

Sistema di misurazione e valutazione della Performance

Ottobre 2018



INDICE

1	INTRODUZIONE	4
2	IL PROCESSO DI ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	5
3	CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AGENZIA	6
3.1	LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	8
4	IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	10
4.1	LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	10
4.2	LE SCADENZE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	12
5	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
5.1	GLI AMBITI	13
5.2	GLI OBIETTIVI	14
5.3	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	15
5.4	COMPITI E FUNZIONI DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE – CONTROLLI A CAMPIONE.....	16
5.5	DALLA MISURAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE SOCIALE	17
5.6	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE	17
5.7	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
5.7.1	<i>Risultati</i>	19
5.7.2	<i>Comportamenti organizzativi</i>	20
5.7.3	<i>La Performance Individuale del personale non dirigente</i>	21
5.7.4	<i>La Performance Individuale del personale dirigente</i>	26
5.7.5	<i>La valutazione negativa del personale</i>	32
6	IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	32
6.1	GLI ATTORI.....	33
6.2	FASI, TEMPI E MODALITÀ.....	33
6.2.1	<i>Definizione e assegnazione degli obiettivi</i>	33
6.2.2	<i>Monitoraggio dei risultati</i>	34
6.2.3	<i>La misurazione e la valutazione dei risultati e dei comportamenti</i>	34
6.2.4	<i>Ciclo gestione documentale</i>	35
6.3	SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	36
6.4	GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI	36

6.5	CASI PARTICOLARI.....	37
6.5.1	Cancellazione di attività.....	37
6.5.2	Passaggi di area e variazioni organizzative.....	37
6.5.3	Presenza in servizio pro quota di anno.....	38
6.5.4	Assenze tutelate da legge.....	39
6.5.5	Altre casistiche.....	39
6.6	EROGAZIONE DEGLI INCENTIVI ALLA PRODUTTIVITÀ E DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO.....	40
6.7	DECLARATORIA DELLE COMPETENZE COMPORTAMENTALI.....	41

1 INTRODUZIONE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", ha introdotto disposizioni volte a disciplinare il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è regolato dall'art. 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Il DPR n. 105 del 2016 ha attribuito al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance, avvalendosi del supporto tecnico e metodologico della Commissione Tecnica per la Performance (CTP) di cui all'articolo 4 del citato DPR.

Nel 2017 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015".

A dicembre 2017 sono state pubblicate le Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dei Ministeri (Linee Guida n.2); in assenza di specifiche indicazioni per le Agenzia il presente Sistema è stato redatto tenendo presente quanto suggerito dalle predette Linee Guida per quanto applicabili.

Ogni amministrazione pubblica, che è tenuta, in tal senso, a misurare e valutare annualmente la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola ed ai propri dipendenti, adotta con proprio provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo modalità conformi alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).

Secondo gli indirizzi forniti dal DFP – Ufficio per la valutazione della Performance con le predette Linee guida n. 2 di Dicembre 2017, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto 150/2009, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di eventuali interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;

- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

La funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, è svolta dall'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.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Nazionale della Sicurezza delle Ferrovie (di seguito ANSF o Agenzia) ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, e risponde inoltre alle esigenze prioritarie di:

- misurare la Performance dell'Amministrazione e del personale, attraverso uno stretto collegamento tra la performance individuale e la performance organizzativa;
- individuare meccanismi di calcolo uniformi e *grading* omogenei per tutti i dipendenti;
- definire obiettivi misurabili in una logica improntata alla semplicità ed analiticità delle informazioni;
- individuare strumenti di valutazione e meccanismi di calcolo snelli e di facile comprensione.

2 IL PROCESSO DI ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Sulla base del D.Lgs. 150/2009, quale modificato dal D.Lgs. 74/2017, le amministrazioni adottano ed aggiornano annualmente un documento che descrive il ciclo della performance, ossia l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance.

L'Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie, in linea con le disposizioni normative e con gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), pone in essere tutte le azioni necessarie al fine di predisporre e adottare annualmente il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP), acquisendo sul medesimo il preventivo, vincolante parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). L'OIV esprime il proprio parere sul SMVP, valutando la coerenza delle scelte operate dall'Amministrazione con il vigente quadro normativo e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (policy e stakeholders) dell'Amministrazione stessa.

3 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AGENZIA

L'Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie (di seguito ANSF o Agenzia) è istituita, con sede in Firenze, sulla base dell'articolo 4 del D.Lgs. 10 agosto 2007, n. 162 di recepimento della direttiva 2004/49/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004 (direttiva relativa alla sicurezza delle ferrovie comunitarie). L'Agenzia è operativa dal 16 giugno 2008.

Il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) esercita una funzione di vigilanza sull'operato dell'ANSF ed espleta anche i controlli di legge previsti in relazione alla forma giuridica che è stata individuata per l'Agenzia.

Il funzionamento dell'Agenzia, sino al mese di settembre 2012, è stato assicurato tramite l'utilizzo, ai sensi dell'art. 4, comma 8, del citato D.Lgs. 162/2007, di personale appartenente ai ruoli del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti ed al Gruppo FS S.p.A., posto alle dipendenze funzionali dell'ANSF pur conservando il rapporto di lavoro con il Ministero o la Società di provenienza.

In data 27 settembre 2012, l'Agenzia ha potuto completare l'iter della prima procedura di inquadramento del personale nei propri ruoli, prevista agli artt. 17 e 18 del D.P.R. n. 224/2011.

In coerenza con il Programma 2013 – 2015 del fabbisogno di personale e piano delle assunzioni adottato con Delibera n. 2/2013 del 17 luglio 2013, l'Agenzia nel 2016 ha concluso le prime procedure di acquisizione di personale attraverso mobilità volontaria, mediante passaggio diretto di personale tra pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. n. 165/2001, per la copertura di 34 posti per il personale non dirigente di area tecnica e amministrativa e di n. 3 posti per il personale dirigente. Ad esito delle citate procedure sono state inquadrate nei ruoli dell'Agenzia n. 19 unità di personale (di cui n. 1 dirigente). Al 31 dicembre 2017, l'Agenzia ha un organico di sole **115 unità** di personale (di cui 113 in servizio), rispetto alle 265 unità previste dalla pianta organica così come rideterminata (ridotta) in esito all'applicazione dell'articolo 2, comma 1, del DL 6 luglio 2012, n. 95 e delle altre disposizioni in materia di revisione e contenimento della spesa pubblica, risultando pertanto notevolmente sottodimensionata rispetto a quanto disposto dalla legge, in considerazione dei delicati compiti istituzionalmente attribuiti inerenti le norme, le autorizzazioni ed i controlli per la sicurezza delle ferrovie sull'intero territorio nazionale.

L'Agenzia fornisce agli operatori ferroviari i principi informativi delle disposizioni e prescrizioni di loro competenza e vigila perché siano mantenuti gli attuali livelli di sicurezza, inoltre ne promuove il costante miglioramento in relazione al progresso tecnico e scientifico, garantisce un trattamento equo e non discriminatorio a tutti i soggetti interessati alla produzione di trasporti ferroviari, contribuisce all'armonizzazione delle norme di sicurezza nazionali e internazionali favorendo l'interoperabilità della rete ferroviaria Europea.

L'Agenzia, ai fini della sicurezza del sistema ferroviario nazionale, svolge le funzioni per essa previste dal D.Lgs. 162/2007, in materia di:

a) **Attività normativa:**

- definizione e riordino del quadro normativo in materia di sicurezza ferroviaria;
- emanazione di norme di esercizio e di standard tecnici della circolazione ferroviaria;

- emanazione di norme e standard riguardanti la formazione e la qualificazione del personale dei gestori dell'infrastruttura e delle imprese ferroviarie che svolgono attività di sicurezza;
- regolamentazione e controllo sull'emanazione delle regole interne e sui rapporti di interfaccia di imprese ferroviarie e del gestore dell'Infrastruttura.

b) Attività autorizzativa:

- rilascio, rinnovo, aggiornamento e revoca di autorizzazione alla messa in servizio dei veicoli;
- qualificazione dei Verificatori indipendenti di sicurezza e di altri organismi, il cui riconoscimento sia necessario per lo svolgimento del ruolo ad essi assegnato;
- rinnovo, aggiornamento e revoca di autorizzazione alla messa in servizio dei sottosistemi strutturali infrastruttura, energia, comando, controllo e segnalamento e di applicazioni generiche, autorizzazione all'utilizzo di prodotti generici e di componenti;
- istituzione e tenuta del registro di immatricolazione nazionale del materiale rotabile;
- rilascio, rinnovo, aggiornamento e revoca del certificato di sicurezza delle imprese di trasporto ferroviario e dell'autorizzazione di sicurezza dei gestori dell'infrastruttura.

c) Attività di ispezione, controllo e monitoraggio:

- controllo dei requisiti per il mantenimento di certificati di sicurezza e dell'autorizzazione di sicurezza;
- vigilanza sull'applicazione di norme tecniche e standard di sicurezza;
- verifica sull'applicazione delle disposizioni tecniche relativamente al funzionamento e alla manutenzione;
- verifica della conformità dei componenti ai pertinenti requisiti essenziali;
- verifica che il materiale rotabile sia debitamente immatricolato e che le informazioni in materia di sicurezza contenute nei registri dell'infrastruttura e del materiale rotabile siano precise ed aggiornate;
- attività ispettiva, attraverso l'esecuzione di ispezioni e indagini ritenute necessarie per l'assolvimento dei propri compiti.

L'Agenzia, inoltre, sempre in conformità al D. Lgs. 162/2007, svolge i seguenti compiti:

- studio e approfondimento sulla sicurezza ferroviaria e consultazione a favore di enti e istituzioni;
- formulazione di proposte e osservazioni per il miglioramento della sicurezza ferroviaria;
- imposizione al Gestore dell'Infrastruttura e alle imprese ferroviarie di direttive e raccomandazioni in materia di sicurezza nonché in ordine agli accorgimenti e alle procedure necessarie e utili al perseguimento della sicurezza ferroviaria;
- collaborazione con l'Agenzia ferroviaria europea (ERA) per l'armonizzazione della sicurezza ferroviaria;
- rapporti con le Autorità Nazionali di Sicurezza degli altri Stati Membri ed altri organismi internazionali riconosciuti dall'Agenzia ferroviaria europea.

In via cautelativa, al fine di tutelare la sicurezza della circolazione, l'Agenzia, in caso di inosservanza da parte del gestore dell'infrastruttura e delle imprese ferroviarie di quanto disposto dal quadro normativo o dalle raccomandazioni emesse dall'Agenzia stessa, adotta provvedimenti restrittivi dell'esercizio, anche limitando autorizzazioni e certificati di sicurezza, fino alla sospensione o alla revoca delle autorizzazioni e certificati di sicurezza stessi.

Inoltre, è opportuno ricordare come il D.Lgs. n. 112/2015 abbia individuato le Reti regionali, interconnesse con l'infrastruttura ferroviaria di rilevanza strategica per il sistema ferroviario, ed ha esteso ad esse l'ambito di applicazione del D. Lgs. 162/2007 e di conseguenza le competenze dell'ANSF in materia di sicurezza. Tali reti sono state identificate con il Decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti del 5 agosto 2016.

L'art. 18 della Legge 122/2016 ha altresì introdotto sanzioni di carattere amministrativo per le inosservanze, da parte degli operatori ferroviari, delle disposizioni adottate dall'ANSF, in materia di sicurezza ferroviaria. L'art. 18 integra l'attuale impianto normativo che demanda all'ANSF i compiti di garanzia della sicurezza del sistema ferroviario nazionale, ampliando ulteriormente le sue competenze attuali.

