

Il "modello di leadership" quale strumento per creare valore e migliorare l'organizzazione. Regolamento per la valutazione dello stile e delle competenze manageriali.

FINALITA'

La società con delibera CdA 14.04.2021 n. 47/2021 ha definito e adottato un "modello di leadership" relativo alle figure che nel contesto organizzativo hanno un ruolo di guida (dirigenti e quadri) e declinato sulle specificità di Romagna Acque, società pubblica che eroga un servizio pubblico essenziale.

Il modello non è "teorico e generico" ma è declinato sul "sistema valoriale" di Romagna Acque con l'individuazione delle competenze e dei comportamenti atti ad esprimerlo ed perseguirlo in un contesto di condivisione con le stesse figure manageriali.

Il "modello di leadership" rappresenta al contempo uno strumento organizzativo di guida nello sviluppo delle risorse umane e uno strumento per migliorare il servizio erogato, con la sua adozione la società mira a raggiungere gli obiettivi attraverso la co-partecipazione di un team di persone motivate a dare il meglio di sé. Nello specifico le finalità che si intendono perseguire con l'adozione del modello sono:

- Migliorare l'organizzazione
- Portare innovazione nei servizi erogati
- Creare valore
- Creare significato e scopo per tutte le attività e per tutti i dipendenti dell'azienda

La necessità di **coniugare il "sistema valoriale" con il "sistema delle competenze"** richieste per perseguirlo non può prescindere dall'implementazione di un "sistema di valutazione" dei comportamenti espressione di quelle competenze che le "figure manageriali" sono chiamate a esprimere, il tutto in un percorso di *change management* che dopo l'individuazione e l'adozione del modello di leadership prevede l'introduzione nei processi di gestione delle risorse umane di strumenti idonei a misurarne l'efficacia ovvero l'implementazione di un sistema atto a valutare le professionalità e gli stili manageriali. Le risultanze del sistema di valutazione consentiranno di programmare ove necessario quei percorsi formativi idonei a colmare in modo mirato il *gap* fra comportamenti attesi e comportamenti rilevati.

A seguito delle positive valutazioni sull'implementazione, in fase sperimentale nel 2021, di quanto previsto nel Regolamento in oggetto -adottato con delibera CdA n. 47/2021- il presente documento, compresa l'appendice, è da intendersi come assunto in via definitiva e costituisce parte integrante e sostanziale del "sistema documentale" con cui la società attua le politiche di gestione delle risorse umane, politiche improntate ad una valorizzazione delle persone per migliorare l'organizzazione e "creare valore", misurare le performances in termini di risultati effettivamente conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, il tutto in un contesto di massima trasparenza e chiarezza comunicativa.

Gli schemi contrattuali relativi alle retribuzioni incentivanti per dirigenti e quadri dovranno prevedere che una parte di tale retribuzione, non inferiore al 25% del totale, sia correlata ad una specifica valutazione delle competenze manageriali espresse nell'annualità in esame avendo a riferimento quanto espresso nel presente documento.

Il "modello di leadership" sarà oggetto di periodica verifica e analisi a cura del DG con il supporto dell'Ufficio Personale e Organizzazione; le risultanze di tali verifiche saranno portare in evidenza al CdA al fine di rilevare e apportare al modello quelle integrazioni e aggiustamenti che ne potranno migliorare l'efficacia.

I PROFILI DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

Sono state identificate cinque tipologie all'interno delle quali sono state rappresentate e sintetizzate le competenze richieste alle figure manageriali; sono state assunte come coordinate di sviluppo del modello organizzativo di leadership e al contempo linee guida che caratterizzano l'identificazione delle competenze, due dimensioni:

- la dimensione temporale: *agire oggi pensando a domani*;
- la dimensione relazionale: *non c'è un "io" senza un "noi"*.

