

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE

20 maggio 2021

Riservatezza: *PUBBLICO*

Approvato con delibera del Consiglio n. 75/2021 del 20 maggio 2021
Allegato A alla delibera n. 75/2021 del 20 maggio 2021

SOMMARIO

1. PREMESSA	4
2. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	5
3. GLI OBIETTIVI	5
4. LE COMPETENZE E I COMPORAMENTI	7
5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	8
6. SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	10
7. GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE	10
8. IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI E PREMIO DI RISULTATO	11
9. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE: RIESAME	15
10. NORMA DI APPLICAZIONE	16
ALLEGATO 1: DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI	17
ALLEGATI A1, A2, A3, B, C1, C2, C3	19

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 (di seguito: RTGE) e della normativa vigente, sono apportate al Sistema di valutazione delle performance del personale dell'Autorità di regolazione dei trasporti (di seguito: Autorità) alcune innovazioni, al fine di assicurare il necessario rilievo alla dimensione del miglioramento continuo della performance, tenendo anche conto delle nuove modalità di lavoro introdotte più diffusamente a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19.
2. Il sistema si pone l'obiettivo di regolare le modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi, di determinare in maniera selettiva gli istituti salariali accessori e di delineare un processo che colleghi la pianificazione strategica alla programmazione operativa, favorendo un armonico sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti e sostenendo i processi di comunicazione interna.
3. Il Sistema di valutazione delle performance si configura 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 valutazione delle performance: 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 valutazione delle performance e della sua coerenza complessiva con il sistema di monitoraggio dell'azione amministrativa dell'Autorità. 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 valutazione delle performance va considerata come opportunità per garantire l'efficienza dell'Autorità, per valorizzare il contributo delle persone ai risultati raggiunti dall'Autorità 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 *mission* 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 valutazione delle performance 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. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

1. Il Sistema di valutazione delle performance 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 e misurabili per riconoscere l'erogazione del premio di risultato previsto dall'art. 37, comma 2, lettera b) del RTGE;
- f) alimentare il processo di sviluppo delle competenze professionali (tecniche e comportamentali).

3. GLI OBIETTIVI

3.1. 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* e prestazionali di risultato annuali individuati dal Consiglio e in base alle priorità strategico-operative stabilite per l'anno di riferimento, si classificano in:

- a) *Obiettivo volto al miglioramento della performance organizzativa dell'Autorità*;
- b) *Obiettivi individuali e collettivi* strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenze del valutato;
- c) *Obiettivi d'ufficio* assegnati a ciascun Ufficio ed a sue eventuali articolazioni nell'ambito dell'attività ordinaria.

3. I suddetti obiettivi possono essere:

- a) di tipo quantitativo in quanto intrinsecamente misurabili attraverso uno o più indicatori correlati a specifici target;
- 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 ed 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 valutatore, avvalendosi quando possibile del sistema di monitoraggio dell'azione amministrativa presente nell'Autorità, individua per ogni Obiettivo definito il più rappresentativo indicatore di misurazione e il relativo target, 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 4 (quattro), oltre all'obiettivo qualitativo relativo alle competenze/comportamenti di cui al par. 4.

10. Gli obiettivi dovranno guidare al miglioramento della performance organizzativa e al raggiungimento degli obiettivi dell'Autorità, all'efficienza e all'integrazione in logica di processo.

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, non potrà essere superiore al 20%.

14. Il peso dell'Obiettivo volto al miglioramento della performance organizzativa dell'Autorità dovrà essere almeno pari al 40%.

15. Sarà cura di ogni singolo valutatore provvedere alla pesatura degli obiettivi dei propri collaboratori e degli Uffici di cui gli stessi sono responsabili.

16. 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.

3.2. Gli Obiettivi dei Dirigenti

1. Gli obiettivi assegnati ai dirigenti, oltre all'Obiettivo di miglioramento della performance organizzativa, riconducibili agli *obiettivi programmatici biennali* e prestazionali di risultato annuali individuati dal Consiglio e in base alle priorità strategico-operative stabilite per l'anno di riferimento, si classificano in:

- a) *Obiettivi individuali e collettivi*, strettamente correlati alle aree di responsabilità del valutato.

