



ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

22 OTTOBRE 2012

EDIZIONE 2 – OTTOBRE 2012
ENAC – ENTE NAZIONALE PER L'AVIAZIONE CIVILE

INDICE

1	Introduzione al sistema e riferimenti normativi.....	1
2.	Descrizione del Sistema.....	3
2.1	Gli ambiti.....	5
2.2	Il processo di elaborazione del Piano della Performance	6
2.3	La misurazione e la valutazione degli obiettivi.....	14
2.4	Dalla misurazione alla rendicontazione sociale	15
2.4.1	Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> nel processo di pianificazione del Piano della performance.	16
2.4.2	La struttura di relazione con gli <i>stakeholder</i>	17
3.1	Gli ambiti.....	18
3.2	Il sistema di misurazione e valutazione individuale dell'ENAC.....	19
4.1	Valutazione della performance	22
4.2	Aree e criteri di valutazione	23
4.3	Area di valutazione del risultato.....	23
4.3.1	Obiettivi comuni	23
4.3.2	Obiettivi individuali	24
4.4	Area di valutazione dei comportamenti organizzativi	25
4.5	Valutazione del personale professionista di 1 ^a qualifica.....	26
5.	Responsabilità e fasi del processo di valutazione della performance dei dirigenti e dei professionisti di 1 ^a qualifica.....	27
5.1	Prima fase: pianificazione e assegnazione degli obiettivi.	27
5.2	Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività.....	30
5.3	Terza fase: rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività.	31
5.4	Premio economico per la retribuzione di risultato	35

6. VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE (Categorie Funzionari, Collaboratori e operatori), PROFESSIONISTI II^ QUALIFICA, titolari di incarichi non dirigenziali e ISPETTORI DI VOLO.....	36
6.1 Valutazione della performance	36
6.2 Aree e criteri di valutazione	38
6.2.1 Area di valutazione del risultato.....	38
6.2.2 Area di valutazione dei comportamenti organizzativi	39
6.3 Responsabilità e Fasi del Processo di Valutazione della Performance	40
6.3.1 Prima fase - assegnazione degli obiettivi.	41
6.3.2 Seconda fase - monitoraggio dell'avanzamento delle attività.	42
6.3.3 Terza fase - valutazione finale.....	43
6.3.3.1 Calcolo del punteggio di risultato	44
6.3.3.2 Calcolo del punteggio dei comportamenti organizzativi	44
6.3.3.3 Calcolo del punteggio complessivo relativo alla performance annuale.....	45
6.4 Produttività.....	45
Allegato 1 Scheda di assegnazione degli obiettivi – Dirigenti	47
Allegato 2 Scheda di assegnazione degli obiettivi – Professionisti 1^ qualifica	49
Allegato 3 - Scheda di valutazione della performance annuale - Dirigenti	51
Allegato 4 - Scheda di valutazione della performance annuale – Professionisti 1^ qualifica	55
Allegato 5 – Scheda di assegnazione degli obiettivi personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale, professionisti II^ qualifica e ispettori di volo	59
Allegato 6 – Scheda di valutazione personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale, professionisti II^ qualifica e ispettori di volo	61
Allegato 7b – Scheda di valutazione personale Tecnico-Amministrativo Categoria Collaboratori e Operatori.....	68
Allegato 8 – Scheda di Progetto.....	71

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 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 dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito "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 la migliore individuazione dei parametri da valutare oltre che a fornire uno stimolo alla differenziazione dei premi 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 di I^a qualifica professionale dell'ENAC 2006-2009 e con gli artt. 10 e 11 del CCNL 2006-2009 del personale non dirigente e di II^a qualifica professionale.

In allegato al Sistema sono presenti due appendici 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.

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.

Dal 2005, 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.

L'Ente, con delibera 53/2009 del C.d.A. ha adottato il nuovo Regolamento dell'organizzazione e del personale contenente il nuovo assetto organizzativo, successivamente modificato a causa delle riduzioni di strutture dirigenziali disposte *ex lege*.

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.

La Segreteria degli Organi Collegiali, struttura di livello dirigenziale equiparata a Direzione Centrale, supporta le attività del Consiglio di Amministrazione sotto il profilo della elaborazione dei verbali delle sedute e della tenuta della documentazione relativa. Alla Segreteria degli Organi Collegiali compete, inoltre, l'attività di collaborazione e di supporto al Magistrato della Corte, al Collegio dei Revisori e ai Comitati previsti dal Decreto legislativo 25 luglio 1997, n. 250.

L'attività di tutti gli Uffici 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.