- A) Valorizzazione delle persone: capacità di conoscere e valorizzare il potenziale individuale e creare un contesto atto a riconoscere il merito e la professionalità delle persone. Essere chiari nell'individuazione delle responsabilità sia personali che del team, prospettare percorsi di crescita all'interno dell'organizzazione in modo coerente all'impegno e al potenziale delle persone.
- B) Visione strategica: capacità di declinare la *mission* e le linee guida aziendali nella propria area di responsabilità. Capacità di percepire il cambiamento con i rischi e le opportunità che presenta, coniugare la concretezza del lavoro quotidiano con la curiosità dell'innovazione, essere disponibili ad apprendere dall'ascolto ed avere la voglia di continuare ad imparare.
- C) Orientamento al risultato: capacità di analisi ampia e profonda e al contempo di sintesi rapida e pragmatica con un approccio metodico e strutturato sia nella fase di pianificazione che di gestione delle attività proprie e del team avendo chiari i tempi i ruoli e i risultati attesi con assunzione delle relative responsabilità. Capacità di individuare le "variabili chiave" in termini di sostenibilità degli obiettivi e monitoraggio costante dei costi legati all'impiego delle risorse a disposizione.
- D) Creazione di valore: avere una conoscenza integrata dei processi e della "catena del valore" con consapevolezza del proprio ruolo nell'organizzazione, ricerca dell'efficienza nella gestione anche rimettendo in discussione e

ridefinendo le proprie attività. Capacità di trasmettere la voglia di lavorare con passione e con elevati standard di professionalità.

- E) Cooperazione: capacità di avere una visione integrata del contesto organizzativo antepo-
nendo gli obiettivi comuni a quelli propri o della propria area di attività. Capacità di individuare e valorizzare le competenze del team creando uno spirito di cooperazione per conseguire i risultati. Capacità di essere autorevole, argomentando con chiarezza e mettendo a disposizione le proprie conoscenze; gestire i confronti in modo costruttivo, ovvero gestire i conflitti conciliando posizioni diverse attraverso l'identificazione degli obiettivi comuni. Definire le priorità avendo chiaro la centralità dei clienti sia interno che esterni.

I COMPORTAMENTI QUALI INDICATORI DELLE COMPETENZE

Per ciascuna delle competenze individuate sono stati identificati quei comportamenti ritenuti più idonei ad esprimerle, i comportamenti così identificati sono quindi stati assunti quali indicatori delle competenze richieste alle figure manageriali.

A) valorizzazione delle persone

A.1 coordinare e/o delegare in modo appropriato il lavoro agli altri definendo ambiti di autonomia, responsabilità e risorse, comunicando in modo chiaro le informazioni, essere trasparente nella valutazione dell'operato dei collaboratori (feedback).

A.2 conoscere e valorizzare il potenziale individuale facendo convergere l'attività del singolo su obiettivi comuni

A.3 mettere a disposizione degli altri le proprie competenze creando un clima di crescita collettiva delle competenze.

B) visione strategica

B.1 percepire il cambiamento in termini di evoluzione degli eventi, delle situazioni e del business aziendale in un'ottica di lungo termine.

B.2 dimostrare capacità di adattamento in termini di ruolo e di ridefinizione dei processi.

B.3 dimostrare propensione al miglioramento continuo operando con standard di livello alto.

C) orientamento al risultato

C.1 capacità di analisi di problemi complessi esprimendo pragmatismo nell'individuare le soluzioni e operando con tempestività.

C.2 determinazione personale nell'affrontare gli ostacoli con forte motivazione al raggiungimento dell'obiettivo.

D) creazione di valore

D.1 capacità di pianificare le attività proprie e altrui adattando la pianificazione al cambiamento delle variabili di contesto.

D.2 capacità di valutare il proprio lavoro con l'introduzione di strumenti di monitoraggio e verifica con particolare attenzione ai costi relativi all'impiego delle risorse utilizzate.

