



ART

Autorità
di Regolazione
dei Trasporti

PERFORMANCE MANAGEMENT

Codice Documento
Performance
Management

Versione
1.0

CLASSIFICAZIONE PRIVACY
USO INTERNO

25/03/2015

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

VERSIONI, MODIFICHE E DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

VERSIONI

| DATA | AUTORE | VERSIONE | STATO |
|------------|---|----------|-----------|
| 25/03/2015 | Ufficio Affari Generali, Amministrazione e personale | 1.0 | Approvato |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | | | |
|--|---|------------------------|---------------------------------|--|--|
| | Autorità di Regolazione dei Trasporti | Performance Management | | | |
| Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale | Versione 1.0 | Stato: Approvato | Data di redazione 25/03/2015 | Codice Documento Performance Management | |

DESTINATARI

| NOME E COGNOME | POSIZIONE |
|----------------------------------|-----------|
| Tutto il personale dell'Autorità | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

INDICE DEI CONTENUTI

| | |
|---|-----------|
| VERSIONI, MODIFICA E DOCUMENTI DI RIFERIMENTO..... | 2 |
| 1. PREMESSA | 5 |
| 2. LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI | 7 |
| 3. I PARAMETRI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE..... | 8 |
| 4. LE COMPETENZE..... | 9 |
| 5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE | 11 |
| INDIVIDUAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI..... | 11 |
| MONITORAGGIO SEMESTRALE DEGLI OBIETTIVI | 11 |
| CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITSI E/O DELLE PRINCIPALI REALIZZAZIONI | 11 |
| 6. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE..... | 12 |
| I VALUTATI..... | 12 |
| I VALUTATORI | 12 |
| 7. GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE..... | 13 |
| LA SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI | 13 |
| LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE | 13 |
| LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE..... | 13 |
| 8. IL COLLOQUIO DI FEED-BACK..... | 14 |
| 9. IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI E PREMIO DI RISULTATO..... | 15 |
| DIRIGENTI | 16 |
| FUNZIONARI | 16 |

| | | | | |
|--|--------------|------------------|------------------------------|---|
| Performance Management | | | | |
| Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale | Versione 1.0 | Stato: Approvato | Data di redazione 25/03/2015 | Codice Documento Performance Management |

| | |
|---|-----------|
| OPERATIVI | 16 |
| 10. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE..... | 18 |
| 11. NORMA TRANSITORIA DI PRIMA APPLICAZIONE..... | 20 |
| <u>ALLEGATI</u> | |
| DIZIONARIO DELLE COMPETENZE (ALLEGATO 1) | |
| SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI (A1, A2, A3) | |
| SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (C1, C2, C3) | |
| SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - SEZIONE COMPETENZE (B) | |

1. PREMESSA

Terminata la prima fase di costituzione dell’Autorità di regolazione dei trasporti (di seguito: “Autorità”), si rende necessario adottare il sistema di misurazione e valutazione della prestazione (**Performance management**). Ciò al fine di stimolare e valorizzare lo specifico apporto di ogni singolo individuo, facendo anche ricorso a specifici strumenti organizzativi di indirizzo delle persone e del loro impegno nel lavoro. Particolare rilevanza viene quindi riservata alla dimensione del miglioramento continuo della performance.

A tal proposito, essendo diversificati i contributi delle singole risorse, è necessario valutare ed apprezzare le “differenze”. Nasce da ciò l’esigenza di incoraggiare e valorizzare anche le competenze, quali fattori qualificanti la prestazione.

Quest’ultima è l’elemento sul quale si incentra il **Performance Management**, sistema operativo centrale per l’evoluzione e il funzionamento dell’Autorità, poiché concorre al conseguimento di risultati nodali di efficienza, efficacia, economicità e trasparenza della propria azione amministrativa nonché di miglioramento del benessere organizzativo, nel rispetto del concetto evolutivo di “cultura” di Enti operanti nell’ambito pubblico/istituzionale.

Il sistema di Performance Management viene introdotto e applicato per assolvere ai precisi obiettivi di gestione del personale:

| | | |
|-------------------------------------|--|-----------|
| Nome file Performance Management | Classificazione privacy USO INTERNO | Pag. 5/24 |
|-------------------------------------|--|-----------|

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

- a) determinare in maniera meritocratica e selettiva gli interventi economici accessori (in particolare per quel che attiene alla voce, maggiormente rilevante, costituita dal "premio di risultato"), nonché il sistema di progressione di carriera dei dipendenti;
- b) fornire un inventario periodico del rendimento e delle capacità dei dipendenti;
- c) supportare l'individuazione dei bisogni di formazione;
- d) rendere più razionali eventuali processi di internal recruitment e job rotation;
- e) contribuire alla formazione dei responsabili, stimolandoli a seguire consapevolmente i propri collaboratori.

Il processo di misurazione e valutazione della prestazione si delinea quindi come uno **strumento di sviluppo delle persone**, oltre che di analisi e verifica delle performance effettive, poiché consente di individuare i reali punti di forza del singolo -competenze e capacità- e attraverso questi i risultati e l'evoluzione dei comportamenti organizzativi in un arco di tempo definito.

Inoltre, tale processo rappresenta un'occasione preziosa per definire gli aspetti più tipici della sua applicazione: la formalizzazione degli obiettivi di ogni Ufficio, la precisazione dei parametri di controllo e la verifica di coerenza dei singoli obiettivi con le strategie dell'Autorità.

Tutta l'Autorità è coinvolta in modo integrato nel processo top-down di Performance Management: il Consiglio nell'indicazione delle linee strategiche e gli Uffici nella declinazione delle aree di risultato da presidiare per l'efficacia/efficienza dell'Autorità. Il Segretario Generale è *owner* del corretto utilizzo del sistema di Performance Management e della sua coerenza complessiva con il controllo di gestione.