Sono istituite in linea alla Direzione Generale le seguenti Direzioni Centrali:

- Direzione Centrale Standardizzazione Sicurezza;

- Direzione Centrale Sviluppo Economico;
- Direzione Centrale Infrastrutture Aeroportuali;
- Direzione Centrale Spazio Aereo;
- Direzione Centrale Attività Aeronautiche;
- Direzione Centrale Coordinamento Aeroporti;
- Direzione Centrale Risorse Umane;
- Direzione Centrale Finanza.

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

- Affari Legali e Contenzioso;
- Analisi Giuridiche;
- Sistemi Informativi;
- Security.

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 150/2009.

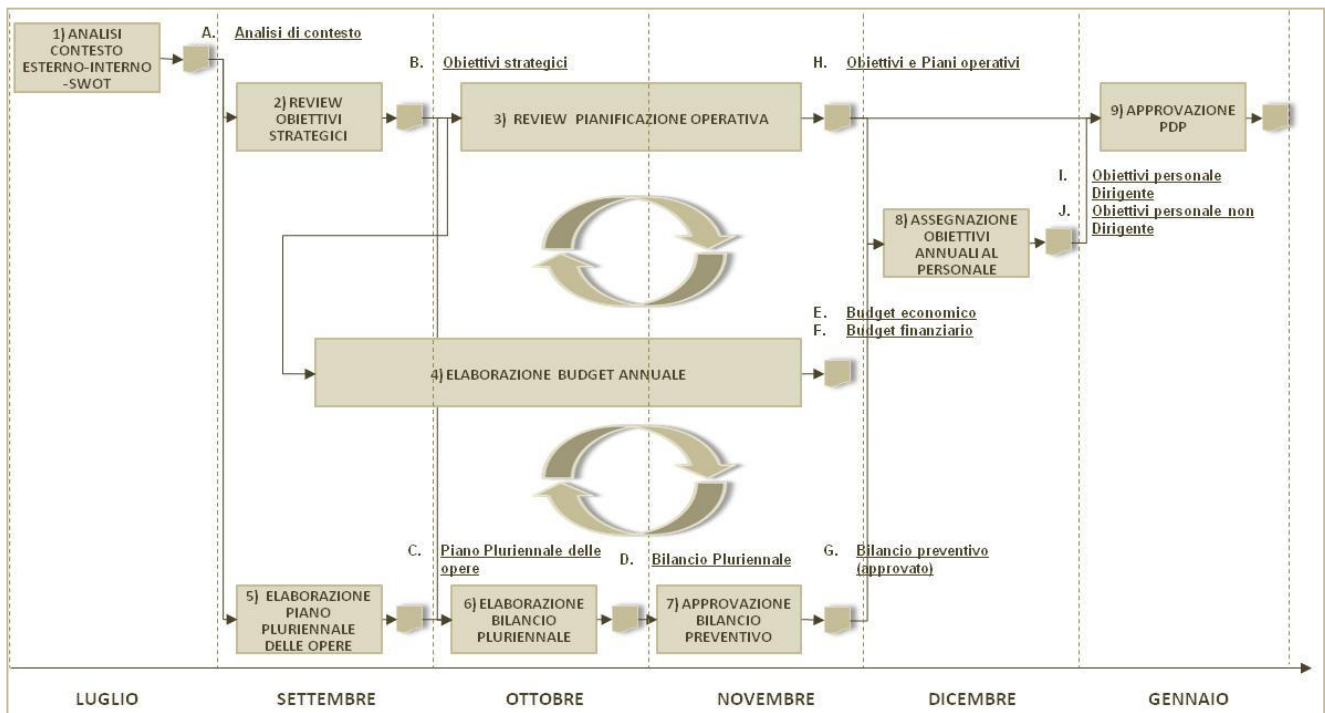
Il Piano della Performance viene rivisto e ripubblicato con cadenza annuale

Il processo di rielaborazione del Piano delle Performance prende avvio nel mese di luglio di ogni anno sulla base degli indirizzi strategici proposti dal Presidente al Consiglio di amministrazione, ai sensi di quanto previsto dall'art.4, 2° comma dello Statuto dell'Ente, e si conclude nel successivo mese di gennaio con l'approvazione del Piano.

Le principali attività previste sono:

- 1) Analisi del Contesto Interno-Esterno e SWOT
- 2) Review degli obiettivi strategici
- 3) Review degli obiettivi operativi
- 4) Elaborazione budget annuale
- 5) Elaborazione piano pluriennale delle opere
- 6) Elaborazione bilancio pluriennale
- 7) Approvazione bilancio preventivo
- 8) Assegnazione obiettivi annuali del personale
- 9) Approvazione Piano della Performance

La correlazione fra le attività è indicata nella seguente figura



Il dettaglio delle attività, responsabilità e documenti prodotti è indicata nella seguente tabella.

