

Valutazione delle prestazioni
Incentivazione e promozione del personale
PERFORMANCE ANNO 2020

Linee guida ed orientamenti
per il *management*
2021

Premessa

Gli ultimi anni hanno visto il *Management* ed il personale della CSEA protagonisti di cambiamenti in un contesto in forte e rapida evoluzione.

Il processo di evoluzione del contesto organizzativo è stato avviato con la trasformazione della CSEA in ente pubblico economico ed ha avuto riflessi rilevanti sul personale.

L'organico della CSEA ha subito un profondo *turn over* sin dal 2017, anno nel quale l'Ente ha iniziato a dotarsi di un proprio organico interno.

Il 2020 è stato caratterizzato dalla lotta alla diffusione del COVID-19, attuata attraverso l'adozione di strumenti di prevenzione quali, ad esempio, il lavoro agile diffuso.

Il personale CSEA, come quello di moltissime aziende pubbliche e private, ha saputo adattarsi alla nuova modalità di prestazione dell'attività lavorativa e, pur nelle difficoltà derivanti dal *lockdown* nazionale, ha saputo garantire la continuità delle attività istituzionali, con impegno e senso di responsabilità notevoli e diffusi.

Al 31 dicembre 2020, la CSEA impiegava 53 lavoratori oltre al Direttore generale.

Al riguardo, è importante ricordare che il sistema premiante è solo una delle componenti del trattamento economico globale riconosciuto ad ogni persona caratterizzato da *benefit*, agevolazioni e flessibilità che dovrebbero essere costantemente valorizzati da parte di tutto il *management*.

Tutto il *management* dovrebbe trasmettere ai propri collaboratori la certezza di lavorare in un contesto aziendale in cui il trattamento economico e normativo dei lavoratori è tra i più evoluti e complessi tra quelli presenti a livello nazionale.

Finalità del processo di incentivazione e promozione del 2021

Il processo di sviluppo e valutazione si inserisce in questo contesto di consolidamento e specializzazione delle risorse assunte, con le seguenti finalità:

- proseguire nel solco delle politiche di valorizzazione del personale, avviate con i processi di promozione e incentivazione del personale, conclusi negli scorsi anni, e con l'implementazione del progetto di "*Talent Management*", volto a fornire un modello di competenze di riferimento e ad implementare azioni di sviluppo sulle risorse per avvicinare i comportamenti al modello proposto;
- definire criteri oggettivi di valutazione, volti ad incentivare e premiare i lavoratori in base al merito, ai risultati di *performance* raggiunti nel 2020 e alla crescita professionale e personale maturata nel periodo di osservazione;
- premiare e incentivare l'impegno di tutti i lavoratori in presenza di *performance* elevate;
- conseguire il miglioramento generalizzato delle prestazioni professionali di tutto il personale dipendente.

Performance Management 1/2

Il *Performance management* è quel processo che valuta l'insieme dei comportamenti e delle capacità tecniche e trasversali messi in campo dalla persona ai fini del raggiungimento di un risultato atteso. Valuta, altresì, la qualità e la quantità delle prestazioni svolte.

La valutazione di una prestazione professionale si compone di analisi sia focalizzate sull'osservazione di quei comportamenti nei quali si declinano le competenze trasversali agite, sia correlate al raggiungimento di risultati condivisi e prefissati.

Si tratta, quindi, di un importante momento di monitoraggio e di allineamento dell'operato rispetto ad aspettative, obiettivi prefissati e modalità dell'agire.

Il *Performance Management*, oltre a costituire una delle leve principali del sistema premiante della CSEA, mira, dal punto di vista culturale, a diffondere tra le persone una mentalità meritocratica e responsabile.

La valutazione individuale della *performance* dei collaboratori verrà fatta utilizzando la Scheda Individuale di Valutazione (Allegato A). Sono previste, altresì, due schede allegate differenziate per il *Middle Management*, costituito da risorse con livello ASS (Allegato A_ASS) e Q (Allegato A_Q), con inclusione anche dei Responsabili di Ufficio, i cui criteri di valutazione seguono il modello di *leadership* specifico elaborato per questa fascia di popolazione aziendale nell'ambito del progetto di "*Talent Management*".

Performance Management 2/2

All'interno del *Performance Management*, **la scheda individuale di valutazione è articolata in 5 sezioni, che devono essere compilate a cura del Responsabile:**

- **Anagrafica**
- **Area Attività/Obiettivi**
- **Area Competenze trasversali**
- **Valutazione complessiva**
- **Azioni migliorative consigliate**

Nella sezione “Area Attività/Obiettivi”, ogni Responsabile deve individuare e descrivere 3 principali attività svolte dal collaboratore, nell’anno di riferimento, che hanno avuto un peso strategico nel raggiungimento degli obiettivi di Area, valutando il livello complessivo raggiunto in termini di prestazione utilizzando una scala valutativa articolata nei seguenti livelli: “non adeguato”, “adeguato”, “buono”, “eccellente”.

Nella sezione “Area Competenze”, ogni competenza organizzativa e comportamentale “distintiva” è stata declinata in quattro profili, corrispondenti ai livelli “non adeguato”, “discreto”, “buono” ed “eccellente”. Ciascun profilo viene dettagliato per indirizzare il Responsabile verso una riflessione più approfondita sull’agire del proprio collaboratore.

Nella sezione “Valutazione complessiva” il Responsabile dovrà inserire il risultato derivante da entrambe le sezioni precedenti (“Area Attività e prestazioni” e “Area Competenze”) in modo tale da ottenere il punteggio complessivo della valutazione del proprio collaboratore.

Promozioni: percorsi di carriera e sviluppo

La promozione presuppone sia un'analisi delle *performance* professionali ed un giudizio complessivo particolarmente positivo della persona, del lavoro svolto, del ruolo agito e dei relativi comportamenti organizzativi sia una valutazione approfondita dei criteri che guidano il passaggio da un livello professionale al successivo, ovvero:

- ✓l'accrescimento delle competenze tecniche e trasversali;
- ✓l'acquisizione di capacità gestionali e relazionali;
- ✓l'accrescimento del livello di autonomia.;
- ✓l'accrescimento del ruolo agito.

Può concludersi con il riconoscimento di un livello di inquadramento superiore e, di conseguenza, con il passaggio ad altra qualifica.

I criteri di valutazione sono declinati nell'apposita scheda corrispondente (Allegato B), che deve essere compilata dal Responsabile dell'Area in cui è collocata la risorsa e consegnata al Direttore generale e per conoscenza all'Area Personale.

Come strumento operativo di supporto, sarà messo a disposizione di tutti i responsabili di Area il modello di *banding* elaborato all'interno del progetto di "Talent management".

Il modello associa ad ogni banda corrispondente alle qualifiche del CCNL elettrici i relativi ambiti di responsabilità. Questo dovrebbe agevolare il valutatore nella verifica di sussistenza dei requisiti per proporre la progressione verticale dei propri collaboratori.

In sostanza, la progressione verticale presuppone che il proprio collaboratore agisca un ruolo con ambiti di responsabilità più complessi e rilevanti rispetto al livello di inquadramento posseduto. Qualora ciò non si verifici, è necessario optare per l'adozione di interventi incentivanti che valorizzino maggiormente il ruolo organizzativo del collaboratore senza, tuttavia, concretizzarsi in un incremento del livello di inquadramento (es. aumento retributivo – progressione orizzontale).

Il Responsabile dell'Area dovrà assicurare il rispetto delle linee guida.