Un altro capitolo importante per l'Agenzia si è aperto con la pubblicazione in Gazzetta ufficiale della legge di conversione del cosiddetto decreto fiscale (L. n.172 del 4 dicembre 2017). L'articolo 15ter di tale legge prevede il passaggio sotto la giurisdizione dell'Agenzia delle linee ferroviarie isolate e autorizza l'ANSF a selezionare nuovo personale attraverso concorsi pubblici.

Infine, un altro grande passo è stato compiuto con la firma, il 12 dicembre 2017, dell'accordo quadro tra il Ministero delle infrastrutture e trasporti, l'Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie, Assopporti, Rete Ferroviaria Italiana SpA e Asstra, per lo sviluppo e la sicurezza delle infrastrutture ferroviarie di collegamento con i porti.

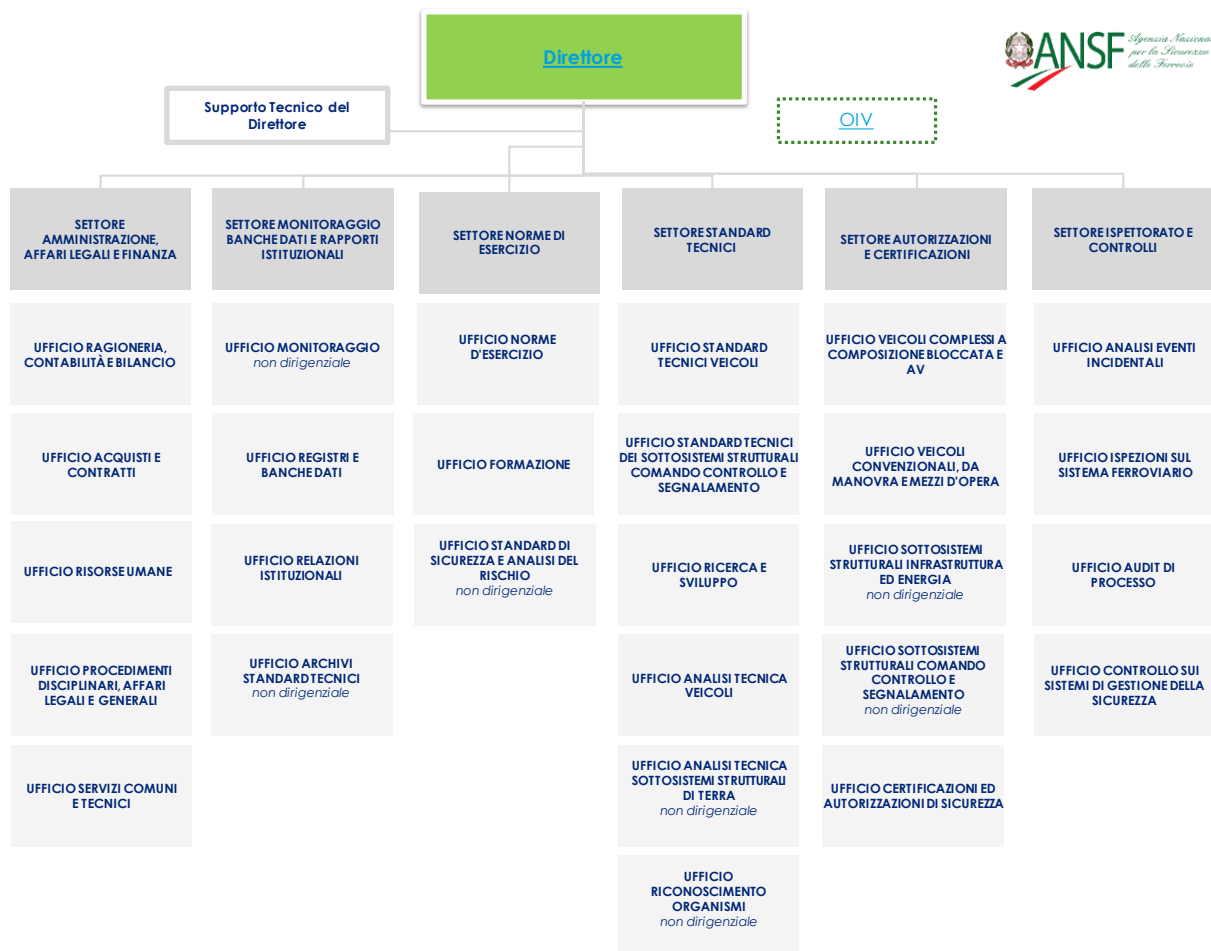
3.1 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Con decreto del Presidente della Repubblica n. 35/2009, su proposta del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione, previa deliberazione del Consiglio dei Ministri, sentito il Consiglio di Stato, è stato emanato il regolamento di organizzazione dell'Agenzia.

Nell'organigramma che segue, è sintetizzata la struttura organizzativa dell'Agenzia, quale delineata dal citato D.P.R. n. 35/2009.

L'Agenzia presenta un unico Centro di Responsabilità Amministrativa rappresentato dal Direttore ed è organizzata in 6 Settori differenti per area di intervento. Nell'ambito dei Settori sono istituiti 27 Uffici, come rappresentato nella figura sottostante.

Figura 1: Organigramma dell’Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie



Oltre al Direttore, sono organi dell’Agenzia:

- il Comitato Direttivo;
- il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il Comitato Direttivo è composto dal Direttore che lo presiede e da quattro dirigenti dei principali settori di attività dell’Agenzia; l’organo coadiuva il Direttore nell’esercizio delle attribuzioni a lui conferite e provvede in particolare a:

- emanare delibere per la definizione delle norme nazionali per la sicurezza;
- predisporre la Relazione annuale sulla Sicurezza, da trasmettere ogni anno al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e all’Agenzia Ferroviaria Europea;
- deliberare i programmi per le attività di autorizzazione e certificazione;

- deliberare il bilancio di previsione e il rendiconto dell'Agenzia.

Il Collegio dei Revisori dei Conti, nominato dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, è costituito da un presidente designato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, da due componenti effettivi e da due supplenti iscritti al registro dei revisori contabili o tra soggetti in possesso di specifica professionalità, ai sensi dell'art. 8, comma 4, lettera h, del D.Lgs. 300/1999.

Il Collegio esplica il controllo sull'attività dell'Agenzia, in particolare:

- accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili;
- vigila sull'osservanza delle leggi, dello statuto e dei regolamenti dell'Agenzia;
- esamina il bilancio di previsione e il rendiconto redigendo apposite relazioni;
- accerta periodicamente la consistenza di cassa;
- redige le relazioni di propria competenza;
- può chiedere al direttore notizie sull'andamento e la gestione dell'Agenzia, ovvero su singole questioni, riferendo al Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti le eventuali irregolarità riscontrate;
- svolge il controllo di regolarità amministrativa e contabile secondo le disposizioni di cui all'articolo 1, comma 1, lettera a), ed all'articolo 2 del D.Lgs. n. 286/1999;
- può procedere in ogni momento ad atti di ispezione e di controllo;
- esercita ogni altro compito relativo alla revisione dei conti di cui all'articolo 2409-bis del codice civile;
- esprime, su richiesta del Direttore, pareri preventivi su determinati fatti o atti gestionali dell'Agenzia.

4 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

4.1 LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance nelle PA, così come disciplinato dal D.Lgs. n. 150//2009 e ss.ii.mm. nonché dalle Linee Guida in materia fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è articolato in specifiche fasi che consistono nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo.



IL ciclo di gestione adottato dall'Agenda è caratterizzato dalle seguenti fasi come di seguito articolate:

1. **Definizione ed assegnazione degli obiettivi:** definizione delle **modalità**, delle **tempistiche** e degli **strumenti** del **processo di valutazione** e diramazione delle linee guida da parte dell'OIV per l'attivazione del processo. Coerentemente con gli obiettivi strategici, identificati con la Direttiva annuale del Ministero Vigilante, ciascun **Dirigente** Valutatore **definisce**, d'intesa con i suoi valutati (dirigenti e non), le proposte di **obiettivi operativi** da perseguire tenendo conto delle attività prevalenti tra quelle svolte dalla risorsa e dell'Ufficio di appartenenza.
2. **Programmazione e controllo:** predisposizione ed adozione del **Piano della Performance ove sono dichiarati** gli obiettivi assegnati e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance. Tale **Piano**, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera a) del D.Lgs. 150/2009, dà compimento alla fase programmatica del Ciclo di gestione della performance ed ha lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance dell'Agenda. È un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, da emanarsi annualmente.
3. **Monitoraggio degli obiettivi:** monitoraggio mediante attività di **confronto periodico** e sistematico dei **dati rilevati e** degli **obiettivi definiti**. Tale confronto è finalizzato ad incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà. Il monitoraggio comprende il concetto di controllo in itinere dell'azione ma anche l'intervento correttivo. I valutatori provvedono ad effettuare il **monitoraggio**

degli obiettivi assegnati acquisendo i dati necessari e a condividere con i Valutati i risultati intermedi raggiunti, l'analisi degli eventuali scostamenti e l'identificazione delle eventuali **azioni di miglioramento**.

4. **Misurazione e valutazione**: valutazione annuale, ai sensi dell'articolo 7 del D.lgs 150/2009, **della performance organizzativa e individuale**. A tal fine adottano, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
5. **Rendicontazione**: predisposizione della "**Relazione sulla Performance**", prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo n. 150/2009, che costituisce lo strumento mediante il quale l'Agenzia **illustra** ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i **risultati ottenuti** nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo della performance. La Relazione si pone l'obiettivo di dare evidenza ai vari stakeholder, siano essi istituzioni, operatori di settore (imprese e gestori), passeggeri o cittadini, delle scelte operate, delle **attività svolte** e dei **servizi resi**, sempre nel rispetto delle risorse a disposizione a tal fine utilizzate. All'interno della Relazione sono evidenziati, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi strategici ed operativi ed alle risorse disponibili.




4.2 LE SCADENZE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Le fasi e le attività di cui si compone il ciclo della Performance sono calendarizzate in modo da rispettare le scadenze di legge e le tempistiche individuate dalla normativa vigente in materia.