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
1	ANALISI CONTESTO ESTERNO-INTERNO - SWOT	<p>Nel mese di luglio le Direzioni Centrali, con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione Strategica, curano la revisione degli aspetti strategici, ovvero: missione, aree strategiche, analisi degli <i>stakeholder</i>, analisi interna ed esterna e SWOT analisi. L'avvio della revisione è indotta dalla produzione da parte del Consiglio di amministrazione, su proposta del Presidente, delle linee strategiche /priorità politiche di sviluppo dell'Ente.</p> <p>Nell'ambito della definizione degli obiettivi e delle metriche di <i>'outcome'</i> sono organizzati momenti di coinvolgimento di rappresentanti degli <i>stakeholder</i> strategici per la condivisione degli aspetti di maggior rilevanza.</p>	Direzioni Centrali/Ufficio Pianificazione Strategica	A) 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 31 luglio
2	REVIEW OBIETTIVI STRATEGICI	Nel mese di settembre le Direzioni Centrali, con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione Strategica, sulla base delle indicazioni emerse attraverso la analisi di contesto, sono identificati gli obiettivi strategici triennali e sono definite le azioni strategiche.	Direzioni Centrali/Direzione GPS Ufficio Gestione Qualità	B) Obiettivi strategici	Gli obiettivi strategici sono sviluppati secondo la metodologia definita e attraverso la compilazione delle apposite schede	Entro 30 settembre
3	REVIEW PIANIFICAZ. OPERATIVA	Sulla base delle schede relative alle azioni strategiche, in base alle responsabilità previste, ciascun Direttore Centrale provvede a definire gli obiettivi operativi e i relativi progetti condividendoli con le rispettive Direzioni.	Direzioni Centrali	H) Obiettivi e Piani operativi	Gli obiettivi operativi sono sviluppati secondo la metodologia definita e attraverso la compilazione delle apposite schede	Entro 30 ottobre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
4	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 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	E) Budget Economico	Prospetto dei costi e ricavi stimati	Entro 30 ottobre
				F) Budget Finanziario	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.	Entro 30 ottobre

5	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>	DC Infr. Aer. DC Finanza DC Coord. Aerop.	C) Piano Pluriennale delle opere	<p>Piano triennale delle opere e dettaglio dei lavori dell'anno con relativa stima.</p>	<p>Entro 30 settembre</p>
6	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 stimo il fabbisogno finanziario previsto per il triennio.</p> <p>Il documento viene aggiornato annualmente, le variazioni e gli scostamenti verificatesi 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>	DC Finanza	D) Bilancio Pluriennale	<p>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.</p>	<p>Entro 30 ottobre</p>

7	<p>APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO</p>	<p>I budget confluiscono nel budget di 1° livello che, sotto il profilo della pianificazione finanziaria, rappresenta lo stato di previsione delle entrate e delle uscite di competenza e cassa di ogni centro di responsabilità di 1° livello denominato budget finanziario del centro di responsabilità di 1° livello. Sotto il profilo della pianificazione economica il budget di cui dà 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> <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. Esso, pertanto, è costituito dalla somma dei budget economici di quest'ultimi e tiene conto delle poste economiche che non avranno manifestazione finanziaria nell'esercizio e delle quote di utilizzo dei beni patrimoniali. Il preventivo economico è compilato secondo l'allegato n. 5 al Regolamento approvato con DPR 27 febbraio 2003, n. 97.</p> <p>È approvato, dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.“</p>	<p>DC Finanza</p>	<p>G) Bilancio Preventivo</p>	<p>Il bilancio di previsione è composto dai seguenti documenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. il preventivo finanziario; b. il quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria; c. il preventivo economico. <p>Costituiscono allegati al bilancio di previsione:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. il bilancio pluriennale; b. la relazione programmatica; c. la tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione; 	<p>Entro 30 novembre</p>
---	--	---	--------------------------	--------------------------------------	---	--------------------------

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
8	ASSEGNAZIONE OBIETTIVI ANNUALI AL PERSONALE	Nel mese di dicembre il Direttore generale formalizza gli obiettivi ai Direttore centrali, i Direttori centrali e il D.G. formalizzano gli obiettivi ai Direttori di linea, il DG formalizza gli obiettivi ai Dirigenti di staff attraverso la compilazione e sottoscrizione della scheda assegnazione obiettivi; seguirà l'assegnazione da parte dei Direttori di linea e di staff degli obiettivi da conseguire a ciascun dipendente.	DG	I) Obiettivi personale Dirigente H) Obiettivi personale non Dirigente		Entro 31 Dicembre
9	APPROVAZIONE PDP	Entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione provvede ad approvare il Piano della <i>Performance</i> proposto da parte del Direttore Generale.	CdA	K) Piano della Performance	Il Piano delle Performance ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche, i piani operativi annuali e il piano di miglioramento del sistema di misurazione della performance.	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: Finanziaria, Crescita e Sviluppo, 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 dalla Commissione ai sensi dell'articolo 13, comma 6, lettera g) del Decreto Legislativo n.150/2009.