D.3 assumersi la responsabilità delle decisioni valutandone i rischi.

D.4 diffondere i valori aziendali relativi all'etica, alla qualità, alla sicurezza e al rispetto dell'ambiente; assicurare il rispetto dei contenuti e dei tempi previsti nei flussi informativi dei protocolli aziendali in materia di MOG 231/PPCT.

E) cooperazione

E.1 capacità di avere una visione integrata del contesto organizzativo in cui si opera che porti ad anteporre gli obiettivi comuni a quelli propri e/ della propria Area.

E.2 conoscere e fare leva sulle competenze altrui, mettere a disposizione le proprie conoscenze, competenze, risorse, cooperando per il raggiungimento dell'obiettivo.

LA VALUTAZIONE DEI DIVERSI STILI COMPORTAMENTALI

Al fine di rendere la valutazione dei comportamenti e delle competenze manageriali più strutturata e, per quanto possibile fornire al "sistema di valutazione" elementi di oggettività (pur con la consapevolezza dei limiti di "oggettività" in una valutazione di "competenze soft") per ciascuna delle competenze individuate sono stati identificati diversi livelli "qualitativi" di "stili comportamentali" nello specifico sono state individuate cinque classi alle quali ricondurre le diverse espressioni degli "stili", ad ogni classe è attribuito un giudizio cui corrisponde un punteggio:

- debole (1 punto);
- da sviluppare (2 punti);
- adeguato (3 punti);
- di successo (4 punti);
- eccellente (5 punti).

Nell'ambito di ciascuna delle cinque competenze manageriali individuate e quindi per ciascuna delle cinque classi cui dovrà essere ricondotta la valutazione della singola competenza, sono stati sviluppati degli esempi di

“stili” riconducibili a ciascuna classe generando così una sorta di griglia di valutazione. Tale griglia è da intendersi a titolo di guida e supporto allo stesso processo valutativo finalizzata a circoscrivere, per quanto possibile, l’elemento soggettivo della valutazione.

La valutazione del Direttore Generale è ricondotta al Presidente e al Cda, quella dei responsabili di Area/uffici di staff è sviluppata dal Direttore Generale e condivisa con il Presidente, quella relativa ai responsabili di settore è sviluppata dal responsabile di Area di competenza, condivisa con il Direttore Generale e comunicata al Presidente.

Di seguito le cinque griglie di valutazione.