Pertanto, l'adozione del sistema di Performance Management va considerata come opportunità per monitorare e incrementare l'efficienza dell'Autorità, per valorizzare il merito delle persone legandone la misurazione ad elementi oggettivi, per generare trasparenza di giudizio, per aumentare il livello di cooperazione e di integrazione tra gli Uffici. Ciò al fine ultimo di perseguire la *mission* dell'Autorità ovvero favorire la concorrenza nell'ambito del settore dei trasporti e migliorare il livello dei servizi erogati agli utenti, alle imprese e ai consumatori finali.

Il **Performance Management** si configura inoltre come tool di comunicazione interna attraverso il quale è possibile diffondere, apprendere, condividere missioni, strategie ed obiettivi, mettendo in evidenza il grado di interazione che lega il Consiglio a ciascun Ufficio nonché ai responsabili dei medesimi e più in generale alle strutture di ogni livello ed ai loro collaboratori.

Il sistema di **Performance Management** si sviluppa a partire dalla fase di individuazione dei risultati da conseguire attraverso un meccanismo di continuo dialogo con

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

gli Uffici e di monitoraggio in itinere delle attività, costituendo nel contempo utile strumento per il monitoraggio dell'attività.

Si riportano di seguito gli elementi caratterizzanti il sistema di misurazione e valutazione della performance:

- **la determinazione degli obiettivi;**
- **i parametri di misurazione e valutazione;**
- **le competenze;**
- **il ciclo di gestione della performance;**
- **i soggetti della valutazione;**
- **gli strumenti di valutazione;**
- **il colloquio di feed-back;**
- **il raccordo fra la consuntivazione degli obiettivi e il premio di risultato;**
- **le procedure di conciliazione.**

2. LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI

E' la fase in cui si definiscono precisi punti di riferimento circa i risultati attesi dall'Autorità per facilitare l'espressione del successivo giudizio sulla prestazione dei singoli e degli Uffici.

Un obiettivo correttamente definito si differenzia, di norma, dalle attività correnti ed enfatizza gli elementi di efficienza e innovazione (quantità, modalità, tempi, qualità).

Obiettivi tipici dell'attività potranno essere inseriti solo se in stretta connessione con significative differenze quali/quantitative delle prestazioni (ad es. accelerazione tempi di output, progetti ad hoc, attivazione di processi, ecc.).

In concreto gli obiettivi, anche rinvenibili dagli *obiettivi programmatici biennali* individuati dal Consiglio e in base alle priorità strategico-operative stabilite per l'anno di riferimento, si distinguono in:

- *Obiettivi trasversali* (obiettivi assegnati a più Uffici a livello dirigenziale). Possono costituire obiettivo "soglia" cioè obiettivo il cui mancato conseguimento "annulla" ogni altro risultato, tra quelli sotto indicati, ancorché raggiunto).
- *Obiettivi individuali* strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenze del valutato.
- *Obiettivi collettivi* assegnati a ciascun Ufficio – ed a sue eventuali articolazioni - specifici dell'attività ad esso deputata.

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

I suddetti obiettivi possono essere:

- di tipo quantitativo, in quanto intrinsecamente misurabili attraverso uno o più indicatori correlati a specifici target e grading;
- di tipo qualitativo indirettamente misurabili attraverso parametri di stima (ad esempio, qualità e livello del servizio, livello di adeguatezza del portafoglio competenze, clima organizzativo, ecc.).

Al fine di garantire una corretta individuazione degli obiettivi, è bene che questi rispondano a determinate caratteristiche di adeguatezza:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Autorità;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento, quando possibile derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con i trend della produttività dell'Autorità;
- g) raggiungibili, in quanto correlati congruamente alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il numero degli obiettivi assegnati annualmente non dovrà essere superiore a 5.

Riguardo alla *ponderazione*, a ciascun obiettivo, in funzione della priorità enucleata, verrà assegnato un peso percentuale.

Per una corretta focalizzazione del dipendente valutato è importante che nessun obiettivo abbia mai un peso inferiore al 10%.

Il peso dell'Obiettivo qualitativo relativo alle competenze, di norma, non potrà essere superiore al 30%.

Sarà cura del Segretario Generale provvedere alla pesatura degli obiettivi dei dirigenti.

Sarà cura dei dirigenti, d'intesa con il Segretario Generale, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei funzionari e degli Uffici di cui gli stessi sono responsabili.

3. I PARAMETRI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La definizione dell'Obiettivo necessita dell'associazione a specifici parametri / indicatori.

I parametri possono essere costituiti da:

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

- indicatori diretti (grandezze dimensionali, quantità economico / finanziarie, tempi, ecc.);
- indici (statistici, percentuali, di composizione, ecc.);
- punteggi derivanti da scale di valutazione che permettano di quantificare i giudizi (p.e. rispetto dei tempi di esecuzione, feedback dell'Ente esterno/interno, benessere organizzativo, ecc.).

La tabella seguente costituisce il riferimento metodologico per caratterizzare correttamente gli indicatori / parametri degli Obiettivi. Sarà compito della struttura operativa del controllo di gestione curare il data base degli indicatori attivi in ogni periodo gestionale annuale garantendone la puntuale e coerente definizione del target e la certificabile misurazione in itinere e a consuntivo del valore effettivo di ciascuno.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Nome dell'indicatore | |
| Descrizione dell'indicatore | |
| Obiettivo (di riferimento) | |
| Tipo di calcolo / Formula / Formato | |
| Fonte / i dei dati | |
| Frequenza di rilevazione | |
| Reportistica | |

4. LE COMPETENZE

Uno degli obiettivi assegnati può ricondursi alle competenze.

