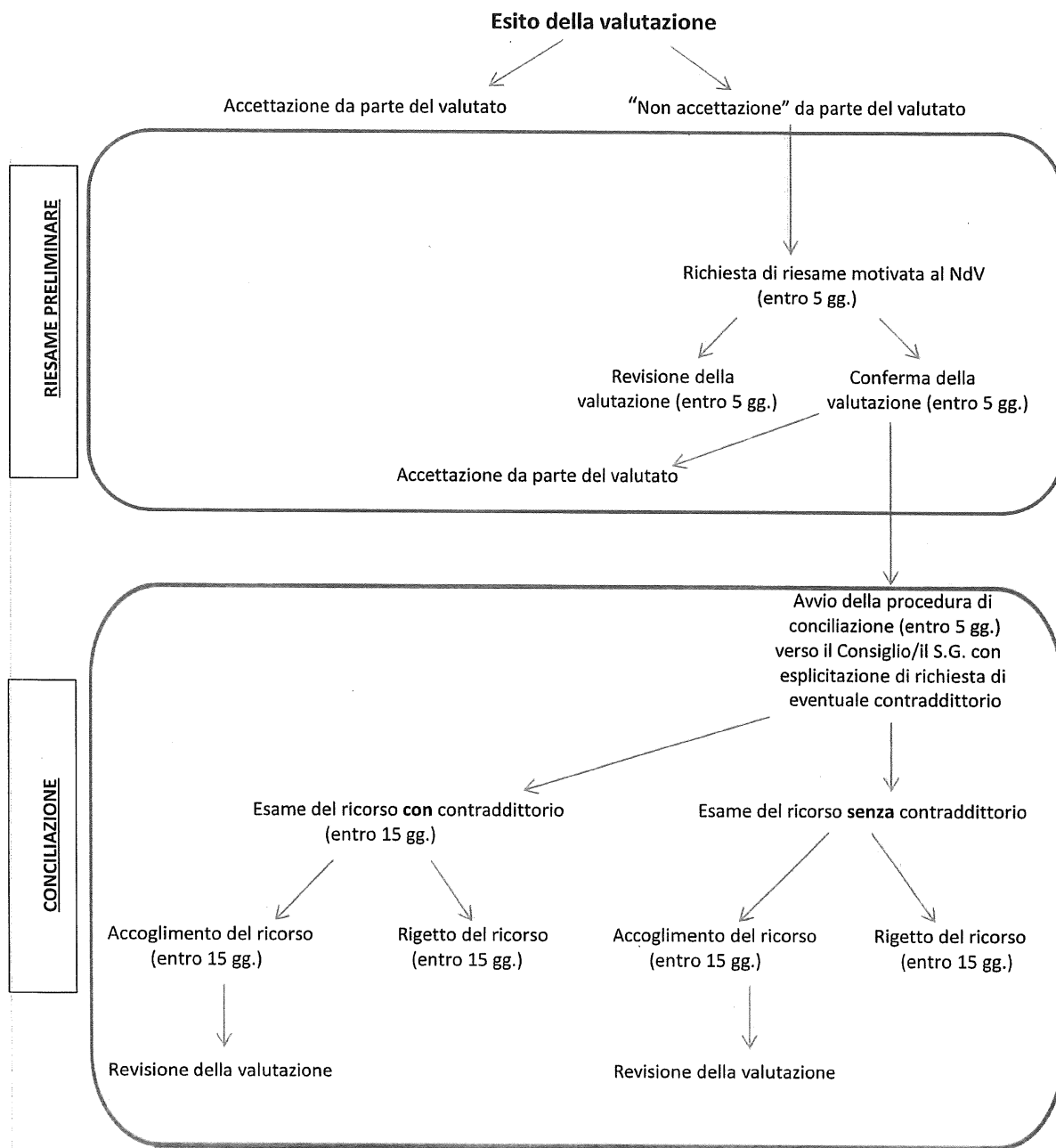

	Performance Management			
Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale	Versione 1.1	Stato: Draft	Data di redazione 17/03/2015	Codice Documento [Parole chiave]




Nome file Performance Management	Classificazione privacy [Categoria]	Pag. 19/24
-------------------------------------	--	---------------

 <b>ART</b> Autorità di Regolazione dei Trasporti	Performance Management			
Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale	Versione 1.1	Stato: Draft	Data di redazione 17/03/2015	Codice Documento [Parole chiave]

### 11. NORMA TRANSITORIA DI PRIMA APPLICAZIONE

Per il solo 2015, in fase di prima attivazione del sistema di Performance Management, i termini di assegnazione degli obiettivi terranno conto dei tempi di approvazione del presente documento.

Nome file Performance Management	Classificazione privacy [Categoria]	Pag. 20/24
-------------------------------------	--	---------------

 <b>ART</b> Autorità di Regolazione dei Trasporti	Performance Management			
Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale	Versione 1.1	Stato: Draft	Data di redazione 17/03/2015	Codice Documento [Parole chiave]

### ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

#### COMPETENZE COGNITIVE

**Risolve problemi:** gestisce efficacemente problemi e situazioni complesse, grazie ad un veloce e completo processo di diagnosi.