3.3. Gli Obiettivi del personale assegnato agli Uffici

1. A valle della determinazione degli obiettivi dei dirigenti responsabili degli Uffici per l'anno di riferimento, il dirigente avvia il processo di determinazione degli obiettivi per il personale assegnato all'Ufficio a cui è preposto, con il coinvolgimento dello stesso personale, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi allo stesso assegnati.

2. Gli obiettivi assegnati al personale degli Uffici, oltre all'Obiettivo di miglioramento della performance organizzativa, si classificano in:

- a) *Obiettivi individuali e/o collettivi* strettamente correlati al profilo professionale e di competenze del valutato, applicabili ai funzionari responsabili aggiunti dell'ufficio, ai sensi dell'art. 37, comma 5 del RTGE;
- b) *Obiettivi di ufficio*, applicabili al restante personale in base alle loro competenze professionali e in un'ottica di sviluppo professionale. Gli obiettivi d'ufficio comunque possono essere assegnati a gruppi di dipendenti, di norma, formati da almeno tre persone.

3.4. Gli Obiettivi del rimanente personale

1. A valle della determinazione degli obiettivi programmatici biennali individuati dal Consiglio, i rimanenti valutatori (rif. Par. 6.2) avviano il processo di determinazione degli obiettivi, atti a garantire il raggiungimento degli obiettivi individuati dal Consiglio.

2. Gli obiettivi assegnati al rimanente personale (rif. Par. 6.2), oltre all'Obiettivo di miglioramento della performance organizzativa, riconducibili agli obiettivi individuati dal Consiglio, si classificano in Obiettivi *individuali* strettamente correlati al profilo professionale e alle competenze del valutato.

4. LE COMPETENZE E I COMPORAMENTI

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 ciascuna competenza 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 e i relativi comportamenti e le 2 competenze attese per i dirigenti.

5. Il valutatore nel corso della fase di assegnazione degli obiettivi, seleziona ed evidenzia sulla scheda, per ciascun valutato (o per tutti i valutati ascrivibili ad un determinato profilo), un set di comportamenti attesi per ciascuna delle 4 competenze obbligatorie per tutti, nell'ambito di ciascuna delle competenze, in linea con il ruolo atteso.

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

7. Il peso relativo di ciascuna delle competenze è definito da ciascun valutatore in sede di assegnazione degli obiettivi; il tutto è sottoposto al Nucleo di Valutazione per l'annuale approvazione finale.

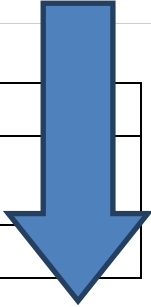
8. La valutazione delle competenze determinerà il punteggio (Score) relativo a tale tipologia di obiettivo.

9. Il valutatore, in riferimento ai comportamenti effettivamente agiti dal valutato, assegna a ciascun comportamento oggetto di valutazione un punteggio secondo una progressiva variabilità da 100 a 0, espresso indicativamente dalle seguenti descrizioni.

10. Se il Valutato

MANIFESTA SEMPRE E CON DIVERSO GRADO DI PROATTIVITA' Il comportamento atteso	96 - 100 punti
---	-----------------------

MANIFESTA QUASI SEMPRE il comportamento atteso	80 – 95 punti
MANIFESTA IN MODO NON CONTINUATIVO il comportamento atteso	60 – 79 punti
MANIFESTA DI RADO il comportamento atteso	< 60 punti



11. La valutazione individuale della singola competenza sarà calcolata come media dei punteggi assegnati a ciascun comportamento oggetto di valutazione. Lo Score complessivo relativo dell'obiettivo qualitativo delle competenze di ciascun valutato si basa sulla media ponderata degli Score calcolati per ciascuna Competenza (Score finale).

5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. Di seguito viene riportato il ciclo attinente allo svolgimento del processo di valutazione delle performance.
2. La gestione dell'intero processo è a cura dell'Ufficio preposto alla gestione del personale che supporta i valutatori e il Nucleo di valutazione.