In particolare le scadenze di legge sono:

- Redazione e pubblicazione del Piano della Performance entro il 31 gennaio ai sensi dell'art. 10 D. Lgs. n. 150/2009 e ss.ii.mm.;
- Redazione e validazione della relazione annuale sulla performance entro il 30 giugno e successiva pubblicazione sul portale della Performance del Dipartimento Funzione Pubblica

Sintesi delle principali attività relative al Ciclo della Performance, attori coinvolti e relative tempistiche

	Attività 	Attore 	Tempi 
1	Definizione delle Linee Guida per l'attivazione del Ciclo della Performance	• OIV	Settembre Anno n-1
2	Assegnazione Obiettivi Comuni e individuali	• Direttore • Responsabili di Ufficio • Responsabili di Settore	Ottobre – Novembre Anno n-1
3	• Approvazione Obiettivi Comuni e individuali • Comunicazione avvenuta approvazione degli Obiettivi a tutto il personale	• OIV • Tutto il personale dell'Agenzia	Dicembre Anno n-1
4	• Monitoraggio obiettivi relativo al II Semestre dell'anno n-1 • Adozione del Piano della Performance	• OIV • Tutto il personale dell'Agenzia • Direttore	Gennaio Anno n
5	Valutazione finale dei risultati e dei comportamenti organizzativi per l'anno n-1	• OIV • Tutto il personale dell'Agenzia	15 Marzo Anno n
6	Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	• OIV	Aprile Anno n
7	Adozione della Relazione sulla performance relativa all'anno n-1 e validazione da parte dell'OIV	• Direttore • OIV	Giugno Anno n
8	Monitoraggio obiettivi relativi al I Semestre anno n	• OIV • Tutto il personale dell'Agenzia	15 Luglio Anno n

5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

5.1 GLI AMBITI

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

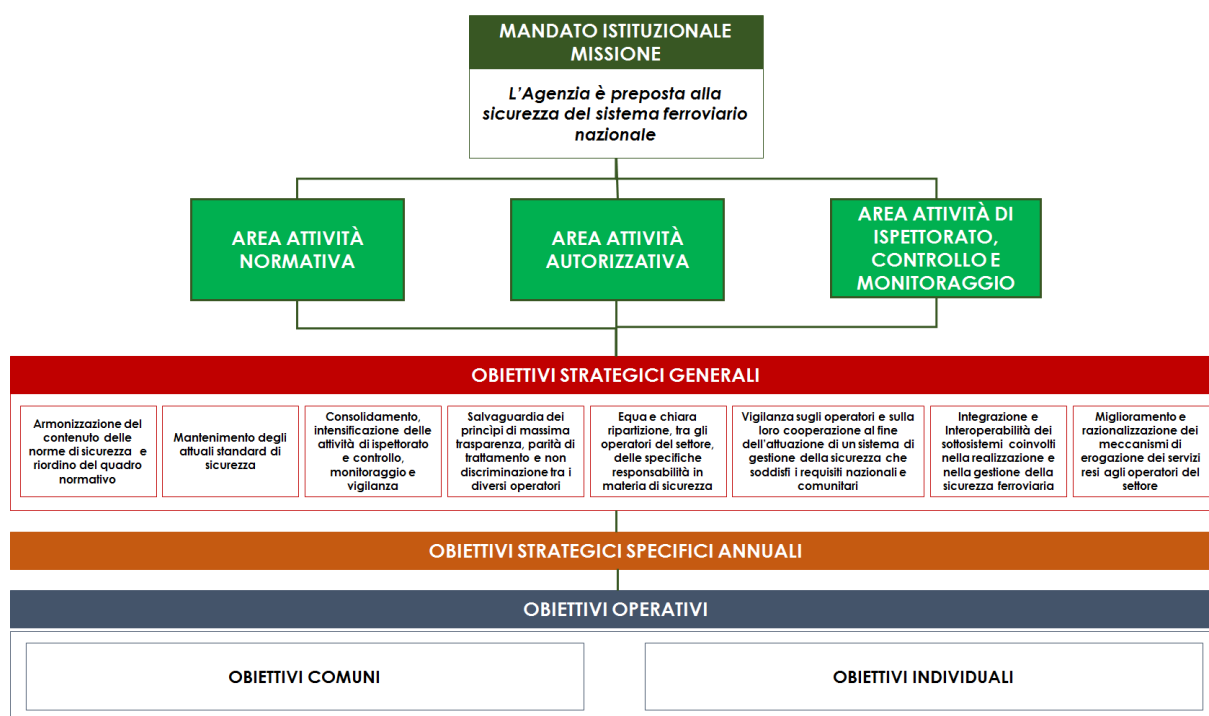
- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento 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 dall'A.N.AC. 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.

5.2 GLI OBIETTIVI

L'Agenzia è sottoposta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti; in particolare, compete al Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti l'emanazione di direttive con l'indicazione degli obiettivi da raggiungere e degli eventuali specifiche attività da intraprendere.

Di seguito si riporta uno schema dell'albero, che permette di comprendere la logica della struttura. Nelle sezioni successive sono trattati i diversi livelli.



In relazione ai compiti istituzionali dell'Agenzia e dalle priorità politiche fissate con l'Atto di indirizzo scaturisce un sistema di **obiettivi strategici e gestionali** così configurato:

- per ogni obiettivo sono definiti uno o più indicatori significativi, al fine di misurare il grado di raggiungimento dei risultati;
- gli indicatori prescelti sono tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese. Sono stati in tal senso privilegiati indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo);
- ad ogni indicatore è sempre associato un target, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

Coerentemente con gli obiettivi strategici e gestionali identificati, ciascun Dirigente Valutatore definisce, d'intesa con i suoi valutati (dirigenti e non), **le proposte di obiettivi operativi da perseguire** tenendo conto delle attività prevalenti tra quelle svolte dalla risorsa e dall'UO di appartenenza.

Gli obiettivi operativi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici e gestionali; sono dunque funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali e devono essere declinati con riferimento all'articolazione della struttura organizzativa di ciascuna unità organizzativa che concorre.

Come per gli obiettivi strategici e gestionali, anche per gli obiettivi operativi sono definiti uno o più indicatori al fine di misurare e controllare l'avanzamento dell'obiettivo, e ad ogni indicatore è assegnato un target quantitativo o qualitativo.

Gli obiettivi operativi sono assegnati alle UO osservando i seguenti criteri:

- **rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa**, focalizzandosi se necessario sulle aree di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa;
- **misurabilità dell'obiettivo**: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile;
- **controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa**: la valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, il conseguimento dell'obiettivo dipende in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura di appartenenza;
- **chiarezza del limite temporale di riferimento**: l'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale.

Gli obiettivi assegnati e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance sono contenuti all'interno del Piano della Performance.

5.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi si snoda attraverso tre momenti chiave in cui l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) interviene per:

- la valutazione della congruità e del rispetto delle scadenze relative alla presentazione del Piano annuale della Performance;
- la valutazione intermedia del conseguimento degli obiettivi;
- la validazione della Relazione annuale sulla Performance in cui è rendicontato il conseguimento degli obiettivi operativi annuali.

L'OIV valida, **entro il 30 giugno** di ogni anno, la Relazione sulla performance (art.10, comma 1 lett. b) del Decreto Legislativo n.150/2009), a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il loro coinvolgimento nonché, ove presenti, delle indagini svolte da agenzie esterne di valutazione.

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.

5.4 COMPITI E FUNZIONI DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE – CONTROLLI A CAMPIONE

L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica; promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e della trasparenza dei controlli interni, ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi (art.14, comma 4 del d. lgs. 150/2009, quale modificato dall'art. 9 del d. lgs. 74/2017); comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei Conti e al Dipartimento della funzione pubblica; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi.

L'OIV fornisce, lungo tutto il ciclo della performance, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia e solidità al Sistema di misurazione e valutazione della performance, attraverso:

- il parere vincolante sul Sistema di validazione della performance, che è oggetto di aggiornamento annuale, alla luce del d. lgs. 74/2017;
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- verifica l'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati, provvedendo, se necessario, a segnalare all'organo di indirizzo politico l'esigenza di interventi correttivi;
- la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

Per l'esercizio delle proprie funzioni, l'OIV ha accesso a tutti gli atti e tutti i documenti e i sistemi informativi dell'Amministrazione, utili per l'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della tutela dei dati personali.

A tal fine l'OIV può effettuare **controlli a campione** sulla regolarità della documentazione a supporto del monitoraggio degli obiettivi per il primo semestre dell'anno stesso.

5.5 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 si pone l'obiettivo di utilizzare 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.

Nella futura graduale configurazione di un sistema di controllo di gestione e di controllo strategico più evoluti che vede coinvolta l'Agenzia in una fase di messa a regime, emerge pertanto la necessità di avviare un'integrazione di tali strumenti con gli strumenti della rendicontazione, al fine di passare concretamente da un approccio autoreferenziale ad una concezione di apertura agli utenti e agli stakeholders, che ponga in primo piano l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

A tale fine, sono stati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Agenzia, i documenti previsti dal D.Lgs. 33/2013, e in particolare tutti i dati che l'Agenzia ha potuto pubblicare alla luce della sua situazione di regime transitorio.

A partire dal 2013 l'Agenzia sarà impegnata ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, organizzando specifiche attività nell'ottica della rendicontazione sociale.

Sono state pertanto avviate procedure tese all'individuazione degli stakeholder chiave, e di quelle attività dell'Agenzia che hanno ricaduta sociale, nonché i connessi indicatori d'impatto dell'azione amministrativa (outcome), così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dall'A.N.AC. con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

5.6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

La gestione della rendicontazione sociale si ispirerà ai contenuti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza da emanarsi ai sensi dell'articolo 10 del D. Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.

Sulla base del grado di rilevanza strategica degli *stakeholders*, l'Agenzia provvederà infatti, a titolo esemplificativo, ad attivare alcune attività quali:

- informare attraverso specifici strumenti, quali il Rapporto annuale sulla sicurezza, quegli stakeholders ritenuti di particolare interesse;
- portare a conoscenza attraverso sistemi generali, quali ad esempio il sito web, tutti gli altri stakeholders che verranno informati sulle attività svolte dell'Agenzia.

5.7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'articolo 9 del Decreto Legislativo n.74/2017 ha individuato specifici ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale. In particolare:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, la valutazione della performance individuale è collegata a:
 - 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, la valutazione della performance individuale è collegata a:
 - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Secondo l'organizzazione dell' Agenzia possono essere distinte diverse tipologie di dipendenti da includere nella valutazione, in particolare:

- personale tecnico e amministrativo;
- professionisti di I° qualifica;
- professionisti di II° qualifica;
- dirigenti.

La valutazione della Performance attiene alla misurazione di due componenti dell'attività lavorativa:

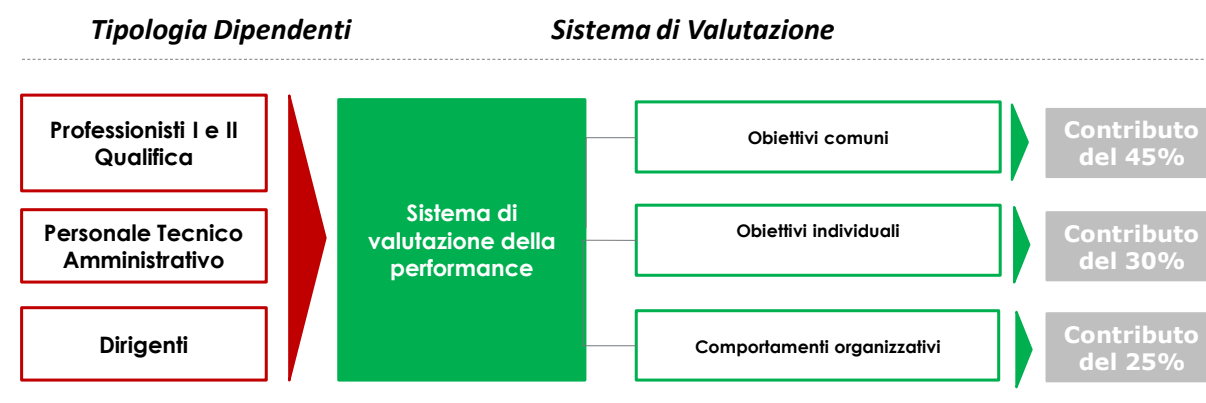
- risultati;
- comportamenti organizzativi.

Il risultato rappresenta l'esito del conseguimento dell'obiettivo e la sua misurazione avviene attraverso gli indicatori associati ai processi messi in atto per conseguire l'obiettivo.

I comportamenti organizzativi rappresentano l'insieme delle modalità di azione di tipo conoscitivo, motivazionale, relazionale e realizzativo, messe in atto dall'individuo e tra loro correlate.

