero modello di pianificazione strategica ed operativa dell'ENAC è definito su 7 elementi cardine:

- la **missione** dell'Ente, ovvero il fine ultimo che si intende perseguire
- **5 aree strategiche**, ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'ente opera
- **4 prospettive di mappa**, ovvero i 4 livelli previsti dall'approccio delle Balanced Scorecard di costruzione delle azioni strategiche secondo le prospettive di creazione del valore: **Risorse Umane e Finanziarie, Competenze e Sviluppo interno, Processi e Stakeholder**
- Gli **obiettivi strategici**, ovvero gli obiettivi triennali che per ciascun ambito strategico e secondo ogni prospettiva di creazione del valore l'ente si pone di perseguire
- Le **azioni strategiche**, ovvero i macro ambiti in cui si inseriscono i progetti per perseguire gli obiettivi strategici.
- Gli **obiettivi operativi**, ovvero gli obiettivi annuali che l'Ente si pone in funzione del conseguimento degli obiettivi strategici
- I **progetti**, ovvero le azioni annuali tese a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.



2.3 La misurazione e la valutazione degli obiettivi

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi si snoda attraverso 3 momenti chiave in cui interviene nel processo l'Organismo indipendente di valutazione (OIV), ovvero l'organo collegiale composto da 3 componenti dotati dei requisiti stabiliti dall'ANAC, ai sensi dell'articolo 13, comma 6, lettera g) del Decreto Legislativo n.150/2009, nella delibera 12/2013.

L'OIV interviene per:

- la valutazione della congruità e del rispetto delle scadenze relative alla presentazione del Piano annuale della Performance entro il 31 gennaio di ogni anno;
- la valutazione del report semestrale di verifica dell'avanzamento dei progetti e il conseguimento degli obiettivi prodotto entro il 31 luglio di ogni anno;
- validare la relazione annuale sulla Performance in cui è rendicontato il conseguimento degli obiettivi operativi annuali.

L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT; promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità e verifica i risultati e le buone pratiche di pari opportunità consultando eventualmente il Comitato unico di garanzia costituito con provvedimento n. 1/DG del 3/1/2012.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione, della trasparenza dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso (art.14, comma 4 del Decreto n.150/2009). L'OIV comunica, laddove ritenute significative, le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e all'amministrazione, nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e all'ANAC.

Esso valida la Relazione sulla *performance* (art.10, comma 1 lett.b) del Decreto Legislativo n.150/2009), presentata dal Direttore generale, entro il 30 giugno di ogni anno. La Relazione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato. La validazione della Relazione sulla *performance* è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

La Relazione sulla *performance*, riferita all'anno precedente, è elaborata dalla Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale - Pianificazione Strategica, sulla base di dati relativi ai risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e al bilancio, forniti dalle Direzioni competenti entro il 31 marzo.

La Relazione evidenzia lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Con riferimento alla verifica dello stato di realizzazione del Piano operativo della *performance*, la Direzione del Amministrazione e Sviluppo del Personale - Pianificazione Strategica elabora periodici report sullo stato di avanzamento degli obiettivi e monitora l'andamento degli stessi al fine della successiva rendicontazione al Direttore Generale, al Vice Direttore Generale e all'OIV. Le Direzioni interessate possono, al fine di potere variare durante l'esercizio obiettivi ed indicatori della performance ritenuti inadeguati o divenuti impossibili da conseguire, o porre in essere eventuali azioni correttive e/o migliorative, inviare alla Pianificazione Strategica apposite richieste che saranno oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale e del Vice Direttore Generale.

Il rapporto dell'attività del primo semestre del Piano della *performance*, è prodotto entro la fine di luglio e reso noto all'OIV.

2.4 Dalla misurazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative coinvolte in un processo che utilizza sia indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, sia indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Nell'ottica di implementare un sistema di rendicontazione sociale, è necessario porre in primo piano l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

A tale fine, a partire dal 2011, sono pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'ENAC, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto e sono avviate procedure tese all'individuazione degli *stakeholder* chiave, appositamente individuati nel Piano della *performance*, al fine di incrementare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

2.4.1 Coinvolgimento degli stakeholder nel processo di pianificazione del Piano della performance

L'interesse degli *stakeholder* è determinato, nel rispetto del quadro normativo vigente, da una rete stabile di canali di comunicazione, strutturata secondo i principi della *stakeholder relationship* con gli *stakeholder chiave* e dello *stakeholder reporting* per tutti gli altri.

Il Consiglio di amministrazione assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale.

L'OIV assume la responsabilità tecnica della rendicontazione sociale; la Funzione Comunicazione Istituzionale e la Pianificazione Strategica, collaborano con l'OIV nei procedimenti amministrativi connessi all'attuazione della rendicontazione sociale.

La gestione della rendicontazione sociale si ispira al manifesto dei valori ed al codice etico contenuti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, emanato ai sensi dell'articolo 11, comma 2, del Decreto, in base alle linee guida della Sezione per l'integrità nelle amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 13, comma 8, del Decreto.

Gli stakeholder chiave sono individuati utilizzando la matrice di posizionamento *interesse/influenza* introdotta dalla Copenhagen Charter. L'uso della matrice di posizionamento rappresenta la metodologia standard con cui l'ENAC identifica, fra tutti gli *stakeholder* di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica. Ogni anno in via di revisione del contesto strategico i Direttori Centrali provvedono a riverificare se la selezione degli Stakeholder Strategici debba subire delle variazioni.

E' così stabilita, per successive aggregazioni, una gerarchia degli *stakeholder*, che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività dell'ENAC, quelli che ne influenzano i comportamenti, quelli che hanno un elevato grado di interesse e di influenza.

		Influenza	
		BASSA	ALTA
Interesse	Basso		
	Alto		STAKEHODERS STRATEGICI

Tale classificazione assume importanza fondamentale per l'ENAC in quanto:

- offre una visione chiara di tutte le categorie di *stakeholder* con le quali l'ENAC stesso interagisce;
- condiziona i contenuti e la forma della strategia di comunicazione ovvero di coinvolgimento diretto.

2.4.2 La struttura di relazione con gli *stakeholder*.

Sulla base del grado di rilevanza strategica degli *stakeholder*, ENAC provvederà a:

- coinvolgere quelli risultati strategici nel processo di pianificazione strategica per condividere obiettivi e metriche di misura delle azioni e degli impatti;
- informare attraverso strumenti *ad hoc*, quali il Bilancio sociale, la pubblicazione del Rapporto sull'attività dell'ENAC, quegli *stakeholder* ritenuti comunque di particolare interesse profilando i vari strumenti sulla base dei particolari interessi di queste categorie di portatori di interesse;
- portare a conoscenza attraverso sistemi generali, quali il sito web ed il Numero Verde, tutti gli altri *stakeholder* che vorranno essere informati sulle attività svolte dell'Ente.

La Funzione Comunicazione Istituzionale e la Pianificazione Strategica sono le strutture che curano le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di *stakeholder chiave*. Indicano le riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di *performance*, coinvolgendo le strutture organizzative dell'ENAC interessate e curano la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri *stakeholder*.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Gli ambiti

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori quali elementi di collegamento tra la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
- gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

→ per il personale con qualifica non dirigenziale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Secondo l'organizzazione dell'ENAC possono essere distinte diverse tipologie di dipendenti da includere nella valutazione. In particolare:

- i dirigenti (Direttore Centrale, Direttore di linea, e di Staff);
- i professionisti di 1^a qualifica;
- il personale tecnico-amministrativo-operativo;
- i professionisti di 2^a qualifica.

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.”

Il sistema di valutazione delle performance individuali non può essere vissuto come una pesante sovrastruttura, né come un adempimento formale, né tantomeno può essere ridotto a mero strumento per premiare/sanzionare. Esso è, sia per il capo/valutatore, che per il collaboratore/valutato, un indispensabile strumento teso a migliorare il sistema dei rapporti sociali all'interno di ogni area organizzativa, e quindi il clima e la qualità della vita di lavoro.

Per impiantare un sistema di valutazione realmente funzionante, la definizione di un sistema per la valutazione è solo un primo passo e neanche quello più importante. L'aspetto più importante è l'allineamento del “metro” valutativo tra tutti i valutatori.

Ciò richiede, a sua volta, un'azione comune di training rivolta a tutti i valutatori, con l'avvio di esperienze formative su come applicare i criteri di valutazione e su come si può ragionevolmente operare perché essi siano accettati come prassi applicativa e come opportunità per la valorizzazione dei collaboratori.

I vantaggi per il collaboratore/valutato sono così riassumibili :

- ✓ disporre di un riscontro riguardo alla qualità della propria prestazione professionale, avendo modo di confrontare i propri risultati con gli obiettivi posti come meta
- ✓ misurarsi con le aspettative del capo e dell'organizzazione, e rispondere al bisogno che molti hanno di disporre di feedback che consenta di orientare i propri comportamenti lavorativi
- ✓ ottenere dal proprio contesto lavorativo – di cui il capo è il principale riferimento – una risposta al bisogno di riconoscimento del contributo fornito
- ✓ trovare occasione di parlare dei problemi attuali e dei possibili programmi futuri che possono consentire a ciascun individuo di affermarsi nel proprio contesto lavorativo, sviluppare la propria identità, e rispondere al bisogno di autorealizzazione.

I vantaggi per il capo/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, e migliorare la performance organizzativa della Unità di propria responsabilità
- ✓ disporre di un'utile guida per esercitare più efficacemente le funzioni di coordinamento, guida e sviluppo dei collaboratori, e consentire nel medio termine di far crescere le persone
- ✓ disporre di uno strumento di orientamento e monitoraggio della situazione organizzativa della propria unità.

Perché tutto ciò si realizzi, la Metodologia ENAC di valutazione delle performance individuali è stata definita per rispondere ai seguenti criteri :

- **trasparenza:** le regole adottate nello svolgimento del processo di valutazione sono conosciute sin dall'inizio del rapporto tra valutatore e valutato;
- **oggettività :** 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.

Trasparenza e oggettività, pubblicità e univocità delle regole di valutazione assicurano omogeneità ed uniformità nella valutazione stessa. Ma nel contempo, equità deve significare anche trattare in modo diverso casi diversi. Ovvero, offrire ai valutatori la possibilità di adeguare - 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, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

Per l'assegnazione della retribuzione di risultato/produttività per ciascuna di queste categorie si rinvia a quanto previsto rispettivamente nei paragrafi 6. (La policy ENAC per la gestione del sistema premiante dei Dirigenti), 8.4 (Premio economico per la retribuzione di risultato – 1^a Qualifica professionale) e 12. (Retribuzione produttività – Personale tecnico-amministrativo-operativo e della 2^a Qualifica professionale) del presente Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*.

La ripartizione avverrà nel rispetto delle disposizioni previste dal CCNL in vigore.

3.2 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dell'ENAC

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti dell'attività lavorativa: gli obiettivi conseguiti ed alle competenze (comportamenti organizzativi) dimostrati.

Per i dirigenti la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e delle competenze è articolato nei seguenti contributi:

- | | | |
|-----------------------|---------------|----------------|
| - Direttori centrali: | Obiettivi 40% | Competenze 60% |
| - Direttori di linea: | Obiettivi 50% | Competenze 50% |
| - Incaricati | Obiettivi 50% | Competenze 50% |

Per i professionisti di 1^a qualifica la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti e ai professionisti di fornisce un contributo del 70%. La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato rispetto al ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 30%.

Per il rimanente personale con qualifica non dirigenziale il contributo rispetto al grado di conseguimento degli obiettivi è pari al 75%, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi concorre in misura pari al 25%.

Il meccanismo di valutazione prevede che il soggetto che assegna l'obiettivo esprima la valutazione sul conseguimento degli obiettivi e sui relativi comportamenti organizzativi. Pertanto, il Direttore Generale provvede a valutare il Direttore Centrale, il Direttore Centrale provvede a valutare i rispettivi Direttori di linea; i Direttori di linea e di Staff provvedono a valutare il restante personale tecnico - amministrativo e i professionisti di 1^a qualifica e 2^a qualifica. Il Direttore Generale provvede a valutare i dirigenti del proprio staff.

Ai sensi dell'articolo 3 del decreto legislativo 25 luglio 1997, n.250, di istituzione dell'Ente Nazionale per l'Aviazione civile, il Direttore Generale è un organo dell'ENAC; egli sovrintende all'attività di tutti gli uffici ed unità operative, assicurando il coordinamento operativo dei servizi, delle articolazioni territoriali, nonché l'unità di indirizzo dell'Ente nel suo complesso; in quanto tale è destinatario degli obiettivi strategici indicati nel *Piano della performance*.

