



ART Autorità
di Regolazione
dei Trasporti

Allegato n. 1 alla delibera n. 52/2017

PERFORMANCE MANAGEMENT

VERSIONI, MODIFICHE E DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

VERSIONI			
DATA	AUTORE	VERSIONE	STATO

DESTINATARI

NOME E COGNOME	POSIZIONE
Tutto il personale dell'Autorità	

INDICE DEI CONTENUTI

VERSIONI, MODIFICHE E DOCUMENTI DI RIFERIMENTO.....	2
1. PREMESSA	6
2. LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI	7
3. I PARAMETRI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	8
4. LE COMPETENZE E I COMPORTAMENTI.....	9
5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	10
INDIVIDUAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	10
MONITORAGGIO SEMESTRALE DEGLI OBIETTIVI	10
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.....	12
LA SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI	12
LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	13
LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI	13
8. IL COLLOQUIO DI FEED-BACK	13
9. IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI E PREMIO DI RISULTATO.....	13
DIRIGENTI	14
FUNZIONARI	14
OPERATIVI	14

10. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE: RIESAME	17
11. NORMA DI APPLICAZIONE	18
ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI RELATIVI COMPORTAMENTI	19
COMPETENZE /COMPORTAMENTI COGNITIVI.....	19
COMPETENZE /COMPORTAMENTI REALIZZATIVI	20
COMPETENZE/COMPORTAMENTI RELAZIONALI	20
ATTITUDINI PERSONALI (SKILLS).....	22

ALLEGATI

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI (ALLEGATO 1)

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI (A1, A2, A3)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (C1, C2, C3)

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - SEZIONE
COMPETENZE/COMPORTAMENTI (B)**

1. PREMESSA

Con delibera n.30/2015 l'Autorità ha attivato il sistema di valutazione delle prestazioni fornite dal personale ai sensi dell'articolo 44 del Regolamento sul trattamento giuridico ed economico del personale ed ha approvato la relativa metodologia denominata "Performance management". Dopo il primo biennio di applicazione (annualità 2015 e 2016), è stata valutata l'opportunità di apportare al sistema vigente alcune variazioni, al fine di valorizzare in modo ottimale il merito delle persone in funzione dell'evoluzione e della progressiva entrata a regime delle attività istituzionali assicurando, nel contempo, il necessario rilievo alla dimensione del miglioramento continuo della performance.

Quanto sopra affinchè il sistema non si ponga solo l'obiettivo di regolare le modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali e di determinare in maniera selettiva gli istituti salariali accessori nonché il sistema di progressione di carriera dei dipendenti, ma configuri anche un processo che colleghi la pianificazione strategica alla programmazione operativa, attivando un circolo virtuoso essenziale per la performance organizzativa dell'Autorità.

Peraltro, l'art. 9 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"* stabilisce, con riferimento rispettivamente ai dirigenti e ai restanti lavoratori, che la performance individuale è collegata:

- "alla qualità del contributo assicurato alla *performance generale della struttura* (...);
- alla qualità del contributo assicurato alla *performance dell'unità organizzativa di appartenenza* (...)".

In tale ottica, quanto sopra richiamato indica, in termini strutturali, la centralità dei **Processi** per la Performance Organizzativa dell'Autorità, soprattutto ai fini della fase di individuazione e assegnazione degli obiettivi della quale si dirà nei capitoli successivi.

In particolare, si può ricondurre la performance organizzativa agli aspetti temporali e di qualità dei suoi processi finalizzati al perseguitamento delle funzioni istituzionali dell'Autorità.

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 e i comportamenti;**
- **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.).

Gli obiettivi, riconducibili agli *obiettivi programmatici biennali* individuati dal Consiglio e in base alle priorità strategico-operative stabilite per l'anno di riferimento, si possono classificare in:

- *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.
- *Obiettivi trasversali* (obiettivi assegnati a più Uffici a livello dirigenziale). Possono eventualmente costituire obiettivo "soglia" cioè obiettivo il cui mancato conseguimento "annulla" ogni altro risultato, tra quelli sotto indicati, ancorché raggiunto).

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 delle attività svolte;
- 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/comportamenti, di norma, non potrà essere superiore al 30%.

Sarà cura del Segretario Generale, d'intesa con il Nucleo di Valutazione, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei dirigenti.

Sarà cura dei dirigenti, d'intesa con il Segretario Generale, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei rispettivi funzionari e degli Uffici di cui gli stessi sono responsabili. Successivamente il Segretario Generale sotterrà la pesatura al Nucleo di Valutazione per la necessaria approvazione.