In tale caso occorre, quindi, definire per ciascun valutato (o per tutti i lavoratori ascrivibili ad un determinato profilo) quali siano le competenze chiave la cui valutazione determinerà il punteggio (Score) relativo a tale tipologia di obiettivo.

Si ritiene opportuno limitare comunque a non più di 5 il numero delle competenze chiave attribuibili a ciascun valutato (individualmente o collettivamente).

Sarà cura del Segretario Generale e dei dirigenti individuare annualmente, a cascata, le competenze oggetto di valutazione, rispettivamente dei dirigenti e dei funzionari e operativi, scegliendole nell'ambito del c.d. "Dizionario delle Competenze" dell'Autorità (Allegato 1), oggetto di eventuale aggiornamento annuale a cura del Nucleo di valutazione.

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

Il Dizionario delle competenze

L'adozione di un Dizionario è necessaria per ancorare quanto più possibile la metodologia di valutazione delle competenze a criteri condivisi e omogenei. Tale Dizionario facilita l'attività del valutatore che dovrà scegliere, tra un insieme predefinito di competenze, quelle più idonee per la valutazione (“Portafoglio” di competenze).

Il Dizionario comprende aree delle competenze cognitive, realizzative, relazionali e skills. Ciascun fattore di ogni tipologia deve essere associato a un “descrittore del pattern” utile a formulare il giudizio valutativo, che dovrà riferirsi al profilo professionale/ruolo agito dal valutato.

Il peso relativo di ogni competenza del “Portafoglio” abbinata a ciascun valutato è definito da ciascun dirigente per i propri collaboratori (funzionari e operativi) d'intesa con il Segretario Generale, mentre è scelta dal Segretario Generale medesimo per tutti i dipendenti dell'Autorità a lui direttamente di riporto.

Il Segretario Generale valuta le competenze relative ai dirigenti.

I dirigenti, d'intesa con il Segretario Generale, valutano le competenze relative ai funzionari e agli Uffici.

Il valutatore, in riferimento al ruolo effettivamente agito dal valutato, assegna a ciascuna competenza un punteggio secondo il seguente grading: 100, 80, 60, 0.

Se il Valutato

| | |
|---|---|
| POSSIEDE/MANIFESTA SEMPRE E PROATTIVAMENTE il pattern comportamentale, senza necessità di input gerarchico |  100 punti |
| POSSIEDE/MANIFESTA TALVOLTA E COMUNQUE PROATTIVAMENTE il pattern comportamentale, senza necessità di input gerarchico |  80 punti |
| POSSIEDE/MANIFESTA RARAMENTE E/O SU RICHIESTA il pattern comportamentale |  60 punti |
| NON MANIFESTA NE' RARAMENTE, NE' A RICHIESTA il pattern comportamentale |  0 punti |

La determinazione dello Score assegnabile all'obiettivo relativo alle competenze di ciascun valutato si basa sulla media ponderata degli Score valutati per ciascuna Competenza (Score finale) abbinata a ciascun valutato (vedasi Scheda di Valutazione Performance – sez. Competenze, allegato B).

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito viene riportato il ciclo attinente allo svolgimento del processo di Performance Management.

INDIVIDUAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il Consiglio, entro il 31 dicembre di ogni anno, approva, sentito il Segretario Generale, gli obiettivi programmatici per il biennio successivo, le priorità e gli obiettivi prestazionali e di risultato dell'Autorità, quantitativi e qualitativi, da raggiungere per il primo anno del biennio di programmazione.

Entro il 31 gennaio il Segretario Generale assegna ai dirigenti degli Uffici da lui coordinati gli obiettivi individuali e collettivi da raggiungere negli anni successivi e, entro il 15 febbraio i dirigenti, a loro volta, assegnano gli obiettivi individuali ai funzionari propri collaboratori e obiettivi di Ufficio per l'area degli operativi.

MONITORAGGIO SEMESTRALE DEGLI OBIETTIVI

Anche al fine dell'informativa semestrale svolta dal Nucleo di valutazione al Consiglio sul raggiungimento degli obiettivi assegnati, l'Ufficio Affari generali, amministrazione e personale, in collaborazione con i dirigenti responsabili degli altri Uffici, predisponde e trasmette al Nucleo di valutazione e al Segretario Generale una adeguata rendicontazione contenente il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti.

In tale occasione, anche con riferimento agli eventuali obiettivi relativi alle competenze, sarà cura del Segretario Generale segnalare ai dirigenti eventuali scostamenti anomali, considerati di particolare criticità.

CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITSI E/O DELLE PRINCIPALI REALIZZAZIONI

Entro il 31 gennaio di ogni anno il Nucleo di valutazione riceve le schede di valutazione di prima istanza inerenti alle competenze compilate a cura del Segretario Generale (Allegato B).

Entro la fine di febbraio di ciascun anno il Nucleo di valutazione riceve:

- le rendicontazioni relative a ciascun indicatore associato agli obiettivi quali/quantitativi predisposte dall'Ufficio Affari generali, amministrazione e personale;
- le schede di valutazione degli obiettivi / performance compilate in tutti i campi ad eccezione di quello relativo allo Score assegnato (Allegati C1, C2, C3).

La compilazione di tali schede sarà effettuata a cura dell'Ufficio Affari generali, amministrazione e personale che provvederà a condividere con il Segretario Generale e con ciascun dirigente di riferimento le note valutative relative al valore effettivo consuntivato rappresentato da ciascun indicatore. Le note valutative rappresentano le motivazioni relative agli eventuali scostamenti critici riferiti al processo valutativo.