Al termine dell'esercizio di riferimento, in coerenza con il metodo adottato per la valutazione dei dirigenti, il Direttore Generale presenta all'OIV per la prevista validazione, ai sensi di quanto disposto dall'art.14, comma 4, lett. c) del Decreto Legislativo n.150/2009, la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti dall'Ente. All'esito e sulla base della predetta validazione, il Consiglio di amministrazione procede alla valutazione del Direttore Generale, su proposta del Presidente.

Il Vice Direttore Generale, nominato dal Consiglio di Amministrazione dell'ENAC, concorda i propri obiettivi con il Direttore Generale, sulla base degli obiettivi strategici e operativi attribuiti ai dirigenti e indicati nel *Piano della performance*, secondo il modello sopra esplicitato. Lo stesso sarà valutato secondo criteri e modalità coerenti con quanto disposto per il Direttore Generale. A tale proposito, il Direttore Generale propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione dello stesso.

L'erogazione della retribuzione di risultato al Direttore Generale e al Vice Direttore Generale è parametrata alla valutazione ottenuta, con riferimento a quanto previsto nei rispettivi provvedimenti di determinazione del compenso spettante.

Per assicurare il rispetto dei parametri previsti dalla legge, ovvero l'equa distribuzione delle premialità per ogni categoria di personale, il Direttore Generale fornisce criteri e indicazioni metodologiche da tenere in considerazione sulla valutazione individuale.

Infatti, entro il mese di dicembre, il ciclo di valutazione è avviato annualmente dalle **“Linee guida per la valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale – anno XXXX”** che verranno comunicate a tutti i dirigenti, valutati e valutatori, e conterranno:

- ✓ calendario del ciclo annuale di valutazione;
- ✓ tempi ed indicazioni di massima per la definizione degli obiettivi;
- ✓ le area di priorità e gli obiettivi strategici entro i quali individuare gli specifici apporti da acquisire come obiettivi operativi
- ✓ il peso relativo per la valutazione dei diversi obiettivi operativi derivanti dal Piano;
- ✓ 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 in relazione agli impegni strategici.

Per l'adeguato funzionamento del sistema, ai sensi 7, comma 3, del Decreto Legislativo n. 150/2009, il Direttore Generale, ove necessario, per trattare le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, istituisce un apposito Collegio di Conciliazione che assicuri l'adeguato grado di terzietà e di imparzialità, o che agisca secondo le disposizioni di cui all'art. 410 c.p.c. (Tentativo facoltativo di conciliazione).

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.

Il modello di valutazione della copertura di “ruolo dirigenziale” si basa su una serie di competenze distintive illustrate nel “Dizionario delle competenze” di cui al successiva Sezione II – paragrafo 5.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede parametri relativi:

- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità;
- alla gestione della comunicazione;
- alla gestione della relazione;
- alla tempestività;
- all'accuratezza;
- allo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
- all'analisi e alla soluzione dei problemi.

SEZIONE II - DIRIGENTI

4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

Il sistema di valutazione, nel suo complesso, si propone come momento di:

- verifica e valutazione dei risultati attesi;
- implementazione delle strategie dell'Ente.

Il sistema di valutazione delle prestazioni è, quindi, anche uno strumento di accompagnamento e supporto dei processi di sviluppo organizzativo.

Il sistema di valutazione collega la retribuzione di risultato prevista nel contratto collettivo, ai risultati individuali conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La presente metodologia illustra operativamente le modalità applicative del sistema di valutazione dei dirigenti, così come le logiche che lo ispirano, al fine di agevolare l'utilizzo e consentire una migliore valorizzazione del contributo dei dirigenti ai risultati dell'ENAC in una prospettiva di sviluppo delle capacità personali.

Lo scopo perseguito è quello di armonizzare il ciclo di gestione della performance con quello di sviluppo manageriale. Essi, nel loro insieme, devono essere in grado di cogliere sia le variabili quantitative, che quelle qualitative, comportamentali, valoriali, espressione della performance manageriale nel suo complesso ¹.

Inoltre, il contributo di ciascun dirigente merita di essere valutato non solo sulla capacità di contribuire al perseguimento degli **obiettivi operativi di derivazione strategica**, derivati dal Piano della performance dell'Ente, ma anche su obiettivi operativi locali che siano legati alla specifica realtà dell'area di propria responsabilità e che rappresentino per il dirigente le "sfide" per il miglioramento delle performance di efficienza, economicità e qualità.

¹ DLgs 150/2009 - Art. 3 - comma 1 - La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. Art. 3 - comma 2 - Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed 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 alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.

Gli **obiettivi operativi locali**, in particolare, sono proposti dal valutato secondo una logica bottom-up, e, se ritenuti significativi per la maggiore efficienza, efficacia ed economicità dell'Ente, accolti in aggiunta agli obiettivi operativi di derivazione strategica, derivanti dal Piano della performance.

Non meno rilevante è una migliore considerazione delle competenze manageriali espresse dal dirigente nell'esercizio del proprio ruolo di responsabilità. Tale approccio permette di rafforzare l'utilità del sistema di valutazione dei dirigenti quale modalità di sviluppo manageriale, contribuendo così a mettere in evidenza e a promuovere i comportamenti organizzativi e gli stili di management più coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e di funzionamento dell'ENAC.

Va sottolineato che le capacità richiamate nel profilo di competenza assegnato non sono delineate in astratto, ma vengono colte e graduate dal valutatore in relazione alla sfida posta dallo specifico ruolo di responsabilità ricoperto.

Gli obiettivi assegnati all'individuo devono essere necessariamente tarati sullo specifico incarico ricoperto e devono tenere conto delle responsabilità, delle attività e dei compiti propri di ciascun ruolo.

La fase di colloquio capo-collaboratore per l'assegnazione degli obiettivi non costituisce un mero adempimento formale. Essa è finalizzata a responsabilizzare compiutamente il dirigente sulle "performance individuali" ² attese nell'esercizio dello specifico ruolo assegnato, acquisendo la consapevolezza che contribuirà con il proprio sforzo a realizzare la "performance organizzativa" relativa all'area di propria responsabilità.

Si comprende quindi la diversa finalizzazione della valutazione delle "performance individuali" dei dirigenti, rispetto alla valutazione della "performance organizzativa" ³, la cui misurazione⁴ è invece

² Ibidem: Art.9 – comma 1 - La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

³ Ibidem: Art. 8 - Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

essenziale per tenere efficacemente sotto controllo l'andamento gestionale dell'Ente, e diviene a sua volta propedeutica per una migliore valutazione delle performance individuale.

Il sistema di valutazione, seppur centrato su di un numero limitato di obiettivi assegnati, si ritiene sia adeguato a rappresentare, sinteticamente ma efficacemente, le aree di responsabilità significative del dirigente e la tensione verso il risultato che gli è richiesto di perseguire nell'anno di valutazione.

Ma soprattutto, esso è integrato da indicatori comportamentali sulle competenze espresse nell'esercizio del proprio ruolo, i quali contribuiscono a costruire un quadro esaustivo dell'impegno profuso dal dirigente nella gestione complessiva della propria area di responsabilità, altrimenti esprimibile come "performance individuale".

4.1 Gli attori e le fasi del processo di valutazione

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 è un processo ciclico e annuale (1 Gennaio – 31 Dicembre) che vede al suo interno tre momenti di uguale importanza:

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

⁴ Ibidem: Art. 11 – comma 4 - Ai fini della riduzione del costo dei servizi, dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché del conseguente risparmio sul costo del lavoro, le pubbliche amministrazioni provvedono annualmente ad individuare i servizi erogati, agli utenti sia finali che intermedi, ai sensi dell'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279. Le amministrazioni provvedono altresì alla contabilizzazione dei costi e all'evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché al monitoraggio del loro andamento nel tempo, pubblicando i relativi dati sui propri siti istituzionali.

A. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi individuali

individuazione e assegnazione degli obiettivi a ciascun valutato (operativi di derivazione strategica e locali, quantitativi o qualitativi) 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 consuntivi, analisi delle cause degli scostamenti tra risultati e obiettivi assegnati, eventuale correzione dello scostamento ("neutralizzazione"), 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 il piano aziendale della formazione;
- orientare la politica retributiva dell'Ente laddove prevede il riconoscimento di premialità in relazione alla performance individuale.

4.1.1 FASE A - Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi individuali

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 operativi derivanti dal Piano strategico dell'Ente⁵**, che rispondano ai seguenti requisiti: necessari alla realizzazione di specifiche azioni strategiche riportate nel Piano, afferenti all'area di responsabilità del dirigente, significativi rispetto alle finalità dell'unità

⁵ Civit - Delibera n. 6/2013 - Il Piano della performance deve contenere gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori e target. Tale requisito rappresenta una precisa previsione normativa e una forma di trasparenza. La pubblicazione degli obiettivi individuali nel Piano [della performance] è finalizzata a evidenziare come il risultato che il dirigente è tenuto a conseguire contribuisca al raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici dell'amministrazione.

organizzativa di propria responsabilità, e coerente con gli obiettivi di responsabilità della linea gerarchica di riferimento;

- ✓ **obiettivi operativi locali** di miglioramento, 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, relativi al miglioramento dei processi dal punto di vista dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità, al miglioramento della qualità del servizio;
- ✓ **assegnazione del profilo di competenza di ruolo**, che risponda ai seguenti requisiti: individuazione delle competenze organizzative e manageriali che dovranno contraddistinguere l'esercizio dello specifico ruolo di responsabilità assegnato.

Il percorso per la pianificazione ed assegnazione degli obiettivi si sviluppa attraverso 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 - La preparazione al colloquio da parte del valutato

Il valutato, dopo aver ricevuto le “**Linee guida per la valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale – anno XXXX**”, predispone una riflessione propedeutica al colloquio di assegnazione degli obiettivi.

La riflessione del valutato parte dalle seguenti considerazioni:

✓	Quale 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).
✓	Quale potrà essere il contributo della propria area di responsabilità al conseguimento delle specifiche azioni strategiche dell'ENAC. (evidenze emergenti dall'analisi dalla Pianificazione operativa in riferimento alle azioni strategiche sulle quali è prevista una responsabilità della propria Direzione di riferimento)

✓	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 di lavoro riportati del MAGOQ o dagli esiti del Manpower Planning).
---	---

A tale scopo potrà utilizzare l'apposita **“Scheda personale di preparazione al colloquio di assegnazione degli obiettivi”** (ved. Allegato 1), la quale, consentendo una migliore rappresentazione degli ambiti di responsabilità di propria competenza, faciliterà il confronto che avverrà nel corso del colloquio con il proprio valutatore.

2° step - Il colloquio valutato-valutatore per la 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 valutato comunica le proprie considerazioni emerse in sede di preparazione al colloquio (vedasi scheda di lavoro predisposta dal valutato).
✓	Il valutatore preciserà le azioni strategiche e gli obiettivi operativi che afferiscono alla propria linea gerarchica, e che quindi, a cascata, ricadono nell'area di responsabilità del valutato.
✓	Verranno identificati gli obiettivi operativi derivati dal Piano strategico 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
✓	Il valutato formulerà una proposta di obiettivi operativi locali di miglioramento che vadano ad aggiungersi agli obiettivi operativi derivanti dal Piano strategico, e che siano in grado di rappresentare al meglio la specificità della propria unità organizzativa.
✓	Valutato e valutatore definiranno i target attesi, e gli indicatori che dovranno consentire la misurazione al fine di poter identificare il livello di conseguimento in sede di valutazione.

✓	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. E' evidente che la specificità del ruolo assegnato richiederà l'agire di alcune competenze piuttosto che altre, comunque è buona norma identificare un profilo che tocchi tutti i cluster comportamentali richiamati nella scheda.
✓	Valutato e valutatore potranno concordare eventuali attività di sviluppo e supporto individuale (feedback periodici, riunioni, training on the job, knowledge sharing, coaching, etc.) da realizzare nel corso dell'anno, e tese a sostenere il dirigente nel proprio sforzo

3° step - La formalizzazione degli obiettivi assegnati

Sulla base del confronto emerso in sede di colloquio, il valutatore definirà la “**Scheda individuale per l’assegnazione degli obiettivi annuali di ruolo**” (ved. Allegato 2).

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, che potranno essere variamente modulati tra obiettivi operativi di derivazione strategica ed obiettivi operativi locali di miglioramento, in relazione al livello di responsabilità (Direttori centrali, Direzioni di linea) e della tipologia delle funzioni presidiate dal ruolo dirigenziale (funzioni operative di linea, funzioni di supporto e staff).