3. I PARAMETRI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

I parametri possono essere costituiti da:

- 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.).

In termini di riferimento metodologico gli attributi che ogni Indicatore/parametro di Obiettivo deve possedere, in modo esemplificativo ma non esaustivo, sono i seguenti: nome dell'indicatore, descrizione dell'indicatore, obiettivo (di riferimento), tipo di calcolo/formula/formato, fonte/i dei dati, frequenza di rilevazione, reportistica. Il Segretario Generale, avvalendosi quando possibile dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'Autorità, individua per ogni Obiettivo definito il più rappresentativo Indicatore di misurazione, il relativo target e il connesso grading, proponendo il tutto al Nucleo di Valutazione, in tempi utili ai fini della necessaria approvazione (annuale o in caso di revisione in itinere), garantendo altresì la puntuale e coerente misurazione in itinere e a consuntivo del valore effettivo di ciascun Indicatore nonché l'attendibilità di tali rendicontazioni.

4. LE COMPETENZE E I COMPORTAMENTI

Uno degli obiettivi assegnati può ricondursi alle competenze/comportamenti.

In tale caso occorre, quindi, definire per ciascun valutato (o per tutti i lavoratori ascrivibili ad un determinato profilo) quali siano le competenze e i comportamenti 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 e dei comportamenti chiave attribuibili a ciascun valutato (individualmente o collettivamente).

Sarà cura del Segretario Generale e dei dirigenti individuare annualmente, a cascata, le competenze/comportamenti oggetto di valutazione, rispettivamente dei dirigenti e dei funzionari e operativi, scegliendole nell'ambito del c.d. "Dizionario delle Competenze/Comportamenti" dell'Autorità (Allegato 1) – peraltro oggetto di eventuale aggiornamento annuale a cura del Nucleo di valutazione – sottoponendo l'intero set delle Competenze di tutti i valutati al Nucleo di Valutazione per la necessaria approvazione.

Il Dizionario delle Competenze/Comportamenti

L'adozione di un Dizionario è necessaria per ancorare quanto più possibile la metodologia di valutazione delle competenze e dei comportamenti 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.

Il Dizionario comprende aree delle competenze e dei comportamenti cognitivi, realizzativi, 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/comportamento abbinato a ciascun valutato è definito da ciascun dirigente per i propri collaboratori (funzionari e operativi) d'intesa con il Segretario Generale, mentre è scelto dal Segretario Generale medesimo per tutti i dipendenti dell'Autorità che a lui direttamente riportano; il tutto è sottoposto al Nucleo di Valutazione per l'annuale approvazione finale.

Il Segretario Generale valuta le competenze/comportamenti relativi ai dirigenti.

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

Il valutatore, in riferimento al ruolo effettivamente agito dal valutato, assegna a ciascuna competenza un punteggio secondo una progressiva variabilità da 100 a 0, espresso indicativamente dalle seguenti descrizioni:

Se il Valutato

POSSIEDE/MANIFESTA SEMPRE E PROATTIVAMENTE il pattern comportamentale, senza necessità di input gerarchico		100 punti
NON MANIFESTA NE' RARAMENTE, NE' A RICHIESTA il pattern comportamentale		0 punti

La determinazione dello Score assegnabile all'obiettivo relativo alle competenze e ai comportamenti 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/Comportamenti, allegato B).

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, anche sulla base degli elementi di preconsuntivo relativi al grado di conseguimento degli obiettivi dell'anno precedente, 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, il Segretario Generale, supportato dai dirigenti responsabili degli Uffici e avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione

presenti in Autorità, predisponde entro il 20 luglio e trasmette al Nucleo di valutazione una adeguata rendicontazione contenente il grado di raggiungimento – al 30 giugno - degli obiettivi assegnati ai dirigenti, segnalando eventuali scostamenti anomali considerati di particolare criticità.

Il Segretario Generale sottopone al Nucleo di valutazione la necessità motivata di eventuali modifiche ad obiettivi assegnati, anche in termini di indicatore, target e grading.

CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITSI E/O DELLE PRINCIPALI REALIZZAZIONI

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

- adeguata relazione da parte del valutato relativa a ciascun indicatore associato agli obiettivi quali/quantitativi asseverata dal valutatore di prima istanza e controfirmata dal Segretario Generale;
- le schede di valutazione degli obiettivi/performance e dell'obiettivo competenze/comportamenti compilate in tutti i campi ad eccezione di quello relativo allo Score (Allegati B, C1, C2, C3).