A) valorizzazione delle persone – griglia di valutazione

(1) ★ ★ ★ ★ ★	(2) ★ ★ ★ ★ ★	(3) ★ ★ ★ ★ ★	(4) ★ ★ ★ ★ ★	(5) ★ ★ ★ ★ ★
Richiede supporto e cooperazione a colleghi di altre funzioni ma potrebbe non dimostrare la stessa disponibilità nel fornire la propria. Talvolta mostra di anteporre i suoi obiettivi a quelli di altri, perdendo l'occasione di ottenere efficienze da un approccio cooperativo.	Nei gruppi <u>interfunzionali</u> , riconosce il lavoro di tutti gli attori coinvolti sottolineando e valorizzando però maggiormente il contributo proprio e dei propri collaboratori. Trasmette le informazioni in suo possesso a fronte di specifiche richieste. Riconosce l'esistenza di obiettivi comuni anche se talvolta dà priorità a quelli del proprio business.	Cerca appoggi ai di fuori della propria squadra per superare situazioni complesse; a sua volta mostra disponibilità a fronte di richieste altrui. Riconosce l'esistenza di obiettivi comuni e ne ricorda la priorità al resto della squadra.	Identifica le competenze e gli attori/aree aziendali da attivare per affrontare temi o risolvere i problemi. Valorizza l'apporto operativo di tutti, rinunciando ad ambiti di protagonismo, costruendo soluzioni sui punti di convergenza e perseguendo l'obiettivo comune.	Garantisce la continuità operativa della sua Direzione pur dando priorità agli obiettivi dell'intera organizzazione. Si comporta in modo leale e cooperativo, ponendo se stesso come esempio per le sue persone. Valorizza chi dimostra maggior collaborazione portandolo ad esempio per il team e sa gestire tempestivamente le condizioni di scarsa cooperazione all'interno del proprio team, assumendosene la responsabilità.
In alcune situazioni può apparire direttivo e dogmatico nel trasmettere le proprie idee senza il supporto di adeguate argomentazioni. Non sempre offre alle persone i dati e gli strumenti per verificare il mantenimento degli impegni presi. Talvolta mostra di accontentarsi di offrire livelli di servizio sufficienti al cliente interno/esterno.	Differenzia il proprio stile di comunicazione in funzione del contesto, del livello e dell'interesse dell'interlocutore. Mostra rispetto verso l'interlocutore e si confronta sui contenuti in modo costruttivo ma talvolta, soprattutto nei momenti di maggior urgenza o tensione, appare direttivo nel trasmettere le proprie idee. Si impegna a garantire la soddisfazione del cliente interno/esterno, e se sollecitato ricerca soluzioni per migliorare la qualità offerta.	Quando prende impegni mette a disposizione degli altri gli strumenti e le fonti di informazione necessari per verificarne l'adempimento. Si confronta in modo aperto, portando argomentazioni chiare e ed oggettive. Indaga le esigenze del cliente interno/esterno attraverso l'analisi di dati e la relazione diretta per massimizzarne la soddisfazione.	Dimostra coerenza tra il dire e il fare, assumendosi la responsabilità del <u>contesto</u> comunicando in modo autorevole in contesti difficili e complessi. Agisce come consulente dedicando tempo e attenzione a migliorare la qualità di prodotti e servizi offerti al cliente interno/esterno.	Nel costruire le sue argomentazioni, si assicura di dare risposta alle esigenze di tutti gli stakeholder, argomentando in modo chiaro, alternando considerazioni oggettive ad altre più strategiche. Risulta credibile e solido rappresentando un punto di riferimento nei momenti di maggiore incertezza. Mantiene relazioni positive con i suoi clienti interni/esterni per monitorarne la soddisfazione e ricevere spunti in modo continuativo.