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

Per ciascun obiettivo il valutatore specificherà nella Scheda il peso relativo (la somma dei pesi degli obiettivi operativi di derivazione strategica deve essere pari a cento, così come pari a cento deve essere la somma dei pesi degli obiettivi operativi locali).

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

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

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.

Obiettivi operativi di derivazione strategica, obiettivi operativi locali, e profilo di competenza sono riportati in diverse sezioni della Scheda, e daranno corso a valutazioni indipendenti.

La **“Scheda individuale per l'assegnazione degli obiettivi annuali di ruolo”** sarà formalmente consegnata al valutato da parte del proprio riferimento gerarchico, dopo che la Direzione Generale ne abbia verificato la coerenza con il complesso degli obiettivi dell'Ente.

4.1.2 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 dell'Ente, il miglioramento delle performance organizzative.

Gli obiettivi individuali 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.

Sono numerosi i riferimenti disponibili in ENAC dai quali derivare gli obiettivi individuali afferenti a ciascun ruolo di responsabilità.

Per gli obiettivi operativi di derivazione strategica il principale riferimento è ovviamente il processo di elaborazione del Piano strategico da inserire nel Piano della performance, che rende possibile riconoscere le aree strategiche, gli obiettivi strategici, e le azioni strategiche afferenti alla propria area di responsabilità.

Per la individuazione degli obiettivi operativi locali di miglioramento sono disponibili molteplici riferimenti in ENAC, tra cui report gestionali, analisi condotte nel tempo sulla semplificazione dei processi di lavoro riportati del MAGOQ, e valutazioni afferenti al Manpower Planning, standard internazionali, ecc.

Per il riconoscimento della qualità e della quantità della prestazione lavorativa è opportuno che gli obiettivi prescelti e assegnati presentino le seguenti caratteristiche⁶:

- Rilevanti e coerenti con la strategia (significativi e pertinenti rispetto alla missione istituzionale ed alle priorità strategiche);
- Sfidanti (tali da essere impegnativi per la persona e, nel contempo, determinare un significativo contributo al miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficienza);
- Misurabili e concreti (specifici, misurabili in termini concreti e chiari, e quindi comprensivi dei criteri che ne specificano il livello di raggiungimento);
- Temporalmente determinati (riferibili ad un arco temporale determinato o contrassegnati da una scadenza temporale);
- Confrontabili nel tempo (confrontabili con le tendenze rilevate in periodi precedenti al fine di coglierne la evoluzione e la tensione verso il miglioramento);
- Confrontabili con altri (confrontabili con i valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazione con organizzazioni analoghe).

Per contro, 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.

⁶ Ibidem : Art. 5 – comma 2

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 (il 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)⁷. 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 espresso da parametri di misurazione di tipo quantitativo, oppure di tipo qualitativo che sono normalmente afferenti alle seguenti tipologie di indicatori:

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;

⁷ Civit - Delibera n. 6/2013 - E' opportuno che le amministrazioni, tenendo conto del grado di conseguimento degli obiettivi nell'anno precedente, individuino gli indicatori e fissino i relativi target in modo da delineare un effettivo percorso di miglioramento della performance.

Efficacia interna: esprime il rapporto fra produzione e obiettivi, di solito in termini di confronto tra realizzato e programmato (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.;

Domanda: misura le caratteristiche e l'andamento della domanda soddisfatta, ed in alcuni casi serve per misurare l'adeguatezza della produzione;

Qualità percepita: esprime la qualità nell'ottica dei "clienti" (esterni o interni) dei prodotti/servizi erogati a valle del processo produttivo, 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 stakeholders: esprime la qualità ed il livello della comunicazione con i cittadini, le imprese, le istituzioni;

Efficacia esterna (outcome): esprime il rapporto fra output prodotto e bisogni espressi dagli stakeholders o dalla collettività, ovvero l'impatto sul contesto esterno in relazione alle finalità istituzionali.

Il livello di performance atteso è apprezzabile tramite l'indicatore prescelto nel confronto con uno standard di riferimento, che può a secondo dei casi essere rappresentato da: obiettivo ottimale, modificazione del trend dello stesso indicatore nel corso degli anni, benchmark con standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazione con organizzazioni analoghe.

Il *Piano della performance* prevede che a ciascun obiettivo operativo sia associato un progetto che indica le specifiche per la sua realizzazione.

Il progetto si compone di una scheda di progetto che riassume evidenzia tutti gli elementi fondamentali dello stesso: la declaratoria dell'obiettivo correlato al progetto, il risultato atteso (cd. Indicatore), 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 presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (ved. Allegato 10).

I “progetti” sono inseriti annualmente nel sistema di *reporting* informatico adottato dall’Ente (WEB Report) nella specifica sezione “Gestione obiettivi e progetti” e sarà compito di ciascun Direttore di struttura curarne la complessiva definizione attraverso l’inserimento delle varie fasi con la relativa tempistica del progetto, indicata in un diagramma, relativo a ciascun obiettivo.

Per gli obiettivi comuni a più strutture i progetti saranno sviluppati congiuntamente dai dirigenti interessati.

Ciascun dirigente titolare di obiettivi dovrà aggiornare periodicamente le informazioni contenute nel suddetto *data base* per monitorare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi al fine di facilitare il monitoraggio degli stessi da parte dell’OIV.

4.1.3 FASE B - Gestione e monitoraggio dell’avanzamento dell’attività

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.

Questa riflessione sullo stato di avanzamento del Piano e degli obiettivi che costituiscono la performance organizzativa, 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 anche richiedere di apportare delle modifiche ai risultati attesi.

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.

4.1.4 FASE C - 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 - autovalutazione da parte del valutato
- 2° step - compilazione della scheda di valutazione
- 3° step - colloquio di feedback valutato-valutatore
- 4° step - formalizzazione della valutazione

1° step – L'autovalutazione da parte del valutato

Il valutato viene informato dalla propria linea gerarchica dell'avvio della fase finale del ciclo di valutazione delle performance individuali, così come in precedenza era stato già calendarizzato nell'ambito del documento **“Linee guida per la valutazione – anno XXXX”**.

Il valutato si predispone al processo di valutazione e sviluppa una propria riflessione autovalutativa guidata dalla **“Scheda personale di preparazione al colloquio di valutazione”** (ved. Allegato 3):

✓	Il valutato compila una prima parte della scheda con i risultati conseguiti a fronte di ciascuno degli obiettivi individuali assegnati, riportando i parametri di misurazione sulla base delle informazioni oggettivamente rilevate.
✓	Compila inoltre una descrizione dei comportamenti più significativi messi in atto nel periodo di valutazione con eventuali episodi significativi.
✓	Alla scheda il valutato potrà allegare ulteriori informazioni che ritenga utile sottoporre al valutatore e che possono contribuire a valutare i risultati conseguiti.

La compilazione della **“Scheda personale di preparazione al colloquio di valutazione”** è facoltativa, tuttavia essa costituisce un momento autovalutativo molto importante che consente al valutato di razionalizzare l'esperienza di gestione vissuta nel corso dell'anno, e faciliterà il confronto che avverrà nel corso del colloquio di feedback con il proprio valutatore.

Qualora il valutato decida di compilare la scheda di autovalutazione, essa verrà consegnata al valutatore in previsione di poterla discutere nel corso di un colloquio.

2° step - La compilazione della scheda di valutazione

Il valutatore si predispone al colloquio di feedback compilando la **“Scheda di feedback individuale sul raggiungimento degli obiettivi annuali di ruolo”** (ved. Allegato 4), che si

articola in tre differenti sezioni: A - Obiettivi operativi di derivazione strategica, B - Obiettivi operativi locali, C - Profilo di competenza, le quali daranno corso a valutazioni indipendenti :

✓	Il valutatore reperisce le informazioni disponibili ed oggettivamente rilevate utili per definire i parametri necessari per la misurazione del conseguimento dei singoli obiettivi assegnati.
✓	Il valutatore, sulla base dei dati disponibili e della eventuale relazione di autovalutazione redatta dal valutato, esprime in relazione ai singoli obiettivi assegnati il proprio giudizio riguardo il grado di conseguimento dei risultati.
✓	La sintesi delle valutazioni attinenti ai singoli obiettivi operativi di derivazione strategica conduce alla valutazione globale dei risultati operativi derivanti dal Piano strategico, mentre la sintesi delle valutazioni relative ai singoli obiettivi operativi locali determina la valutazione globale dei risultati locali di miglioramento.
✓	Il valutatore sulla base della propria osservazione e degli episodi descritti dal valutato, gradua il suo giudizio in riferimento alle competenze organizzative e manageriali manifestate dal valutato nell'esercizio dello specifico ruolo di responsabilità.

La scheda di valutazione così definita dal valutatore, viene consegnata al valutato e discussa con lo stesso nel corso di un colloquio di feedback ad esso specificamente dedicato.

3° step – Il 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.

4° step - La formalizzazione della valutazione

A seguito del colloquio il valutatore si preoccuperà di definire e formalizzare la Scheda di valutazione, e di annotare tutti gli elementi emersi durante il colloquio che si ritengano utili come "memo" per la pianificazione delle azioni di sviluppo o per la definizione del ruolo riferito al successivo anno.

La Scheda di valutazione nella sua versione definitiva sarà firmata dal valutatore e dal valutato. Una copia sarà trasmessa alla Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale perché si possa dar corso all'istruttoria relativa al sistema premiante.

4.1.5 La graduazione del giudizio sul conseguimento degli obiettivi assegnati

Le graduazioni di valutazione sugli obiettivi operativi di derivazione strategica, valutazione sugli obiettivi operativi locali e 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).

Fondamentale è il concetto di equità espresso in precedenza che è riferito ad una valutazione che deve essere in grado di trattare in modo diverso casi diversi.

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

Ma nel contempo il principio dell'equità deve significare anche possibilità di adeguare - 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, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

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: quand'è che il grado di conseguimento di un obiettivo deve considerarsi "non adeguato, parzialmente adeguato, adeguato, più che adeguato, eccellente"?

La risposta del valutatore varierà a seconda che si tratti di **obiettivi quantitativi**, e quindi misurabili in base alla loro percentuale di conseguimento, oppure nel caso si tratti di **obiettivi qualitativi**, e quindi non misurabili in base alla loro percentuale di conseguimento.

Le stesse modalità di graduazione del giudizio si applicano sia agli obiettivi operativi di derivazione strategica che a quelli operativi locali.

Nel caso di **obiettivi quantitativi**, 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
per gli obiettivi misurati con parametri quantitativi :**

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 50 %	non adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 50% ed inferiore o uguale al 70%	parzialmente adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 70% ed inferiore o uguale a 90%	adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 90% ed inferiore o uguale al 100%	più che adeguato
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 100 %	eccellente

Nel caso di **obiettivi qualitativi**, non sarebbe possibile utilizzare la percentuale di conseguimento rispetto ad un target tangibile e misurabile, per cui è necessario concordare in sede di assegnazione degli obiettivi l'indicatore o gli indicatori più idonei a misurarne la realizzazione, e di conseguenza graduare da parte del valutatore un "giudizio di adeguatezza" del risultato conseguito, come nell'esempio che segue:

**Grado di conseguimento dei risultati
per gli obiettivi misurati con parametri qualitativi:**

L'obiettivo non è stato conseguito: il risultato è molto distante dal valore atteso	non adeguato
L'obiettivo è stato solo parzialmente conseguito: il risultato è inferiore al valore atteso	parzialmente adeguato
L'obiettivo è stato conseguito: il risultato è vicino al valore atteso	adeguato
L'obiettivo è stato superato: il risultato è uguale o superiore al valore atteso	più che adeguato
L'obiettivo è stato di gran lunga superato: il risultato è assai superiore al valore atteso	eccellente

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

Il giudizio complessivo sul conseguimento degli obiettivi è in funzione di una tabella di conversione che determina gli intervalli afferenti ai diversi gradi di valutazione, come nell'esempio riportato :

Scala di conversione per la valutazione

non adeguato	2,0-3,4	2
parzialmente adeguato	3,5-5,4	4
adeguato	5,5-7,4	6
più che adeguato	7,5-9,0	8
eccellente	9,1-10,0	10

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

ESEMPIO SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI

Parte A - FEEDBACK INDIVIDUALE SUL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DAL PIANO STRATEGICO

	Obiettivi operativi assegnati derivanti dal Piano strategico	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					
4					
	Totale	100%		Totale	6,8
GIUDIZIO COMPLESSIVO SUL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DAL PIANO STRAT: 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 CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI
OBIETTIVI OPERATIVI LOCALI DI MIGLIORAMENTO**

	Obiettivi operativi locali di miglioramento assegnati	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					
4					
	Totale	100%		Totale	8,6

**GIUDIZIO COMPLESSIVO
SUL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI LOCALI DI MIGLIORAMENTO:
PIU' CHE ADEGUATO**

4.1.6 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:

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 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 assegnatoli.