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

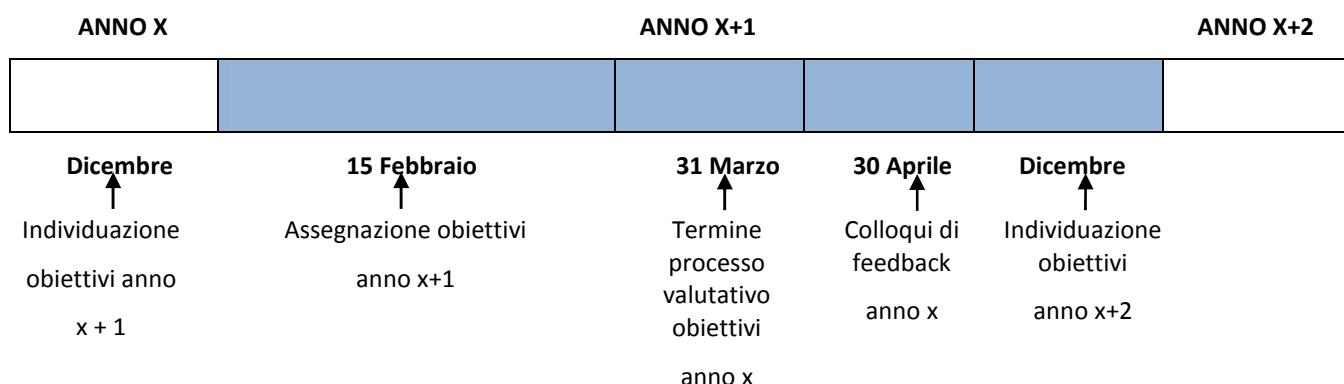
Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

Entro il 31 marzo il Nucleo di valutazione completa il processo valutativo, con riferimento all'anno precedente, effettuando la valutazione degli Score degli obiettivi.

Al termine del processo il Nucleo di valutazione presenta i risultati finali della valutazione al Segretario Generale. Entro fine aprile si svolgeranno i colloqui di feed-back nei confronti di tutti i soggetti valutati.

In sintesi viene riportato un Gantt a rappresentazione della temporificazione su descritta:



6. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

I VALUTATI

I valutati comprendono tutto il personale dipendente dell'Autorità, nonché quello in comando, che nell'anno oggetto di valutazione abbiano svolto almeno sei mesi continuativi di attività lavorativa.

Sono soggetti alla valutazione:

- i Dirigenti;
- i Funzionari;
- gli Operativi.

I VALUTATORI

Il Nucleo di valutazione effettua la valutazione annuale delle prestazioni individuali dei dirigenti e dei funzionari nonché quella degli operativi, con riferimento agli Uffici di cui i dirigenti sono responsabili. Con riguardo agli obiettivi relativi alle competenze il Nucleo di valutazione basa i propri giudizi sulle valutazioni di prima istanza predisposte dal Segretario Generale e dai dirigenti, oltre che su qualunque ulteriore elemento informativo comunque acquisito. Al riguardo è assicurato a ciascun componente del Nucleo, anche individualmente, l'accesso agli atti e ai documenti dell'Autorità utili allo svolgimento del proprio compito.

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

Il Presidente, i Consiglieri, e il Capo di Gabinetto effettuano la valutazione di prima istanza dei dirigenti, funzionari e del restante personale che ad essi riporta gerarchicamente o funzionalmente.

7. GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

LA SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

La scheda di assegnazione degli obiettivi, comprende, per l'anno di riferimento e oltre ai dati della persona valutata, i seguenti elementi:

- *gli obiettivi;*
- *il peso attribuito ad ogni obiettivo;*
- *i criteri di misurazione e valutazione dei risultati;*
- *il target relativo ad ogni obiettivo e il connesso grading.*

I destinatari sono tutti i soggetti precedentemente descritti nel punto “I Soggetti della valutazione – I valutati”.

Le schede sono riportate in allegato (A1, A2, A3).

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La scheda di valutazione della performance comprende, per l'anno di riferimento e oltre ai dati della persona valutata, i seguenti elementi:

- la *valutazione degli obiettivi assegnati* ad inizio anno (peso, valore effettivo, note valutative, score assegnato, livello di grading);
- il *punteggio totale* della performance;
- *specifici interventi formativi suggeriti* per il valutato;
- *eventuali osservazioni* del Superiore del valutatore e del valutato.

Inoltre nella parte finale della scheda, saranno riportate le risultanze del colloquio di feed-back e dovranno essere apposte le firme sia del valutatore (di prima istanza e del Nucleo di valutazione) sia del valutato attestanti in tal maniera l'avvenuta comunicazione.

Le schede sono riportate in allegato (C1, C2, C3).

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

La scheda di valutazione dell'obiettivo relativo alle competenze comprende, per l'anno di riferimento e oltreché i dati della persona valutata, i seguenti elementi:

- le competenze assegnate;
- il peso assegnato a ciascuna competenza;
- la valutazione effettuata per ciascuna competenza rispetto al livello di grading;
- lo score finale di valutazione.

La scheda è riportata in allegato (B).

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

8. IL COLLOQUIO DI FEED-BACK

Il processo di valutazione delle prestazioni si conclude con il feed-back agli interessati, momento in cui si registra la comparazione tra quanto prefissato e quanto conseguito. Tale momento non è, però, una mera esercitazione “numerica”, ma assume una particolare valenza di gestione, di sviluppo e di comunicazione interna tra valutatore e valutato.

È bene quindi che vi sia una chiara, trasparente ed approfondita interazione verbale, oltre ad una effettiva capacità di ascolto e dialogo.

Il Nucleo di valutazione presenta al Segretario Generale i risultati finali della valutazione, che saranno oggetto di un colloquio di feed-back.

Il colloquio con i dirigenti viene svolto dal Nucleo di valutazione in stretta collaborazione con il Segretario Generale.