Il Sistema di valutazione dell'ANSF prevede un **modello di valutazione per il personale (dirigente e non)** con la stessa distribuzione in percentuale dell'incidenza degli elementi di valutazione, così come illustrato nella figura sottostante.

Figura 2: Modello di valutazione dell'ANSF



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

5.7.1 RISULTATI

La **valutazione dei risultati** è finalizzata alla misurazione dei risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi definiti ed assegnati all'inizio dell'anno.

La **misurazione dei risultati è strettamente correlata alla dimensione organizzativa** della performance in quanto:

- si conferma un **concetto di responsabilità del titolare dell'Unità Organizzativa** per le performance dell'Unità stessa;
- si estende questa **responsabilità anche agli individui che** in maniera significativa **contribuiscono al raggiungimento della performance** della propria struttura.

Gli obiettivi misurati ai fini della valutazione dei risultati sono di due tipi:

- **obiettivi comuni** che rappresentano gli obiettivi dell'Agenzia che riguardano l'Ufficio;
- **obiettivi individuali** che rappresentano gli obiettivi che caratterizzano il ruolo dell'individuo in quanto riferibili direttamente al processo di propria competenza o a progetti specifici. Questi obiettivi possono essere eventualmente assegnati a tutto il personale dell'Agenzia (dirigenti e non).

Ad ogni obiettivo assegnato devono essere associati:

- **Target** realizzativo, che per obiettivi misurati da indicatori quantitativi indica l'entità assoluta o percentuale da raggiungere, mentre per gli obiettivi non misurati da indicatori quantitativi indica il raggiungimento o meno dell'obiettivo stesso (on/off). Gli indicatori devono essere caratterizzati da misurabilità, intesa come la capacità di essere quantificabili secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. Si può far ricorso ad indicatori del tipo "on/off" nei soli casi in cui, in considerazione della natura dell'obiettivo, non sia oggettivamente possibile procedere ad una misurazione quantitativa dell'obiettivo.
- **Peso** dell'obiettivo, che rappresenta l'importanza ad esso attribuita. La somma dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi comuni deve essere pari a 100. La Somma dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi individuali deve essere pari a 100.
- **Esito** (misura del risultato sulla base di uno o più indicatori quali-quantitativi), che definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo. In caso di target on/off l'esito potrà essere 0% o 100%. L'esito massimo è pari al 100%.

La misura del **grado di conseguimento degli obiettivi assegnati** determina la valutazione dei risultati del valutato, e in particolare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni dei **dirigenti responsabili di Settore** è pari alla media della valutazione complessiva degli obiettivi comuni degli Uffici;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni dei **dirigenti responsabili di Ufficio** dipende dal grado di raggiungimento degli obiettivi comuni dell'Ufficio;
- la valutazione del **personale non dirigente** dipende dal grado di conseguimento degli obiettivi comuni e individuali ad esso assegnati.

5.7.2 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi è finalizzata a confrontare i comportamenti rilevati con quelli esplicitati nelle relative declaratorie presenti nella declaratoria delle competenze e prende in considerazione il "proprium" del dipendente e cioè la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell'ufficio e dell'organizzazione nel suo complesso.

In particolare, la **declaratoria delle competenze comportamentali** utilizzato al fine della valutazione della performance individuale:

- distingue tra le competenze relative al personale dirigente e competenze comportamentali per il personale non dirigente, diversificate per le varie categorie (professionisti, funzionari, collaboratori, operatori);
- prevede **10 competenze** comportamentali per il personale dirigente e 10 competenze comportamentali per il personale non dirigente;
- contiene la **declaratoria di ogni competenza comportamentale** che ne chiarisce il significato generale;
- definisce **i livelli di comportamento che costituiscono la scala valutativa, da 0,5 a 2,5**, e che rilevano un comportamento:
 - 0,5 – al di sotto delle aspettative

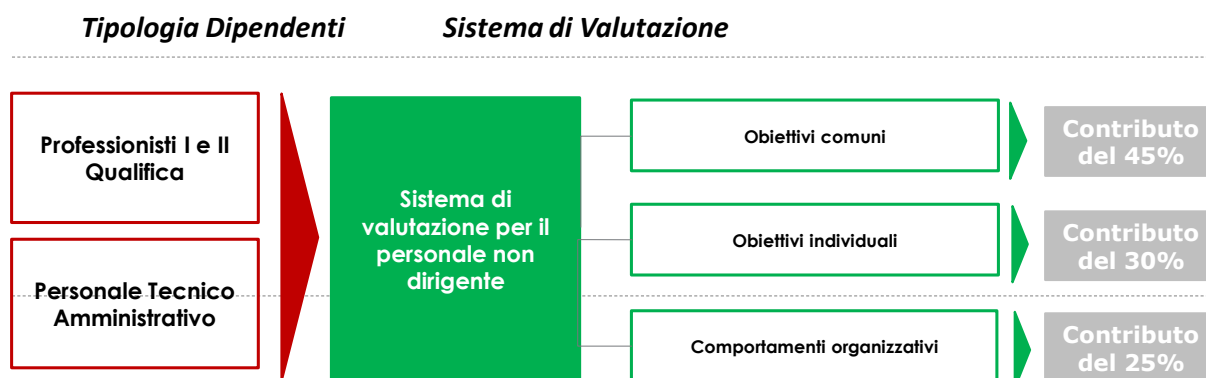
- 1 – in linea con le aspettative
- 1,5 – superiore alle aspettative
- 2 – molto superiore alle aspettative
- 2,5 - eccellente

5.7.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

La Performance individuale del personale non dirigente tiene conto:

- del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, che concorrono per il 75% sulla performance annuale complessiva. Gli obiettivi individuali concorreranno per il 30% e gli obiettivi comuni per il 45%;
- della misurazione di comportamenti organizzativi, esplicitati dalle competenze comportamentali rilevate che concorrono per il 25% sulla performance annuale complessiva.

Figura 3: Performance individuale del personale non dirigente



Valutazione dei risultati personale non dirigente

Per il personale non dirigente di categoria Professionisti di I° e II° qualifica e per il personale tecnico-amministrativo, il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Risultati (R) dipende dal raggiungimento sia degli obiettivi comuni che degli obiettivi individuali.

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni (V_c)** è data dalla somma dei prodotti tra esito e peso (importanza) attribuiti agli obiettivi comuni come rappresentato dalla seguente formula:

$$V_c = \sum E_i \times P_i \quad (\sum P_i = 100); (V_c \text{ max} = 100)$$

dove E_i rappresenta l'esito (misura del risultato) e definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo i -esimo e P_i rappresenta il peso (importanza) attribuito a ciascun obiettivo i -esimo.

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali (V_i)** è data dalla somma dei prodotti tra esito e peso attribuiti agli obiettivi individuali come rappresentato dalla seguente formula:

$$V_i = \sum E_i \times P_i \quad (\sum P_i = 100); (V_i \text{ max} = 100)$$

dove E_i rappresenta l'esito (misura del risultato) e definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo i -esimo e P_i rappresenta il peso (importanza) attribuito a ciascun obiettivo i -esimo.

Il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Risultati (R) sarà pertanto determinato secondo la seguente relazione:

$$R = (V_c \times 0,45) + (V_i \times 0,30) \quad (R \text{ max} = 75)$$

dove V_c è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni e V_i è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 4: Esempio di calcolo del punteggio dei Risultati del personale non dirigente in caso di assegnazione di obiettivi comuni e obiettivi individuali

Obiettivi Comuni	Target	Risultato raggiunto	Esito valutato (Ei)	Peso (Pi)	Esito finale
Obiettivo 1	SI	SI	100%	50	50
Obiettivo 2	100%	40%	40%	30	12
Obiettivo 3	10	9	90%	20	18
Valutazione complessiva Obiettivi comuni (Vc)					80

Obiettivi Individuali	Target	Risultato raggiunto	Esito valutato (Ei)	Peso (Pi)	Esito finale
Obiettivo 1	SI	SI	100%	60	60
Obiettivo 2	100%	70%	70%	40	28
Valutazione complessiva Obiettivi individuali (Vi)					88

Risultati	Valutazione complessiva Obiettivi	Incidenza	Esito finale
Obiettivi Comuni	80	45%	36
Obiettivi Individuali	88	30%	26,4
Punteggio dei Risultati (R)			62,4

Nelle schede che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi è presente una sezione "Note" nella quale devono essere indicati i dati a supporto del grado di raggiungimento

degli obiettivi (es. estremi di protocollo delle pratiche evase, data di trasmissione dei report dal dipendente al dirigente, ecc.)

Valutazione dei comportamenti

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi rilevati in fase di valutazione con quelli esplicitati nella declaratoria delle competenze.

La declaratoria delle competenze comportamentali prevede per il **personale non dirigente** **10 competenze comportamentali divise nelle seguenti aree di valutazione:**

1. cooperazione
2. partecipazione
3. realizzazione
4. competenze

Per ciascuna delle 10 competenze comportamentali previste, la declaratoria delle competenze contiene:

- la declaratoria delle competenze suddivise per aree come riportate al par. 6.7;
- per ciascuna delle competenze comportamentali sono previsti i livelli di comportamento, da 0,5 a 2,5, che rilevano in generale un comportamento:
 - 0,5 – al di sotto delle aspettative
 - 1 – in linea con le aspettative
 - 1,5 – superiore alle aspettative
 - 2 – molto superiore alle aspettative
 - 2,5 - eccellente.

Di seguito si riporta la matrice di sintesi delle 10 competenze comportamentali previste per ciascuna categoria di personale.

Tabella 1: Matrice di sintesi delle competenze comportamentali per ruolo

Competenza	Dir	Prof	Funz.	Coll.	Oper.
Gestione del personale	X				
Capacità di valutare i collaboratori	X				
Leadership	X				
Consapevolezza di sé – autocontrollo	X				

Competenza	Dir	Prof	Funz.	Coll.	Oper.
Relazione verso interno/esterno e comunicazione	X	X			
Pianificazione e controllo	X	X			
Orientamento al risultato	X	X	X	X	X
Sviluppo professionale e condivisione	X	X	X	X	
Problem solving	X	X	X	X	X
Iniziativa	X	X	X	X	
Collaborazione		X	X	X	X
Flessibilità e propensione al nuovo		X	X	X	X
Comunicazione			X		
Relazione		X	X	X	X
Qualità		X	X	X	X
Lavoro di gruppo				X	X
Affidabilità operativa			X	X	X
Tempestività					X
Accuratezza					X

Il punteggio dei comportamenti organizzativi (C) per ciascun valutato è dato dalla somma dei valori dei livelli di comportamento attribuiti a ciascuna competenza valutata:

$$C = \sum L_i$$

dove L_i rappresenta il livello di comportamento attribuito al comportamento organizzativo i -esimo.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 5: Esempio di calcolo del punteggio dei Comportamenti del personale non dirigente categoria Funzionario

Competenze Comportamentali	Risorsa
	Livello di comportamento attribuito (L)
COLLABORAZIONE	2,5
FLRSSIBILITA' E PROPOENSIONE AL NUOVO	1
COMUNICAZIONE	2,5
RELAZIONE	2,5
AFFIDABILITA' OPERATIVA	2
QUALITA'	2
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	1
SVILUPPO PROFESSIONALE E CONDIVISIONE	1
INIZIATIVA	0,5
PROBLEM SOLVING	1
Punteggio dei comportamenti (C)	16

Valutazione complessiva

Il **punteggio complessivo annuale della Performance** del personale non dirigente è dato dalla somma del punteggio dei Risultati e il punteggio dei Comportamenti attribuiti a ciascun valutato secondo lo schema di punteggio massimo conseguibile di seguito riportato.