Il caso limite può essere rappresentato da ruoli omologhi che si confrontano con uno stesso profilo di competenze atteso, ma che si trovano ad agirlo e interpretarlo in contesti diversi, con complessità diverse. Ad ognuno la propria sfida. Di conseguenza il giudizio a cui arriverà 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.

Se alcuni comportamenti non sono stati rilevati, si preferisce sospendere il giudizio, preferendo il principio della aderenza alla realtà piuttosto che della completezza.

Si consiglia di evitare qualsiasi forzatura nel processo di valutazione delle competenze, perseguendo invece la convergenza progressiva e la condivisione dei giudizi.

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 :

non adeguato	2,0-3,4	2
parzialmente adeguato	3,5-5,4	4
adeguato	5,5-7,4	6
più che adeguato	7,5-9,0	8
eccellente	9,1-10,0	10

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

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	1,75
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	6,25

**GIUDIZIO COMPLESSIVO
SULLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E MANAGERIALI
ESPRESSE NELL'ESERCIZIO DEL RUOLO ASSEGNATO:
ADEGUATO**

5. IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER I DIRIGENTI

5.1 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.

5.1.1 Il modello del prisma

Due immagini possono illustrare il passaggio da una valutazione approssimativa e intuitiva dei comportamenti di un collaboratore ad valutazione una 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

5.1.2 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 fratello⁸

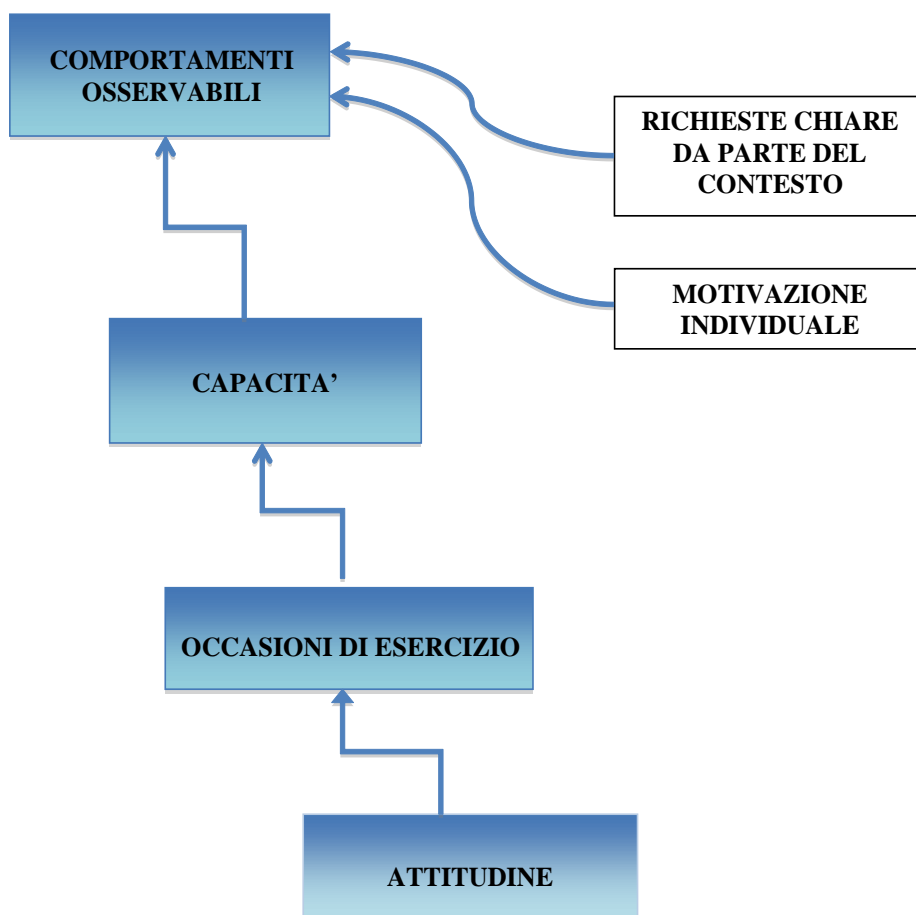
La competenza si esprime quindi attraverso comportamenti osservabili e necessita, per esprimersi, di motivazione individuale, di occasioni di esercizio e di richieste da parte del contesto.

Se ad esempio un capo dovrà valutare la competenza “Iniziativa” dovrà osservare gli effettivi comportamenti che indicano la competenza e chiedersi se ha esplicitato in modo chiaro al

⁸ W. Levati, M Sarao, Il modello delle competenze, Franco Angeli,

collaboratore i comportamenti richiesti (richiesta del contesto) e se il collaboratore ha la giusta motivazione per farlo.

5.1.3 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 “insufficiente” non è un giudizio sulla complessità della persona e neanche sul fatto se abbia o non abbia quella capacità, ma una osservazione su come, nell’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 feed back non chiaro da parte del capo o non ben compreso (e allora dovrà essere più incisivo nel feed back), 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 e cosa sarà rilevato e valutato** e cosa andrà sviluppato qualora si rilevino gap rispetto alle aspettative.

5.2 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

5.3 I Cluster delle competenze per i dirigenti dell’ENAC

5.3.1 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 è all'altezza del proprio compito.** 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.

Di seguito sono riportati alcuni esempi emersi dalle interviste e relativi alla competenza **Orientamento al risultato** comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi.

*Esempio che illustra la competenza **Orientamento al risultato***

“non mi fermo a dire “non si può fare”, mi attivo, mi informo, cerco di capire come hanno fatto gli altri nella stessa situazione, ricerco i precedenti o una casistica di soluzioni”;

“non mi limito a dire non è arrivata la circolare o se non si può fare, a scaricare la colpa sugli altri, cerco di operare per trovare una soluzione”;

“leggo la circolare e prendo il telefono e cerco di capire e interpretare la circolare, non la prendo come scudo per fermarmi”;

“se ci sono una norma e una circolare cerco di muovermi all’interno per trovare la soluzione, o per verificare come in altri casi hanno affrontato il problema”;

“cerchiamo di velocizzare anche l’iter delle firme per le autorizzazioni , telefonando personalmente”;

”controllo non a tappeto su tutti, ma per campione”;

“mi chiedo se è proprio necessario o è una formalità che puoi superare”;

“essenziale è fare di tutto per velocizzare i tempi: telefonare, inviare mail, fax, sollecitare”;

“trova vie per velocizzare i processi”;

“trovo il modo per organizzare il lavoro uscendo dagli schemi consolidati”;

“ ho proposto l’uso di una cartella condivisa a cui tutti i collaboratori possono accedere per avere le informazioni. In questo modo viene favorita la diffusione delle conoscenze e ho messo ciascun collaboratore in grado di rispondere alle richieste esterne”;

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.

Di seguito sono riportati alcuni esempi comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi:

*Esempio che illustra la competenza **Iniziativa***

“scadeva una richiesta e ho telefonato personalmente”;

“non basta inquadrare una norma, bisogna inquadrare il problema, una volta inquadrato il problema mi do da fare per coinvolgere le persone che possono aiutarmi a risolverlo”;

“nessuno me l’ha chiesto, ma ho capito che era in difficoltà e l’ho aiutato”;

“si sa che ci sono momenti con picchi di lavoro, mi porto avanti nel prevederli”;

“anticipo i problemi e allargo la visione, parlandone anche ai miei collaboratori”;

“mi adopero per completare e far pubblicare sul sito circolari e procedure che giacciono sui tavoli da tempo”;

“propongo la pubblicazione sui siti dell’ENAC delle lettere per richiedere l’autorizzazione dei voli charter secondo le nuove norme europee, in modo da dare informazioni tempestive alle compagnie aeree e facilitare gli interlocutori”;

“predispongo e faccio pubblicare in anticipo le note informative sulle autorizzazioni che le compagnie aeree devono richiedere preliminarmente all’EASA in modo da prevenire eventuali criticità”.

5.3.2 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 è 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 tanto meno 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 compilare. 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.

Di seguito sono riportati alcuni esempi emersi dalle interviste e relativi alla competenza **Orientamento al cliente** comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi:

*Esempio che illustra la competenza **Orientamento al cliente***

“non faccio un controllo sterile, neanche un vigile controlla ogni auto, passo ad un atteggiamento di consulenza: ti aiuto a metterti in regola, ti do le informazioni in anticipo, mi attivo io per cercarti le informazioni, cerco un rapporto di fiducia”;

“tengo conto anche della normativa internazionale, oltre che delle circolari interne, a volte devi dare un peso diverso”;

“Invece di costringere il cliente a cercare informazioni disseminate tra più uffici, telefono direttamente ai colleghi per acquisire quelle notizie e le comunico poi all’interessato”;

“cerco di avere anche una sensibilità economica, promuoviamo sicurezza e sviluppo, è un’attenzione in più che poniamo ai nostri interlocutori”;

“evito di dare l’idea di essere impositivo, cerco di spiegare le ragioni delle norme e delle circolari”;

“mi scrivo sul calendario le scadenze e un po’ di tempo prima avviso gli interlocutori affinché richiedano l’autorizzazione per tempo”;

“se vedo che la richiesta di autorizzazione tarda ad arrivare telefono per sollecitare”;

“se un processo è piuttosto farraginoso cerco di semplificarlo e di spiegarlo per tempo”.

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.**

Di seguito sono riportati alcuni esempi emersi dalle interviste e relativi alla competenza **Sviluppo e condivisione delle conoscenze**, comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi:

*Esempio che illustra la competenza **Sviluppo e condivisione delle conoscenze**:*

"mi aggiorno anche nel tempo libero, cerco di capire dove reperire le informazioni";

"le informazioni che apprendo in riunioni anche con enti esterni le riporto ai miei";

"a volte si sanno prima le novità da fuori che all'interno dell'organizzazione, quindi cerco sempre di essere attento e percepire i cambiamenti";

"contatto altre direzioni di aeroporto per capire come hanno applicato una nuova norma o come hanno risolto una certa questione problematica";

"ciò che so o che apprendo anche in riunioni all'esterno lo condivido subito con i colleghi, anche di altre direzioni aeroportuali";

"quando vado ad un workshop mi prendo cura di trasferire ai colleghi la mia esperienza".

5.3.3 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, la capacità di comprendere e utilizzare la propria posizione in un quadro che va oltre l'azienda.

Questa capacità comprende:

- la capacità di 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 (ed è consapevole) le **strutture** dell'organizzazione propria e degli interlocutori;
- Riconoscere **le persone in grado di influire sulle decisioni**;
- Riconoscere le **restrizioni e le opportunità organizzative**;
- Riconoscere e **affrontare/cogliere problemi/opportunità** che influiscono sull'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.

Di seguito sono riportati alcuni esempi, relativi alla competenza **Consapevolezza organizzativa**, comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi:

*Esempio che illustra la competenza **Consapevolezza organizzativa**:*

“nei team di normativa interfunzionale favoriamo processi di semplificazione, informatizzazione, ingegnerizzazione di processi, siamo attenti ai vincoli e alle possibilità organizzative”;

“nei team di certificazione si integrano e dialogano culture diverse, ci sono ingegneri, fisici, piloti, controllori di traffico, esperti di aeronautica militare, ciascuno con i propri valori e i propri obiettivi. Devo portare avanti le mie esigenze e integrarle con quelle degli altri”;

“spiego ai team leader che fanno un lavoro di integrazione di culture diverse, devono saper parlare più lingue e dare contributi trasversali”;

“cerco di individuare sia nella nostra organizzazione, sia in quella degli interlocutori, il soggetto capace di spendersi e di coinvolgere anche il top management”.

5.3.4 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, anche di altre funzioni, in funzione di obiettivi comuni o della 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. Ritene 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

Di seguito sono riportati alcuni esempi, relativi alla competenza **Cooperazione e lavoro di gruppo**, emersi dalle interviste o comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi :

*Esempio che illustra la competenza **Cooperazione e lavoro di gruppo**:*

“dedico tempo alle riunioni, a cercare anche di pranzare insieme e di confrontarci, se ci si conosce è più facile passarci informazioni”

“se capisco che un collega o un collaboratore è in difficoltà o non ha tutte le informazioni mi fermo e lo coinvolgo o lo aiuto”

“accolgo e sollecito le proposte che vengono dai collaboratori, in particolare per superare le criticità organizzative”

“nei gruppi di lavoro so che è importante dare contributi trasversali, non solo legati alle proprie competenze e anche rispettare i tempi, per arrivare al risultato comune”

“stimolo nei miei collaboratori la condivisione delle informazioni, cercando di evitare che ciascuno “chiuda a chiave” le proprie informazioni e conoscenze nel suo cassetto”.