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 alla CIVIT.

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 con il supporto dell'Ufficio 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*, l'Ufficio 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 all'Ufficio 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*, sarà 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 "Trasparenza, valutazione e merito"

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; l'Ufficio Comunicazione Istituzionale e l'Ufficio 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, da emanarsi 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		STAKEHOLDERS 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 dall'Ente.

L'Ufficio Comunicazione Istituzionale e l'Ufficio 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;

- i professionisti di 2^a qualifica.

Per l'assegnazione della retribuzione di risultato/produttività per ciascuna di queste categorie si rinvia a quanto previsto rispettivamente nei paragrafi 5.4 (Premio economico per la retribuzione di risultato) e 6.4 (Produttività) 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 individuale dell'ENAC

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

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti e ai professionisti di I^a qualifica 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 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 esprime 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 I qualifica e II 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.

E', inoltre, istituita una Camera di Compensazione, costituita dal Direttore Generale e dal Vice Direttore Generale, con l'assistenza del Direttore Centrale Risorse Umane, che ha il compito di provvedere alla elaborazione della graduatoria sulla base dei punteggi ottenuti dal personale dirigente. Per il restante personale, la Camera di Compensazione è costituita dal Comitato Direzionale di cui alla disposizione del Direttore Generale n.3/DG del 13 gennaio 2011.

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 cpc (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” verte sui seguenti cinque parametri:

- adeguatezza al ruolo;
- modalità ed efficacia di gestione del personale;
- modalità ed efficienza nell'amministrazione delle risorse economiche assegnate;
- capacità di migliorare i processi lavorativi;
- capacità di creare condizioni di collaborazione e sinergie con le altre strutture.

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.

4. VALUTAZIONE DIRIGENTI E PROFESSIONISTI DI PRIMA QUALIFICA

4.1 Valutazione della performance

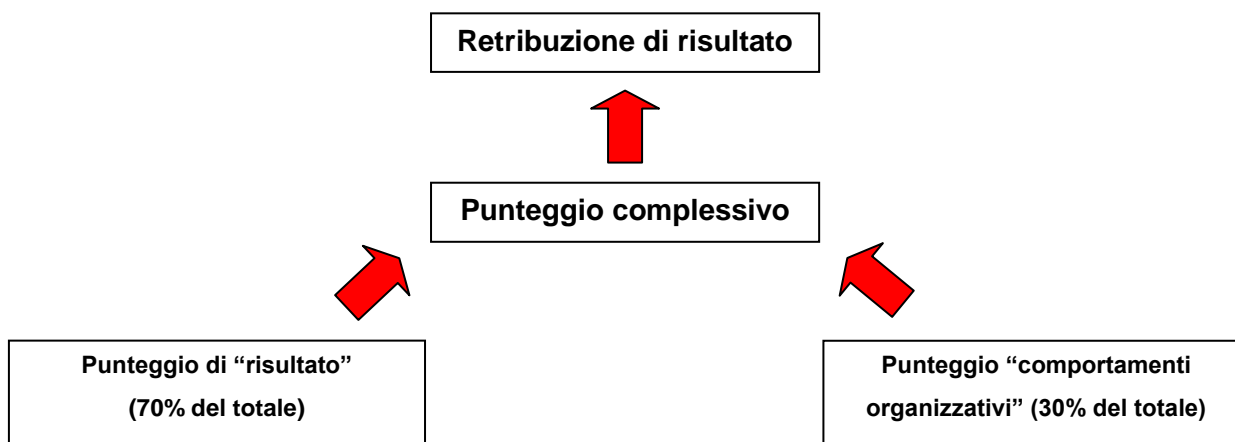
Il sistema di valutazione, nel suo complesso, si propone come momento di:

- 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 struttura del sistema di valutazione è riassumibile nel seguente schema:



Il sistema di valutazione si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti e attribuzione di un punteggio (70% del totale);
- valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione di un punteggio (30% del totale);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito.

4.2 Aree e criteri di valutazione

Il sistema si fonda su due aree la prima riferita al grado di raggiungimento dei risultati, agganciati questi al raggiungimento degli obiettivi (comuni ed individuali), e la seconda alla valutazione dei comportamenti organizzativi, cioè alla modalità di copertura del ruolo dirigenziale o professionale.