- Basa le decisioni su un articolato processo di ascolto, elaborazione e selezione delle informazioni.
- Coglie con immediatezza i dati rilevanti delle situazioni, ne approfondisce gli elementi più importanti senza perdersi in dettagli non significativi.
- Ricerca le cause anche nascoste di problemi attuali.
- Mantiene l'efficacia, anche in situazioni di incertezza e di stress.


**Prende decisioni:** gestisce il processo decisionale con autonomia ed efficacia anche in situazioni di incertezza, responsabilizzandosi in prima persona sugli esiti.

- Crea e valuta soluzioni alternative prima di decidere.
- Prende decisioni efficaci e tempestive sui problemi e questioni che richiedono soluzione immediata.
- Elabora soluzioni concrete ed applicabili.
- Mantiene l'efficacia decisionale anche in condizioni di indeterminatezza dei dati.
- Si espone in prima persona, responsabilizzandosi sulle conseguenze delle proprie decisioni.

**Promuove l'innovazione:** elabora idee ed iniziative nuove e promuove un ambiente che generi innovazione.

- Guarda alle situazioni da punti di vista diversi ed inusuali.
- Sviluppa soluzioni originali, applicando anche modelli e prospettive derivanti da altri campi di pensiero ed attività.
- Lavora creando più alternative, di cui valuta la fattibilità: evita la tentazione di adottare la prima soluzione ideata.
- Sviluppa idee, metodi e tecnologie innovative, valutando e rendendo proficuo il loro impatto sulle attività dell'Autorità.
- Accoglie e promuove soluzioni ed idee innovative proposte da colleghi e collaboratori.

Nome file Performance Management	Classificazione privacy [Categoria]	Pag. 21/24
-------------------------------------	--	---------------

 Autorità di Regolazione dei Trasporti	Performance Management			
Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale	Versione 1.1	Stato: Draft	Data di redazione 17/03/2015	Codice Documento [Parole chiave]

**Pensa in modo sistemico:** affronta le situazioni ed i problemi considerando il contesto più ampio in cui si collocano e ampliando la prospettiva.

- Affronta le situazioni in un'ottica globale, individuando le correlazioni, anche labili, tra problemi eterogenei (economici, organizzativi, umani, tecnici, di scenario, etc), anche al fine di individuare soluzioni sinergiche tra problemi diversi.
- Amplia lo scenario di riferimento, ne coglie l'evoluzione futura e le implicazioni, anche internazionali.
- Promuove strategie efficaci individuando linee guida e piani utili a sviluppare azioni nel medio-lungo termine.
- Traguarda le azioni di breve periodo alle priorità strategiche.

#### COMPETENZE REALIZZATIVE

**Si pone standard elevati:** si impegna in autonomia per il raggiungimento dei risultati mostrando senso di responsabilità e affidabilità.

- Definisce standard elevati di prestazioni per sé e per gli altri.
- Mantiene sempre lucidità e si focalizza sui risultati.
- Si attiva autonomamente e con energia per rispettare gli impegni presi.
- Affronta con tenacia le difficoltà per portare a termine piani e progetti.
- Rivede periodicamente il modo di condurre le attività in funzione dei cambiamenti di contesto.


**Agisce con prontezza:** identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi.

- Riflette e agisce rapidamente.
- Rispetta le scadenze ed agisce con senso di urgenza per raggiungere gli obiettivi.
- Presidia i tempi di realizzazione ed implementa sistemi di controllo dei processi.
- Gioca d'anticipo sugli eventi, influenzandone l'andamento e prevenendo l'emergere di criticità.

**E' sensibile ai dati economici:** valuta le ricadute economiche di ogni azione analizzandone costi/ benefici.

- Ha padronanza dei dati di tipo economico/finanziario.
- Valuta i costi e benefici delle decisioni ed azioni.
- Promuove ottimizzazioni anche nei processi consolidati.
- E' agente di cultura del miglioramento continuo.

Nome file Performance Management	Classificazione privacy [Categoria]	Pag. 22/24
-------------------------------------	--	---------------

	Performance Management			
Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale	Versione 1.1	Stato: Draft	Data di redazione 17/03/2015	Codice Documento [Parole chiave]

**COMPETENZE RELAZIONALI**

**E' un comunicatore efficace:** esprime in modo chiaro ed efficace le proprie idee, opinioni ed emozioni favorendo lo scambio ed il dialogo.

- Formula il proprio pensiero in modo chiaro e conciso.
- Modula il linguaggio non verbale e paraverbale per rafforzare il messaggio.
- Ascolta attentamente senza interrompere e senza pregiudizi.
- Fa domande per approfondire i punti di vista e le motivazioni degli altri.
- Adatta i contenuti e il livello di dettaglio per corrispondere ai bisogni degli interlocutori.

