



**ART** Autorità  
di Regolazione  
dei Trasporti

**Allegato A alla delibera n. 128/2018 del 6 dicembre 2018**

**PERFORMANCE MANAGEMENT**

**VERSIONI, MODIFICHE E DOCUMENTI DI RIFERIMENTO**

VERSIONI			
DATA	AUTORE	VERSIONE	STATO

**DESTINATARI**

<b>NOME E COGNOME</b>	<b>POSIZIONE</b>
Tutto il personale dell'Autorità	

**INDICE DEI CONTENUTI**

<b>VERSIONI, MODIFICHE E DOCUMENTI DI RIFERIMENTO.....</b>	<b>2</b>
<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>6</b>
<b>2. FINALITÀ DEL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT.....</b>	<b>7</b>
<b>3. LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI .....</b>	<b>7</b>
<b>4. LE COMPETENZE E I COMPORTAMENTI.....</b>	<b>9</b>
<b>5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>10</b>
<b>5.1 INDIVIDUAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI .....</b>	<b>11</b>
<b>5.2 MONITORAGGIO SEMESTRALE DEGLI OBIETTIVI .....</b>	<b>11</b>
<b>5.3 CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITI E/O DELLE PRINCIPALI REALIZZAZIONI .....</b>	<b>12</b>
<b>6. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE.....</b>	<b>13</b>
<b>6.1 I VALUTATI .....</b>	<b>13</b>
<b>6.2 I VALUTATORI.....</b>	<b>13</b>
<b>7. GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>14</b>
<b>7.1 LA SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI.....</b>	<b>14</b>
<b>7.2 LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>14</b>
<b>7.3 LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI.....</b>	<b>14</b>
<b>8. IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI E PREMIO DI RISULTATO.....</b>	<b>15</b>
<b>DIRIGENTI .....</b>	<b>15</b>
<b>FUNZIONARI .....</b>	<b>15</b>
<b>OPERATIVI .....</b>	<b>15</b>
<b>9. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE: RIESAME .....</b>	<b>18</b>

**10. NORMA DI APPLICAZIONE ..... 19**

**ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI RELATIVI COMPORTAMENTI ..... 20**

**ALTRI ALLEGATI**

**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

1. Dopo i primi anni di applicazione del Sistema di Performance Management (SPM) del personale ai sensi dell'articolo 44 del Regolamento sul trattamento giuridico ed economico del personale e della normativa vigente, sono apportate al Sistema alcune variazioni, al fine di valorizzare in modo ottimale il merito delle persone in funzione dell'evoluzione e dell'entrata a regime delle attività istituzionali assicurando, nel contempo, il necessario rilievo alla dimensione del miglioramento continuo della performance.
2. Quanto sopra affinché il sistema non si ponga solamente 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 delinei anche un processo che colleghi la pianificazione strategica alla programmazione operativa, attivando un circolo virtuoso essenziale per la performance organizzativa dell'Autorità di regolazione dei trasporti, di seguito Autorità, favorendo altresì un armonico sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti e sostenendo i processi di comunicazione interna.
3. Il Sistema di Performance Management si configura infatti come un importante strumento di comunicazione interna attraverso il quale è possibile diffondere e condividere missione, strategia e obiettivi sviluppando un positivo interscambio fra strutture e fra strutture e vertice e di sviluppo del senso di responsabilità delle persone e di maturità manageriale e professionale.
4. Tutta l'Autorità è coinvolta in modo integrato nel processo top-down del Sistema 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 responsabile dell'applicazione del Sistema di Performance Management e della sua coerenza complessiva con il controllo di gestione. Il Nucleo di Valutazione garantisce il corretto utilizzo del predetto Sistema e ne valida gli esiti.
5. La struttura inoltre, anche attraverso il coinvolgimento dei dirigenti, in un'ottica bottom – up, fornisce al Consiglio dell'Autorità, per il tramite del Segretario Generale, contributi e suggerimenti per l'individuazione degli obiettivi programmatici biennali e prestazionali annuali.
6. L'adozione del Sistema di Performance Management va considerata come opportunità per garantire l'efficienza dell'Autorità, per valorizzare il merito delle persone legandone la misurazione ad elementi oggettivi, per generare trasparenza di giudizio e consapevolezza individuale, per aumentare il livello di cooperazione e di integrazione tra gli Uffici. Ciò al fine ultimo di perseguire la missione dell'Autorità ovvero favorire l'efficienza delle gestioni e il contenimento dei costi per l'utenza e migliorare il livello dei servizi erogati agli utenti, alle imprese e ai consumatori finali.
7. Il Sistema di Performance Management è strutturato in un processo definito, orientato a perseguire specifiche finalità anche premiali e produce dati finalizzati al miglioramento delle competenze professionali, al miglioramento dell'organizzazione e alla sua capacità di

raggiungere gli obiettivi nel tempo; inoltre, attraverso il colloquio di feedback, si favorisce la crescita, l'impegno, il cambiamento e la collaborazione sia dei valutatori che dei valutati.