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 necessari 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 feed back 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.

Di seguito sono riportati alcuni esempi, relativi alla competenza **Guida delle persone**, comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi :

*Esempio che illustra la competenza **Guida delle persone**:*

“informo le persone, le riunisco per spiegare i cambiamenti e cerco di evitare che ascoltino solo le voci di corridoio”;

“se ci sono dei problemi li affrontiamo apertamente, mi metto come esempio”;

“quando ci sono cambi organizzativi o cambia una normativa spesso le persone sono riluttanti o si lamentano. Cerco sempre di sottolineare l'aspetto positivo del cambiamento, non lascio sole le persone, le sprono a fare squadra, smusso le difficoltà, stimolo la positività”;

“organizzo incontri per comunicare gli obiettivi e ogni 3 mesi verifico lo stato di avanzamento, dando feedback al personale, condividendo possibili soluzioni ai problemi e sfatando le “voci di corridoio” che dicono che non arrivano le informazioni al personale”.

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.

Di seguito sono riportati alcuni esempi, relativi alla competenza **Visione strategica e d'insieme**, comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi:

Esempio che illustra la competenza *Visione strategica e d'insieme*:

“la mia visione è propositiva e agisco con l’ottica di migliorare i processi”;

“mi metto in gioco e cerco la sfida su attività più complesse”;

“cerco di cogliere le resistenze al cambiamento e mi attivo per superarle senza farmi fermare dalla rigidità e diffidenza”;

“ per ottemperare agli obblighi imposti dalla spending review abbiamo proposto al DG e a dirigenti centrali di avviare processi di semplificazione, ci siamo riuniti e abbiamo scritto un progetto innovativo”;

“al momento attuale è necessaria una semplificazione del processo di collaudo delle procedure aeroportuali, come dirigenti abbiamo proposto una semplificazione mantenendo la titolarità dell’agibilità che è il momento finale. Questa proposta deve poi essere verificata dal CdA perché deve essere compatibile con il ruolo dell’ENAC.”

5.3.5 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.

Di seguito sono riportati alcuni esempi, relativi alla competenza **Flessibilità**, comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi:

*Esempio che illustra la competenza **Flessibilità**:*

“gli operatori privati risentono della crisi economica, sono in difficoltà, ne tengo conto. Mi faccio la domanda: ciò che chiedo è proprio indispensabile o è una pura formalità? So che ogni mia richiesta ha un costo. Cerco di tener conto dei problemi dei miei interlocutori”;

“lavoro con persone diverse, che hanno ruoli diversi in organizzazioni diverse, devo interagire in modo appropriato con interlocutori di ogni paese”;

“rispondo in modo positivo quando l'Ente mi chiede un cambio di ruolo o di funzione e cerco di convincere i miei collaboratori ad accogliere le proposte dell'Ente anche su cambi organizzativi e di ruolo.”

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.

Di seguito sono riportati alcuni esempi, relativi alla competenza **Impegno verso l'organizzazione**, comunque riferiti a dinamiche comportamentali osservabili normalmente nei contesti lavorativi:

*Esempio che illustra la competenza **Impegno verso l'organizzazione***

"sono disponibile anche con una telefonata all'ultimo momento, anche se è notte, anche se è festa";

"non dico mai di no, ma non perché non sono capace, ma perché so che è l'essenza del mio impegno, il nostro Ente funziona così, sono disponibile a qualunque ora";

"sono io che decido di fermarmi di più o se qualche collega è impossibilitato mi propongo di farmi carico del suo lavoro";

"mi piace il mio lavoro, lo faccio con passione";

"se c'è un incidente nel più breve tempo possibile siamo tutti sul posto, non mi tiro indietro, non ci tiriamo indietro perché sentiamo la passione per il nostro lavoro e diamo disponibilità massima".

6. LA POLICY ENAC PER LA GESTIONE DEL SISTEMA PREMIANTE DEI DIRIGENTI

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 variabile⁹.

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 complessivi dell'Ente dichiarati nel Piano della performance¹⁰.

Possono essere previsti premi legati¹¹:

⁹ 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.

¹⁰ Ibidem: Art. 10 – comma 5 - In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

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

I premi economici connessi alla prestazione del personale dirigenziale e dei professionisti di 1^a qualifica 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 :

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

L'Organismo indipendente di valutazione della performance garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, 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.

¹¹ 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;

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 ¹²					
	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 valutazione della performance individuale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato (ved. Allegati n. 1 e n. 2 alla nota CiVIT n. 4074 del 14/11/2012 relativi agli obblighi dalla cui violazione discendono forme di responsabilità dirigenziale)					
B. i criteri di ripartizione del budget disponibile	Il budget disponibile potrà essere destinato ad una premialità differenziata in relazione a diverse aree di risultato. Per es. tra: <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. 					
	Ripartizione del budget disponibile solo per le fasce di premialità eguale o superiore ad "adeguato".					
	Differenziazione nei premi individuali per fascia di appartenenza, con la seguente articolazione : <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">adeguato</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">più che adeguato</td> <td style="text-align: center;">X +15 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">eccellente</td> <td style="text-align: center;">X + 30 %</td> </tr> </table>	adeguato	X	più che adeguato	X +15 %	eccellente
adeguato	X					
più che adeguato	X +15 %					
eccellente	X + 30 %					

¹² Ibidem -Art. 9-comma 3 - Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

C. fasce di premialità in funzione degli esiti della valutazione delle performance individuali ed organizzative

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 operativi di derivazione strategica, obiettivi operativi locali, 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)

Il punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi locali viene incrementato di un bonus percentuale sulla base della seguente scala :

giudizio su conseguimento obiettivi locali	Bonus percentuale calcolato sul punteggio relativo agli obiettivi locali
non adeguato	0
parzialmente adeguato	0
adeguato	+5%
più che adeguato	+ 10%
eccellente	+ 15%

Il punteggio relativo all'insieme delle prestazioni su obiettivi operativi ed il punteggio relativo alle competenze di ruolo espresse, sono trattati con pesi ponderali differenziati :

- Direttori centrali: obiettivi operativi 40% / competenze 60%
- Direttori di linea obiettivi operativi 50% / competenze 50%

Dimensionamento delle fasce premiali in relazione ai punteggio complessivo emergente dall'algoritmo di calcolo:

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".

6.1 Esempificazioni

Esempio 1

	Risultati operativi di derivazione strategica	Risultati operativi locali	Profilo di competenza	
Grado di conseguimento del risultato	più che adeguato	adeguato	adeguato	
Coefficiente di conversione	8,5	6,7		Fascia di premialità
Bonus		+0,34		
	7,8		6,7	7,2
Peso	50%		50%	adeguato

Esempio 2

	Risultati operativi di derivazione strategica	Risultati operativi locali	Profilo di competenza	
Grado di conseguimento del risultato	eccellente	adeguato	adeguato	
Coefficiente di conversione	9,5	6,7		Fascia di premialità
Bonus		+0,34		
	8,3	6,7	7,5	
Peso	50%	50%	Più che adeguato	

Esempio 3

	Risultati operativi di derivazione strategica	Risultati operativi locali	Profilo di competenza	
Grado di conseguimento del risultato	più che adeguato	più che adeguato	adeguato	
Coefficiente di conversione	8,5	8,5		Fascia di premialità
Bonus		+0,9		
	9,0	6,7	7,8	
Peso	50%	50%	Più che adeguato	

Esempio 4

	Risultati operativi di derivazione strategica	Risultati operativi locali	Profilo di competenza	
Grado di conseguimento del risultato	eccellente	eccellente	adeguato	
Coefficiente di conversione	9,5	9,5		Fascia di premialità
Bonus		+1,4		
	10,2	6,7	8,5	
Peso	50%	50%	Più che adeguato	

Esempio 5

	Risultati operativi di derivazione strategica	Risultati operativi locali	Profilo di competenza	
Grado di conseguimento del risultato	eccellente	più che adeguato	più che adeguato	
Coefficiente di conversione	9,5	8,5		Fascia di premialità
Bonus		+0,9		
	9,5	8,5		9,0
Peso		50%	50%	Più che adeguato

Esempio 6

	Risultati operativi di derivazione strategica	Risultati operativi locali	Profilo di competenza	
Grado di conseguimento del risultato	eccellente	eccellente	più che adeguato	
Coefficiente di conversione	9,5	9,5		Fascia di premialità
Bonus		+1,4		
	10,2	8,5		9,4
Peso	50%	50%		eccellente

SEZIONE III - PROFESSIONISTI DI 1^ QUALIFICA

7. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER I PROFESSIONISTI DI 1^ QUALIFICA

I dirigenti nelle cui strutture è incardinato il personale inquadrato nella 1^ qualifica professionale, provvederanno ad assegnare a ciascuno di essi sia obiettivi assegnati al dirigente stesso che ulteriori obiettivi individuali, coerenti con la professionalità del dipendente e gli obiettivi della Direzione. Il sistema di valutazione segue le medesime modalità adottate per i dirigenti.

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*;
- capacità e contributo organizzativo in termini di sviluppo e condivisione della conoscenza;
- tempestività ed accuratezza;
- integrazione personale nell'organizzazione.

Le quattro categorie si esplicitano nelle seguenti variabili elementari:

- a) capacità d'iniziativa, di soluzione dei problemi, di valutazione dell'impatto della regolamentazione e capacità di affrontare situazioni nuove;
- b) cura costante delle competenze personali anche attraverso la valorizzazione delle opportunità formative offerte dall'Ente, l'autoapprendimento e lo scambio professionale tra colleghi;
- c) rispetto dei tempi eventualmente prefissati per l'attività e dell'impegno richiesto in relazione alla specificità dell'attività svolta ed al contesto di riferimento;
- d) collaborazione ed integrazione nei processi di servizio, qualità delle relazioni interpersonali con i colleghi, qualità delle relazioni con utenti dei servizi e altri interlocutori abituali.

8. RESPONSABILITA' E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI PROFESSIONISTI DELLA 1^ QUALIFICA

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

Il sistema di valutazione della prestazione 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.

8.1 Prima fase: pianificazione e assegnazione degli obiettivi ai professionisti di 1^ Qualifica

Gli obiettivi vanno 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 gennaio, all'assegnazione degli obiettivi comuni o individuali ai professionisti di prima qualifica, incardinati nelle varie strutture, con la compilazione e consegna delle relative schede (Allegato 5).

Gli obiettivi da assegnare ai professionisti sono scelti o tra quelli attribuiti al responsabile della stessa struttura in una logica di coinvolgimento del personale ai fini dello sviluppo e attuazione dei piani/programmi, ovvero scelti tenendo conto della responsabilità della

struttura, dei programmi espletati e degli incarichi del professionista.

Per i professionisti di prima qualifica è preferibile assegnare almeno due obiettivi; un obiettivo del dirigente può essere assegnato a più professionisti. Per ogni obiettivo assegnato il Direttore provvederà a determinare il relativo indicatore, il target, la scadenza e il peso.

La fase di assegnazione degli obiettivi costituisce un momento importante di condivisione del dirigente con il proprio personale, degli obiettivi strategici dell'Ente e più in particolare degli obiettivi specifici 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 suo apporto alla realizzazione degli obiettivi della Direzione.

Il ciclo di valutazione ha cadenza annuale (1 gennaio - 31 dicembre di ogni anno di riferimento).

Il Piano della *performance* prevede che a ciascun obiettivo operativo sia associato un progetto che indichi le specifiche per la sua realizzazione.

Il progetto si compone di una scheda di progetto che riassume evidenzia tutti gli elementi fondamentali dello stesso: la declaratoria dell'obiettivo correlato al progetto, il risultato atteso (cd. Indicatore), 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 presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (Allegato 10).

8.2 Seconda fase: 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 operativi, 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 dirigente

valutatore eventuali problemi che costituiscano causa di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive. Al riguardo si rimanda a quanto descritto nel paragrafo 2.3 del presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

A seguito della verifica sullo stato di realizzazione degli obiettivi, da effettuare entro il mese di giugno, al fine di potere predisporre e rendere noto all'OIV entro la fine del mese di luglio, apposito "rapporto" sull'attività del primo semestre del Piano della performance, potranno essere apportate variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente in ragione di effettivi cambiamenti di varia natura che comportino la necessità di una riprogrammazione dell'obiettivo operativo stesso, così come indicato al precedente paragrafo 2.3.