**Si relaziona con autorevolezza:** riesce ad aggregare il consenso, instaurando relazioni di reciproco rispetto.

- Ottiene rapidamente l'attenzione e la stima degli interlocutori.
- Difende le proprie idee con argomenti convincenti senza intimidire gli altri.
- Promuove e fa valere le proprie posizioni e idee con fiducia ed entusiasmo.
- Negozia in modo persuasivo, ricercando soluzioni valide per tutte le parti.


**Suscita impegno e ispira gli altri:** suscita e mobilita energie negli altri per realizzare azioni in linea con la missione e gli obiettivi dell'Autorità.

- Condivide vision e mission, facilitando negli altri l'adesione ai valori e l'impegno verso gli obiettivi.
- Incoraggia gli altri a fissare obiettivi sfidanti e standard di prestazione elevati.
- Genera negli altri energia, motivazione, coinvolgimento e impegno, favorendo un clima di lavoro positivo.
- Viene riconosciuto come riferimento professionale e capace di orientare il gruppo verso l'obiettivo.

**Promuove la collaborazione e l'integrazione:** crea spirito di squadra, valorizzando il merito e facilitando l'interazione all'interno del gruppo e tra gruppi diversi.

- Definisce, comunica e rafforza i valori e le norme condivise.
- Incoraggia l'interazione e lo scambio aperto di informazioni e punti di vista.
- Dà priorità agli obiettivi del gruppo rispetto ai propri obiettivi personali.
- Affronta e risolve i conflitti in modo diretto e costruttivo.
- Valorizza i contributi altrui, facilitando la creazione di una visione condivisa.
- Bilancia selettività e coesione del gruppo.

Nome file Performance Management	Classificazione privacy [Categoria]	Pag. 23/24
-------------------------------------	--	---------------

 <b>ART</b> Autorità di Regolazione dei Trasporti	Performance Management			
Redatto da: Ufficio Affari generali, amministrazione e personale	Versione 1.1	Stato: Draft	Data di redazione 17/03/2015	Codice Documento [Parole chiave]

**ATTITUDINI PERSONALI (SKILLS)**

**E' flessibile:** si adatta a nuovi situazioni e a contesti in continuo cambiamento, evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento.


- Si rivela versatile nell'affrontare situazioni e persone diverse.
- Rimodula rapidamente lo stile di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell'evoluzione degli eventi.
- Recepisce, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e competenze degli altri.
- E' curioso, pronto ad accogliere stimoli e pratiche di altre culture.
- Affronta gli ostacoli e le situazioni complesse cogliendone le opportunità.

**Gestisce lo stress:** affronta imprevisti, difficoltà e criticità mantenendo un atteggiamento positivo e generando azioni funzionali alla gestione della situazione.

- Dimostra compostezza, pazienza e mantiene un atteggiamento positivo in circostanze difficili e stressanti.
- Dimostra perseveranza di fronte a situazioni di criticità.
- Riesce a lavorare efficacemente anche sotto pressione.
- Gestisce le situazioni ansiogene senza rivolgere la propria ansia sugli altri.
- Mostra resilienza nell'affrontare situazioni impreviste e stressanti.

Nome file Performance Management	Classificazione privacy [Categoria]	Pag. 24/24
-------------------------------------	--	---------------

ALLEGATO A1

 <b>ARI</b> Autorità di Regolazione dei Trasporti					
<b>SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI - DIRIGENTI</b>					
Periodo di rif.:					
<b>Cognome e Nome</b>					
<b>Posizione Dirigenziale</b>	Ufficio				
<b>Firma del dirigente</b>					
<b>Firma del Nucleo di Valutazione</b>					

Firma del Segretario Generale						
			Data			







[illegible]

[illegible]

[illegible]

Obiettivo 5a				
Descrizione obiettivo				
Peso attribuito				
Indicatore di risultato (criterio di misura e valutazione)		target		
		LIVELLO	1	2
		SCORE	100	80
		grading		
OSSERVAZIONI DEL DIRIGENTE IN RELAZIONE ALLA FATTIBILITA' TECNICO-ECONOMICA DELL'OBIETTIVO				
Obiettivo 5b - Competenze				
Competenze selezionate (da Dizionario)	PESO base:100	Descrizione dei descrittori pattern attesi		
1				
2				
3				
4				
5				

TOTALE		100				
Peso attribuito						
Indicatore di risultato (criterio di misura e valutazione)		Livello di adeguatezza Portafoglio Competenze		target	100	
		LIVELLO		1	2	3
		SCORE		100	80	60
		grading				
OSSERVAZIONI DEL DIRIGENTE IN RELAZIONE ALLA FATTIBILITA' TECNICO-ECONOMICA DELL'OBIETTIVO						

 <b>ART</b> Autorità di Regolazione dei Trasporti	
<b><i>SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI - FUNZIONARI</i></b>	
Periodo di rif.: _____	
<b>Cognome e Nome</b>	
<b>Posizione ricoperta</b>	
<b>Ufficio</b>	
<b>Firma del funzionario</b>	
<b>Firma del Nucleo di Valutazione</b>	Presidente - _____  _____

Firma del dirigente									
								Data	