B) visione strategica – griglia di valutazione

(1) ★ ★ ★ ★ ★	(2) ★ ★ ★ ★ ★	(3) ★ ★ ★ ★ ★	(4) ★ ★ ★ ★ ★	(5) ★ ★ ★ ★ ★
Risulta attendibile nell'esercizio delle proprie responsabilità e talvolta stimola gli altri a fare meglio. E' prevalentemente legato al modo attuale di lavorare anche se, dietro sollecitazione, si sforza di cercare modi per migliorarlo. Ha una conoscenza prevalentemente focalizzata sulla sua area aziendale e non sempre gli risultano chiari i punti di forza e le aree di miglioramento della sua struttura.	Risulta affidabile nella realizzazione delle sue responsabilità, mostra impegno e realizza le sue attività con livelli di qualità generalmente in linea con gli standard. Ha una conoscenza generica del ruolo della sua area all'interno dell'organizzazione aziendale. Talvolta individua modalità per ottimizzare le risorse e migliorare l'efficienza nella realizzazione delle sue attività e saltuariamente stimola gli altri a superare le attese.	Esprime accuratezza, affidabilità e qualità nel proprio lavoro, superando gli standard attesi e trasferendo agli altri il suo modo di lavorare. Individua modi per migliorare i sistemi, i processi e la prestazione personale e dei collaboratori. Ha chiaro il ruolo della sua area aziendale e ottimizza le risorse disponibili (tecniche, finanziarie, umane).	Esprime passione per il proprio lavoro, superando gli standard attesi e stimolando attivamente gli altri a superare i loro limiti. Ha chiaro il ruolo della sua funzione all'interno della catena del valore dell'organizzazione, coglie i malfunzionamenti nei processi, gli sprechi e le inefficienze e definisce obiettivi migliorativi. Realizza modalità per ottimizzare le risorse disponibili (tecniche, finanziarie, umane) e migliorare l'efficienza e la prestazione della sua area, pur rispettando il sistema di regole aziendali.	Esprime passione ed entusiasmo per il proprio lavoro e pone per sé e per gli altri standard di eccellenza, stimolandone il raggiungimento. Trova soluzioni che aggiungono valore alla sua Direzione e sa valutarne i punti di forza e debolezza in base ai risultati raggiunti, intervenendo con azioni correttive per migliorare l'efficacia dei processi della sua Direzione.
In alcune situazioni si dimostra critico verso coloro che mettono in discussione i processi e gli approcci standard. Tende a seguire la sua pianificazione, sforzandosi di modificare il suo approccio alla luce di cambiamenti di priorità o nuove richieste. Predilige un approccio routinario e procedurale nello svolgimento del suo lavoro. Pur ascoltando le opinioni diverse dalla propria tende a portare avanti il suo punto di vista. Non sempre accetta il feedback e talvolta si mostra passivo nel recepirlo.	Si adatta ai cambiamenti, sottolineandone sia i vantaggi che i rischi. Pur non essendo promotore attivo del cambiamento, rivede i suoi piani quando le priorità cambiano o di fronte a richieste impreviste. Tende ad applicare le regole e le procedure in modo rigoroso cercando però di adattarsi alle situazioni. E' disponibile all'ascolto, ma non sempre approfondisce punti di vista diversi dal suo. Accoglie il feedback e talvolta lo utilizza come stimolo per il suo sviluppo.	Promuove attivamente il cambiamento, creando occasioni di confronto in cui le persone possano portare idee e proposte per modificare lo status quo. Si adatta velocemente a cambi di priorità e a richieste differenti. Applica regole e procedure con flessibilità. Ascolta e riconosce la validità del punto di vista degli altri, cercando di comprendere le diverse prospettive. Ricerca attivamente il feedback e ragiona su come valorizzarlo per il suo <u>sviluppo</u> .	Promuove attivamente il cambiamento e stimola sistematicamente la creatività negli altri, premiano la <u>propositività</u> . Pensa in modo nuovo, trasformando i problemi in opportunità e utilizzando le risorse disponibili in modo diverso. Mostra coraggio nel percorrere nuove strade. Coinvolge altre aree su temi di innovazione. Integra facilmente le nuove idee e i cambiamenti, modificando rapidamente i suoi schemi mentali quando questi si rivelano inadeguati ad affrontare un problema. Apprende rapidamente dall'esperienza, rielabora gli stimoli e le informazioni che riceve valorizzandoli.	Trasmette agli altri le esigenze di cambiamento sottolineando i vantaggi e le opportunità per le persone e per l'azienda. Pensa in modo nuovo e incoraggia le proprie persone a essere innovative e a sperimentare, tollerando la possibilità di errore. Crea situazioni e momenti di discontinuità per stimolare innovazione e ottenere accelerazione sui risultati, mostrando coraggio nel percorrere nuove strade. Coinvolge altre Direzioni su temi di innovazione, prestando attenzione alle <u>best practice</u> . Mantiene un atteggiamento sereno e positivo anche in situazioni ambigue e contesti poco conosciuti.