8.3 Terza fase: rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Le attività che caratterizzano questa fase sono:

- compilazione della scheda di valutazione;
- colloquio sui risultati conseguiti fra il valutatore ed il valutato.

Alla fine dell'anno il valutato predispone 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 compila pertanto la scheda di valutazione (Allegato 6) parte a), relativa agli obiettivi annuali individuali, e parte b), relativa alla copertura di ruolo, seguendo le indicazioni di seguito riportate.

Parte a) 1 - obiettivi annuali comuni assegnati

Nella colonna "valutazione" viene espresso un giudizio circa il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo comune attribuendo un valore di raggiungimento dell'obiettivo secondo una scala progressiva ad intervalli di 10 punti percentuali. Il punteggio assegnato a ciascun obiettivo comune sarà pari al valore percentuale attribuito diviso per 25.

Si potranno avere pertanto i seguenti punteggi:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento tra il 10 ed il 19%	0,4
Grado di raggiungimento tra il 20% ed il 29%	0,8
Grado di raggiungimento tra il 30% ed il 39%	1,2
Grado di raggiungimento tra il 40% ed il 49%	1,6
Grado di raggiungimento tra il 50% ed il 59%	2
Grado di raggiungimento tra il 60% ed il 69%	2,4
Grado di raggiungimento tra il 70% ed il 79%	2,8
Grado di raggiungimento tra il 80% ed il 89%	3,2
Grado di raggiungimento tra il 90 % ed il 99%	3,6
Grado di raggiungimento del 100%	4

Il punteggio pari al 100% viene attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell'obiettivo in termini sia quantitativi che qualitativi (con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità e fruibilità del prodotto).

Il valutatore deve poi esprimere una Valutazione complessiva (V_c) relativa agli obiettivi comuni assegnati ottenuta moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo comune per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori così ottenuti per ciascun obiettivo comune .

Il giudizio di sintesi degli obiettivi comuni può pertanto variare da 0 a 4.

Parte a) 2 - obiettivi annuali individuali assegnati

Nella colonna "valutazione" viene espresso un giudizio circa il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo individuale attribuendo un valore di raggiungimento dell'obiettivo secondo una scala progressiva ad intervalli di 10 punti percentuali.

Si potranno avere pertanto i seguenti punteggi:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento tra il 10 ed il 19%	0,4
Grado di raggiungimento tra il 20% ed il 29%	0,8
Grado di raggiungimento tra il 30% ed il 39%	1,2
Grado di raggiungimento tra il 40% ed il 49%	1,6
Grado di raggiungimento tra il 50% ed il 59%	2
Grado di raggiungimento tra il 60% ed il 69%	2,4
Grado di raggiungimento tra il 70% ed il 79%	2,8
Grado di raggiungimento tra il 80% ed il 89%	3,2
Grado di raggiungimento tra il 90 % ed il 99%	3,6
Grado di raggiungimento del 100%	4

Il punteggio pari al 100% viene attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell'obiettivo in termini sia quantitativi che qualitativi (con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità del prodotto).

Il valutatore deve poi esprimere una Valutazione complessiva (V_i) relativa agli obiettivi individuali assegnati 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.

Il giudizio di sintesi degli obiettivi individuali può pertanto variare da 0 a 4.

Parte b) - comportamenti organizzativi.

Nella colonna "valutazione" il dirigente valutatore esprime il giudizio sui risultati dell'attività prestata, attribuendo un punteggio per ognuno dei parametri relativi ai parametri dell'attività professionale riportati nella scheda, secondo la seguente graduazione:

Nessun risultato apprezzabile	0
Risultato inferiore alle attese	da 0,5 a 1,4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 1,5 a 2,4
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 2,5 a 3,4
Risultato completamente coerente con le attese	4

Il punteggio pari a 4 nella valutazione dei singoli parametri viene attribuito unicamente in presenza di comportamenti organizzativi espletati con particolare impegno, accuratezza e abilità.

Il valutatore deve poi esprimere una Valutazione complessiva sull'attività professionale (V_a). Il giudizio di sintesi è calcolato come media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti organizzativi.

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

$$P_a = (V_c \times 0,3) + (V_i \times 0,4) + (V_a \times 0,3)$$

ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi comuni:

$$P_a = (V_i \times 0,7) + (V_a \times 0,3)$$

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi individuali:

$$P_a = (V_c \times 0,7) + (V_a \times 0,3)$$

Dove P_a è il valore numerico della Performance annuale.

La scheda di valutazione, (Allegato 6 per i Professionisti di 1^a qualifica), firmata dal dirigente valutatore, viene presentata e discussa con il professionista di 1^a qualifica in un apposito colloquio.

Il professionista di 1^a qualifica valutato, fermo restando l'obbligo della firma della scheda per presa visione, ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere al Collegio di Conciliazione.

Le schede, compilate in ogni loro parte, sono inviate alla Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale di norma entro il mese di gennaio dell'anno successivo. La Direzione ne custodisce copia e garantisce la riservatezza dei dati in esse contenute.

8.4 Premio economico per la retribuzione di risultato dei professionisti 1^a Qual.

I premi economici connessi alla prestazione dei professionisti di 1^a qualifica remunerano, secondo quanto previsto dal C.C.N.L. e dal C.C.N.I. la retribuzione di risultato nei limiti ivi stabiliti.

Il valore numerico della Performance annuale P_a di cui alla scheda di valutazione determina il posizionamento del dipendente (Professionista di 1^a qualifica) in uno dei livelli della tabella seguente:

1^a Livello	da 3,3	a	4,0
2^a Livello	da 2,5	a	3,29
3^a Livello	da 1,7	a	2,49
4^a Livello	da 1,0	a	1,69
5^a Livello	< 1		

L'accesso alla retribuzione del risultato è legato al conseguimento di un punteggio che corrisponde a quello indicato nei primi tre livelli riportati in tabella.

L'attribuzione della quota individuale della retribuzione di risultato legata alla valutazione della performance individuale annuale è proporzionata al coefficiente di presenza in servizio con esclusione dei periodi di congedo di maternità, paternità e parentale.

SEZIONE IV - ALTRO PERSONALE NON DIRIGENTE (CATEGORIE FUNZIONARI, COLLABORATORI E OPERATORI), PROFESSIONISTI 2^ QUALIFICA, TITOLARI DI INCARICHI NON DIRIGENZIALI E ISPETTORI DI VOLO.

9. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO-OPERATIVO E DEI PROFESSIONISTI DELLA 2^ QUALIFICA

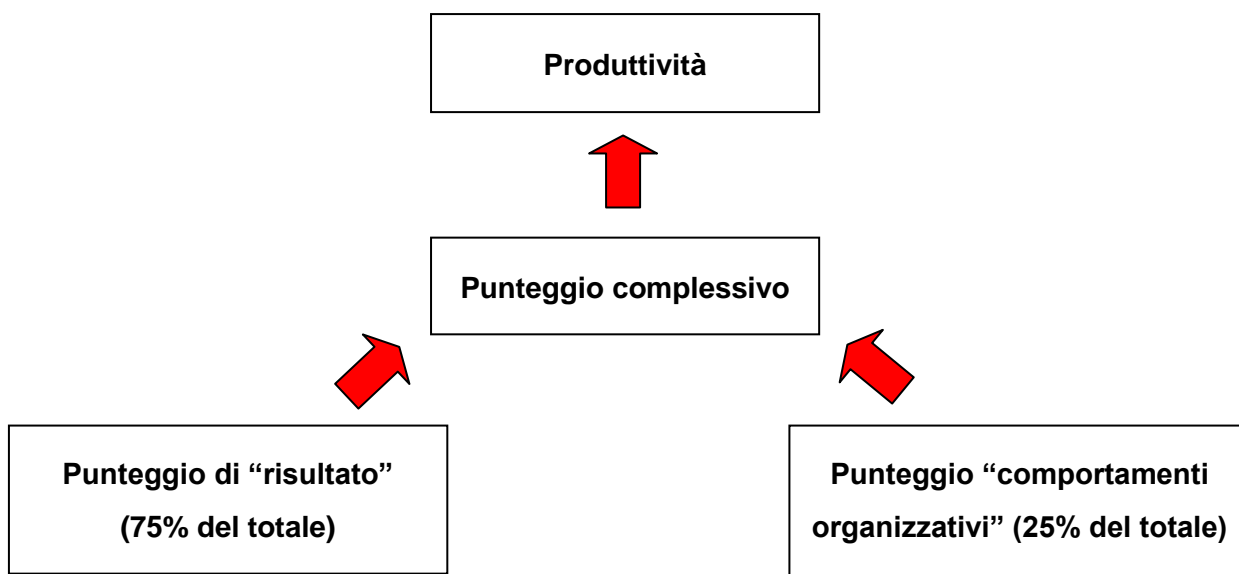
La valutazione della performance è un processo sistematico e continuo attraverso cui, periodicamente, ciascun dirigente esprime un giudizio sulle prestazioni complessive fornite dalle proprie risorse nell'arco di tempo considerato.

Quanto più i dirigenti condividono con i loro collaboratori gli obiettivi affidati, i risultati attesi, i parametri di valutazione, tanto più la valutazione diventa un concreto strumento per migliorare la prestazione dei collaboratori, per gestire e sviluppare le risorse umane, per ottimizzare il funzionamento organizzativo.

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Ente, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza.

Gli elementi per la valutazione individuale del personale, sono illustrati nel seguente schema:



Il sistema di valutazione si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti e attribuzione di un punteggio (75% del totale);
- valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione di un punteggio (25% del totale);
- valutazione della performance annuale e attribuzione del punteggio complessivo;
- attribuzione della produttività calcolata sulla base del punteggio conseguito.

10. AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE

Il sistema si fonda su due ambiti, il primo riferito ai risultati agganciati al raggiungimento di obiettivi ed il secondo alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

10.1 Area di valutazione del risultato

La valutazione prende a riferimento i risultati conseguiti dalla Direzione o dall'unità organizzativa di appartenenza a fronte degli obiettivi assegnati al responsabile della stessa nel periodo di riferimento.

Nel caso di dipendenti professionisti di 2^a qualifica, titolari di incarichi non dirigenziali e degli ispettori di volo, è possibile assegnare al singolo dipendente obiettivi individuali attinenti l'incarico espletato, anche diversi da quelli propri del titolare della Direzione di riferimento.

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. A tal fine, 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 coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione di una generica attività di rilascio documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal personale dell'unità organizzativa, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili all'unità organizzativa. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata". Caso non dissimile è

quello degli obiettivi “trasversali”, il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse unità organizzative del Ente (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l’obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura;

- chiarezza del limite temporale di riferimento. L’obiettivo, quale effetto atteso dell’attività svolta nel singolo esercizio, ha durata annuale.

Gli obiettivi che per cause non prevedibili non possono realizzarsi, possono essere modificati non oltre il 30 giugno dell’anno di riferimento.

La modifica può comportare l’introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite.

10.2 Area di valutazione dei 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 quanto altamente contributivi 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 e analisi e risoluzione dei problemi.

Per il personale appartenente alla categoria collaboratori e operatori la misurazione è effettuata attribuendo al singolo dipendente un “punteggio dei comportamenti organizzativi” sulla base di due classificazioni:

- 1) comportamenti legati all'organizzazione, articolati in collaborazione e relazione;
- 2) comportamenti trasversali di realizzazione, articolati in tempestività e accuratezza;

11. RESPONSABILITA' E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Ai sensi dell'art. 9, comma 2 del D.lgs. 150/2009, la valutazione della performance individuale è svolta dal dirigente della struttura cui è assegnato il valutato.

Il processo di valutazione e misurazione della performance vede il coinvolgimento di due figure principali:

- il valutatore, coincidente con il responsabile dell'unità organizzativa;
- il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

E' possibile che un'unità di personale venga assegnata, in corso d'anno, ad una diversa unità organizzativa. In tal caso, la valutazione è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile dell'unità organizzativa di provenienza.

Le valutazioni relative alle prestazioni, espresse nel periodo di tempo considerato ed indicato nelle schede di valutazione, hanno cadenza annuale e devono pervenire alla Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale di norma entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

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

1. assegnazione degli obiettivi;
2. monitoraggio dell'avanzamento delle attività;
3. valutazione finale.

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

risultati.