4.3 Area di valutazione del risultato

La valutazione prende a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi, definiti ed affidati all'inizio dell'anno.

Gli obiettivi sono assegnati secondo i seguenti criteri:

- rilevanza e pertinenza rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;
- specificità e misurabilità dell'obiettivo;
- riferibilità rispetto ad un arco temporale determinato;
- correlazione con la quantità e qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi, in particolare, sono assegnati con una metodologia "ad albero", secondo la quale gli obiettivi assegnati alle posizioni più "basse", sono via via ricompresi all'interno di quelli stabiliti e definiti per il livello superiore.

Gli obiettivi assegnati sono di due tipologie, anche a seconda della posizione organizzativa ricoperta e del ruolo svolto dal valutato.

4.3.1 Obiettivi comuni

Rappresentano l'insieme degli obiettivi dell'Ente che riguardano più di una Direzione Centrale o di Staff. La peculiarità principale degli obiettivi comuni è rappresentata dal fatto che il punteggio ad essi associato viene attribuito a tutti i dirigenti a cui tali obiettivi sono stati assegnati.

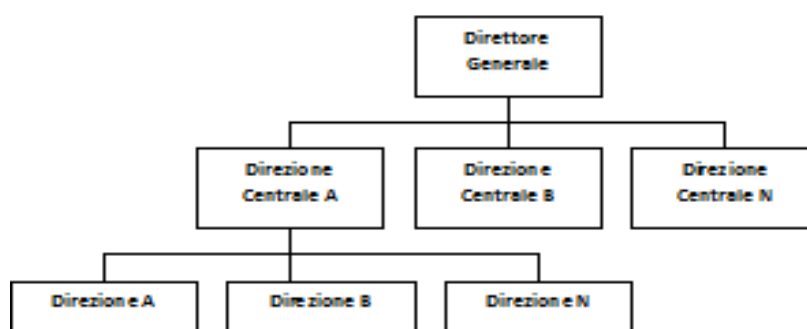
Diventa quindi cruciale la massima collaborazione ed integrazione interfunzionale dei dirigenti ENAC, perché solo attraverso ciò sarà possibile raggiungere tutti gli obiettivi comuni.

Nella valutazione complessiva gli obiettivi comuni contribuiscono per il 30% della quota attribuita al punteggio di risultato (70%).

4.3.2 Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali sono assegnati dal Direttore Generale ai Direttori Centrali e a quelli delle strutture di Staff, e dai Direttori Centrali a Direttori di "linea" e sono individuati tra gli obiettivi che meglio caratterizzano il ruolo dirigenziale ricoperto, ferma restando la loro coerenza con gli obiettivi strategici descritti nel Piano della performance dell'ENAC e con gli obiettivi comuni assegnati; nel caso del personale appartenente alla 1^a qualifica professionale sono assegnati dal Dirigente della struttura nella quale il professionista è incardinato.

Nella figura che segue è evidenziato il **sistema di assegnazione degli obiettivi individuali**:



Nella valutazione complessiva gli obiettivi individuali contribuiscono per il 40% della quota attribuita al punteggio di risultato (70%).

4.4 Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi è finalizzata a confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

Con questo tipo di valutazione si prende in considerazione il “*proprium*” del dirigente (o del professionista) e cioè la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell'ufficio e dell'organizzazione nel suo complesso.

A tale scopo vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi:

- *problem solving* e orientamento al risultato;
- capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse;
- capacità di valutare in maniera differenziata le prestazioni dei propri collaboratori .