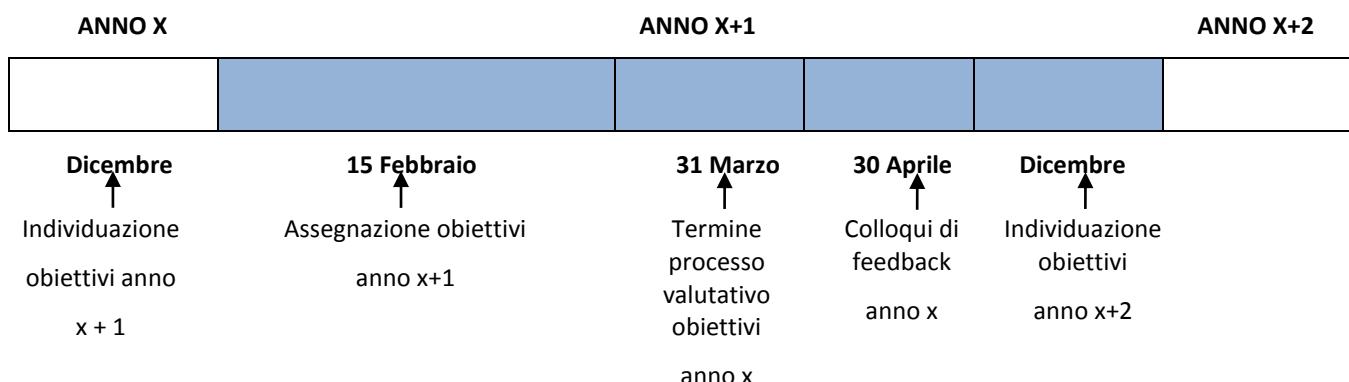
La compilazione di tali schede sarà effettuata a cura dell'Ufficio preposto alla gestione del personale che provvederà a condividere con il Segretario Generale e con ciascun dirigente di riferimento le note valutative relative al valore effettivo consuntivato rappresentato da ciascun indicatore.

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

Al termine del processo il Nucleo di valutazione presenta i risultati finali della valutazione al Segretario Generale.

Entro fine aprile i Valutatori svolgeranno i colloqui di feed-back nei confronti dei rispettivi soggetti valutati.

In sintesi viene riportato un Gantt a rappresentazione della tempificazione sopra 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

Sono soggetti valutatori:

- il Segretario Generale;
- i Dirigenti;
- Il Nucleo di valutazione che 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/comportamenti, il Nucleo di valutazione prende atto delle valutazioni di prima istanza predisposte dal Segretario Generale e dai dirigenti, avendo comunque facoltà di acquisire ogni ulteriore elemento informativo ritenuto utile al processo valutativo. Al riguardo è assicurato a ciascun componente del Nucleo di valutazione, anche individualmente, l'accesso agli atti e ai documenti dell'Autorità necessari allo svolgimento del proprio compito.

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 valutatori (di prima istanza e del Nucleo di valutazione per l'assegnazione dello Score) 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 E DEI COMPORTAMENTI

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

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

La scheda è riportata in allegato (B).

8. IL COLLOQUIO DI FEED-BACK

Il processo di valutazione delle prestazioni si conclude con il feed-back agli interessati da parte dei valutatori di prima istanza, momento in cui si registra la comparazione tra quanto prefissato e quanto conseguito.

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

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 stabilito annualmente dal Consiglio dell'Autorità, secondo le seguenti griglie e rappresentazioni grafiche.

DIRIGENTI

Punteggio totale della valutazione individuale		% Premio di risultato da corrispondere
da	a	
100	60	= punteggio totale in %
<60		0%

FUNZIONARI

Punteggio totale della valutazione individuale		% Premio di risultato da corrispondere
da	a	
100	60	= punteggio totale in %
<60		0%