## 2. FINALITÀ DEL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT

1. Il Sistema di Performance Management persegue i seguenti obiettivi:

- a) favorire la declinazione organizzata degli obiettivi strategici e della missione in obiettivi gestionali annuali e in comportamenti attesi anche attraverso una partecipazione attiva della struttura;
- b) comunicare ai dipendenti le aspettative organizzative in relazione al proprio ruolo, livello di responsabilità e specializzazione professionale al fine di incrementarne la consapevolezza e incoraggiandoli ad assumersi la responsabilità dei risultati e del loro miglioramento;
- c) orientare i valutatori a pianificare le attività e a collaborare con il team e con le altre funzioni incrementando l'efficacia operativa e la motivazione dei dipendenti;
- d) consolidare la relazione fra responsabili e collaboratori e con l'Autorità stessa attraverso il monitoraggio e un frequente scambio di feedback;
- e) avere dati oggettivi per la gestione meritocratica del personale;
- f) alimentare il processo di sviluppo delle competenze professionali (tecniche e comportamentali).

## 3. LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI

1. A valle della determinazione degli obiettivi programmatici biennali individuati dal Consiglio e in base alle priorità strategico-operative stabilite per l'anno di riferimento, il Segretario Generale avvia il processo di determinazione degli obiettivi con il coinvolgimento dei dirigenti responsabili degli Uffici chiamati a contestualizzare gli indirizzi strategici in progetti e miglioramento di processi operativi, atti a garantire il raggiungimento degli obiettivi individuati dal Consiglio.

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

- a) *Obiettivi individuali* strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenze del valutato.
- b) *Obiettivi collettivi* assegnati a ciascun Ufficio – ed a sue eventuali articolazioni -specifici dell'attività ad esso deputata.
- c) *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.

3. I suddetti obiettivi possono essere:

- a) di tipo quantitativo, in quanto intrinsecamente misurabili attraverso uno o più indicatori correlati a specifici target e grading;
- b) 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.).

4. 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.

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

6. I parametri possono essere costituiti da:

- a) indicatori diretti (grandezze dimensionali, quantità economico / finanziarie, tempi, ecc.);
- b) indici (statistici, percentuali, di composizione, ecc.);
- c) 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.).

7. 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.

8. 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 condivisione (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.

9. Il numero degli obiettivi assegnati annualmente non dovrà essere superiore a 5 (oltre all'obiettivo qualitativo relativo alle competenze/comportamenti di cui al par. 4).

10. Gli obiettivi dovranno guidare al miglioramento, all'efficienza e all'integrazione in logica di processo oltre ad essere progetti di innovazione e studio.

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

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

**13. Il peso dell’Obiettivo qualitativo relativo alle competenze/comportamenti, di norma, non potrà essere superiore al 30%.**

14. Sarà cura del Presidente e dei Consiglieri provvedere alla pesatura degli obiettivi del personale di ruolo di diretta collaborazione, con il supporto del Dirigente responsabile dell’Ufficio preposto alla gestione del personale.

15. Sarà cura del Segretario Generale provvedere alla pesatura degli obiettivi dei dirigenti e dei propri collaboratori.

16. Sarà cura di ogni singolo dirigente, d’intesa con il Segretario Generale, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei propri collaboratori e degli Uffici di cui gli stessi sono responsabili.

17. Successivamente il Segretario Generale sotterrà la pesatura al Nucleo di Valutazione per la necessaria approvazione.

18. Sarà cura del Nucleo di Valutazione validare gli obiettivi assegnati al personale e verificare che gli stessi assicurino la coerenza rispetto agli obiettivi programmatici approvati e garantiscano la qualità, la misurabilità e la relativa ponderazione.

#### **4. LE COMPETENZE E I COMPORTAMENTI**

1. Uno degli obiettivi assegnati si riconduce all’efficacia professionale misurata in termini di competenze espresse in relazione ai comportamenti attesi descritti nel c.d. “Dizionario delle competenze”.

2. 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 di definizione delle aspettative e di osservazione (e auto-osservazione) e valutazione dei comportamenti.

3. Il Dizionario declina ciascun fattore in comportamenti osservabili (“descrittore del pattern”) utile a formulare il giudizio valutativo, a condividerlo con il collaboratore e a definire azioni di sviluppo utili alla crescita dell’autonomia e dell’efficacia professionale.

4. Nel Dizionario sono descritte le 4 competenze attese comuni per tutti i valutati.

5. Eventualmente il valutatore può definire, per ciascun valutato (o per tutti i valutati ascrivibili ad un determinato profilo), una selezione di comportamenti attesi per ciascuna delle 4 competenze obbligatorie per tutti.