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, successivamente, i dirigenti formulano le proposte di obiettivi per sé e il proprio team, di norma, entro il 15 gennaio successivo.
3. Entro il 31 gennaio, di norma, il Presidente, anche avvalendosi del Capo di Gabinetto, a seguito di confronto con 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 a cui sovrintende il Capo di Gabinetto gli obiettivi individuali e collettivi da raggiungere nell'anno.
4. Entro il 31 gennaio, di norma, il Segretario Generale, a seguito di confronto con 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 da lui coordinati gli obiettivi di cui al punto 3.2.
5. Entro il 15 febbraio, di norma, il Presidente, il Segretario Generale e i rimanenti valutatori, con il supporto del Dirigente responsabile dell'Ufficio preposto alla gestione del personale, assegnano gli obiettivi di cui ai punti 3.3 e 3.4 ai rimanenti valutati, nel corso di uno specifico colloquio individuale dedicato.
6. Entro il 28 febbraio, di norma, il Segretario Generale presenta all'intera struttura 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, di norma, ogni valutatore, dopo aver effettuato una prevalutazione degli obiettivi e dei comportamenti, incontra per un colloquio individuale di *feedback* intermedio i propri collaboratori. Nell'occasione del *feedback* intermedio il valutatore rappresenta al valutato le evidenze emerse, i contenuti salienti del colloquio e le eventuali azioni di miglioramento condivise. Entrambi firmano la scheda, riportata in allegato (B).
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 del sistema di monitoraggio dell'azione amministrativa presente in Autorità, predisporre, di norma, entro il 31 luglio, e trasmettere al Nucleo di Valutazione una sintetica rendicontazione contenente il grado di raggiungimento – al 30 giugno - degli obiettivi individuali e/o collettivi 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 e target.

4. Alla data del 30 ottobre, di norma, il Segretario Generale, supportato dai dirigenti responsabili degli Uffici e avvalendosi del sistema di monitoraggio dell'azione amministrativa presente in Autorità, effettua una verifica del grado di raggiungimento dell'Obiettivo di miglioramento della performance organizzativa. In caso di riscontro di criticità nel raggiungimento dell'Obiettivo, esso sarà oggetto di ulteriore verifica entro il successivo 30 novembre.

5.3. Consuntivazione degli Obiettivi conseguiti 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 inserendo per ciascuna competenza un commento qualitativo esplicativo della valutazione formulata e identificando le azioni di sviluppo utili alla crescita dell'efficacia e dell'autonomia professionale.

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. Entro la fine di aprile, e comunque garantendo il rispetto dei tempi previsti dall'art. 44, comma 8, del RTGE, 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 condivise le azioni di sviluppo.

5. Il Segretario Generale relaziona quindi al Nucleo di Valutazione sulla conclusione di tale fase del processo.

6. Al termine del processo il Nucleo di Valutazione presenta i risultati finali della valutazione al Consiglio.

7. Le azioni di sviluppo rappresentano 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.).

8. Le azioni di sviluppo sono analizzate e selezionate al fine di definire le azioni formative necessarie e da consolidare nel Piano di formazione complessivo a cura dell'Ufficio preposto alla gestione del personale e presentato al Segretario Generale che lo valuta ai fini della realizzazione.

9. Le attività di sviluppo *on the job* e di autoformazione restano in capo ai singoli Uffici.

10. In sintesi viene riportato un *Gantt* a rappresentazione della tempificazione ordinaria sopra descritta:

ANNO X	ANNO X+1					
	31 Gennaio	15 Febbraio	28 Febbraio	31 Marzo	30 Aprile	15 luglio
Approvazione obiettivi strategici biennali	Assegnazione obiettivi dirigenti anno X+1	Assegnazione obiettivi staff anno X+1 e selezione dei comportamenti	Presentazione alla struttura degli obiettivi dei dirigenti anno X+1	Valutazione obiettivi anno X, elaborazione e azioni di	Colloqui di feedback anno X	Valutazione intermedia e colloqui di feedback anno X+1 e

		attesi		sviluppo		identificazione azioni di miglioramento
--	--	--------	--	----------	--	---

6. SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

6.1. I valutati

1. I valutati comprendono tutto il personale dipendente dell’Autorità di ruolo, quello a tempo determinato ai sensi dell’art. 18 del RTGE, nonché quello comandato in Autorità, ai sensi dell’art. 15 del RTGE, che nell’anno oggetto di valutazione abbiano svolto almeno sei mesi continuativi di attività lavorativa – sia in presenza che in modalità da remoto - e siano in continuità di rapporto o in quiescenza al momento della conclusione del processo di valutazione dell’anno di riferimento.

2. 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, formulando la propria autovalutazione e attivandosi costantemente per il proprio miglioramento continuo seguendo le azioni di sviluppo concordate con il proprio responsabile.