OPERATIVI

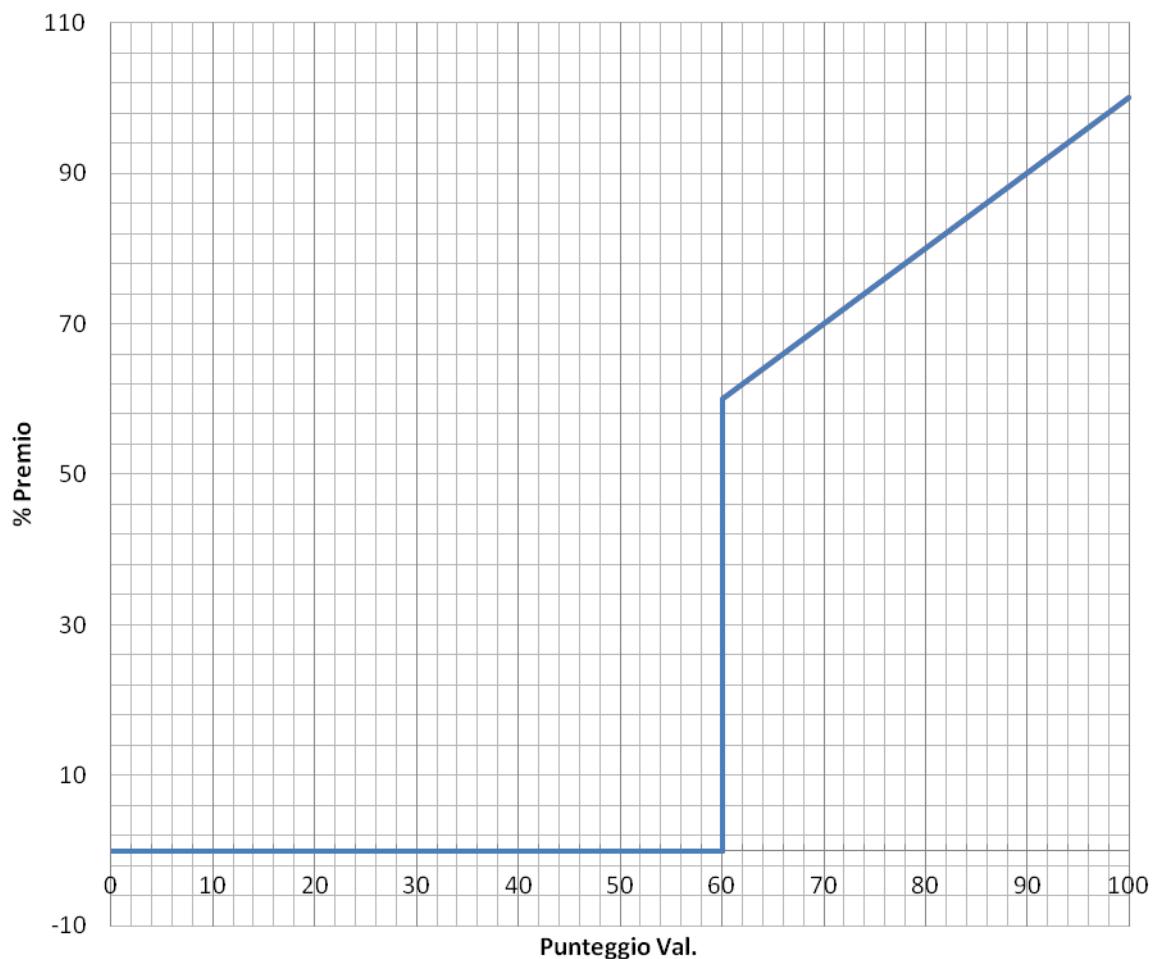
Punteggio totale della valutazione		% Premio di risultato da corrispondere
da	a	
100	50	= punteggio totale in %
<50		0%

Ai fini della liquidazione del premio di risultato si considera necessario altresì contemporare il concetto di "obbligazione di risultato" con la "presenza effettiva" lavorativa.