6. Sarà cura del Segretario Generale e dei dirigenti individuare annualmente, a cascata e se ritenuto utile, una selezione di comportamenti oggetto di valutazione, scegliendoli in coerenza con il ruolo e con le responsabilità del livello professionale.

7. Il “Dizionario delle Competenze/Comportamenti” dell’Autorità (Allegato 1) può essere oggetto di eventuale aggiornamento annuale a cura del Segretario Generale e dei dirigenti, sottponendo le modifiche al Nucleo di Valutazione che ne verifica la coerenza complessiva e la sottopone per successiva approvazione al Consiglio.

8. 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.

9. La valutazione delle competenze determinerà il punteggio (Score) relativo a tale tipologia di obiettivo.

10. Il personale di ruolo con incarico di diretta collaborazione assegnato al Gabinetto del Presidente, ivi incluso il Capo di Gabinetto, o ad uno dei Consiglieri è valutato rispettivamente dal Presidente, e dal Consigliere a cui è assegnato, con il supporto del Dirigente responsabile dell'Ufficio preposto alla gestione del personale.

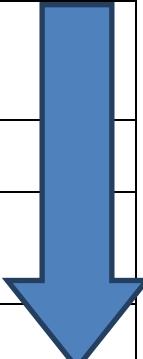
11. Il funzionario che assicura il supporto organizzativo e segretariale alle riunioni del Consiglio, di cui all'articolo 6, comma 7 del vigente Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Autorità, è valutato dal Presidente, con il supporto del Dirigente responsabile dell'Ufficio preposto alla gestione del personale.

12. Il Segretario Generale valuta le competenze/comportamenti relativi ai dirigenti e ai propri diretti collaboratori.

13. I dirigenti, d'intesa con il Segretario Generale, valutano le competenze/comportamenti relativi ai propri collaboratori.

14. Il valutatore, in riferimento ai comportamenti effettivamente agiti dal valutato rispetto ai comportamenti attesi, assegna a ciascuna competenza un punteggio secondo una progressiva variabilità da 100 a 0, espresso indicativamente dalle seguenti descrizioni:

### 15. Se il Valutato

MANIFESTA SEMPRE E CON DIVERSO GRADO DI PROATTIVITÀ la competenza attesa	<b>96 - 100 punti</b>	
MANIFESTA QUASI SEMPRE la competenza attesa	<b>80 – 95 punti</b>	
MANIFESTA IN MODO NON CONTINUATIVO la competenza attesa	<b>60 – 79 punti</b>	
MANIFESTA DI RADO la competenza attesa	<b>&lt; 60 punti</b>	

16. 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

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

## 5.1 INDIVIDUAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

1. Il Consiglio, entro il 31 dicembre di ogni anno, approva, sentito il Segretario Generale che rappresenta anche quanto proposto dai dirigenti, 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.
2. Il Consiglio presenta ai dirigenti quanto approvato al precedente comma 1 e, a seguito di tale incontro, il Segretario Generale chiede ai dirigenti di formulare le proposte di obiettivi per sé e per il proprio team entro il 15 gennaio successivo.
3. Entro il 31 gennaio il Segretario Generale, anche sentiti i dirigenti e sulla base degli elementi di preconsuntivo relativi al grado di conseguimento degli obiettivi dell'anno precedente, nel corso di un colloquio individuale, assegna ai dirigenti degli Uffici da lui coordinati gli obiettivi individuali e collettivi da raggiungere nell'anno.
4. Entro il 15 febbraio il Presidente, con il supporto del Dirigente responsabile dell'Ufficio preposto alla gestione del personale, assegna gli obiettivi individuali al Funzionario di cui all'articolo 6, comma 7, del Regolamento di organizzazione e funzionamento nonché al Capo di Gabinetto se di ruolo e al personale di ruolo di diretta collaborazione assegnato al proprio Gabinetto, nel corso di uno specifico colloquio dedicato.
5. Entro il 15 febbraio i Consiglieri, con il supporto del Dirigente responsabile dell'Ufficio preposto alla gestione del personale, assegnano gli obiettivi individuali al personale di ruolo di diretta collaborazione nel corso di uno specifico colloquio dedicato.
6. Entro il 15 febbraio il Segretario Generale e i dirigenti assegnano gli obiettivi individuali ai funzionari propri collaboratori e obiettivi di Ufficio per l'area degli operativi nel corso di uno specifico colloquio individuale dedicato.
7. Entro il 28 febbraio il Segretario Generale presenta all'intera struttura tutti gli obiettivi assegnati ai singoli dirigenti responsabili degli uffici e relaziona al Nucleo di Valutazione in merito agli obiettivi assegnati e al completamento del processo di comunicazione interna.