6.2. I valutatori

1. Sono soggetti valutatori:

- il Presidente, anche avvalendosi del Capo di Gabinetto, che valuta:
 - i dirigenti deli uffici a cui sovrintende il Capo di Gabinetto;
 - il Funzionario di cui all’articolo 6, comma 7, del Regolamento di organizzazione e funzionamento dell’Autorità;
 - il personale di diretta collaborazione di ruolo o in comando ai sensi dell’art. 15 del RTGE;
- i Consiglieri che valutano il personale di diretta collaborazione assegnato, di ruolo o in comando ai sensi dell’art. 15 del RTGE;
- il Segretario Generale che valuta i dirigenti e i propri collaboratori e che assicura il corretto svolgimento del processo di valutazione della performance del personale, 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 delle azioni di sviluppo individuale;
- 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 valutazione delle performance e lo applicano in coerenza di metodo, osservando costantemente i comportamenti e i risultati dei collaboratori, monitorando e verificando le prestazioni rese sia in presenza che in modalità da remoto. I dirigenti sostengono inoltre il miglioramento dei propri collaboratori tramite *feedback* puntuali e continui, nonché tramite la declinazione e l’implementazione delle azioni di sviluppo definite per i propri collaboratori.

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:

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

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:

- *la valutazione degli obiettivi assegnati ad inizio anno (peso, valore effettivo, note valutative, score assegnato);*
- *il punteggio totale della performance;*
- *eventuali specifiche azioni di sviluppo suggerite per il valutato;*
- *eventuali osservazioni del Superiore del valutatore e del valutato.*

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

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 oltreché i dati della persona valutata, i seguenti elementi:

- *le competenze/comportamenti assegnati;*
- *il peso assegnato a ciascuna competenza;*
- *la valutazione effettuata per ciascun comportamento e la media per ciascuna competenza;*
- *lo score finale di valutazione.*

2. La scheda è riportata in allegato (C1, C2, C3).

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 quanto di seguito rappresentato.

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

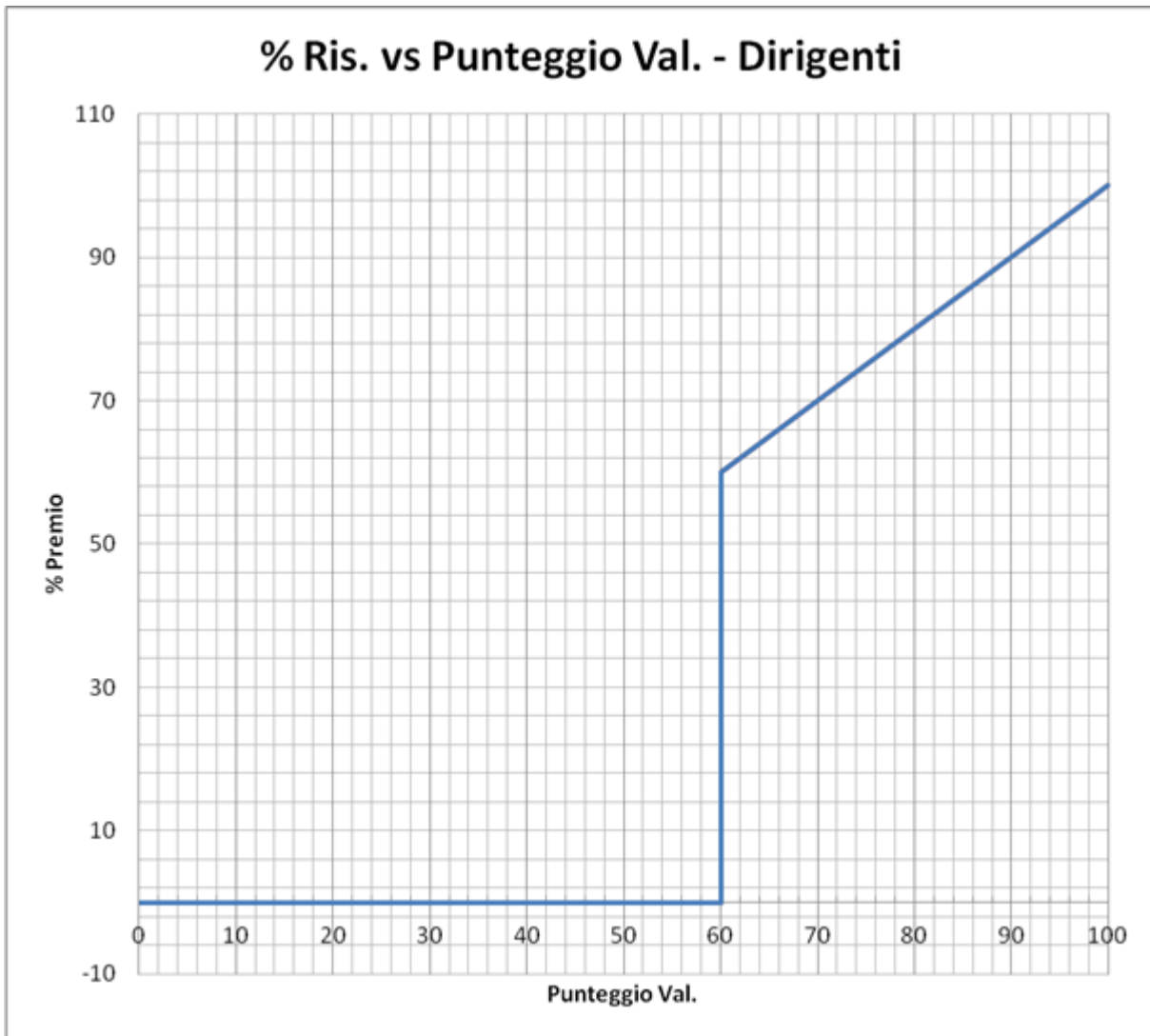
Punteggio totale della valutazione		% Premio di risultato da corrispondere
da	a	
100	60	= punteggio totale in %
<60		0%