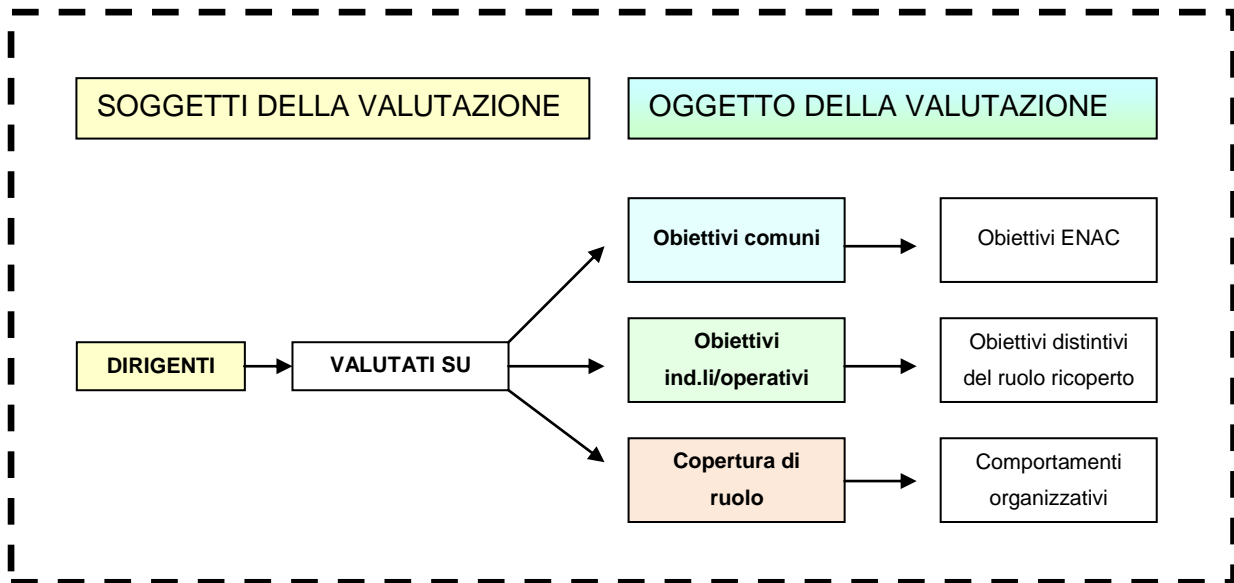
Le tre categorie si esplicitano nelle seguenti variabili elementari:

- capacità d'iniziativa, di soluzione dei problemi, di valutazione dell'impatto della regolamentazione e capacità di affrontare situazioni nuove;
- programmazione, coordinamento e controllo, capacità organizzativa e di *leadership*, nonché capacità di valutare i collaboratori;
- collaborazione ed integrazione nei processi di servizio, qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori, qualità delle relazioni con utenti dei servizi e altri interlocutori abituali.

In particolare, questa area è volta a rilevare l'insieme dei comportamenti organizzativi che è auspicabile vengano posti in essere nel raggiungimento dei risultati, e più in generale, nello svolgimento delle attività. Rappresentano dunque non il "cosa", ma il "come" raggiungere gli obiettivi e/o svolgere i compiti richiesti dal ruolo ricoperto.

L'area della copertura di ruolo permette di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità della prestazione del dirigente consentendo quindi, sulla base di ciò, di elaborare azioni di sviluppo, ad esempio attraverso la formazione.

L'oggetto della valutazione dei dirigenti è riassunto nello schema seguente:



4.5 Valutazione del personale professionista di 1^a qualifica

Per il personale inquadrato nella 1^a qualifica professionale si applicano i medesimi principi e procedure individuate nel presente manuale per i dirigenti.

I Dirigenti nelle cui strutture è incardinato il personale inquadrato nella predetta 1^a 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. Parimenti 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.

5. RESPONSABILITÀ E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI E DEI PROFESSIONISTI DI 1^A QUALIFICA

Il processo di valutazione della performance prevede il giudizio da parte del Dirigente (valutatore) cui riporta gerarchicamente il Dirigente valutato o il professionista di 1^a 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.

5.1 Prima fase: pianificazione e assegnazione degli obiettivi.

Nel mese di luglio, il Consiglio di Amministrazione definisce, su proposta del Presidente, e sulla base delle proposte formulate dal Direttore Generale, tenendo conto degli atti di indirizzo governativo nonché di quelli emanati dalle amministrazioni vigilanti, le linee strategiche e le priorità

politiche di sviluppo dell'Ente.

Entro la fine del mese di settembre, le Direzioni centrali mediante l'utilizzo degli strumenti già indicati al paragrafo 2.2 del presente Sistema, identificano gli obiettivi strategici triennali e le azioni strategiche. Sulla base delle azioni strategiche, in relazione alle responsabilità di ciascuna struttura, vengono individuati dai Direttori centrali in condivisione con i Direttori di linea, i conseguenti obiettivi operativi (comuni e individuali).

Gli obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori e *target* che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti con tempi certi di realizzazione. In coerenza con i tempi e le fasi della programmazione strategica, ha luogo la programmazione degli obiettivi delle direzioni.

Entro la fine del mese di ottobre, i Direttori centrali, in piena condivisione con il Direttore Generale, definiscono le proposte di obiettivi operativi da assegnare ai Dirigenti delle strutture da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Stessa cosa avviene per le Direzioni di staff con il Direttore Generale.

Entro il mese di novembre, i Direttori centrali e i Direttori di staff consolidano gli obiettivi con il Direttore Generale, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i Direttori;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, il Direttore Generale predisponde le schede per l'assegnazione degli obiettivi (Allegato 1) ai Direttori Centrali e ai Direttori di staff. A loro volta, i Direttori Centrali predispongono le schede per l'assegnazione degli obiettivi ai Direttori di linea. L'obiettivo dovrà essere condiviso nella misura massima possibile con il Dirigente ed essere altresì coerente con le risorse umane e strumentali assegnate al valutato.