C) orientamento al risultato – griglia di valutazione

(1) ★ ★ ★ ★ ★	(2) ★ ★ ★ ★ ★	(3) ★ ★ ★ ★ ★	(4) ★ ★ ★ ★ ★	(5) ★ ★ ★ ★ ★
Non sempre si espone per evitare l'errore, delegando la responsabilità della decisione. Talvolta prende decisioni in maniera superficiale non avendo piena consapevolezza delle conseguenze sull'organizzazione. Nelle situazioni critiche non sempre impiega l'energia necessaria per il conseguimento dei risultati.	Cerca di bilanciare analisi e sintesi nel prendere decisioni, in caso di cambiamento delle variabili di contesto si sforza di riconsiderare le proprie idee. Mostra un livello di energia adeguato per assicurare il raggiungimento degli obiettivi posti, anche se talvolta raggiunto il risultato, abbassa il livello di energia personale alleggerendo la spinta motivazionale sul team.	Bilancia analisi e sintesi nel prendere decisioni, approfondendo o andando in chiusura coerentemente con le attese della situazione. Considera le opinioni degli altri anche quando ne ha una propria ed è in grado di spingere il team verso il raggiungimento degli obiettivi.	Coglie gli elementi chiave e fa sintesi, bilanciando analisi e tempestività, assumendosi la responsabilità di eventuali errori. Coinvolge altri attori/aree aziendali nelle analisi e nella realizzazione, ponendosi come esempio di determinazione per guidare il team anche oltre ai risultati attesi.	Prende decisioni nel rispetto dei tempi attesi, considerando le opinioni altrui e garantendo la sostenibilità delle decisioni nel tempo e per le altre aree aziendali. Dimostra il massimo impegno e si adopera per superare gli ostacoli assumendosi la responsabilità dei risultati. Pone per sé e per gli altri traguardi sempre più sfidanti.

D) creazione di valore – griglia di valutazione

(1) ☆☆☆☆	(2) ☆☆☆☆	(3) ☆☆☆☆	(4) ☆☆☆☆	(5) ☆☆☆☆
Talvolta mostra un livello non sufficientemente adeguato di attenzione ai costi connessi all'impiego delle risorse disponibili, anteponendo il risultato di breve alla sostenibilità economica. Attribuisce la delega in modo non sempre bilanciato, rischiando di accentrare o decentrare troppo le responsabilità	A seconda del contesto, bilancia attenzione al dettaglio e visione d'insieme nella definizione dei piani di lavoro e nella suddivisione delle attività operative. Delega le attività avendo una consapevolezza generica delle competenze dei collaboratori.	Monitora la redditività e la sostenibilità di progetti e attività. Delega costantemente in modo chiaro le attività, distribuendole alle risorse disponibili in modo da garantire carichi di lavoro equi.	Cerca soluzioni che ottimizzino l'efficienza operativa e gli impatti economici delle attività. Affida livelli di delega reale adeguati al livello di maturità professionale dei suoi collaboratori.	Mantiene una visione ampia dell'organizzazione nel momento in cui definisce una pianificazione, garantendo sostenibilità per tutte le aree aziendali. Definisce e chiarisce le finalità ed i tempi ed offre consigli utili e specifici per la realizzazione
Anche in relazione alle tematiche MOG 231/PPCT dimostra una comprensione non sempre adeguata delle priorità strategiche dell'organizzazione e delle ragioni che le determinano. Talvolta offre una visione parziale o di dettaglio delle situazioni, che non sempre aiuta le persone a collocare la loro attività quotidiana in un contesto più ampio. Ha consapevolezza dei principali competitors anche se raramente approfondisce la conoscenza delle loro offerte e strategie.	Anche in relazione alle tematiche MOG 231/PPCT dimostra di conoscere le priorità strategiche dell'organizzazione, anche se può fermarsi ad un livello di comprensione generale delle ragioni che le determinano. Offre una visione di massima del contesto di riferimento e talvolta si attiva per aiutare le persone a collocare la loro attività quotidiana in un contesto più ampio. Conosce, in maniera generica, i principali competitors e le loro azioni.	Anche in relazione alle tematiche MOG 231/PPCT dimostra di comprendere le priorità strategiche dell'organizzazione e le ragioni che le determinano. Offre ai suoi interlocutori la visione di sintesi del contesto di riferimento e aiuta le persone a cogliere le implicazioni di medio e lungo periodo nelle loro attività quotidiane. Si tiene informato sulle azioni e l'evoluzione dei principali competitors.	Anche in relazione alle tematiche MOG 231/PPCT mostra una comprensione ampia delle priorità strategiche dell'organizzazione e delle ragioni che le determinano e la trasmette ai suoi interlocutori, aiutandoli a cogliere le principali direzioni evolutive del settore e i cambiamenti che possono impattare sull'azienda nel medio-lungo periodo. Anticipa le esigenze di cambiamento attraverso un monitoraggio dei trend di mercato, dimostrando una profonda conoscenza dei competitors e del posizionamento della sua organizzazione rispetto a questi.	Anche in relazione alle tematiche MOG 231/PPCT mostra di saper cogliere, prevedere, trasmettere agli altri l'evoluzione futura degli scenari, formulando e sviluppando strategie efficaci finalizzate al mantenimento del vantaggio competitivo nel tempo. Intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future, orientando il team per sfruttarle. Comprende in modo preciso gli impatti che le sue iniziative e azioni possono avere su altre parti dell'organizzazione, sul brand e sull'immagine esterna.

