

**Valutazione delle prestazioni**  
**Incentivazione e promozione del personale**  
***PERFORMANCE ANNO 2022***

Linee guida ed orientamenti  
per il *management* 2023

## Finalità del processo di incentivazione e promozione del 2023 (*Performance 2022*)

Il processo di sviluppo e valutazione si inserisce in questo contesto di intenso cambiamento e crescita della CSEA, con le seguenti finalità:

- definire criteri oggettivi di valutazione, volti ad incentivare e premiare i lavoratori in base al merito, ai risultati di *performance* raggiunti nel 2022 e alla crescita professionale e personale maturata nel periodo di osservazione;
- consentire ai Direttori/Responsabili di Unità organizzative di primo livello di premiare e incentivare l'impegno dei propri collaboratori, in presenza di *performance* elevate;
- conseguire il miglioramento generalizzato delle prestazioni professionali di tutto il personale dipendente;
- tenere conto degli effetti sul personale eventualmente derivanti dall'entrata in vigore della nuova struttura organizzativa e dal verificarsi degli ingressi di nuovo personale conseguenti allo sviluppo del Piano assunzioni, la cui dimensione ed intensità determinano – sulla struttura storica di CSEA sostanzialmente ridotta – significativi impatti in ordine alla formazione iniziale ed al “*training on the job*” da assicurare ai nuovi ingressi, affinché sia garantita la loro piena integrazione nella struttura e nei processi operativi della CSEA.

In particolare, con riferimento a questo ultimo punto, l'immissione di un numero di risorse elevato necessita di alcuni interventi per garantire l'inserimento ottimale delle nuove risorse. In particolare si svolgerà un accurato lavoro di selezione, all'interno di tutte le unità organizzative, di figure professionali e professionalizzate ad alto potenziale che, in fase di immissione di un numero considerevole di neoassunti, possano fungere da riferimento per l'inserimento, la formazione, il coordinamento e lo sviluppo dei nuovi colleghi.

**Le presenti linee guida dei processi di promozione e incentivazione si riferiscono solo al personale non avente qualifica dirigenziale.**

## 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 Area e 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 processo di *Performance Management*, la scheda individuale di valutazione è articolata in 5 sezioni, che devono essere compilate a cura del Direttore/Responsabile di Unità Organizzativa di primo livello di riferimento:

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

Nella sezione “Area Attività/Obiettivi”, ogni Direttore/Responsabile di Unità Organizzativa di primo livello deve individuare e descrivere 3 principali attività svolte dal collaboratore, nell’anno di riferimento (2022), che hanno avuto un peso strategico nel raggiungimento degli obiettivi di Direzione/Divisione/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 trasversali”, 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 Direttore/Responsabile verso una riflessione più approfondita sull’agire del proprio collaboratore.

Nella sezione “Valutazione complessiva”, ogni Direttore/Responsabile di Unità Organizzativa di primo livello dovrà inserire il risultato derivante da entrambe le sezioni precedenti (“Area Attività/Obiettivi” e “Area Competenze trasversali”) 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 Direttore/Responsabile della Direzione/Divisione/Area, nella quale è collocata la risorsa e consegnata al Direttore generale e per conoscenza alla Direzione Personale, Organizzazione e Sicurezza del lavoro.

**Come strumento operativo di supporto, sarà messo a disposizione di tutti i Direttori/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 verifichi, 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 Direttore/Responsabile di Area dovrà assicurare il rispetto delle linee guida.**