A conclusione dell'incontro di assegnazione degli obiettivi, viene riportata nella scheda

una descrizione sintetica degli obiettivi affidati e dei relativi progetti con i corrispondenti valori percentuali. Nella colonna "Indicatore" dovrà essere specificato il tipo di "misura" stabilita per ciascun obiettivo assegnato; tale misura potrà essere qualitativa (criterio di efficacia), o quantitativa (criterio di efficienza). Il *target* rappresenta il valore dell'indicatore che deve essere conseguito. Il peso percentuale fornisce una indicazione della valenza strategica, complessità e priorità dell'obiettivo, comune o individuale (la somma dei singoli pesi percentuali degli obiettivi comuni e individuali deve essere pari a 100).

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.

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 evidenza 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 8).

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 Direttore 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.

Ciascun Direttore provvede entro il mese di gennaio all'assegnazione degli obiettivi individuali ai professionisti di prima qualifica, incardinati nelle varie strutture, con la compilazione e consegna delle relative schede (Allegato 2).

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).

5.2 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.

5.3 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 2) parte a), relativa agli obiettivi annuali, comuni ed 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 e fruibilità 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 comportamenti organizzativi (per i dirigenti) o ai parametri dell'attività professionale (per i professionisti di 1^a qualifica) 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 manageriale. Assume rilevanza inoltre l'esercizio della capacità di valutazione dei propri collaboratori, "*dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*" da parte del dirigente valutatore, come recita l'art. 9, comma 1, lett. d) del D. Lgs. 150/2009.

Il valutatore deve poi esprimere una Valutazione complessiva sull'attività dirigenziale/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 3 per i Dirigenti e Allegato 4 per i Professionisti di 1^a qualifica), firmata dal Dirigente valutatore, viene presentata e discussa con il dirigente valutato o con il professionista di 1^a qualifica in un apposito colloquio.

Il dirigente valutato o 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 Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane entro il mese di gennaio dell'anno successivo. La

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

5.4 Premio economico per la retribuzione di risultato

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 valore numerico della Performance annuale P_a di cui alla scheda di valutazione determina il posizionamento del dipendente (Dirigente o 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.

6. VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE (CATEGORIE FUNZIONARI, COLLABORATORI E OPERATORI), PROFESSIONISTI II^ QUALIFICA, TITOLARI DI INCARICHI NON DIRIGENZIALI E ISPETTORI DI VOLO.

6.1 Valutazione della performance

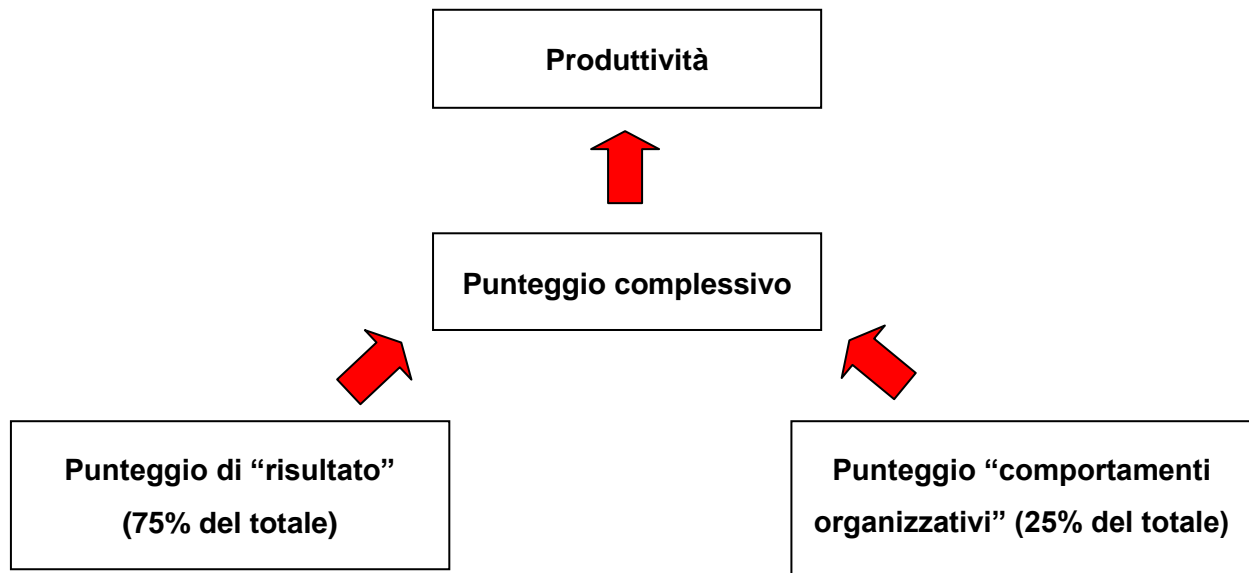
La valutazione della performance è un processo sistematico e continuo attraverso cui, periodicamente, ciascun Dirigente esprime un giudizio sulle prestazioni complessive fornite dalle proprie risorse nell'arco di tempo considerato.