Il sistema di valutazione della performance è uno strumento di supporto per la gestione e lo sviluppo del personale, finalizzato al miglioramento delle prestazioni, è di grande rilevanza, nell'ambito del processo di valutazione:

- chiarire ai collaboratori cosa ci si aspetta da loro in termini di risultati e comportamenti connessi.
- esplicitare agli interessati in quale misura ciò che fanno è coerente con quanto atteso e richiesto.
- discutere e concordare con il collaboratore come è possibile migliorare le prestazioni future.

11.1 Prima fase - assegnazione degli obiettivi.

Il sistema di misurazione e di valutazione della performance prevede che ogni anno, all'inizio del periodo considerato, il dirigente valutatore:

- precisi al collaboratore i parametri attraverso cui verrà valutato il grado di copertura delle responsabilità connesse all'attività svolta;
- comunichi gli obiettivi di struttura ed, eventualmente, quelli individuali, definendone livelli di priorità, valore e risultati attesi; gli obiettivi individuali sono formalizzati in apposita scheda (Allegato 7);
- espliciti, 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, se ritenuto più opportuno, l'incontro 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 individuali sono scelti dal Direttore tenendo conto della responsabilità della struttura, dei programmi espletati e degli incarichi del professionista. Per i professionisti di 2^a qualifica, i titolari di incarico non dirigenziale e gli ispettori di volo è preferibile assegnare almeno un obiettivo individuale.

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, per cui si rinvia a quanto esposto nei precedenti paragrafi 4.1.2. e 8.1.

11.2 Seconda fase - 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.

11.3 Terza fase - valutazione finale.

La presente fase si articola in:

- Compilazione delle schede di valutazione individuali (ved. Allegato 8);
- Condivisione delle schede di valutazione con il valutato utilizzando un apposito colloquio. Il colloquio di valutazione è il momento qualificante dell'intero sistema e rappresenta una occasione in cui il dirigente ed il proprio personale possono individuare e annotare su appositi modelli:
 - a) azioni specifiche di miglioramento della prestazione individuale;
 - b) aspirazioni espresse dal valutato nel corso del colloquio individuale.
- Firma delle schede: prima della presentazione le schede devono essere firmate

dal Dirigente valutatore. Il valutato firma la propria scheda per presa visione ed ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere all'apposito Collegio di Conciliazione indicato nel presente Sistema. Le schede complete vanno inviate alla Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale di norma entro il mese di febbraio dell'anno successivo.

La Direzione ne custodisce copia e garantisce la riservatezza dei dati in esse contenute.

La misurazione e valutazione della performance individuale avviene sommando per ciascun dipendente il "punteggio di risultato" ed il "punteggio dei comportamenti organizzativi".

I suddetti punteggi sono riportati sulle relative schede di valutazione (Allegati 6 o 7a o 7b) e vengono calcolati come illustrato nei seguenti paragrafi.

11.3.1 Calcolo del punteggio di risultato

La valutazione degli obiettivi segue la stessa metodologia utilizzata per il personale dirigente e della 1^a qualifica professionale.

Il punteggio di risultato attribuito al personale tiene conto del punteggio conseguito dal dirigente della struttura di appartenenza e del grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali assegnati. Il punteggio di risultato attribuito a ciascuna unità di personale della Direzione (**P_r**) è definito dalla seguente formula:

$$\mathbf{P_r = (P_s \times 0,75)}$$

dove **P_s** è il punteggio di risultato conseguito dal dirigente della struttura (pari al punteggio complessivo della valutazione del dirigente relativo agli obiettivi comuni e individuali allo stesso assegnati).

Nel caso in cui al dipendente (personale della 2^a qualifica professionale, ispettori di volo e personale con incarichi non dirigenziali) siano stati assegnati obiettivi individuali, la formula per il calcolo del punteggio di risultato è la seguente:

$$\mathbf{P_r = (P_s \times 0,40) + (V_i \times 0,35)}$$

dove **V_i** è il punteggio conseguito dal dipendente per la realizzazione degli obiettivi individuali assegnati.

11.3.2 Calcolo del punteggio dei comportamenti organizzativi

Il punteggio dei comportamenti organizzativi è attribuito sulla base delle classificazioni descritte al paragrafo 6.2.2.

Il dirigente valutatore valuta i comportamenti organizzativi secondo la seguente graduazione:

Nessun risultato apprezzabile	0
Risultato inferiore alle attese	da 0,5 a 1,4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 1,5 a 2,4
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 2,5 a 3,4
Risultato completamente coerente con le attese	4

Il punteggio pari a 4 nella valutazione di ciascuno dei parametri descritti nella scheda viene attribuito in presenza di comportamenti organizzativi espletati con particolare impegno, accuratezza e collaborazione nell'esercizio delle funzioni attinenti al ruolo.

Il punteggio complessivo P_{co} relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla media aritmetica dei punteggi assegnati dal dirigente a ciascuno dei comportamenti ed è compreso fra 0 e 4.

11.3.3 Calcolo del punteggio complessivo relativo alla performance annuale

Il punteggio complessivo relativo alla performance annuale di ciascuna unità di personale non dirigente e della 2^a qualifica professionale è indicato dalla formula:

$$P_a = (P_s \times 0,4) + (V_i \times 0,35) + (P_{co} \times 0,25)$$

Ovvero, nel caso in cui al dipendente non siano stati assegnati obiettivi individuali:

$$P_a = (P_s \times 0,75) + (P_{co} \times 0,25).$$

12 RETRIBUZIONE DI PRODUTTIVITA' PER IL PERSONALE TECNICO-AMM.VO-OPERATIVO E DELLA 2^a QUALIFICA PROFESSIONALE

I premi economici connessi alla produttività del personale appartenente alle categorie Funzionari, Collaboratori, Operatori e Professionisti 2^a qualifica professionale, remunerano, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva, la produttività nei limiti ivi stabiliti.

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

1^ Livello	da 3,3	a	4,0
2^ Livello	da 2,5	a	3,29
3^ Livello	da 1,7	a	2,49
4^ Livello	da 1,0	a	1,69
5^ Livello	< 1		

L'erogazione della produttività è legata al conseguimento di un punteggio che corrisponde a quello indicato nei primi tre livelli riportati in tabella.

L'attribuzione della quota individuale della produttività legata alla valutazione della performance individuale annuale è proporzionata al coefficiente di presenza in servizio, con esclusione dei periodi di congedo di maternità, paternità e parentale.

SEZIONE V - ALLEGATI

SCHEDE PER LA GESTIONE DEL RAPPORTO CAPO-COLLABORATORE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI, DEI PROFESSIONISTI E DEL PERSONALE TECNICO – AMMINISTRATIVO OPERATIVO

Allegato 1 – Scheda di preparazione al colloquio assegnazione obiettivi

SCHEDA PERSONALE DI PREPARAZIONE AL COLLOQUIO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Come potrebbe essere descritta la finalità ovvero della “missione” organizzativa dell’area di cui sono responsabile: qual è il contributo funzionale che l’ENAC si attende della mia area organizzativa di responsabilità?

(visione derivata dalla declaratoria delle competenze funzionali riportate nel Regolamento di organizzazione)

Quale potrà essere il contributo funzionale della mia area di responsabilità al conseguimento degli obiettivi ed alle azioni strategiche di ENAC?

(evidenze emergenti dall’analisi dalla Pianificazione operativa in riferimento alle azioni strategiche sulle quali è prevista una responsabilità della propria Direzione di riferimento)

Quali sono i problemi di efficacia, produttività e funzionamento interno emersi nella gestione della mia area di responsabilità, e/o quali sono le opportunità di miglioramento che ricadono sotto la mia 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 di lavoro riportati del MAGOQ o dagli esiti del Manpower Planning)

Scheda definita in data _____

Discussa con il valutatore durante il colloquio tenuto in data _____

Firma del valutato _____

Allegato 2 – Scheda assegnazione obiettivi Dirigenti

	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</p> <p>DIRIGENTI</p> <p>SCHEDA INDIVIDUALE PER L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI</p> <p>ANNUALI DI RUOLO</p>
---	--

Anno di riferimento _____

Valutato : Cognome: _____ **Nome:** _____

Unità organizzativa: _____

Valutatore : Cognome: _____ **Nome:** _____

Unità organizzativa: _____

Osservazioni del valutato	Note del valutatore

Scheda definita in data _____ Firma del valutatore _____

Assegnata e consegnata in data _____ Firma del valutato _____

**PARTE A1 - ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI
(DIRETTORI CENTRALI)**

**CONTRIBUTO ATTESO PER IL RAGGIUNGIMENTO
DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI**

n.	Obiettivi strategici	Indicatore di misurazione	Formula Indicatore	Target (risultato atteso)	Peso %
1	<u>Descrizione obiettivo strategico:</u>				
2	<u>Descrizione obiettivo strategico:</u>				

**PARTE A2 - ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI
(DIRETTORI)**

**CONTRIBUTO ATTESO PER IL RAGGIUNGIMENTO
DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DAL PIANO**

n.	Obiettivi operativi derivanti dal Piano strategico	Indicatore di misurazione	Target (risultato atteso)	Peso %
1	Azione strategica di riferimento riportata nel Piano :			
	Descrizione obiettivo operativo			
2	Azione strategica di riferimento riportata nel Piano :			
	Descrizione obiettivo operativo			
3	Azione strategica di riferimento riportata nel Piano :			
	Descrizione obiettivo operativo			

PARTE B - ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

CONTRIBUTO ATTESO NEL PERSEGUIMENTO DI OBIETTIVI OPERATIVI LOCALI DI MIGLIORAMENTO

n.	Obiettivi locali di miglioramento	Indicatore di misurazione	Target (risultato atteso)	Peso %
1	Obiettivo Quantitativo/Qualitativo			
	Descrizione obiettivo locale			
2	Obiettivo Quantitativo/Qualitativo			
	Descrizione obiettivo locale			
3	Obiettivo Quantitativo/Qualitativo			
	Descrizione obiettivo locale			
4	Obiettivo Quantitativo/Qualitativo			
	Descrizione obiettivo locale			

PARTE C - ASSEGNAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO

LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E MANAGERIALI ATTESE NELL'ESERCIZIO DELLO SPECIFICO RUOLO DI RESPONSABILITA'

Competenze	Peso cluster (definito dall'Ente)	Competenza richiesta dal ruolo (X)
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		
	100 %	

Allegato 3 – Scheda di preparazione al colloquio di valutazione

SCHEDA PERSONALE DI PREPARAZIONE AL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Descrizione delle attività svolte e sui risultati conseguiti (con specifico riferimento alla scheda assegnazione degli obiettivi individuali)

1 – Obiettivo (operativo di derivazione strategica / operativo locale di miglioramento):

.....

Dati quantitativi/qualitativi utili per la valutazione :

.....

Attività svolte:

.....
.....
.....

Difficoltà riscontrate nello svolgimento delle attività:

.....
.....
.....

Risultati ottenuti rispetto al target atteso :

.....
.....
.....

2 – Obiettivo (operativo di derivazione strategica / operativo locale di miglioramento):

.....

Dati quantitativi/qualitativi utili per la valutazione :

.....

Attività svolte:

.....
.....
.....

Difficoltà riscontrate nello svolgimento delle attività:

.....
.....
.....

Risultati ottenuti rispetto al target atteso :

.....
.....
.....

3 – Obiettivo (operativo di derivazione strategica / operativo locale di miglioramento):

.....

Dati quantitativi/qualitativi utili per la valutazione :

.....

Attività svolte:

.....
.....
.....

Difficoltà riscontrate nello svolgimento delle attività:

.....
.....
.....

Risultati ottenuti rispetto al target atteso :

.....
.....
.....

4 - Obiettivo (operativo di derivazione strategica / operativo locale di miglioramento):

.....

Dati quantitativi/qualitativi utili per la valutazione :

.....

Attività svolte:

.....
.....
.....

Difficoltà riscontrate nello svolgimento delle attività:

.....

.....

.....

Risultati ottenuti rispetto al target atteso :

.....

.....

.....

Comportamenti più significativi messi in atto nel periodo di valutazione con eventuali episodi significativi (con specifico riferimento alla Parte C - le competenze organizzative e manageriali attese nell'esercizio dello specifico ruolo di responsabilità)

Episodio n. 1 :

.....

.....

Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:

.....

.....

Episodio n. 2 :

.....

.....

Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:

.....

.....

Episodio n. 3 :

.....

.....

Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:


.....

.....