Figura 6: Schema di punteggio

Valutazione Complessiva		
Punteggio dei Risultati (R)	Obiettivi comuni	45
	Obiettivi individuali	30
Punteggio dei Comportamenti (C)	Comportamenti organizzativi	25
Punteggio complessivo della Performance (P)		100

Il punteggio derivante dalla valutazione degli obiettivi comuni e comportamenti organizzativi è attribuibile solo se il valutato è stato presente in servizio per almeno 30 giorni lavorativi anche non consecutivi (si veda par. Casi particolari). Ai sensi dell'art. 9, comma 3, D.lgs n.150/2009, sono considerati utili (quindi come effettiva presenza), i periodi di congedo di maternità, di paternità, e parentale.

Il **punteggio complessivo annuale della Performance (P)** del personale non dirigente è dato dalla somma del punteggio dei Risultati e il punteggio dei Comportamenti attribuiti a ciascun valutato:

$$P = R + C$$

dove **R** è il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Risultati e **C** è il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Comportamenti

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 7: Esempio di calcolo del punteggio complessivo annuale della Performance Individuale del personale non dirigente

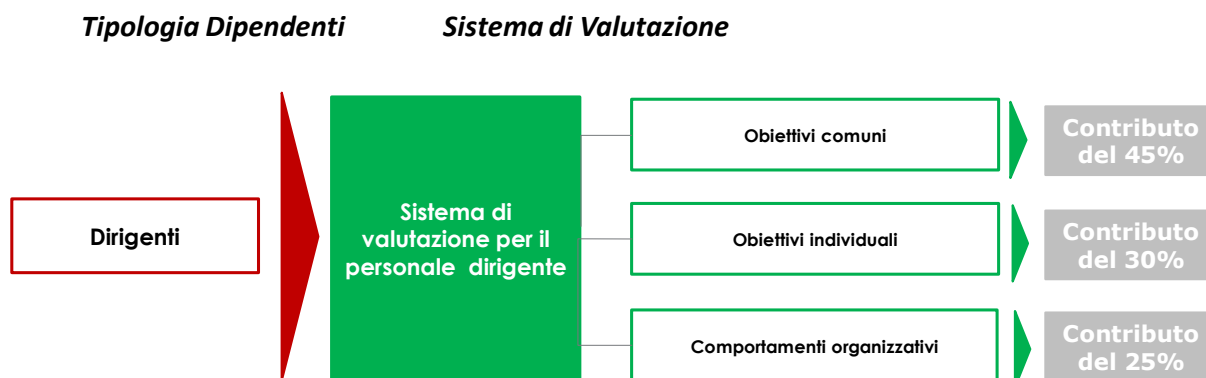
Valutazione Complessiva	
Punteggio dei Risultati (R)	62,4
Punteggio dei Comportamenti (C)	16
Punteggio complessivo della Performance (P)	78,4

5.7.4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE

La Performance Individuale del personale dirigente tiene conto:

- del grado di raggiungimento degli obiettivi comuni assegnati, che concorrono per il 45% sulla performance annuale complessiva;
- del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, che concorrono per il 30% sulla performance annuale complessiva;
- della misurazione di comportamenti organizzativi, esplicitati dalle competenze comportamentali rilevate, che concorrono per il 25% sulla performance annuale complessiva.

Figura 8: Performance individuale del personale dirigente



Valutazione dei risultati

Il punteggio di risultato dei dirigenti responsabili di Ufficio e responsabili di Settore dipende dal raggiungimento di obiettivi sia comuni che individuali.

Dirigenti responsabili di Ufficio

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni dei dirigenti responsabili di Ufficio (V_{cdu})** coincide con la Valutazione complessiva degli obiettivi comuni (V_c) dell'Ufficio.

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali dei dirigenti responsabili di Ufficio (V_{idu})** è data dalla somma dei prodotti tra esito e peso attribuiti agli obiettivi individuali come rappresentato dalla seguente formula:

$$V_{idu} = \sum E_i \times P_i \quad (\sum P_i = 100); (V_{id} \max = 100)$$

dove E_i rappresenta l'esito (misura del risultato) e definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo i -esimo e P_i rappresenta il peso (importanza) attribuito a ciascun obiettivo i -esimo.

Il **punteggio dei Risultati dei dirigenti responsabili di Ufficio (R_{du})** sarà pertanto determinato secondo la seguente relazione:

$$R_{du} = (V_{cdu} \times 0,45) + (V_{idu} \times 0,30) \quad (R_{du} \max = 75)$$

dove V_{cdu} è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni, che coincide con (V_c) del sottostante personale non dirigente, e V_{idu} è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 9: Esempio di calcolo del punteggio dei Risultati del personale dirigente responsabile di Ufficio in caso di assegnazione di obiettivi comuni e individuali

Obiettivi Comuni		Esito finale	
Valutazione complessiva degli obiettivi comuni del sottostante personale non dirigente (Vc)		80	
Valutazione complessiva Obiettivi Comuni (Vcdu)		80	

Obiettivi Individuali	Target	Risultato raggiunto	Esito valutato (Ei)	Peso (Pi)	Esito finale
Obiettivo 1	SI	SI	100	60	60
Obiettivo 2	100%	70%	70	40	28
Valutazione complessiva Obiettivi individuali (Vidu)					88

Obiettivi	Valutazione complessiva Obiettivi	Incidenza	Esito finale
Obiettivo Comuni	80	45%	36
Obiettivo Individuali	88	30%	26,4
Punteggio dei Risultati del dirigente responsabile di ufficio (Rdu)			62,4

Nel caso in cui al dirigente siano stati assegnati solo obiettivi comuni, il punteggio di risultato dipende solo dal raggiungimento di obiettivi comuni. In questo caso il **punteggio dei Risultati dei dirigenti responsabili di Ufficio (Rdu)** è pari al **75%** della Valutazione complessiva degli obiettivi comuni (Vc) dell'Ufficio

$$R_{du} = (V_c \times 0,75) \quad (R_{du} \text{ max} = 75)$$

Dove Vc rappresenta la valutazione complessiva conseguita dall'Ufficio.

Dirigenti responsabili di Settore

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni dei dirigenti responsabili di Settore (Vcds)** è pari alla media delle valutazioni complessive degli obiettivi comuni (Vcu) degli Uffici:

$$V_{cds} = (1/n) \times \sum V_{cu} \quad (V_{cds} \text{ max} = 100)$$

La **valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali dei dirigenti responsabili di Settore (Vids)** è data dalla somma dei prodotti tra esito e peso attribuiti agli obiettivi individuali come rappresentato dalla seguente formula:

$$V_{ids} = \sum E_i \times P_i \quad (\sum P_i = 100); (V_{id} \text{ max} = 100)$$

dove E_i rappresenta l'esito (misura del risultato) e definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo i -esimo e P_i rappresenta il peso (importanza) attribuito a ciascun obiettivo i -esimo.

Il **punteggio dei Risultati dei dirigenti responsabili di Settore (R_{ds})** sarà pertanto determinato secondo la seguente relazione:

$$R_{ds} = (V_{cds} \times 0,45) + (V_{ids} \times 0,30) \quad (R_{ds} \text{ max} = 75)$$

dove V_{cds} è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi comuni e V_{ids} è la valutazione complessiva relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 10: Esempio di calcolo del punteggio dei Risultati del personale dirigente responsabile di Settore in caso di assegnazione di obiettivi comuni e individuali

Obiettivi Comuni		Esito finale	
Valutazione complessiva degli obiettivi comuni del Responsabile di Ufficio x		80	
Valutazione complessiva degli obiettivi comuni del Responsabile di Ufficio y		40	
Valutazione complessiva Obiettivi Comuni (V_{cdu})		60	

Obiettivi Individuali	Target	Risultato raggiunto	Esito valutato (Ei)	Peso (Pi)	Esito finale
Obiettivo 1	SI	SI	100	60	60
Obiettivo 2	100%	70%	70	40	28
Valutazione complessiva Obiettivi individuali (V_{idu})					88

Obiettivi	Valutazione complessiva Obiettivi	Incidenza	Esito finale
Obiettivo Comuni	60	45%	27
Obiettivo Individuali	88	30%	26,4
Punteggio dei Risultati del dirigente Responsabile di Settore (R_{du})			53,4

Valutazione dei comportamenti

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi rilevati in fase di valutazione con quelli esplicitati nelle relative declaratorie presenti nella declaratoria delle competenze.

La declaratoria delle competenze comportamentali prevede per il **personale dirigente 10 competenze comportamentali** classificate in 4 aree:

- Gestione delle risorse
- Leadership e comunicazione
- Realizzazione

- Competenze

Le competenze comportamentali relative al personale dirigente sono:

1. Gestione del personale
2. Capacità di valutare i collaboratori
3. Leadership
4. Consapevolezza di sé – autocontrollo
5. Relazioni interne/esterne e Comunicazione
6. Pianificazione e controllo
7. Orientamento al risultato
8. Sviluppo professionale e condivisione
9. Problem solving
10. Iniziativa

Per ciascuna delle 10 competenze comportamentali previste, la declaratoria delle competenze contiene:

- la declaratoria delle competenze suddivise per aree come riportate nell'Allegato n. 1;
- per ciascuna delle competenze comportamentali sono previsti 5 livelli di comportamento, da 0,5 a 2,5, che rilevano in generale un comportamento:
 - 0,5 – al di sotto delle aspettative
 - 1 – in linea con le aspettative
 - 1,5 – superiore alle aspettative
 - 2 – molto superiore alle aspettative
 - 2,5 - eccellente.

Il punteggio dei comportamenti organizzativi (C_d) per ciascun valutato è dato dalla somma dei valori dei livelli di comportamento attribuiti a ciascuna competenza valutata:

$$C_d = \sum L_i$$

dove L_i rappresenta il livello di comportamento attribuito al comportamento organizzativo i -esimo.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 11: Esempio di calcolo del Punteggio dei Comportamenti organizzativi del personale dirigente

Competenze Comportamentali	Risorsa
	Livello di comportamento attribuito (L)
GESTIONE DEL PERSONALE	2,5
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	2
LEADERSHIP	2
CONSAPEVOLEZZA DI SE' / AUTOCONTROLLO	2
RELAZIONI INTERNE /ESTERNE E COMUNICAZIONE	2
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	2
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	2,5
SVILUPPO PROFESSIONALE E CONDIVISIONE	1
PROBLEM SOLVING	2
INIZIATIVA	2,5
Punteggio dei comportamenti (C)	20,5

Valutazione complessiva

Il **punteggio complessivo annuale della Performance del personale dirigente (P_d)** è dato dalla somma del punteggio dei Risultati e il punteggio dei Comportamenti attribuiti a ciascun valutato:

$$P_d = R_d + C_d$$

dove **R_d** è il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Risultati e **C_d** è il punteggio attribuito a ciascun valutato per quanto attiene l'elemento Comportamenti.

Si riporta di seguito un esempio di calcolo.

Figura 12: Esempio di calcolo del punteggio complessivo annuale della Performance Individuale del personale dirigente (segue esempio Fig.9)

Valutazione Complessiva	
Punteggio dei Risultati (R)	62,4
Punteggio dei Comportamenti (C)	20,5
Punteggio complessivo della Performance Individuale (P)	82,9

5.7.5 LA VALUTAZIONE NEGATIVA DEL PERSONALE

Come già illustrato, l'art. 3, comma 5-bis del d. lgs. 150/2009 (quale modificato dal d. lgs. 74/2017) prevede che "la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

La norma prevede due diversi effetti della valutazione negativa: una relativa alla responsabilità dirigenziale, per il personale appunto con qualifica dirigenziale; l'altra, inerente il licenziamento disciplinare, relativa al personale non dirigenziale.