E) cooperazione – griglia di valutazione

(1) ☆☆☆☆	(2) ☆☆☆☆	(3) ☆☆☆☆	(4) ★★★★	(5) ★★★★★
Collabora con il resto dell'organizzazione in modo discontinuo, in genere quando riconosce un proprio vantaggio. Dimostra raramente atteggiamenti cooperativi.	Dedica attenzione agli obiettivi dell'organizzazione, tuttavia dimostra maggior attenzione a quelli della propria Area. Riconosce il valore di comportamenti cooperativi ma non li ricerca in maniera sistematica. Mostra impegno per il raggiungimento di obiettivi comuni dando il proprio contributo quando richiesto.	Fornisce priorità agli obiettivi dell'intera organizzazione, garantendo l'operatività della propria Area. Si comporta in modo cooperativo, ponendosi come esempio. Gestisce tempestivamente le situazioni di scarsa cooperazione all'interno delle proprie strutture.	È consapevole dei processi e degli attori coinvolti nei processi aziendali, identifica le competenze e le aree aziendali da attivare per affrontare problemi. È parte attiva nel raggiungimento di obiettivi e nella risoluzione di problemi. Riconosce e diffonde il valore della cooperazione.	L'interesse comune dell'azienda è sempre anteposto a quello della propria area. Si fa carico sempre dei problemi dei colleghi fino alla risoluzione degli stessi. Si comporta in modo leale, è disponibile, incoraggia e attua comportamenti cooperativi a tutti i livelli.

APPENDICE: PROCEDURA DI RENDICONTAZIONE PERIODICA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI A DIRIGENTI/LAVORATORI QUADRO NELL'AMBITO DELLE POLITICHE RETRIBUTIVE INCENTIVANTI

Nell'ambito delle politiche di gestione delle risorse umane manageriali questa procedura ha una duplice finalità:

- implementare un sistema strutturato di monitoraggio e controllo sul conseguimento di obiettivi strategici (quali quelli assegnati alle figure manageriali nell'ambito delle politiche retributive incentivanti);
- aumentare nelle figure manageriali la consapevolezza del proprio operato in un processo di autovalutazione del risultato ottenuto rispetto all'obiettivo assegnato.