## 5.2 MONITORAGGIO SEMESTRALE DEGLI OBIETTIVI

1. Entro il 15 luglio ogni valutatore, dopo aver effettuato una prevalutazione degli obiettivi e dei comportamenti, incontra per un colloquio individuale di feedback intermedio i propri collaboratori. Le evidenze sono registrate nel sistema.
2. 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, predispone entro il 31 luglio e trasmette al Nucleo di valutazione una sintetica rendicontazione contenente il grado di raggiungimento – al 30 giugno – degli obiettivi assegnati ai dirigenti, segnalando eventuali scostamenti anomali considerati di particolare criticità e le relative azioni di recupero condivise con le strutture coinvolte.
3. 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.

### 5.3 CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITSI E/O DELLE PRINCIPALI REALIZZAZIONI

1. Entro la fine di febbraio i valutatori effettuano la valutazione sugli indicatori di prestazione presenti sulle schede dei propri collaboratori e predispongono il piano di sviluppo.
2. Entro il 31 marzo il Segretario Generale e ogni valutatore, supportati dall’Ufficio preposto alla gestione del personale, completano il processo valutativo, con riferimento all’anno precedente, assegnando gli Score degli obiettivi.
3. Al termine del processo il Segretario Generale presenta al Nucleo di Valutazione i risultati finali della valutazione del personale per la relativa approvazione.
4. La gestione del processo è a cura dell’Ufficio preposto alla gestione del personale che supporta i valutatori.
5. Entro la fine di aprile, i valutatori effettuano il colloquio di valutazione di fine anno. Il colloquio valutativo rappresenta il fulcro dell’intero processo. In questa sede si discutono gli aspetti che hanno caratterizzato la prestazione del collaboratore, viene comunicato il giudizio sintetico finale e condiviso un piano di sviluppo.
6. Il Segretario Generale relaziona quindi al Nucleo di Valutazione sulla conclusione di tale fase del processo.
7. Al termine del processo il Nucleo di Valutazione presenta i risultati finali della valutazione al Consiglio.
8. Ciascun responsabile, a valle della conclusione delle valutazioni e in concomitanza con il colloquio di feedback finale, identifica insieme ai valutati, l’insieme di iniziative di formazione/sviluppo che possono supportarli in un percorso di evoluzione e crescita.
9. Il Piano di sviluppo rappresenta una sorta di traccia di un percorso futuro ove il valutatore definisce le azioni ritenute opportune per favorire il miglioramento delle capacità e delle conoscenze tecniche del valutato (corsi di formazione, training on the job, etc.).
10. Il Piano ha una durata biennale, viene compilato ed allegato alla scheda di valutazione in accordo con l’Ufficio preposto alla gestione del personale deputato al supporto nell’implementazione di tali attività, ma può essere poi modificato/integrato in qualsiasi momento dell’anno (ad esempio, a seguito di un cambio di mansione).
11. Ogni Piano di sviluppo è analizzato, sono selezionate le azioni formative necessarie e consolidate nel Piano di formazione complessivo a cura dell’Ufficio preposto alla gestione del personale e presentato al Segretario Generale che lo valuta e lo presenta al Consiglio per la relativa approvazione.
12. Le attività di sviluppo on the job e di autoformazione restano in capo ai singoli Uffici.
13. In sintesi viene riportato un Gantt a rappresentazione della tempificazione sopra descritta:

ANNO X	ANNO X+1					
<b>15 Dicembre</b>	<b>31 Gennaio</b>	<b>15 Febbraio</b>	<b>28 Febbraio</b>	<b>31 Marzo</b>	<b>30 Aprile</b>	<b>15 luglio</b>
Approvazione obiettivi strategici	Assegnazione obiettivi dirigenti	Assegnazione obiettivi staff anno X+1	Presentazione alla struttura di tutti gli	Valutazione obiettivi, elaborazione	Colloqui di feedback	Valutazione intermedia e colloqui di

biennali	anno X+1		obiettivi anno X+1	Piano di sviluppo	anno X	feedback anno X+1
----------	----------	--	-----------------------	----------------------	--------	----------------------

## 6. I SOGETTI DELLA VALUTAZIONE

### 6.1 I VALUTATI

1. 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 e siano in continuità del rapporto o in quiescenza al momento della conclusione del processo di valutazione dell'anno di riferimento.
2. Sono soggetti alla valutazione:
  - a) i Dirigenti;
  - b) i Funzionari;
  - c) gli Operativi.
3. I valutati partecipano attivamente alla performance organizzativa contribuendo alla realizzazione degli obiettivi assegnati, regolando i propri comportamenti in relazione a quelli attesi, osservando costantemente gli effetti dei propri comportamenti e attivandosi costantemente per il proprio miglioramento continuo seguendo le indicazioni concordate con il proprio responsabile nel Piano di sviluppo.