La valutazione si considera negativa nei seguenti casi:

1. Punteggio degli **obiettivi individuali** insufficiente, ossia pari o inferiore al 50% del punteggio massimo previsto (valutazione **pari o inferiore a 15 punti su 30**);
2. in ogni caso in cui, a prescindere dal punteggio degli obiettivi individuali, è presente un'insufficienza nei **comportamenti organizzativi**, intesa come una valutazione **pari a 0,5 punti in almeno n. 3 comportamenti organizzativi su 10**.

Per il personale dirigente, in aggiunta alle casistiche sopra riportate, si considera valutazione negativa un punteggio relativo agli obiettivi comuni assegnati **pari o inferiore al 50% del punteggio massimo previsto** (punteggio pari o inferiore a 22,5 punti su 45).

Per il personale dirigente, la valutazione negativa rileva ai fini della responsabilità dirigenziale prevista dall'art. 21 del d. lgs. 165/2001 e ai fini del conferimento di nuovi incarichi dirigenziali.

Per il personale non dirigente, la valutazione negativa rileva - oltre che ai fini del licenziamento disciplinare (secondo la disciplina di cui al suddetto art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies, nel caso di accertamento della stessa per ciascun anno nell'ultimo triennio) - anche ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche (sia orizzontali nell'ambito della stessa categoria, che tra le aree) in favore del personale.

6 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il Processo di valutazione è coerente con gli indirizzi del D. Lgs. n. 150/2009 e con le finalità del Sistema di ANSF di misurare annualmente la performance, organizzativa e individuale,

attraverso la misurazione dei risultati raggiunti nel perseguimento degli obiettivi e dei comportamenti.

Il processo prevede alcuni momenti tipici e coerenti con quanto richiesto dal D. Lgs. n. 150/2009, e una puntuale ripartizione dei ruoli e delle responsabilità all'interno dell'Agazia.

6.1 GLI ATTORI

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione vedono il coinvolgimento delle seguenti figure:

Tabella 2: Gli attori del processo di assegnazione e valutazione dell'ANSF

Valutato	Responsabile Assegnazione obiettivi comuni	Responsabile Assegnazione obiettivi individuali	Responsabile Valutazione complessiva
Dirigente di Settore	Direttore	Direttore	Direttore
Dirigente di Ufficio	Direttore Dirigente di Settore	Dirigente di Settore	Direttore e Dirigente di Settore
Personale non dirigente	Direttore Dirigente di Settore e Dirigente di Ufficio	Dirigente di Ufficio	Dirigente di Ufficio
Personale assegnato al Supporto tecnico del Direttore	Direttore	Direttore	Direttore

6.2 FASI, TEMPI E MODALITÀ

6.2.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Entro il mese di **settembre** l'OIV definisce le modalità, le tempistiche e gli strumenti del processo di valutazione e provvede a diramare a tutte le UO dell'Agazia le linee guida per l'attivazione del processo.

Nel mese di **ottobre**, i dirigenti responsabili di Settore insieme ai dirigenti responsabili di Ufficio, d'intesa col proprio personale, definiscono le proposte di obiettivi comuni (gli eventuali obiettivi individuali, sempre d'intesa col proprio personale, vengono invece proposti dal dirigente di riferimento) con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, da assegnare al personale assegnato agli Uffici e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici. Le proposte di obiettivi sono presentate dai responsabili di Ufficio al dirigente sovraordinato e con lo stesso condivise.

Entro **la fine di ottobre**, gli obiettivi condivisi sono trasmessi all'OIV a cura dei responsabili di Settore attraverso una nota sottoscritta, per condivisione degli obiettivi e presa visione dei comportamenti dal personale assegnato agli Uffici, nonché dai responsabili di Ufficio.

Al contempo il Direttore definisce e condivide le proposte di eventuali obiettivi individuali da assegnare ai responsabili di Ufficio e di Settore e le proposte di obiettivi comuni ed eventualmente individuali da assegnare al personale del supporto tecnico e all'OIV.

Gli obiettivi, definiti e condivisi con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, sono trasmessi all'OIV.

Entro il **mese di novembre**, i dirigenti responsabili di Settore consolidano le proposte di obiettivi con il Direttore e l'OIV, procedendo, in particolare:

- 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.

Entro il mese di dicembre l'OIV provvede a verificare che gli obiettivi siano significativi e selezionati secondo criteri omogenei e uniformi, in coerenza con i documenti finanziari e che gli indicatori di misurazione scelti siano in grado di rilevare se l'obiettivo è stato conseguito e in che misura, e comunica a tutti i Valutatori l'approvazione degli obiettivi per l'anno successivo.

La comunicazione di approvazione degli obiettivi da parte dell'OIV ha valore di formalizzazione degli obiettivi stessi, che saranno riportati nelle schede di valutazione.

Entro il 31 gennaio il Direttore, d'intesa con i dirigenti responsabili di Settore e l'OIV, adotta il Piano Triennale della Performance contenente gli obiettivi, le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, e gli obiettivi assegnati al personale con i relativi indicatori.

6.2.2 MONITORAGGIO DEI RISULTATI

Entro il **15 luglio**, i Valutatori provvedono ad effettuare il monitoraggio relativo al primo semestre degli obiettivi assegnati acquisendo i dati necessari e a condividere con i Valutati i risultati intermedi raggiunti, l'analisi degli eventuali scostamenti e l'identificazione delle eventuali azioni di miglioramento.

6.2.3 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORTAMENTI

Entro il **15 gennaio** dell'anno successivo a quello di riferimento, i Valutatori provvedono ad acquisire i dati utili alla misurazione del livello di raggiungimento dei risultati conseguiti nel perseguimento degli obiettivi assegnati ai propri Valutati.

Nel mese di febbraio, i Valutatori provvedono a misurare secondo le modalità e i parametri predefiniti, il livello dei comportamenti dei rispettivi Valutati.

A conclusione dell'analisi dei dati acquisiti e in funzione della misurazione dei comportamenti i Valutatori provvedono a calcolare la performance complessiva dei rispettivi Valutati.

La valutazione finale dei dirigenti responsabili di Ufficio, è effettuata dal Direttore sentiti i relativi Responsabili di Settore.

Per la valutazione dei dirigenti responsabili di Settore, l'OIV provvede a formulare una proposta di valutazione finale al Direttore.

Entro il **15 marzo**, i Valutatori provvedono a formalizzare la valutazione finale, derivante dalla valutazione complessiva dei risultati e dei comportamenti, nelle schede di valutazione, e a comunicare tale valutazione attraverso un colloquio con i rispettivi Valutati.

I Valutatori provvedono ad inviare all'OIV gli esiti della valutazione al fine della compilazione degli elenchi dei punteggi complessivi annuali della performance individuale relativi al:

- Personale tecnico e amministrativo
- Professionisti di II° qualifica
- Professionisti di I° qualifica
- Dirigenti

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

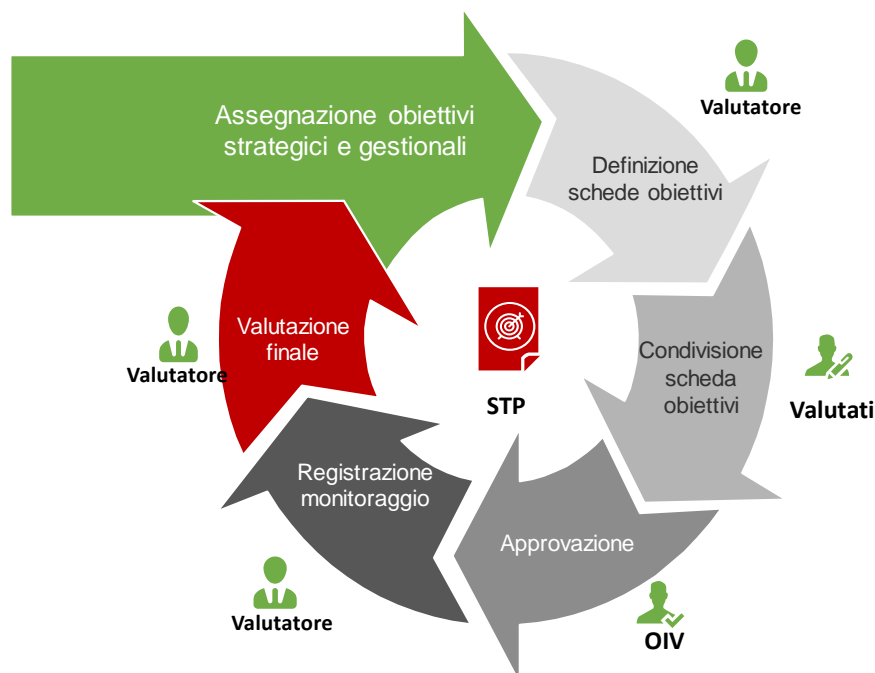
I premi economici connessi alla prestazione del **personale dirigenziale, dei professionisti di I° qualifica e dei professionisti di II° qualifica** remunerano, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva, la retribuzione di risultato nei limiti ivi stabiliti.

6.2.4 CICLO GESTIONE DOCUMENTALE

Il processo di gestione del ciclo della performance è supportato da un flusso documentale incentrato sulla redazione della scheda obiettivo, predisposta per ciascun valutato dal proprio valutatore, sulla quale sono registrati gli esiti ed i risultati del processo valutativo nelle sue diverse fasi temporali.

Le schede di cui sopra, debitamente firmate, sono formalmente acquisite ed archiviate dalla Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV.

Figura 13: Ciclo documentale delle schede di valutazione



6.3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Le caratteristiche principali del processo in termini di **ruoli** e **responsabilità** sono le seguenti:

- **valutazione dei dirigenti degli Uffici** da parte del Direttore, sentito il dirigente del relativo Settore;
- **valutazione dei dirigenti responsabili di Settore** da parte del Direttore, su proposta dell'OIV;
- **valutazione dell'OIV** da parte del Direttore;
- **monitoraggio** da parte dell'OIV del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, e **supporto** metodologico allo svolgimento del ciclo di gestione delle performance.

6.4 GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI

Per il personale Dirigente, la contestazione della valutazione finale, contenente le motivazioni in base alle quali si intende contestare e l'eventuale indicazione di un legale o rappresentante sindacale per eventuale assistenza nel corso del contraddittorio, deve essere trasmessa in forma scritta (tramite mail o pec) al Direttore e per conoscenza all'Ufficio Risorse Umane, entro dieci (10) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda. Il Direttore Generale, sentito l'interessato, entro i successivi dieci (10) giorni lavorativi, con provvedimento motivato, rigetta o accoglie la contestazione, variando in quest'ultimo caso la valutazione precedentemente espressa.

Per il personale non dirigenziale, la contestazione della valutazione finale, contenente le motivazioni in base alle quali si intende contestare e l'eventuale indicazione di un legale o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta (tramite mail o pec) al Dirigente valutatore, e per conoscenza all'Ufficio Risorse Umane, entro dieci (10) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda. Il Dirigente, sentito il Valutato, entro i successivi dieci (10) giorni lavorativi, con provvedimento motivato, rigetta o accoglie la contestazione, variando in quest'ultimo caso la valutazione precedentemente espressa.