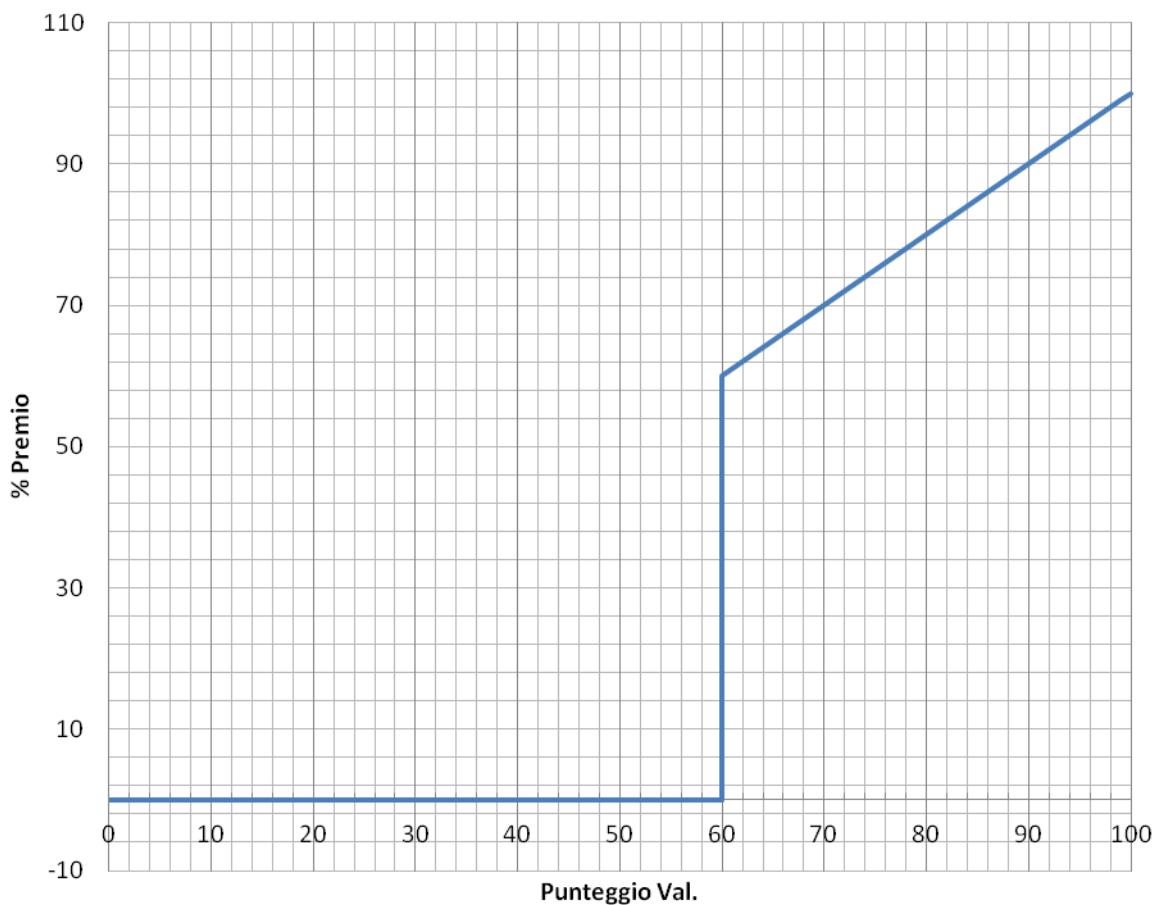
In tal senso, la retribuzione variabile determinata dal sistema di Performance Management verrà calcolata in proporzione alle giornate di presenza effettiva in servizio rispetto alle giornate lavorative consuntivate alla fine dell'anno di riferimento.

Sono da considerarsi utili ai fini della presenza i periodi di: maternità obbligatoria, infortunio sul lavoro, ferie e permessi retribuiti, permessi sindacali, congedi ex Legge 104/1992.