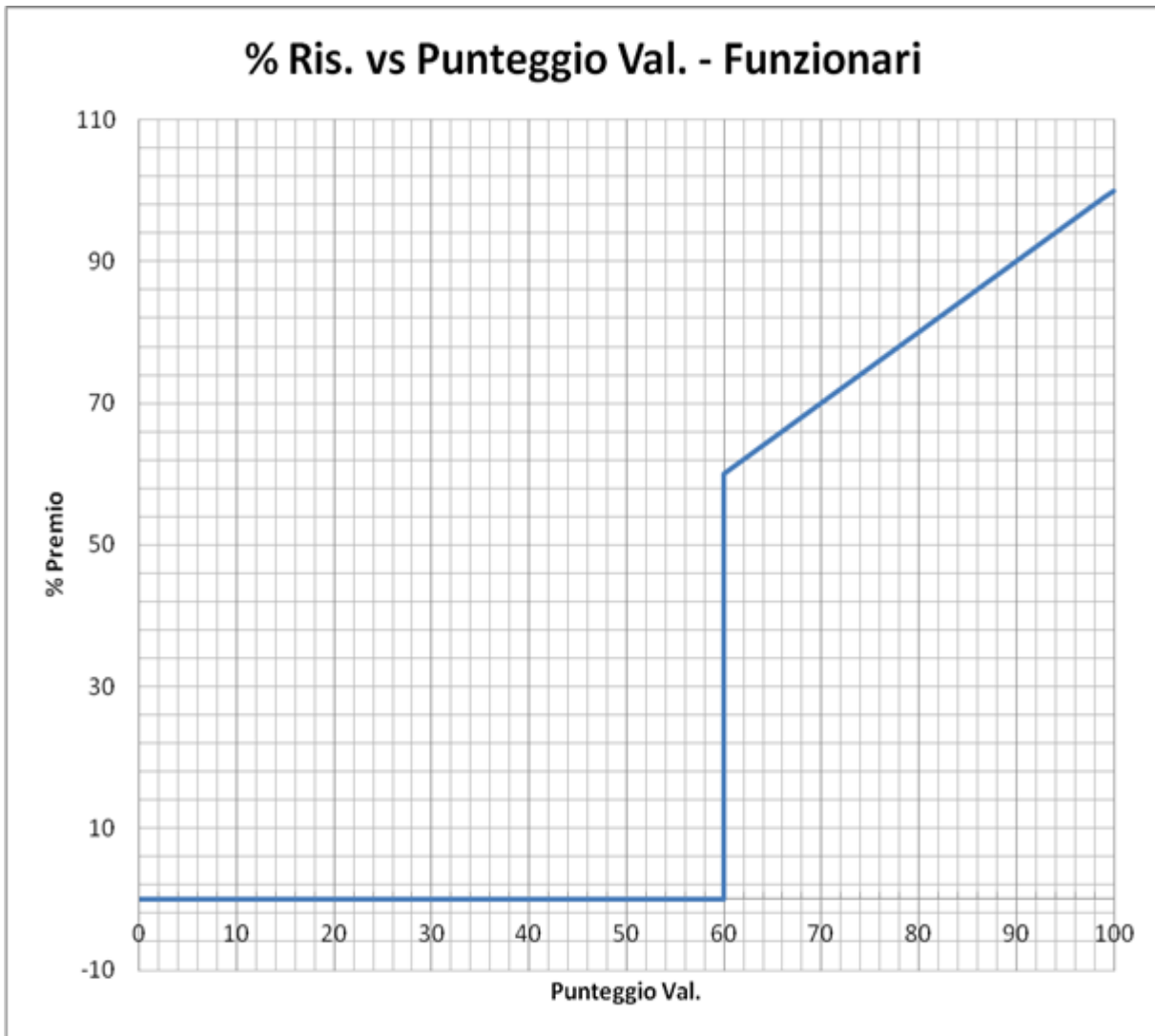
2. Ai fini della liquidazione del premio di risultato si considera necessario altresì contemperare il concetto di “obbligazione di risultato” con la “presenza effettiva” lavorativa in presenza o da remoto.