Scheda definita in data _____ Firma del valutato _____

Consegnata al valutatore in data _____

Allegato 4 – Scheda valutazione performance individuale Dirigenti

	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI SCHEDA DI FEEDBACK INDIVIDUALE SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ANNUALI DI RUOLO</p>
---	---

Anno di riferimento _____

Valutato : Cognome: _____ Nome: _____

Unità organizzativa: _____

Valutatore: Cognome: _____ Nome: _____

Unità organizzativa: _____

Osservazioni del valutato	Note del valutatore
Possibili azioni di sviluppo / autosviluppo da porre in atto :	

Scheda definita in data _____ Firma del valutatore _____

Discussa in data _____ Firma del valutato _____

**PARTE A - FEEDBACK INDIVIDUALE SUL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO
DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DAL PIANO STRATEGICO**

	Obiettivi operativi assegnati derivanti dal Piano strategico	Peso	Grado di conseguimento del risultato	Punteggio da scala di conversione	Punteggio ponderato
1					
2					
3					
4					
	Totale	100%		Totale	

**GIUDIZIO COMPLESSIVO
SUL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DAL PIANO STRAT.:**
.....

**PARTE B - FEEDBACK INDIVIDUALE SUL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO
DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI LOCALI DI MIGLIORAMENTO**

	Obiettivi locali di miglioramento assegnati	Peso	Grado di conseguimento del risultato	Punteggio da scala di conversione	Punteggio ponderato
1					
2					
3					
4					
	Totale	100%		Totale	

**GIUDIZIO COMPLESSIVO
SUL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI LOCALI DI MIGLIORAMENTO:**
.....

**Grado di conseguimento dei risultati
per gli obiettivi misurati con parametri quantitativi:**

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 50 %	non adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 50% ed inferiore o uguale al 70%	parzialmente adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 70% ed inferiore o uguale a 90%	adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 90% ed inferiore o uguale al 100%	più che adeguato
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 100 %	eccellente

**Grado di conseguimento dei risultati
per gli obiettivi misurati con parametri qualitativi:**

L'obiettivo non è stato conseguito: il risultato è molto distante dal valore atteso	non adeguato
L'obiettivo è stato solo parzialmente conseguito: il risultato è inferiore al valore atteso	parzialmente adeguato
L'obiettivo è stato conseguito: il risultato è vicino al valore atteso	adeguato
L'obiettivo è stato superato: il risultato è uguale o superiore al valore atteso	più che adeguato
L'obiettivo è stato di gran lunga superato: il risultato è assai superiore al valore atteso	eccellente

Scala di conversione per la valutazione :

non adeguato	2,0-3,4	2
parzialmente adeguato	3,5-5,4	4
adeguato	5,5-7,4	6
più che adeguato	7,5-9,0	8
eccellente	9,1-10,0	10

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 (da dizionario competenze)	Punteggio	Punteggi o cluster	Punteggio ponderato
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						
Totale	100 %				Totale	
GIUDIZIO COMPLESSIVO SULLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E MANAGERIALI ESPRESSE NELL'ESERCIZIO DEL RUOLO ASSEGNATO:						

Scala di valutazione su item del Dizionario delle competenze :

A	B	C	D	E
2	4	6	8	10

Scala di conversione per la valutazione :

non adeguato	2,0-3,4	2
parzialmente adeguato	3,5-5,4	4
adeguato	5,5-7,4	6
più che adeguato	7,5-9,0	8
eccellente	9,1-10,0	10

Allegato 5 Scheda di assegnazione degli obiettivi – Professionisti 1^ qualifica



**SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI
PROFESSIONISTI 1^ QUALIFICA**

Anno di riferimento _____

Professionista valutato

Cognome:

Nome:

Unità organizzativa:

Responsabile della valutazione:

Obiettivi anno _____

Obiettivi Comuni

n.	Obiettivo / Progetto	Indicatore	Target (risultato atteso)	Scadenza	Peso %	Direzioni cooperanti
1						
2						

Obiettivi Individuali

n.	Obiettivo / Progetto	Indicatore	Target (Risultato atteso)	Scadenza	Peso %
1					
2					

Firma del valutatore _____

data _____

Firma dell'interessato _____

data _____

Allegato 6 - Scheda di valutazione della performance annuale – Professionisti 1^ qualifica

	<p style="text-align: center;">SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE ANNUALE PROFESSIONISTI 1^ QUALIFICA</p>
---	--

Anno di riferimento _____

Professionista Valutato

Cognome: _____ Nome: _____

Unità organizzativa: _____

Responsabile della valutazione: _____

PARTE a) AREA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI/RISULTATI

Obiettivi Comuni

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

Obiettivi Individuali

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

Scala di valutazione degli obiettivi:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento tra il 10 ed il 19%	0,4
Grado di raggiungimento tra il 20% ed il 29%	0,8
Grado di raggiungimento tra il 30% ed il 39%	1,2
Grado di raggiungimento tra il 40% ed il 49%	1,6
Grado di raggiungimento tra il 50% ed il 59%	2
Grado di raggiungimento tra il 60% ed il 69%	2,4
Grado di raggiungimento tra il 70% ed il 79%	2,8
Grado di raggiungimento tra il 80% ed il 89%	3,2
Grado di raggiungimento tra il 90 % ed il 99%	3,6
Grado di raggiungimento del 100%	4

PARTE b) AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Parametri di valutazione dell'attività 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 di ridurre i tempi necessari al completamento dei processi.		
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		
Capacità di rispondere con accuratezza e tempestività alle attività svolte		
Valutazione complessiva: Il giudizio di sintesi sull'attività nell'anno è:	V_a =	

Scala di valutazione dei comportamenti:

Nessun risultato apprezzabile	0
Risultato inferiore alle attese	da 0,5 a 1,4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 1,5 a 2,4
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 2,5 a 3,4
Risultato completamente coerente con le attese	4

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE

Formula	Punteggio complessivo
$P_a = (V_c \times 0,3) + (V_i \times 0,4) + (V_a \times 0,3)$	

ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi di struttura

Formula	Punteggio complessivo
$P_a = (V_i \times 0,7) + (V_a \times 0,3)$	

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi individuali


Formula	Punteggio complessivo
$P_a = (V_c \times 0,7) + (V_a \times 0,3)$	

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI E DI SVILUPPO

Firma del valutatore _____ data _____

Firma del valutato _____ data _____

Allegato 7 – Scheda di assegnazione degli obiettivi personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale, professionisti 2^a qualifica e ispettori di volo

	<p>SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI Personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale, professionisti 2^a qualifica e ispettori di volo</p>
---	--

Anno di riferimento _____

Valutato

Cognome: _____ Nome: _____

Profilo / Incarico _____

Unità organizzativa: _____

Responsabile della valutazione: _____

Obiettivi _____:

Obiettivi Individuali

n.	Obiettivo / Progetto	Indicatore	Target (Risultato atteso)	Scadenza	Peso %
1					
2					

Firma del valutatore _____

data _____

Firma del valutato _____

data _____

Allegato 8 – Scheda di valutazione personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale, professionisti 2^a qualifica e ispettori di volo



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO NON DIRIGENZIALE, PROFESSIONISTI 2^a QUALIFICA E ISPETTORI DI VOLO

Anno di riferimento _____

Dipendente Valutato

Cognome _____ Nome _____

Unità organizzativa _____

Dirigente Valutatore

Cognome _____ Nome _____

Obiettivi di struttura

	Punteggio di risultato conseguito dal Dirigente della struttura (Punteggio complessivo della valutazione del Dirigente relativo agli obiettivi comuni e individuali allo stesso assegnati)	$P_s =$	
--	--	---------------------------	--

Obiettivi Individuali (eventuali)

n.	Obiettivo	Peso %	Valutazione	Commenti
1				
2				
3				
	Valutazione complessiva (giudizio di sintesi sul raggiungimento degli obiettivi individuali)		$V_i =$	

Scala di valutazione degli obiettivi:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento tra il 10 ed il 19%	0,4
Grado di raggiungimento tra il 20% ed il 29%	0,8
Grado di raggiungimento tra il 30% ed il 39%	1,2
Grado di raggiungimento tra il 40% ed il 49%	1,6
Grado di raggiungimento tra il 50% ed il 59%	2
Grado di raggiungimento tra il 60% ed il 69%	2,4
Grado di raggiungimento tra il 70% ed il 79%	2,8
Grado di raggiungimento tra il 80% ed il 89%	3,2
Grado di raggiungimento tra il 90 % ed il 99%	3,6
Grado di raggiungimento del 100%	4

Valutazione dei comportamenti organizzativi

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.	
TRASVERSALIDI 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	
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	
	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 (P_{co}) (media dei vari punteggi)			

Scala di valutazione dei comportamenti:

Nessun risultato apprezzabile	0
Risultato inferiore alle attese	da 0,5 a 1,4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 1,5 a 2,4
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 2,5 a 3,4
Risultato completamente coerente con le attese	4

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE

Formula	Punteggio complessivo
$P_a = (P_s \times 0,40) + (V_i \times 0,35) + (P_{co} \times 0,25)$	

ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi individuali

Formula	Punteggio complessivo
$P_a = (P_s \times 0,75) + (P_{co} \times 0,25)$	

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI E DI SVILUPPO

--

Firma Valutatore _____

Firma Valutato _____

Allegato 9a – Scheda di valutazione personale Tecnico-Amministrativo Categoria Funzionari

 ENAC	<p style="text-align: center;">SCHEDA DI VALUTAZIONE Personale Tecnico-Amm. Cat. Funzionari</p>
--	---

Anno di riferimento: _____

Dipendente Valutato

Cognome _____ Nome _____

Unità organizzativa _____

Dirigente Valutatore

Cognome _____ Nome _____

Obiettivi di struttura

	Punteggio di risultato conseguito dal Dirigente della struttura (Punteggio complessivo della valutazione del Dirigente relativo agli obiettivi comuni e individuali allo stesso assegnati)	P_s =	
--	--	------------------------	--

Valutazione dei comportamenti organizzativi

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	Individuala 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	
	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	
	Giudizio di Sintesi - (P_{co}) (media dei vari punteggi)		

Scala di valutazione dei comportamenti:

Nessun risultato apprezzabile	0
Risultato inferiore alle attese	da 0,5 a 1,4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 1,5 a 2,4
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 2,5 a 3,4
Risultato completamente coerente con le attese	4

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE

Formula	Punteggio complessivo
$P_a = (P_s \times 0,75) + (P_{co} \times 0,25)$	

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI E DI SVILUPPO

--

Firma Valutatore _____

Firma Valutato _____

Data _____

**Allegato 9b – Scheda di valutazione personale Tecnico-Amministrativo Categoria
Collaboratori e Operatori**



SCHEDA DI VALUTAZIONE
Personale Tecnico-Amm. Cat. Collaboratori / Operatori

Anno di riferimento: _____

Dipendente Valutato

Cognome _____ Nome _____

Unità organizzativa _____

Dirigente Valutatore

Cognome _____ Nome _____

Obiettivi di struttura

Punteggio di risultato conseguito dal Dirigente della struttura (Punteggio complessivo della valutazione del Dirigente relativo agli obiettivi comuni e individuali allo stesso assegnati)	P_s =	
--	------------------------	--

Valutazione dei comportamenti organizzativi

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 necessari e le scadenze per l'esecuzione della prestazione	
	Accuratezza	Opera con l'attenzione e la precisione richieste dalla natura del compito assegnato	
	Giudizio di sintesi - P_{co} (media dei vari punteggi)		

Scala di valutazione dei comportamenti:

Nessun risultato apprezzabile	0
Risultato inferiore alle attese	da 0,5 a 1,4
Risultato parzialmente coerente con le attese	da 1,5 a 2,4
Risultato sostanzialmente coerente con le attese	da 2,5 a 3,4
Risultato completamente coerente con le attese	4

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE

Formula	Punteggio complessivo
$P_a = (P_s \times 0,75) + (P_{co} \times 0,25)$	

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI E DI SVILUPPO

Firma Valutatore _____

Firma Valutato _____

Data _____

Data _____

Allegato 10 – Scheda di Progetto



Scheda di progetto per obiettivo _____

Dati Progetto

Obiettivo	Direzione responsabile del progetto:
Progetto:	
Indicatore:	
Target:	
Scadenza:	
Data inizio:	Data completamento prevista:

Elementi

Responsabile del progetto:		
Risorse umane impiegate:		
Risorse strumentali:		
Dati Economici:		
Fase/Attività	Descrizione	Inizio - Fine
(1)		
(2)		
(3)		
(4)		
(5)		
(6)		
(7)		
Note:		
Allegati:		
Direttore della struttura responsabile del progetto		Edizione Data :