Il colloquio con i funzionari e gli operativi viene effettuato dai dirigenti.

Oggetto di disamina tra superiore diretto-valutatore e collaboratore-valutato saranno, quindi, i **risultati** conseguiti e, qualora assegnato il “Portafoglio” di competenze, il conseguente **livello di adeguatezza** del medesimo.

Durante il corso del colloquio, una particolare attenzione potrà essere rivolta all’individuazione di possibili azioni formative e di sviluppo da riportare nella scheda di valutazione per supportare il miglioramento della prestazione in termini quali-quantitativi.

Al fine di rendere massimamente efficace il processo di consuntivazione ed il conseguente colloquio di feedback è opportuno tenere presente alcuni accorgimenti volti a minimizzare le seguenti distorsioni:

- *appiattimento*, quando il valutatore costantemente assegna il valore centrale –medio– per tutte le scale di giudizio;
- *effetto alone*, quando il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione facendo, poi, dipendere da questo tutta la valutazione;
- *influenza della mansione*, quando il valutatore invece di incentrarsi sulla performance del valutato si focalizza sulla mansione a lui affidata;
- *influenza di giudizi precedenti*, quando il valutatore si rifà a valutazioni già stilate in precedenza piuttosto che contestualizzarsi sulla prestazione svolta nell’anno di riferimento;
- *standardizzazione*, quando il valutatore attribuisce sempre lo stesso punteggio per ogni fattore di valutazione al valutato;
- *durezza*, quando il valutatore tende ad esprimere giudizi severi e si avvale della valutazione come strumento punitivo;

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

- ~ *slittamento*, quando il valutatore assegna, in giudizi successivi, acriticamente punteggi sempre migliori.

Tutti questi elementi saranno monitorati attraverso il coaching che il Nucleo di valutazione effettuerà nei confronti dei valutatori.

9. IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI E PREMIO DI RISULTATO

I risultati della procedura di valutazione descritta nel presente documento costituiscono condizione necessaria per la determinazione e la liquidazione dei premi di risultato del personale dell'Autorità, così come statuito annualmente dal Consiglio dell'Autorità, secondo le seguenti griglie e rappresentazioni grafiche.

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

DIRIGENTI

| Punteggio totale della valutazione individuale | | % Premio di risultato da corrispondere |
|--|----|--|
| da | a | |
| 100 | 94 | 100% |
| 93 | 50 | = punteggio totale in % |
| <50 | | 0% |

FUNZIONARI

| Punteggio totale della valutazione individuale | | % Premio di risultato da corrispondere |
|--|----|--|
| da | a | |
| 100 | 92 | 100% |
| 91 | 45 | = punteggio totale in % |
| <45 | | 0% |

OPERATIVI

| Punteggio totale della valutazione | | % Premio di risultato da corrispondere |
|------------------------------------|----|--|
| da | a | |
| 100 | 88 | 100% |
| 87 | 40 | = punteggio totale in % |
| <40 | | 0% |