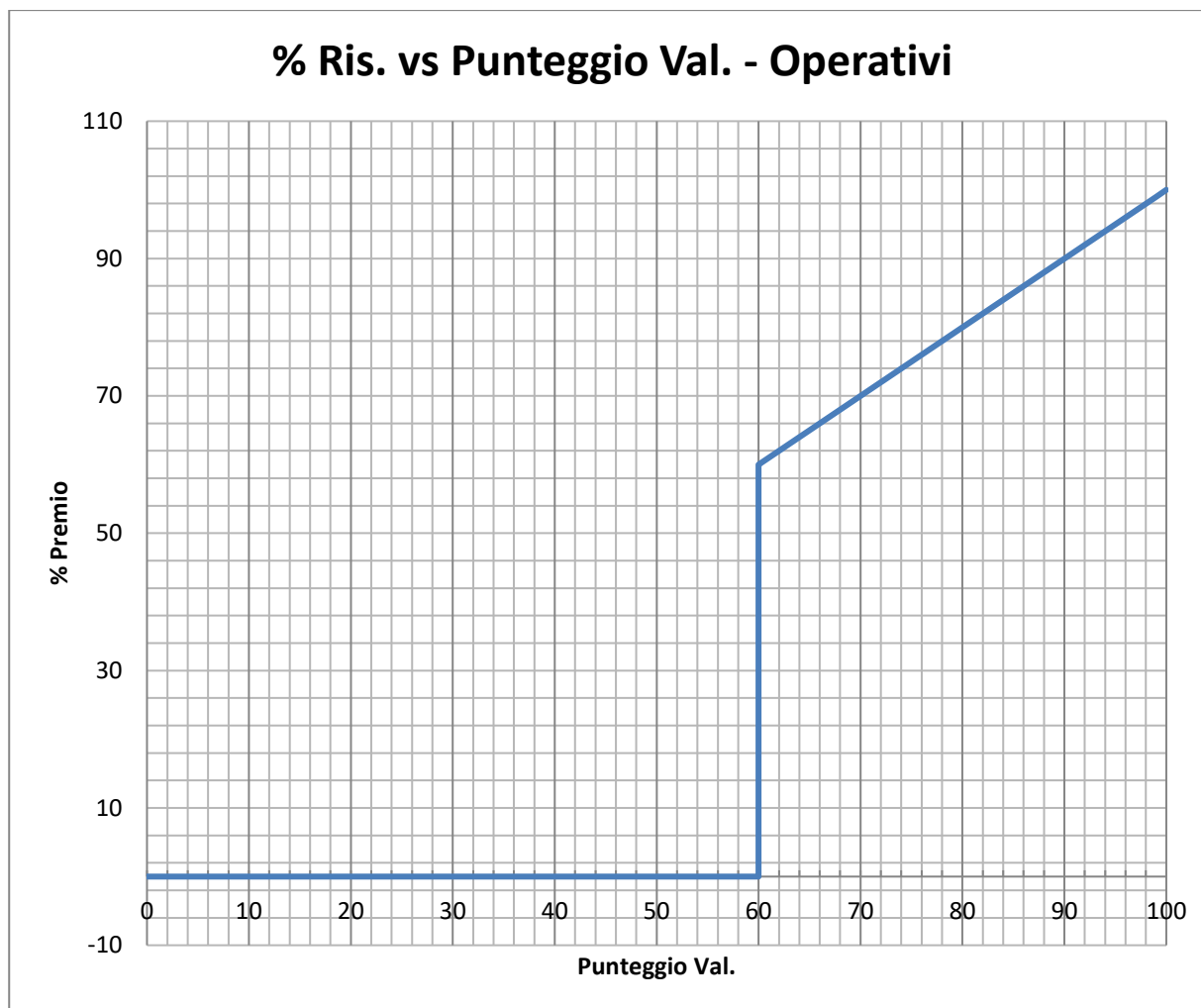
3. In tal senso, la retribuzione variabile determinata dal sistema di valutazione delle performance del personale verrà calcolata in proporzione alle giornate di presenza effettiva in servizio in presenza o da remoto rispetto alle giornate lavorative consuntivate alla fine dell'anno di riferimento.