### 6.2 I VALUTATORI

1. Sono soggetti valutatori:
  - a) il Presidente che valuta il Capo di Gabinetto, se di ruolo e il Funzionario di cui all'articolo 6, comma 7, del Regolamento di organizzazione e funzionamento, nonché, anche attraverso il Capo di Gabinetto, il personale di ruolo di diretta collaborazione assegnato al proprio Gabinetto;
  - b) i Consiglieri che valutano il personale di ruolo di diretta collaborazione assegnato;
  - c) il Segretario Generale che valuta i dirigenti e i propri collaboratori e che assicura il corretto svolgimento del processo di performance management, definisce gli obiettivi dei dirigenti coordinati e dei propri collaboratori, favorisce la corretta comprensione degli obiettivi da parte di tutta la struttura, guida il miglioramento della performance dei dirigenti attraverso feedback puntuali e continui e la declinazione e implementazione del piano di sviluppo individuale;
  - d) i dirigenti, sotto la supervisione del Segretario Generale, declinano gli obiettivi organizzativi e valutano il personale assegnato al proprio Ufficio. I dirigenti altresì assicurano la diffusione del sistema di gestione delle prestazioni e lo applicano in coerenza di metodo, osservando costantemente i comportamenti e i risultati dei collaboratori. I dirigenti sostengono inoltre il miglioramento dei propri collaboratori tramite feedback puntuali e continui, nonché tramite la declinazione e l'implementazione del Piano di sviluppo individuale dei collaboratori.

### 6.3 IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Nome file Performance Management		Pag. 13/21
-------------------------------------	--	---------------

1. Il Nucleo di Valutazione garantisce che il processo di valutazione annuale delle prestazioni individuali dei dipendenti sia stato applicato correttamente. Il Nucleo di valutazione prende atto delle valutazioni di prima istanza predisposte dai valutatori, 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

### 7.1 LA SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

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

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

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

### 7.2 LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

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

2. Inoltre nella parte finale della scheda, saranno riportate le risultanze del colloquio di feedback e dovranno essere apposte le firme del valutatore, del Nucleo di Valutazione e del valutato, attestanti in tal maniera l'avvenuta comunicazione.

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

### 7.3 LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI

1. 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:

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

2. La scheda è riportata in allegato (B).

## 8. IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI E PREMIO DI RISULTATO

1. 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%

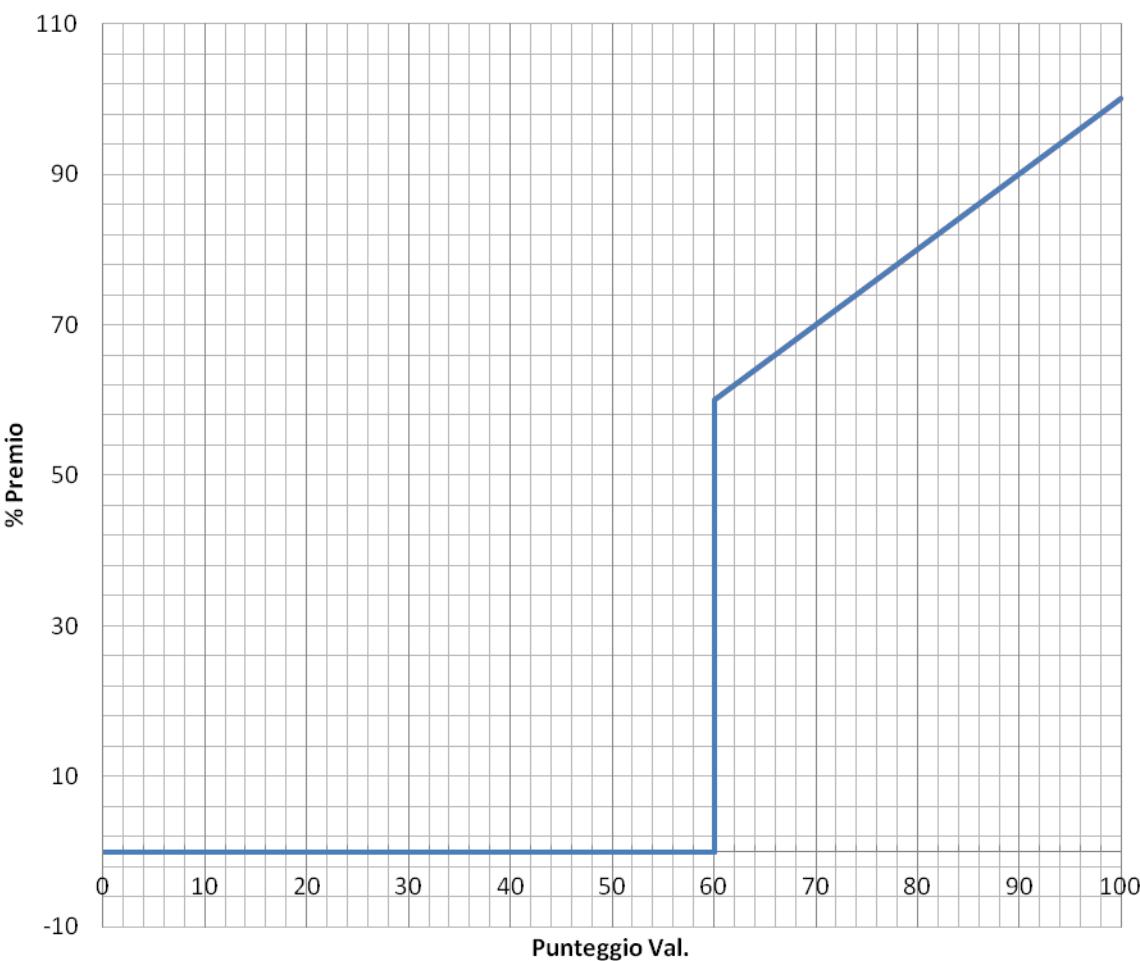
2. Ai fini della liquidazione del premio di risultato si considera necessario altresì contemperare il concetto di "obbligazione di risultato" con la "presenza effettiva" lavorativa.