Si pone direttamente in capo al singolo dirigente/quadro la responsabilità di misurare periodicamente il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati in termini di oggettiva rendicontazione del risultato in relazione al target; la rendicontazione avviene in modo strutturato ovvero con tempistiche e flussi informativi prefissati tramite l'utilizzo di reportistica standardizzata; viene chiesto alla figura manageriale di declinare in termini chiari se l'obiettivo viene raggiunto o meno; in caso di rilevazione di "risultato non pienamente conseguito rispetto al target individuato" ovvero "conseguimento obiettivo < 100%" è compito del dirigente/quadro individuare esplicitamente le cause e proporre interventi correttivi (chiari e formulati in termini pratici e operativi) che consentano di riposizionare l'obiettivo individuandone esplicitamente i nuovi tempi di realizzo; la rendicontazione periodica degli obiettivi in questi termini diventa un vero e proprio strumento per aumentare la "consapevolezza" del proprio operato, del proprio ruolo, delle proprie responsabilità, della capacità di coordinare le risorse assegnate facendole cooperare avendo chiaro il risultato atteso, ovvero far maturare un atteggiamento di "autocritica proattiva" che consente in primis alla persona e quindi all'azienda di "riposizionarsi" per porre le condizioni di raggiungere gli obiettivi.

Nello specifico la procedura è articolata come segue:

1) ciascuno degli obiettivi di risultato indicati negli accordi individuali annuali definitivi nell'ambito delle politiche retributive incentivanti vengono monitorati tramite:

- due verifiche infrannuali articolate ciascuna in termini di consuntivi alla data di verifica e forecast; la prima entro giugno e la seconda entro settembre;
- una verifica di consuntivo da concludersi entro gennaio dell'anno successivo a quello in esame e sulla base della quale si andrà poi a determinare la quota di retribuzione variabile maturata per ciascun obiettivo.

2) La redazione del report di verifica è a cura del dirigente/quadro, deve essere predisposta sul "format standard" (allegato alla procedura) dove ogni obiettivo di risultato inserito nel contratto individuale per la retribuzione variabile incentivante viene controllato e verificato fornendo specifica informativa in relazione a:

- livello di conseguimento dell'obiettivo -espresso in termini percentuali in relazione al target definito- sia alla data di rilevazione (giugno, settembre e dicembre) che in termini di forecast;
- la rendicontazione di consuntivo alla data di verifica dovrà dare evidenza oggettiva dell'attività dichiarata come eseguita (atti documentali trasmessi, evidenze di implementazione di processi, ecc...);
- in caso di slittamenti sia a livello di consuntivo che di forecast indicarne le cause e quindi formulare proposte di intervento che consentano il raggiungimento dell'obiettivo nell'anno, piuttosto che in un periodo successivo con indicazione dell'aggiornamento delle attività e dei tempi di slittamento;

È a cura del dirigente/quadro la trasmissione del report di verifica con mail all'Ufficio Personale e Organizzazione rispettivamente entro il 30 giugno, 30 settembre e 31 gennaio (consuntivo anno precedente); l'Ufficio Personale Organizzazione avrà cura di rilevare la corretta e completa redazione dei documenti ricevuti segnalando eventuali incompletezze al redattore.

3) È compito dell'Ufficio Personale Organizzazione redigere per la Direzione Generale un report di sintesi entro il 20 luglio, 20 ottobre e 20 febbraio sul monitoraggio effettuato dei documenti pervenuti segnalando eventuali criticità. Ribadendo che oggetto della procedura è la rendicontazione da parte del dirigente/quadro sugli obiettivi di risultato, si conferma che a prescindere dalla percentuale di raggiungimento degli obiettivi indicata dal lavoratore nel "report di verifica" di dicembre la valutazione sulla misurazione di raggiungimento degli stessi ai fini della maturazione della retribuzione variabile incentivante è in capo al Direttore Generale per dirigenti e quadri e in capo al Presidente (con condivisione del CdA) per il Direttore Generale; in tale contesto si richiama inoltre quanto indicato negli accordi individuali annualmente sottoscritti ed in particolare il fatto che, come esplicitato negli stessi, nell'ambito della verifica di settembre è previsto che in caso di criticità emergenti sul raggiungimento dei singoli obiettivi le parti effettuino un esame congiunto che potrebbe anche portare a modifiche condivise nella definizione degli obiettivi presenti negli accordi.