Nell'ipotesi in cui la contestazione venga rigettata, il dipendente, entro dieci (10) giorni lavorativi dalla notizia del mancato accoglimento dell'istanza, può reiterare la contestazione avanti al Direttore dell'Agenzia che, sentiti il Valutatore ed il Valutato, dovrà pronunciarsi entro i successivi dieci (10) giorni lavorativi. Il Direttore comunicherà formalmente la decisione finale al Dirigente e al valutato.

Il giudizio espresso dal Direttore è insindacabile, fatte salve le ordinarie azioni nelle competenti sedi giudiziarie.

6.5 CASI PARTICOLARI

Di seguito sono disciplinati alcuni casi particolari che possono motivare la rimodulazione in corso di anno degli obiettivi assegnati ad un dipendente ad inizio ciclo di valutazione.

6.5.1 CANCELLAZIONE DI ATTIVITÀ

Qualora alcuni obiettivi (comuni o individuali) dovessero divenire non perseguibili per effetto del venir meno di alcune specifiche attività, è responsabilità del Dirigente attivarsi tempestivamente per avviare l'iter di rimodulazione degli obiettivi relativi al proprio Ufficio con le stesse modalità previste per l'assegnazione degli obiettivi ad inizio anno.

6.5.2 PASSAGGI DI AREA E VARIAZIONI ORGANIZZATIVE

In presenza di variazioni relative al proprio inquadramento contrattuale o organizzativo in conseguenza di eventi quali:

- passaggio ad altra area (area dirigenza, area professionisti, area tecnico-amministrativa);
- conferimento/cessazione di un incarico dirigenziale ex art. 19, comma 6 D.Lgs. 165/2001;
- progressione/passaggio ad altra categoria (es. operatore/collaboratore/funziario);
- assegnazione ad altro ufficio/settore,

si procede ad una revisione degli obiettivi assegnati al dipendente ad inizio anno in funzione della nuova posizione di inquadramento.

Il processo di revisione degli obiettivi prevede, previa condivisione, che al valutato vengano assegnati:

- gli obiettivi comuni del nuovo ufficio/settore di assegnazione;
- gli obiettivi individuali in funzione delle effettive attività/responsabilità che andrà a ricoprire;
- i comportamenti organizzativi previsti nella nuova posizione.

I nuovi obiettivi individuali dovranno essere commisurati alla effettiva possibilità del valutato di poterli raggiungere anche in considerazione dell'orizzonte temporale utile rispetto alla fine del periodo di valutazione. Ove questo termine risultasse inferiore a 60 giorni lavorativi, il Valutatore può decidere di assegnare solo obiettivi comuni (R=max 75 punti) e comportamenti organizzativi (C= max 25 punti).

Inoltre, la valutazione è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile dell'unità organizzativa di provenienza.

La valutazione finale terrà conto degli obiettivi comuni, individuali e competenze organizzative di ultima assegnazione.

In caso di "cessazione" di una posizione dirigenziale in corso d'anno, la valutazione degli obiettivi comuni è effettuata tenendo conto dell'esito di fine anno degli obiettivi comuni del Settore/ufficio di riferimento mentre la valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti è condotta rapportando per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

6.5.3 PRESENZA IN SERVIZIO PRO QUOTA DI ANNO

In caso di presenza in servizio pro quota di anno, per effetto di eventi quali:

- assunzione in servizio in corso d'anno;
- collocamento a riposo /pensionamento;
- assegnazione in comando IN/OUT verso altre PA;
- fruizione di periodi di aspettativa senza assegni¹

occorre differenziare nei seguenti casi:

1. **Assenza obiettivi assegnati:** il dipendente, al momento dell'ingresso/rientro in servizio, riceve gli obiettivi completi in funzione del tempo residuo. La valutazione, per essere espressa, necessita di un periodo minimo di 30 giorni di presenza in servizio nell'anno solare di riferimento. In caso di assenze, escluse quelle tutelate espressamente dalla normativa, la produttività/retribuzione di risultato è calcolata pro-quota in funzione della presenza in servizio.

¹ Assenze per malattie (art.37 CCNL) Aspettativa per motivi familiari, ricongiungimenti, altre previste da legge (artt. 40, 41, 42 CCNL Funzioni Centrali)

2. **Presenza di obiettivi assegnati** ad inizio anno: il dipendente, a fronte di una richiesta/previsione di assenza dal servizio superiore ad un semestre, può chiedere la rimodulazione dei propri obiettivi individuali. In questo caso, come per il ritiro per pensionamento o trasferimento per comando ad altra PA, l'importo del premio è calcolato pro-quota in funzione della presenza in servizio.

Resta ferma la possibilità, per il Valutatore, qualora si tratti di personale non dirigente, ove i giorni lavorativi residui dovessero risultare inferiori a 60 giorni lavorativi, di decidere di assegnare solo obiettivi comuni (R=max 75 punti) e comportamenti organizzativi (C= max 25 punti).

Personale in part-time: in caso di presenza in servizio in part-time, la produttività/retribuzione di risultato è erogata in misura correlata alla riduzione dell'orario di lavoro accordato al dipendente.

6.5.4 ASSENZE TUTELE DA LEGGE

In presenza di assenze del dipendente tutelate dalle norme² nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedi di maternità, paternità e parentale³. Come previsto dalla legge, queste tipologie di assenze non impattano sulla valutazione della performance individuale che sarà effettuata sulla base degli obiettivi comuni dell'UO di appartenenza e delle competenze comportamentali.

Al momento del rientro in servizio, il dipendente può richiedere la rimodulazione degli obiettivi individuali eventualmente assegnati ad inizio anno ove questi siano "tarati" su una regolare presenza in servizio.

Resta ferma la possibilità, per il Valutatore, qualora si tratti di personale non dirigente, ove i giorni lavorativi residui dovessero risultare inferiori a 60 giorni lavorativi, di decidere di assegnare solo obiettivi comuni (R=max 75 punti) e comportamenti organizzativi (C= max 25 punti).

6.5.5 ALTRE CASISTICHE

Periodo minimo di permanenza in servizio

Fatti salvi i casi tutelati da legge, non maturano la retribuzione di risultato (o premio di produttività) i dipendenti che risultano presenti in servizio per un numero di giornate inferiore a 30 giorni anche frazionati.

² Congedi di maternità, paternità e parentali (art.44 CCNL); Infortuni sul lavoro (art.39 CCNL); Assenze per malattia e gravi patologie (art. 38 CCNL)

³ Art. 9, comma 3 D.Lgs. n.150/2009 e ss.mm.ii "Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale"

Mutamenti in corso d'anno

In presenza di significativi mutamenti in corso d'anno (mutamenti delle priorità politiche, mutamenti del contesto normativo/istituzionale, sopravvenuta grave carenza di risorse) che determinino la necessità di ridefinire gli obiettivi assegnati, la ridefinizione (introduzione di nuovi obiettivi, revisione di obiettivi già assegnati) deve essere negoziata tra valutato e valutatore e la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno. In particolare:

- La richiesta di modifica, inoltrata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, deve essere validata dall'OIV;
- Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella Relazione sulla Performance e vengono validate dall'OIV ai fini della validazione della stessa.

6.6 EROGAZIONE DEGLI INCENTIVI ALLA PRODUTTIVITÀ E DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

I compensi economici connessi alla produttività del **personale appartenente alle categorie Funzionari, Collaboratori, Operatori** e i compensi economici connessi alla retribuzione di risultato del **personale appartenente alla categoria Professionisti di I^a e II^a qualifica professionale** sono erogati in proporzione al punteggio risultante dalla valutazione complessiva della performance individuale.

In accordo a quanto previsto dal CCNL Funzioni centrali triennio 2016-2018, art. 7, comma 6, si rimanda alla contrattazione integrativa per la definizione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance.

La retribuzione di risultato del **personale dirigenziale** è erogata in accordo a quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge e dal contratto collettivo di riferimento, secondo i seguenti criteri:

- 1) ai dirigenti che abbiano riportato un punteggio compreso fra 100 e 96, va attribuita una retribuzione individuale di risultato secondo il parametro 120;
- 2) ai dirigenti che abbiano riportato un punteggio compreso fra 95 e 91, va attribuita una retribuzione individuale di risultato secondo il parametro 110;
- 3) ai dirigenti che abbiano riportato un punteggio inferiore a 91, fatti salvi i casi di valutazione negativa, va attribuita una retribuzione individuale di risultato secondo il parametro 100,

rapportata al periodo di svolgimento della prestazione a partire dal conferimento dell'incarico.

6.7 DECLARATORIA DELLE COMPETENZE COMPORTAMENTALI

1) Declaratoria Competenze

Funzionari

TIPOLOGIA	DESCRIZIONE
COOPERAZIONE	
Collaborazione	Lavora con i colleghi integrando le competenze e offrendo il possibile supporto per il raggiungimento del risultato comune
Flessibilità e propensione al nuovo	Adatta la propria attività in funzione delle caratteristiche del contesto e delle esigenze organizzative, allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato. Recepisce in modo costruttivo e propositivo i cambiamenti che intervengono nel proprio ambito lavorativo come conseguenza di novità di tipo normativo, con introduzione di nuove tecnologie di supporto ai processi di lavoro gestiti. Ha la capacità di promuovere modifiche operative per implementare il cambiamento affinché si traduca in un beneficio per l'organizzazione del lavoro
PARTECIPAZIONE	
Comunicazione	Utilizza un linguaggio incisivo e adeguato alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari, e favorisce la circolazione delle informazioni
Relazione	Utilizza le modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni e le adatta alle caratteristiche del contesto
REALIZZAZIONE	
Affidabilità operativa	Rispetta i tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato
Qualità	Opera con l'attenzione e la precisione richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato, anche nel rispetto del Codice di Comportamento
Orientamento al risultato	Ha la capacità costante di indirizzare le proprie attività al conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi, ed evitando di disperdersi in aspetti poco rilevanti del problema
COMPETENZE	
Sviluppo professionale e condivisione	Cura il proprio sviluppo professionale e valorizza le opportunità formative, l'autoapprendimento e lo scambio professionale
Iniziativa	Ricerca modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte. Si attiva autonomamente, senza essere sollecitato da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare criticità emergenti.
Problem solving	Contestualizza problemi e situazioni, anche complessi, e propone le soluzioni più idonee

Collaboratori

TIPOLOGIA	Descrizione
COOPERAZIONE	
Collaborazione	Lavora con i colleghi integrando le competenze e offrendo il possibile supporto per il raggiungimento del risultato comune
Flessibilità e propensione al nuovo	Adatta la propria attività in funzione delle caratteristiche del contesto e delle esigenze organizzative, allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato. Recepisce in modo costruttivo e propositivo i cambiamenti che intervengono nel proprio ambito lavorativo come conseguenza di novità di tipo normativo, con introduzione di nuove tecnologie di supporto ai processi di lavoro gestiti. Ha la capacità di promuovere modifiche operative per implementare il cambiamento affinché si traduca in un beneficio per l'organizzazione del lavoro.
PARTECIPAZIONE	
Lavoro di gruppo	Partecipa alle attività e fornisce agli altri informazioni utili e consigli per migliorare le proprie prestazioni ed il lavoro. Accetta il confronto avendo un atteggiamento positivo verso gli altri e condividendo le informazioni utili e rilevanti per il gruppo
Relazione	Utilizza le modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni e le adatta alle caratteristiche del contesto
REALIZZAZIONE	
Affidabilità operativa	Rispetta i tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato
Qualità	Opera con l'attenzione e la precisione richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato, anche nel rispetto del Codice di Comportamento
Orientamento al risultato	Ha la capacità costante di indirizzare le proprie attività al conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi, ed evitando di disperdersi in aspetti poco rilevanti del problema
COMPETENZE	
Sviluppo professionale e condivisione	Cura il proprio sviluppo professionale e valorizza le opportunità formative, l'autoapprendimento e lo scambio professionale
Iniziativa	Ricerca modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte. Si attiva autonomamente, senza essere sollecitato da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare criticità emergenti.
Problem solving	Contestualizza problemi e situazioni, anche complessi, e propone le soluzioni più idonee