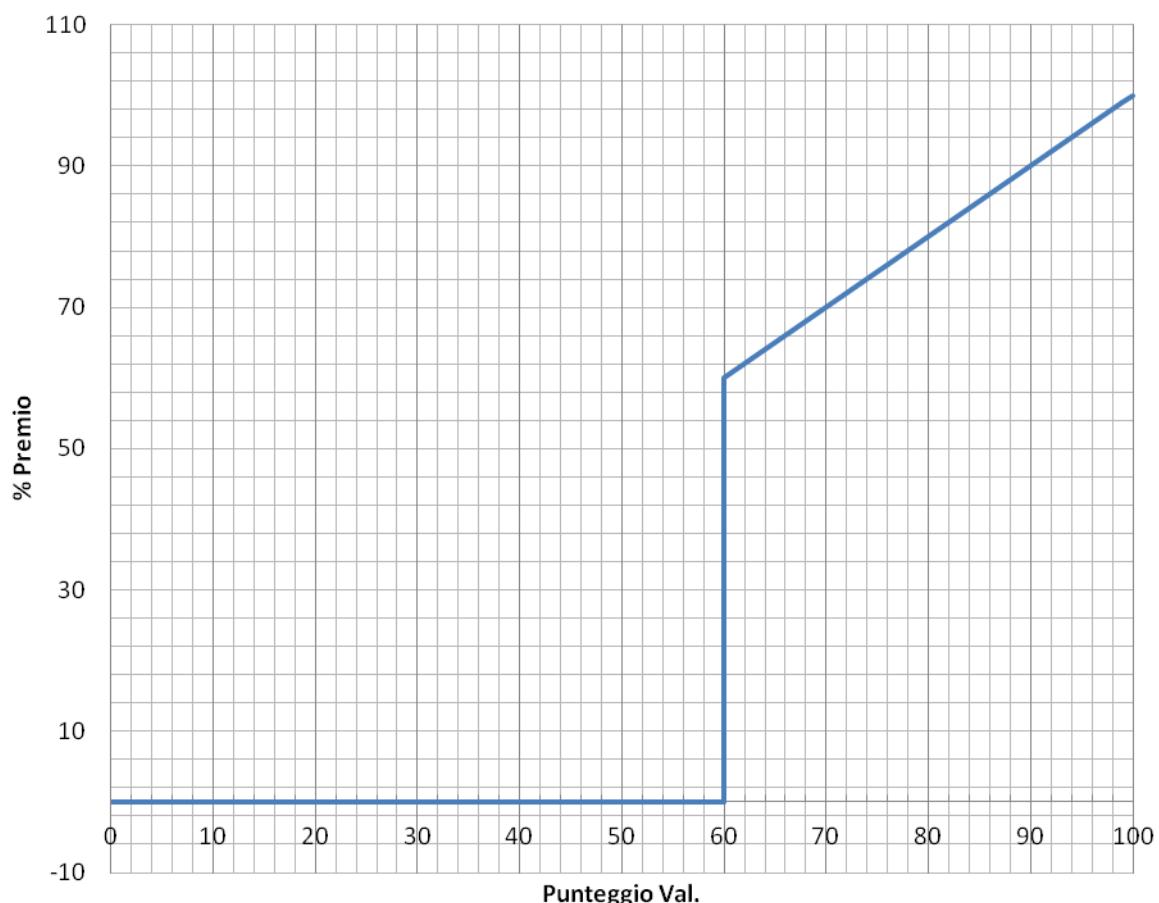
3. In tal senso, la retribuzione variabile determinata dal sistema di Performance Management verrà calcolata in proporzione alle giornate di presenza effettiva in servizio rispetto alle giornate lavorative consuntivate alla fine dell'anno di riferimento.