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

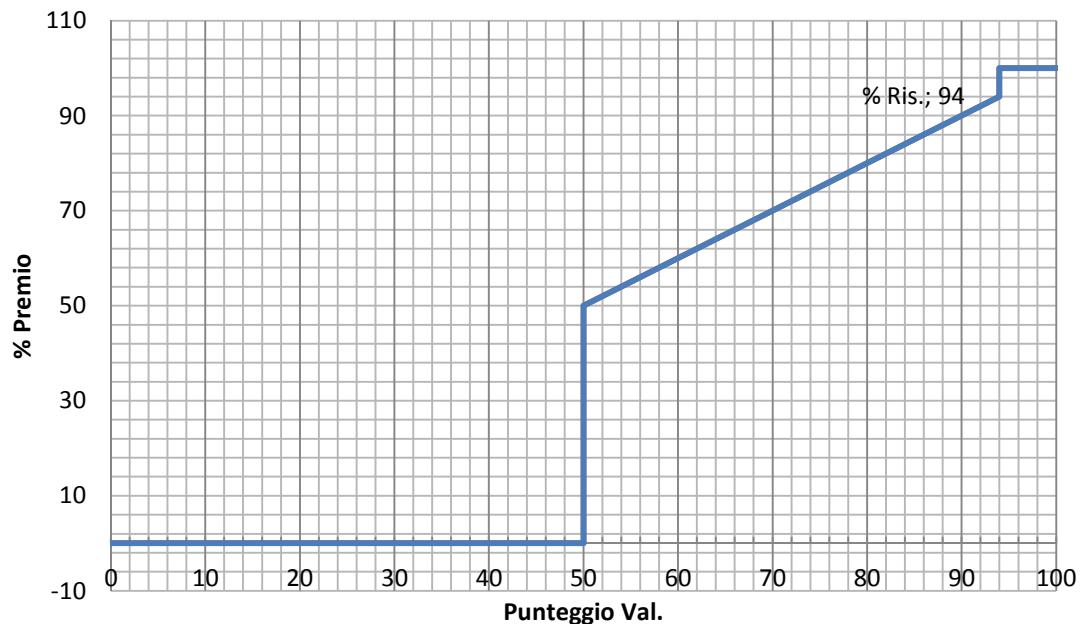
Versione
1.0

Stato:
Approvato

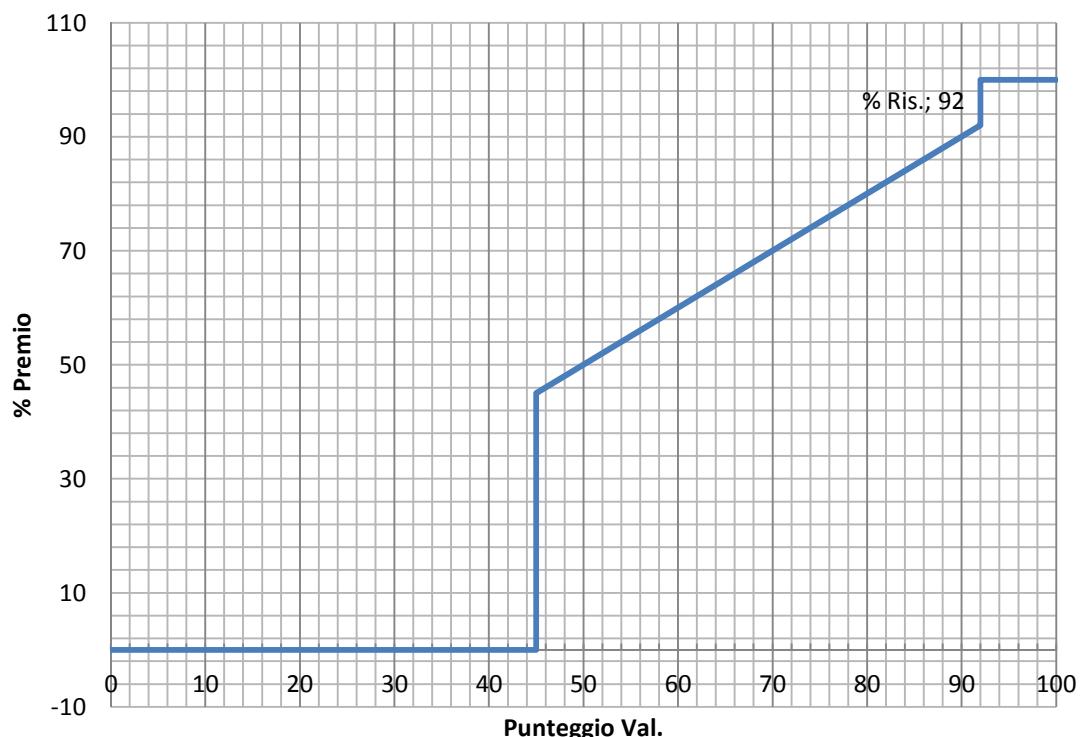
Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

% Ris. vs Punteggio Val. - Dirigenti



% Ris. vs Punteggio Val. - Funzionari



Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

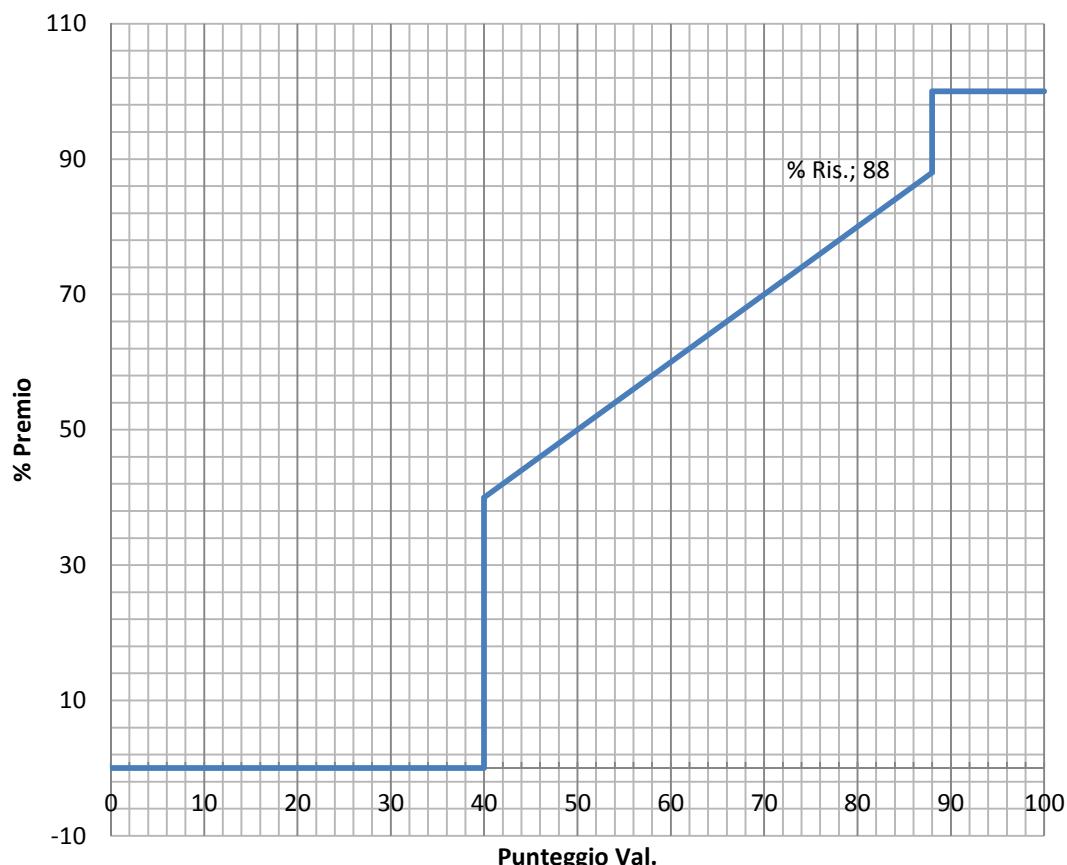
Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

% Ris. vs Punteggio Val. - Operativi



10. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative finalizzate a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. L'Autorità garantisce la celerità, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità di dette procedure.

Nel caso in cui i dirigenti valutati non condividano l'esito valutativo possono ricorrere al Consiglio dell'Autorità.

Nel caso in cui il restante personale non condivida l'esito valutativo può ricorrere al Segretario Generale.

La procedura di conciliazione è costituita da due fasi: il “riesame preliminare” e la “conciliazione” (stricto sensu) descritte secondo il seguente flow – chart.