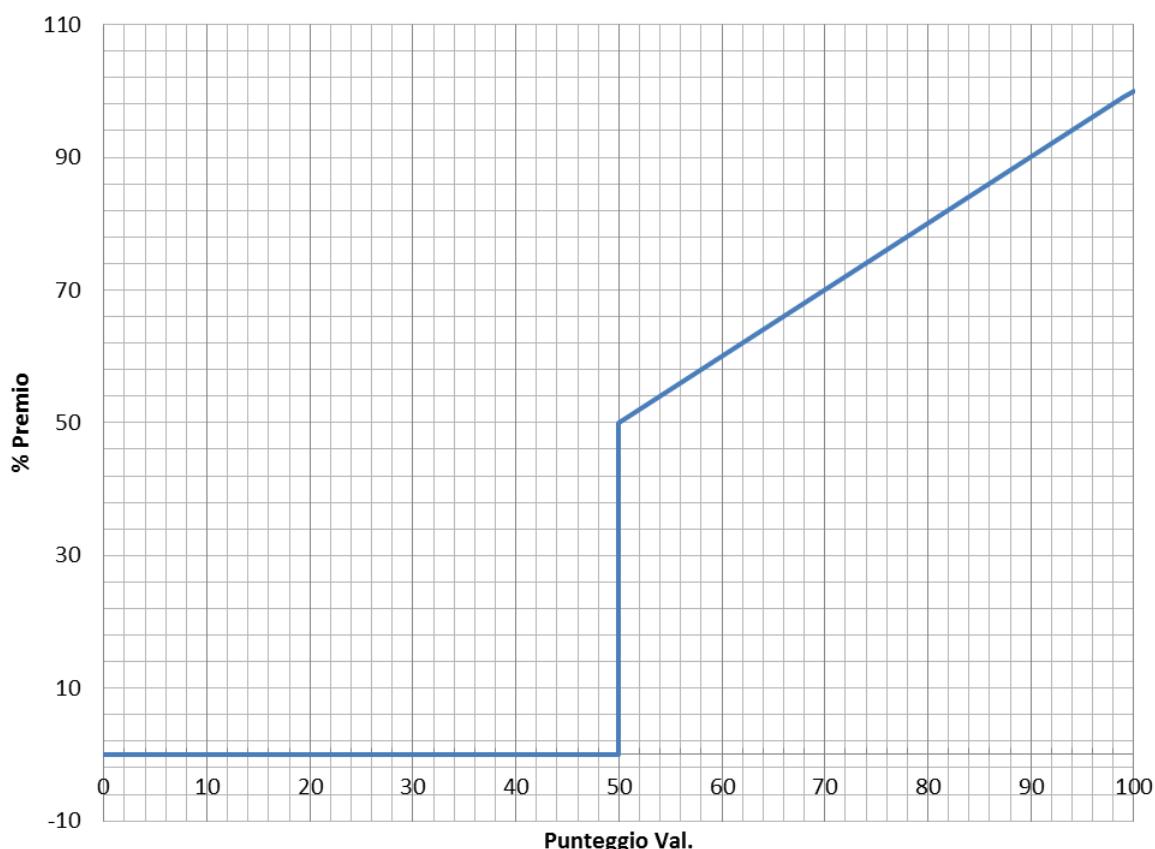
% Ris. vs Punteggio Val. - Dirigenti



% Ris. vs Punteggio Val. - Funzionari



% Ris. vs Punteggio Val. - Operativi



10. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE: RIESAME

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** non condividano l'esito valutativo hanno la facoltà di richiedere, motivandolo per iscritto, il riesame in contraddittorio - entro 10 giorni lavorativi dallo svolgimento del colloquio di feedback - al Comitato di Riesame, composto dai componenti del Nucleo di Valutazione e dal Segretario Generale. Il Comitato è presieduto dal Presidente del Nucleo di Valutazione.

Nel caso in cui il **restante personale** non condivida l'esito valutativo ha la facoltà di richiedere, motivandolo per iscritto, il riesame in contraddittorio - entro 10 giorni lavorativi dallo svolgimento del colloquio di feedback - al Comitato di Riesame di cui sopra, integrato dal proprio Dirigente valutatore.

11. NORMA DI APPLICAZIONE

Il presente sistema di Performance Management si applica a partire dal ciclo di Programmazione e Valutazione relativo al biennio 2017/2018.

ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI RELATIVI COMPORTAMENTI

I pattern comportamentali costituiscono elencazione esemplificativa e non esaustiva delle definizioni.

COMPETENZE /COMPORTAMENTI COGNITIVI

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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 /COMPORTAMENTI REALIZZATIVI

5. **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.
 - Si applica costantemente e proficuamente nelle attività assegnate offrendo disponibilità nei momenti di particolare intensità produttiva.
 - 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.
6. **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.
7. **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.

COMPETENZE /COMPORTAMENTI RELAZIONALI

8. **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.

9. 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.

10. 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 visione e missione, 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.

11. 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.

12. E' in grado di valorizzare i propri collaboratori: ha la capacità di valorizzare, motivare e valutare i collaboratori favorendone così la crescita professionale ed il coinvolgimento nelle attività assegnate.

- Riconosce le abilità ed il contributo dei singoli alla soluzione dei problemi all'interno del gruppo.
- Favorisce un clima di confronto e fiducia tra i propri collaboratori.
- Valuta attentamente le capacità e le attitudini dei collaboratori pianificando e promuovendo esperienze di crescita mirate.
- Assegna le attività ai propri collaboratori lasciando loro la giusta autonomia nello svolgerle.
- Utilizza efficacemente il feedback, sia positivo che negativo, con i propri collaboratori fornendo loro incoraggiamento e supporto nei momenti di difficoltà.

ATTITUDINI PERSONALI (SKILLS)

13. **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.

14. **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 ansiogene senza rivolgere la propria ansia sugli altri.
- Mostra resilienza nell'affrontare situazioni impreviste e stressanti.