4. 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 n. 104/1992.

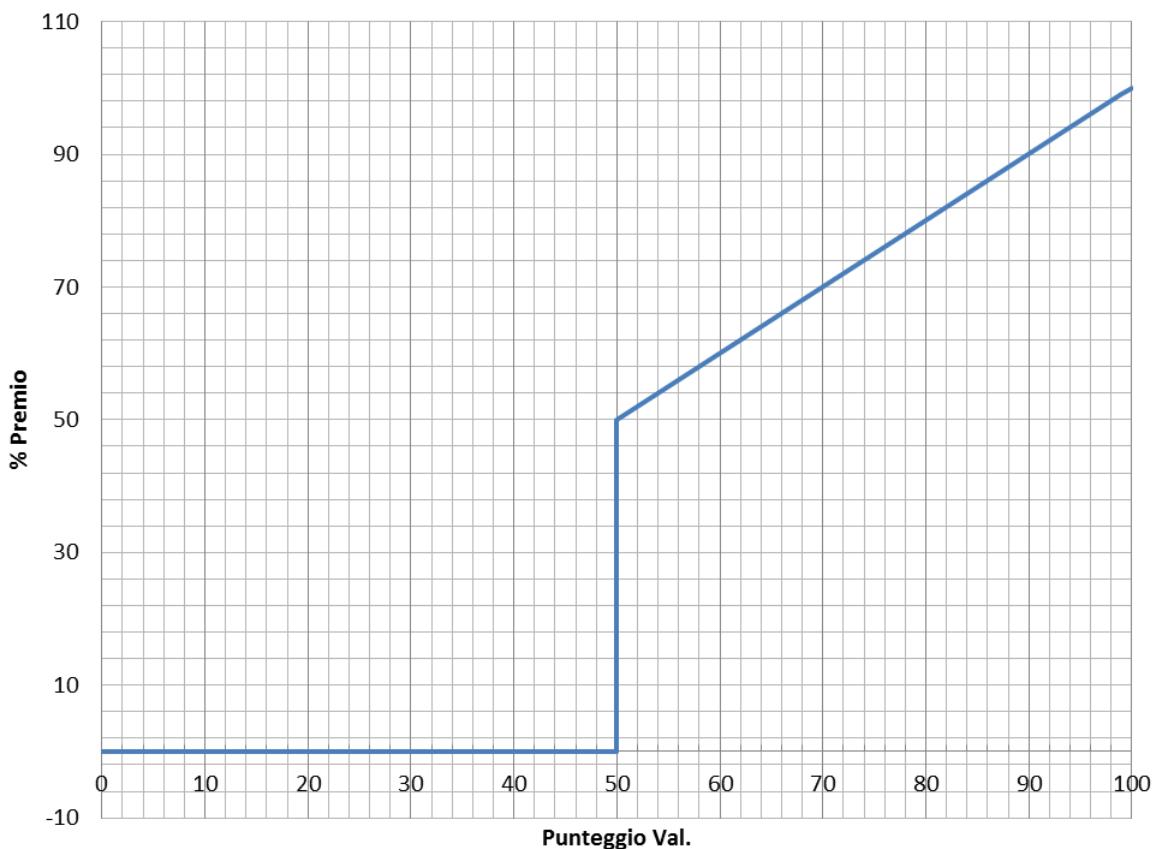
5. L'erogazione del premio di risultato avviene secondo quanto previsto dal paragrafo 6.1 "I soggetti della valutazione – I valutati" al comma 1, salvo particolari situazioni gestionali (ad es. trasferimenti ad altre amministrazioni pubbliche) che vengono sottoposte al Nucleo di Valutazione dal Segretario Generale.

**% Ris. vs Punteggio Val. - Dirigenti**



**% Ris. vs Punteggio Val. - Funzionari**

### % Ris. vs Punteggio Val. - Operativi



## 9. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE: RIESAME

1. 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.
2. 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.

3. 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.

## 10. NORMA DI APPLICAZIONE

1. Il presente sistema di Performance Management si applica a partire dal ciclo di Programmazione e Valutazione relativo al biennio 2019/2020.

**ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI RELATIVI COMPORTAMENTI**

1. Nel seguito sono descritte le 4 competenze che saranno oggetto di valutazione per tutti i dipendenti e i relativi comportamenti attesi che le descrivono.