Operatori

TIPOLOGIA	Descrizione
COOPERAZIONE	
Collaborazione	Lavora con i colleghi integrando le competenze e offrendo il possibile supporto per il raggiungimento del risultato comune
Flessibilità e propensione al nuovo	Adatta la propria attività in funzione delle caratteristiche del contesto e delle esigenze organizzative, allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato
PARTECIPAZIONE	
Lavoro di gruppo	Partecipa alle attività e fornisce agli altri informazioni utili e consigli per migliorare le proprie prestazioni ed il lavoro. Accetta il confronto avendo un atteggiamento positivo verso gli altri e condividendo le informazioni utili e rilevanti al gruppo
Relazione	Utilizza le modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni e le adatta alle caratteristiche del contesto
REALIZZAZIONE	
Affidabilità operativa	Rispetta i tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato
Qualità	Opera con l'attenzione e la precisione richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato, anche nel rispetto del Codice di Comportamento
Orientamento al risultato	Ha la capacità costante di indirizzare le proprie attività al conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi, ed evitando di disperdersi in aspetti poco rilevanti del problema
COMPETENZE	
Tempestività	Opera nel rispetto dei tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione assegnata e ha la capacità di intervento nei tempi opportuni anche in assenza di istruzioni specifiche.
Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalla natura del compito assegnato
Problem solving	Contestualizza problemi e situazioni, anche complessi, e propone le soluzioni più idonee

Professionisti

TIPOLOGIA	Descrizione
COOPERAZIONE	
Collaborazione	Lavora con i colleghi integrando le competenze e offrendo il possibile supporto per il raggiungimento del risultato comune
Flessibilità e propensione al nuovo	Adatta la propria attività in funzione delle caratteristiche del contesto e delle esigenze organizzative, allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato. Recepisce in modo costruttivo e propositivo i cambiamenti che intervengono nel proprio ambito lavorativo come conseguenza di novità di tipo normativo, con introduzione di nuove tecnologie di supporto ai processi di lavoro gestiti. Ha la capacità di promuovere modifiche operative per implementare il cambiamento affinché si traduca in un beneficio per l'organizzazione del lavoro.
PARTECIPAZIONE	
Comunicazione verso esterno ed utenza	Ha la capacità di fornire/rapresentare, attraverso i propri comportamenti e modalità di comunicazione, una immagine dell'amministrazione imparziale, professionale, affidabile ed efficiente nelle sedi istituzionali nazionali ed internazionali, nonché verso tutti i soggetti esterni/utenza di riferimento per le attività dell'Agenzia
Relazione	Utilizza le modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni e le adatta alle caratteristiche del contesto
REALIZZAZIONE	
Pianificazione e controllo	Programma l'uso delle risorse disponibili, per conseguire i risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese, definendo l'ordine delle attività da svolgere in base alla loro importanza ed alle risorse disponibili. Definisce i criteri di controllo ed esercita le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento.
Qualità	Opera con l'attenzione e la precisione richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato, anche nel rispetto del Codice di Comportamento
Orientamento al risultato	Ha la capacità costante di indirizzare le proprie attività al conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi, ed evitando di disperdersi in aspetti poco rilevanti del problema
COMPETENZE	
Sviluppo professionale e condivisione	Cura il proprio sviluppo professionale e valorizza le opportunità formative, l'autoapprendimento e lo scambio professionale
Iniziativa	Ricerca modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte. Si attiva autonomamente, senza essere sollecitato da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a

TIPOLOGIA	Descrizione
	risolvere problemi in corso o anticipare criticità emergenti.
Problem solving	Contestualizza problemi e situazioni, anche complessi, e propone le soluzioni più idonee

Personale dirigente

TIPOLOGIA	Descrizione
GESTIONE DELLE RISORSE	
Gestione del personale	<p>Delega le funzioni e le attività da svolgere, in rapporto alle competenze ed ai risultati attesi.</p> <p>Favorisce e stimola la crescita dei propri collaboratori. Accorda fiducia all'operato dei collaboratori incoraggiandone l'azione propositiva e favorendo la condivisione delle attività attraverso l'integrazione operativa delle risorse disponibili</p>
Capacità di valutare i collaboratori	<p>Ha la capacità di valutare in maniera differenziata i propri collaboratori.</p> <p>Ha la capacità di guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro. Favorisce una frequente comunicazione con i propri valutati sulla valutazione del loro operato</p>
LEADERSHIP E COMUNICAZINE	
Leadership	<p>Acquisisce credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà. Orienta i comportamenti altrui a conseguire i risultati attesi, attraverso fiducia ed apprezzamento per le proprie capacità di guida. Favorisce, attraverso colloqui e riunioni, l'integrazione tra i collaboratori e l'Amministrazione, favorendo, da un lato, la soddisfazione delle aspettative e dei bisogni reciproci, dall'altro, la condivisione degli obiettivi comuni</p>
Consapevolezza di sé / autocontrollo	<p>E' consapevole del proprio ruolo e delle proprie competenze in maniera equilibrata e responsabile. Gestisce contrattempi ed imprevisti quotidiani attivando efficacemente le risorse a disposizione, avendo la situazione sotto controllo e costituendo un riferimento per i collaboratori e i colleghi.</p>
Relazioni interne /esterne e comunicazione	<p>Utilizza modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni e le adatta alle caratteristiche del contesto. Ha la capacità di fornire/rappresentare, attraverso i propri comportamenti e modalità di comunicazione, una immagine dell'amministrazione imparziale, professionale, affidabile ed efficiente nelle sedi istituzionali nazionali ed internazionali, nonché verso tutti i soggetti esterni/utenza di riferimento per le attività dell'Agenzia</p>
REALIZZAZIONE	
Pianificazione e controllo	<p>Programma l'uso delle risorse disponibili, per conseguire i risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese, definendo l'ordine delle attività da svolgere in base alla loro importanza ed alle risorse disponibili. Definisce i criteri di controllo ed esercita le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento.</p>
Orientamento al risultato	<p>Ha la capacità costante di indirizzare le proprie attività al conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi, ed evitando di disperdersi in aspetti poco rilevanti del problema</p>

TIPOLOGIA	Descrizione
COMPETENZE	
Sviluppo professionale e condivisione	Cura il proprio sviluppo professionale e valorizza le opportunità formative, l'autoapprendimento e lo scambio professionale
Problem solving	Contestualizza problemi e situazioni, anche complessi, e propone le soluzioni più idonee
Iniziativa	Ricerca modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte. Si attiva autonomamente, senza essere sollecitato da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare criticità emergenti.

2) Competenze comportamentali – esempio Schede per categoria

	TIPOLOGIA		Sub punteggio			
	COOPERAZIONE					
Categoria Professionisti	• Collaborazione	Max 2.5	5		25 PUNTI	
	• Flessibilità e propensione al nuovo	Max 2.5				
	PARTECIPAZIONE					
	• Comunicazione verso esterno ed utenza	Max 2.5	5			
	• Relazione	Max 2.5				
	REALIZZAZIONE					
	• Pianificazione e controllo	Max 2.5	7,5			
	• Qualità	Max 2.5				
	• Orientamento al risultato	Max 2.5				
	COMPETENZE					
	• Sviluppo professionale e condivisione	Max 2.5	7,5			
	• Problem solving	Max 2.5				
• Iniziativa	Max 2.5					

	TIPOLOGIA		Sub punteggio			
	COOPERAZIONE					
Categoria Funzionari	• Collaborazione	Max 2.5	5		25 PUNTI	
	• Flessibilità e propensione al nuovo	Max 2.5				
	PARTECIPAZIONE					
	• Comunicazione	Max 2.5	5			
	• Relazione	Max 2.5				
	REALIZZAZIONE					
	• Affidabilità operativa	Max 2.5	7,5			
	• Qualità	Max 2.5				
	• Orientamento al risultato	Max 2.5				
	COMPETENZE					
	• Sviluppo professionale e condivisione	Max 2.5	7,5			
	• Iniziativa	Max 2.5				
• Problem solving	Max 2.5					

	TIPOLOGIA		Sub punteggio		
	Categoria Collaboratori	COOPERAZIONE			
• Collaborazione		Max 2.5	5		
• Flessibilità e propensione al nuovo		Max 2.5			
PARTECIPAZIONE					
• Lavoro di gruppo		Max 2.5	5		
• Relazione		Max 2.5			
REALIZZAZIONE					
• Affidabilità operativa		Max 2.5	7,5		
• Qualità		Max 2.5			
• Orientamento al risultato		Max 2.5			
COMPETENZE					
• Sviluppo professionale e condivisione		Max 2.5	7,5		
• Iniziativa	Max 2.5				
• Problem solving	Max 2.5				
25 PUNTI					

	TIPOLOGIA		Sub punteggio		
	Categoria Operatori	COOPERAZIONE			
• Collaborazione		Max 2.5	5		
• Flessibilità e propensione al nuovo		Max 2.5			
PARTECIPAZIONE					
• Lavoro di gruppo		Max 2.5	5		
• Relazione		Max 2.5			
REALIZZAZIONE					
• Affidabilità operativa		Max 2.5	7,5		
• Qualità		Max 2.5			
• Orientamento al risultato		Max 2.5			
COMPETENZE					
• Tempestività		Max 2.5	7,5		
• Accuratezza	Max 2.5				
• Problem solving	Max 2.5				
25 PUNTI					

	TIPOLOGIA		Sub punteggio	
	Personale Dirigente	GESTIONE DELLE RISORSE		
• Gestione del personale		Max 2.5	5	
• Capacità di valutare i collaboratori		Max 2.5		
LEADERSHIP E COMUNICAZIONE				
• Leadership		Max 2.5	5	
• Consapevolezza di sé /autocontrollo		Max 2.5		
• Relazioni interne / esterne e comunicazione		Max 2.5		
REALIZZAZIONE				
• Pianificazione e controllo		Max 2.5	7,5	
• Orientamento al risultato		Max 2.5		
		Max 2.5		
COMPETENZE				
• Sviluppo professionale e condivisione	Max 2.5	7,5		
• Problem solving	Max 2.5			
• Iniziativa	Max 2.5			
		25 PUNTI		

3) Matrice di sintesi

Competenza	Dir	Prof	Funz.	Coll.	Oper.
Gestione del personale	X				
Capacità di valutare i collaboratori	X				
Leadership	X				
Consapevolezza di sé – autocontrollo	X				
Relazione verso interno/esterno e comunicazione	x	x			
Pianificazione e controllo	X	x			
Orientamento al risultato	X	x	X	X	X
Sviluppo professionale e condivisione	X	x	X	X	
Problem solving	X	x	X	X	x
Iniziativa	X	x	X	X	
Collaborazione		x	X	X	X
Flessibilità e propensione al nuovo		x	X	X	X
Comunicazione			X		
Relazione		x	X	X	X
Qualità		x	X	X	X
Lavoro di gruppo				X	X
Affidabilità operativa			X	X	X
Tempestività					X
Accuratezza					X