4. Sono da considerarsi utili ai fini della presenza i periodi di: maternità obbligatoria, infortunio sul lavoro, ferie e permessi retribuiti, permessi sindacali, congedi e permessi ex Legge 104/1992, malattia, ai sensi dell'art. 32, comma 7, lettera a) del RTGE.

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, per il tramite del Dirigente responsabile dell'Ufficio preposto alla gestione del personale.







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.

4. Nelle fattispecie di cui ai commi 2 e 3, ogni valutatore è tenuto a fornire le proprie controdeduzioni per iscritto, ad esclusivo uso del Comitato di Riesame, che saranno rese disponibili all'istante prima dello svolgimento del contraddittorio.

10. NORMA DI APPLICAZIONE

1. Il presente sistema di Valutazione delle performance si applica a partire dal ciclo di Programmazione e Valutazione relativo al biennio 2021/22.

ALLEGATO 1: DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI

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 e dimostrando un'elevata capacità di auto organizzazione dei tempi di lavoro.
- 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.

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 sistemico

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.

2. Nel seguito sono descritte le ulteriori 2 competenze che saranno oggetto di valutazione per i soli dirigenti e i relativi comportamenti attesi che le descrivono.

5. Esercita efficacemente la propria leadership

Comportamenti attesi

- a) Accerta che i propri collaboratori possiedano le informazioni necessarie per svolgere le attività assegnate.
- b) Fornisce indicazioni chiare e precise sul risultato da ottenere.
- c) Incoraggia l'iniziativa personale rivolta a migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità lavorativa.
- d) Favorisce tecniche e modalità lavorative che risolvano criticità o inefficienze organizzative.
- e) Genera entusiasmo, impegno e dedizione per il perseguimento dei compiti assegnati alla propria unità organizzativa.

6. Favorisce lo sviluppo dei propri collaboratori

Comportamenti attesi

- a) Favorisce l'apprendimento anche attraverso l'assegnazione di ruoli adatti alle caratteristiche dei singoli e creando un ambiente che faciliti tale apprendimento.
- b) Sviluppa le competenze e le professionalità dei collaboratori assegnati, garantendone il benessere e fornendo loro *feedback* sull'andamento della performance.
- c) Offre il proprio supporto nel risolvere le situazioni complesse.
- d) Analizza le esigenze espresse dai collaboratori, ricercando le migliori risposte possibili.
- e) Concede spazi di autonomia gestionale.
- f) Dimostra equità tra i compiti assegnati e le proposte di crescita professionale dei propri collaboratori.

ALLEGATI A1, A2, A3, B, C1, C2, C3

1. Nel seguito sono riportate le schede di assegnazione degli obiettivi, la scheda di monitoraggio semestrale e le schede di valutazione delle performance.



Via Nizza 230 – 10126 Torino
www.autorita-trasporti.it