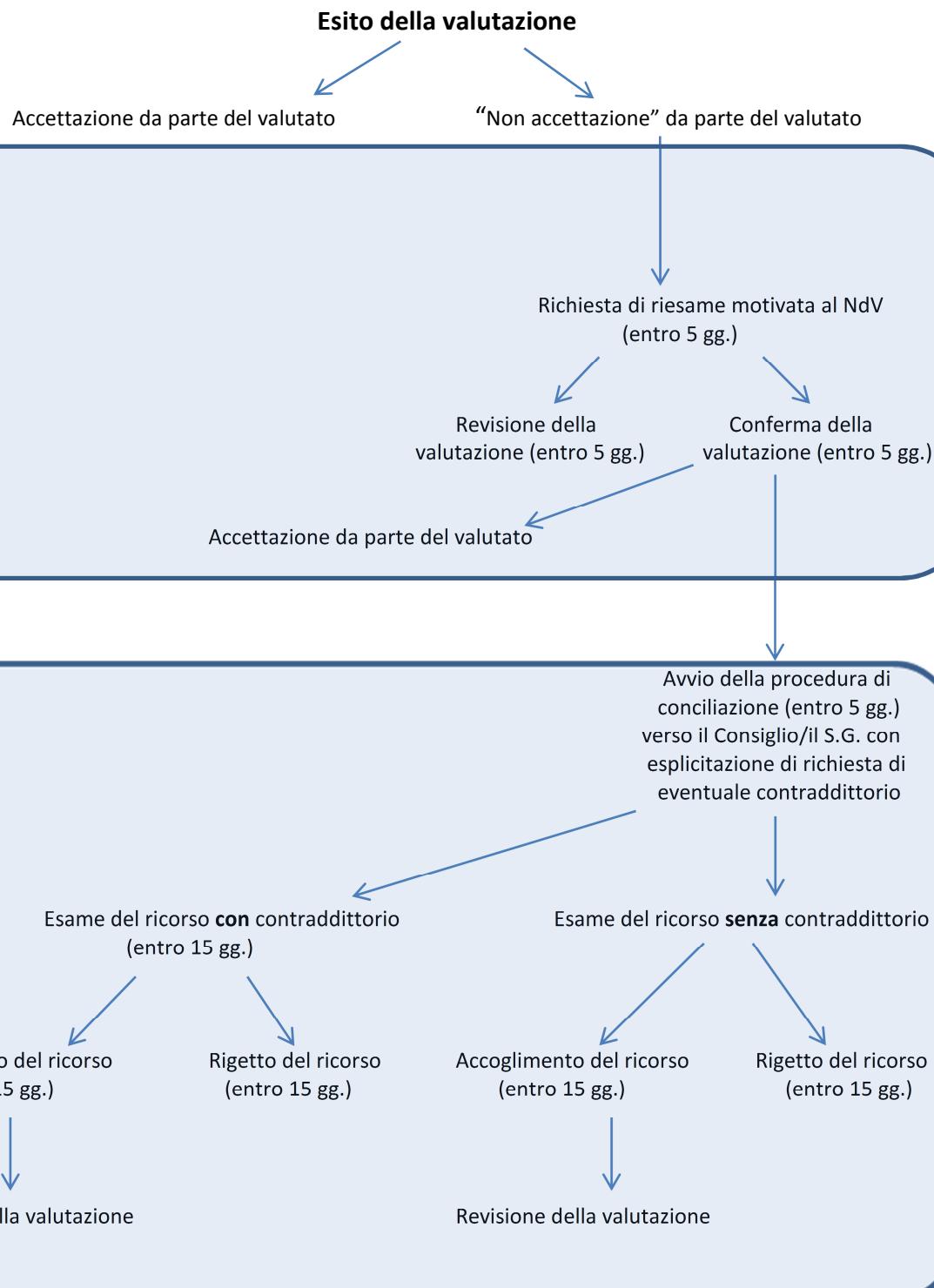
Redatto da: Ufficio Affari
generali, amministrazione e
personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management



Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

11. NORMA TRANSITORIA DI PRIMA APPLICAZIONE

Per il solo 2015, in fase di prima attivazione del sistema di Performance Management, i termini di assegnazione degli obiettivi terranno conto dei tempi di approvazione del presente documento.

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

COMPETENZE COGNITIVE

Risolve problemi: gestisce efficacemente problemi e situazioni complesse, grazie ad un veloce e completo processo di diagnosi.

- Basa le decisioni su un articolato processo di ascolto, elaborazione e selezione delle informazioni.
- Coglie con immediatezza i dati rilevanti delle situazioni, ne approfondisce gli elementi più importanti senza perdersi in dettagli non significativi.
- Ricerca le cause anche nascoste di problemi attuali.
- Mantiene l'efficacia, anche in situazioni di incertezza e di stress.

Prende decisioni: gestisce il processo decisionale con autonomia ed efficacia anche in situazioni di incertezza, responsabilizzandosi in prima persona sugli esiti.

- Crea e valuta soluzioni alternative prima di decidere.
- Prende decisioni efficaci e tempestive sui problemi e questioni che richiedono soluzione immediata.
- Elabora soluzioni concrete ed applicabili.
- Mantiene l'efficacia decisionale anche in condizioni di indeterminatezza dei dati.
- Si espone in prima persona, responsabilizzandosi sulle conseguenze delle proprie decisioni.

Promuove l'innovazione: elabora idee ed iniziative nuove e promuove un ambiente che generi innovazione.