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.

6.2 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.

6.2.1 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 II^a qualifica, titolari di Uffici, incarichi di Coordinamento o di Project Management 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.

6.2.2 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;

6.3 Responsabilità e Fasi del Processo di Valutazione della Performance

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 Centrale Risorse Umane 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.

6.3.1 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 5);
- 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 II^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 I qualifica è necessario definire anche il progetto connesso all'obiettivo assegnato, per cui si rinvia a quanto esposto nel precedente paragrafo 5.1.

6.3.2 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.

6.3.3 Terza fase - valutazione finale.

La presente fase si articola in:

- Compilazione delle schede di valutazione individuali (ved. Allegato 6);
- 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 colloqui 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 Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane 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.

6.3.3.1 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:

$$P_r = (P_s \times 0,75)$$

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 – capi uffici, coordinatori e program manager) siano stati assegnati obiettivi individuali, la formula per il calcolo del punteggio di risultato è la seguente:

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

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

6.3.3.2 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.

6.3.3.3 Calcolo del punteggio complessivo relativo alla performance annuale

Il punteggio complessivo relativo alla performance annuale di ciascuna unità di personale non dirigente e della II^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:

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

6.4 Produttività

I premi economici connessi alla produttività del personale appartenente alle categorie Funzionari, Collaboratori, Operatori e professionisti II^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^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'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.

ALLEGATI

Allegato 1 Scheda di assegnazione degli obiettivi – Dirigenti

	<p>SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI</p> <p>DIRIGENTI</p>
---	--

Anno di riferimento

Dirigente Interessato:

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 2 Scheda di assegnazione degli obiettivi – Professionisti 1^ qualifica

	<p>SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROFESSIONISTI 1^ QUALIFICA</p>
---	---

Anno di riferimento

Professionista valutato

Cognome:

Nome:

Unità organizzativa:

Responsabile della valutazione:

Obiettivi anno

Obiettivi di struttura

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 3 - Scheda di valutazione della performance annuale - Dirigenti



**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE ANNUALE
DIRIGENTI**

Anno di riferimento _____

Dirigente 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 relativa ai comportamenti organizzativi	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 migliorare i processi lavorativi con particolare riferimento alla eliminazione di attività non più necessarie - anche per effetto della introduzione di nuove disposizioni normative - e alla riduzione dei tempi necessari al completamento dei processi.		
Creare condizioni di collaborazione e sinergie con le altre strutture in una logica di semplificazione dei processi e di ottimizzazione dell'azione amministrativa.		
Coordinare le attività della propria U.O. al fine di garantire il raggiungimento dei risultati previsti nel rispetto dei principi di efficienza nella gestione delle risorse economiche assegnate.		
Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori sulla base dei compiti e delle attività assegnate in relazione al profilo rivestito, esprimendo valutazioni differenziate degli stessi.		
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 comuni

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



**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE ANNUALE
PROFESSIONISTI 1^ QUALIFICA**

Anno di riferimento _____

Professionista Valutato

Cognome: _____ Nome: _____

Unità organizzativa: _____

Responsabile della valutazione: _____

PARTE a) AREA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI/RISULTATI

Obiettivi di struttura

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 5 – Scheda di assegnazione degli obiettivi personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale, professionisti II^ qualifica e ispettori di volo



SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI
Personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale,
professionisti II^ qualifica e ispettori di volo

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 6 – Scheda di valutazione personale non dirigente titolare di incarico non dirigenziale, professionisti II^ qualifica e ispettori di volo

	SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO NON DIRIGENZIALE, PROFESSIONISTI II^ 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.	
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente	
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione	
	Accuratezza	Opera con l'attenzione la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	
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 7a – Scheda di valutazione personale Tecnico-Amministrativo Categoria Funzionari

	<p>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	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	
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 7b – Scheda di valutazione personale Tecnico-Amministrativo Categoria
Collaboratori e Operatori**

	<p style="text-align: center;">SCHEDA DI VALUTAZIONE Personale Tecnico-Amm. Cat. Collaboratori / Operatori</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	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 8 – 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 :