**1. Garantisce la qualità del risultato**

Comportamenti attesi:

- a) Agisce con elevati standard prestazionali sia individuali che in seno a contesti collettivi, al fine di contribuire al raggiungimento di standard elevati di prestazione collettiva e concludendo o contribuendo a concludere positivamente le attività ed i procedimenti di pertinenza con esattezza, completezza e certezza del contenuto.
- b) Dimostra elevata capacità di redazione di atti, corretti nella forma, organizzati con chiarezza e linearità espositiva e secondo una struttura logica, completi di tutti gli elementi di analisi/valutazione pertinenti e sintetici nelle conclusioni.
- c) Promuove l'innovazione, analizzando le problematiche sottoposte da punti di vista diversi. Sviluppa soluzioni originali, anche prendendo spunto da settori regolati diversi dai trasporti oppure appartenenti ad un diverso contesto internazionale di riferimento, ed anche applicando modelli e prospettive derivanti da altri campi di pensiero ed attività. Accoglie e collabora allo sviluppo di soluzioni ed idee innovative proposte dai colleghi e/o dai collaboratori.

**2. Utilizza efficacemente le risorse disponibili**

Comportamenti attesi:

- a) E' soggetto proattivo nel processo di miglioramento continuo e sostenibile delle proprie attività, gestendole con autonomia ed efficacia anche in situazioni di incertezza, agendo con prontezza, conciliando riflessività e rapidità di azione, gioca d'anticipo sugli eventi prevenendo l'emergere di criticità e responsabilizzandosi in prima persona sugli esiti complessivi del processo di lavoro anche quando esso includa il contributo di più attori.
- b) Formula proposte efficaci e con tempestività interviene su problemi e questioni che richiedono soluzione immediata. Identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi individuali e collettivi.
- c) Rispetta le scadenze ed agisce con consapevolezza delle diverse priorità assegnate alle proprie attività, gestendo in modo efficiente ed efficace le risorse assegnate.
- d) E' flessibile, adattandosi a nuove situazioni e a contesti in continuo cambiamento ed evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento e schemi cognitivi. Rimodula rapidamente lo stile di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell'evoluzione degli eventi e delle esigenze.
- e) Sviluppa le competenze e le professionalità dei collaboratori assegnati, garantendone il benessere.

### 3. Si relaziona efficacemente con i propri interlocutori

Comportamenti attesi:

- a) Incoraggia l'interazione e lo scambio aperto di informazioni e punti di vista. Dà priorità agli obiettivi del gruppo rispetto ai propri obiettivi personali, concludendo o contribuendo a concludere positivamente attività e procedimenti innovativi e/o multidisciplinari.
- b) Garantisce il livello di diffusione richiesto alle informazioni in proprio possesso senza penalizzare l'efficacia della comunicazione interna.
- c) Valorizza i contributi altrui, facilitando la creazione di una visione condivisa e sapendo contribuire o pervenire alla finalizzazione di atti di competenza strutturati, complessi ed innovativi. Difende le proprie idee con argomenti convincenti, senza prevaricare o intimidire gli altri, ma mostrando interesse al confronto, anche al fine di migliorare le proprie idee. Basa le proprie azioni su un articolato processo di ascolto, elaborazione e selezione delle informazioni.
- d) Esprime in modo chiaro e conciso le proprie idee ed opinioni favorendo il dialogo e lo scambio con i propri interlocutori. Fa uso appropriato del linguaggio anche tecnico/giuridico adattandolo alle caratteristiche dei propri interlocutori. Modula il linguaggio non verbale e paraverbale per rafforzare il messaggio che si intende esprimere.
- e) Partecipa attivamente ed efficacemente alle riunioni preparandosi adeguatamente, portando contributi, ascoltando gli interlocutori, confrontandosi e attuando le decisioni assunte in gruppo.
- f) Stimola gli altri a dare il meglio di sé tramite feedback e sostenendone lo sviluppo di competenze e la motivazione.

### 4. Pensa in modo sistematico

Comportamenti attesi:

- a) Affronta le situazioni considerando l'intero contesto istituzionale, territoriale, tecnologico e temporale in cui si collocano, anche con riferimento ad altre attività e procedimenti dell'Autorità, individuando le correlazioni, anche labili, tra aspetti eterogenei (economici, organizzativi, umani, tecnici, di scenario, etc.), anche al fine di individuare soluzioni efficienti, efficaci e sinergiche.
- b) Amplia lo scenario di riferimento, ne coglie l'evoluzione futura e le implicazioni, anche con riferimento ai diversi ambiti territoriali, tecnici e istituzionali coinvolti o rilevanti, ivi inclusi quelli internazionali.
- c) Promuove strategie efficaci individuando principi, criteri e metodologie utili a sviluppare azioni nel medio-lungo termine.
- d) Inquadra nella corretta prospettiva temporale le diverse azioni da svolgere, tenendo conto delle priorità strategiche.
- e) Considera gli impatti a valle delle proprie azioni.