- Guarda alle situazioni da punti di vista diversi ed inusuali.
- Sviluppa soluzioni originali, applicando anche modelli e prospettive derivanti da altri campi di pensiero ed attività.
- Lavora creando più alternative, di cui valuta la fattibilità: evita la tentazione di adottare la prima soluzione ideata.
- Sviluppa idee, metodi e tecnologie innovative, valutando e rendendo proficuo il loro impatto sulle attività dell'Autorità.
- Accoglie e promuove soluzioni ed idee innovative proposte da colleghi e collaboratori.

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

Pensa in modo sistematico: affronta le situazioni ed i problemi considerando il contesto più ampio in cui si collocano e ampliando la prospettiva.

- Affronta le situazioni in un'ottica globale, individuando le correlazioni, anche labili, tra problemi eterogenei (economici, organizzativi, umani, tecnici, di scenario, etc), anche al fine di individuare soluzioni sinergiche tra problemi diversi.
- Amplia lo scenario di riferimento, ne coglie l'evoluzione futura e le implicazioni, anche internazionali.
- Promuove strategie efficaci individuando linee guida e piani utili a sviluppare azioni nel medio-lungo termine.
- Traguarda le azioni di breve periodo alle priorità strategiche.

COMPETENZE REALIZZATIVE

Si pone standard elevati: si impegna in autonomia per il raggiungimento dei risultati mostrando senso di responsabilità e affidabilità.

- Definisce standard elevati di prestazioni per sé e per gli altri.
- Mantiene sempre lucidità e si focalizza sui risultati.
- Si attiva autonomamente e con energia per rispettare gli impegni presi.
- Affronta con tenacia le difficoltà per portare a termine piani e progetti.
- Rivede periodicamente il modo di condurre le attività in funzione dei cambiamenti di contesto.

Agisce con prontezza: identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi.

- Riflette e agisce rapidamente.
- Rispetta le scadenze ed agisce con senso di urgenza per raggiungere gli obiettivi.
- Presidia i tempi di realizzazione ed implementa sistemi di controllo dei processi.
- Gioca d'anticipo sugli eventi, influenzandone l'andamento e prevenendo l'emergere di criticità.

E' sensibile ai dati economici: valuta le ricadute economiche di ogni azione analizzandone costi/ benefici.

- Ha padronanza dei dati di tipo economico/finanziario.
- Valuta i costi e benefici delle decisioni ed azioni.
- Promuove ottimizzazioni anche nei processi consolidati.
- E' agente di cultura del miglioramento continuo.

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

COMPETENZE RELAZIONALI

E' un comunicatore efficace: esprime in modo chiaro ed efficace le proprie idee, opinioni ed emozioni favorendo lo scambio ed il dialogo.

- Formula il proprio pensiero in modo chiaro e conciso.
- Modula il linguaggio non verbale e paraverbale per rafforzare il messaggio.
- Ascolta attentamente senza interrompere e senza pregiudizi.
- Fa domande per approfondire i punti di vista e le motivazioni degli altri.
- Adatta i contenuti e il livello di dettaglio per corrispondere ai bisogni degli interlocutori.

Si relaziona con autorevolezza: riesce ad aggregare il consenso, instaurando relazioni di reciproco rispetto.

- Ottiene rapidamente l'attenzione e la stima degli interlocutori.
- Difende le proprie idee con argomenti convincenti senza intimidire gli altri.
- Promuove e fa valere le proprie posizioni e idee con fiducia ed entusiasmo.
- Negozia in modo persuasivo, ricercando soluzioni valide per tutte le parti.

Suscita impegno e ispira gli altri: suscita e mobilita energie negli altri per realizzare azioni in linea con la missione e gli obiettivi dell'Autorità.

- Condivide vision e mission, facilitando negli altri l'adesione ai valori e l'impegno verso gli obiettivi.
- Incoraggia gli altri a fissare obiettivi sfidanti e standard di prestazione elevati.
- Genera negli altri energia, motivazione, coinvolgimento e impegno, favorendo un clima di lavoro positivo.
- Viene riconosciuto come riferimento professionale e capace di orientare il gruppo verso l'obiettivo.

Promuove la collaborazione e l'integrazione: crea spirito di squadra, valorizzando il merito e facilitando l'interazione all'interno del gruppo e tra gruppi diversi.

- Definisce, comunica e rafforza i valori e le norme condivise.
- Incoraggia l'interazione e lo scambio aperto di informazioni e punti di vista.
- Dà priorità agli obiettivi del gruppo rispetto ai propri obiettivi personali.
- Affronta e risolve i conflitti in modo diretto e costruttivo.
- Valorizza i contributi altrui, facilitando la creazione di una visione condivisa.
- Bilancia selettività e coesione del gruppo.

Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale

Versione
1.0

Stato:
Approvato

Data di redazione
25/03/2015

Codice Documento
Performance Management

ATTITUDINI PERSONALI (SKILLS)

E' flessibile: si adatta a nuovi situazioni e a contesti in continuo cambiamento, evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento.

- Si rivela versatile nell'affrontare situazioni e persone diverse.
- Rimodula rapidamente lo stile di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell'evoluzione degli eventi.
- Recepisce, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e competenze degli altri.
- E' curioso, pronto ad accogliere stimoli e pratiche di altre culture.
- Affronta gli ostacoli e le situazioni complesse cogliendone le opportunità.

Gestisce lo stress: affronta imprevisti, difficoltà e criticità mantenendo un atteggiamento positivo e generando azioni funzionali alla gestione della situazione.

- Dimostra compostezza, pazienza e mantiene un atteggiamento positivo in circostanze difficili e stressanti.
- Dimostra perseveranza di fronte a situazioni di criticità.
- Riesce a lavorare efficacemente anche sotto pressione.
- Gestisce le situazioni ansiose senza rivolgere la propria ansia sugli altri.
- Mostra resilienza nell'affrontare situazioni impreviste e stressanti.