

Valutazione delle prestazioni
Incentivazione e promozione del personale
PERFORMANCE ANNO 2023

Linee guida ed orientamenti
per il *management* 2024

Quadro di riferimento

L'anno di analisi (2023) ha sicuramente visto il *Management* ed il Personale della CSEA protagonisti di cambiamenti in un contesto in forte e rapida evoluzione.

In particolare:

- in data 1° novembre 2022, è entrata in vigore la nuova organizzazione degli uffici della CSEA, deliberata dal Comitato di gestione nella seduta del 16 dicembre 2021 e approvata dall'ARERA con Delibera n. 33/2022/A, del 25 gennaio 2022;
- l'anno 2023, pertanto, è stato un anno di assestamento e verifica della nuova struttura organizzativa e del nuovo sistema di deleghe attribuito dal Comitato di gestione ai dirigenti della CSEA, con Delibera del 25 novembre 2022 e successivamente confermato con Delibera del 26 luglio 2023;
- con Delibera dell'ARERA, del 3 luglio 2023, n. 307/2023/A, è stato nominato il nuovo Comitato di gestione della CSEA che, in data 9 ottobre 2023, ha adottato le “*Linee generali e programmatiche della CSEA 2023 – 2026*” che costituiscono documento di indirizzo per l'attività di tutti gli uffici;
- nel corso del 2023, in seguito alla realizzazione del Piano delle assunzioni deliberato dal Comitato di gestione in data 25 novembre 2022, sono state effettuate 16 assunzioni e si sono verificate 3 dimissioni;
- l'organico della CSEA si è pertanto attestato, al 31 dicembre 2023, su una consistenza di 92 unità di personale con un incremento pari al 13,5% rispetto alla consistenza dell'organico al 31 dicembre 2022;
- nel corso del 2023, ai sensi dell'art. 3, comma 15, del D.L. 29 settembre 2023, n. 131, la dotazione organica della CSEA, di cui al D.L. 21 marzo 2022, n. 21, come convertito dalla legge 20 maggio 2022 n. 51, è stata ulteriormente incrementata di cinque unità, di cui una appartenente alla carriera dirigenziale. La dotazione organica complessiva della CSEA si è, pertanto, attestata sul numero di 115 unità complessive di personale, delle quali 8 unità con qualifica dirigenziale, oltre al Direttore generale;
- in data 27 settembre 2023, il Comitato di gestione ha deliberato un necessario aggiornamento del Piano delle assunzioni, finalizzato a portare l'organico della CSEA alla consistenza di 99 unità di personale.

Il processo di sviluppo e valutazione delle risorse 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/le lavoratori/lavoratrici in base al merito, ai risultati di *performance* raggiunti nel 2023 e alla crescita professionale e personale maturata nel periodo di osservazione;
- consentire ai Direttori/Responsabili di Unità organizzative di 1° Livello, nonché al Direttore Generale, di premiare e incentivare l'impegno delle proprie risorse, in presenza di *performance* elevate;
- conseguire il miglioramento generalizzato delle prestazioni professionali di tutto il personale dipendente;
- tenere conto degli effetti sul personale derivanti dagli ingressi di nuovo personale conseguenti allo sviluppo del Piano assunzioni, la cui dimensione ed intensità determinano 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.

La redazione delle presenti linee guida tiene conto dell'importanza di garantire una gestione della carriera del personale della CSEA che consenta pari opportunità valutative e di crescita professionale a entrambi i generi con riferimento a tutte le funzioni aziendali.

Le presenti linee guida dei processi di promozione e incentivazione si riferiscono a tutto il personale, con esclusione del personale 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/delle collaboratori/collaboratrici verrà fatta utilizzando le seguenti **Schede Individuali di Valutazione**:

- **Scheda Individuale di Valutazione per la popolazione aziendale con livello di inquadramento B ed A, con esclusione del livello ASS (Allegato A);**
- **Scheda Individuale di Valutazione per la popolazione aziendale con livello di inquadramento ASS e Q (senza ruolo di responsabilità) (Allegato ASS-Q);**
- **Scheda Individuale di Valutazione per la popolazione aziendale inquadrata come Responsabile di Area e di Ufficio (Allegato R).**

Performance Management 2/2

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

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

Nella sezione “Area Attività/ Prestazioni”, ogni Direttore/Responsabile di Unità Organizzativa di primo livello deve individuare e descrivere almeno 3 principali attività svolte dal/dalla collaboratore/collaboratrice, nell’anno di riferimento (2023), 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”, “discreto”, “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 della propria risorsa.

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/Prestazioni” e “Area Competenze trasversali”) in modo tale da ottenere il punteggio complessivo della valutazione del/della proprio/a collaboratore/collaboratrice.

Performance management: platea, processo e tempi

INTERVENTO ECONOMICO

Il processo di *performance management*, in caso di *performance* elevate, si può concludere con il riconoscimento di un'incentivazione *una tantum*:

Importo una tantum impiegati: fino a € 3.000,00

Importo una tantum quadri: fino a € 4.500,00

In casi selezionati e quando se ne ravvisi l'opportunità, la valutazione, se positiva, può concludersi con il riconoscimento di un'incentivazione *una semper*:

Importo una semper impiegati: da € 1.500,00 a € 2.500,00 lordi annui

Importo una semper quadri: da € 2.500,00 a € 3.500,00 lordi annui

I casi in cui sarà valutata questa ultima forma di incentivazione sono solo quelli relativi a dipendenti che non possano essere valutati ai fini di un avanzamento e per i quali, tuttavia, si ritenga opportuno, nell'ambito del ruolo agito, un adeguamento retributivo, in considerazione della rilevata maggiore capacità di ricoprire il ruolo medesimo.

Non sarà effettuato alcun riconoscimento in caso di prestazione non adeguata.

Il riconoscimento di una incentivazione una tantum o di una incentivazione una semper sono incompatibili con la promozione.

PLATEA

Per quanto concerne la platea dei potenziali beneficiari, la proposta di incentivazione potrà essere formulata esclusivamente per coloro che abbiano svolto almeno 6 mesi di servizio in CSEA nell'anno di riferimento. Frazioni di mese superiori ai 15 giorni saranno valutate come mese intero.

Sono esclusi dalla platea tutti i lavoratori che abbiano iniziato a prestare servizio per la CSEA nel corso dell'anno di riferimento (2023).

PROCESSO

- 1. Manager Meeting:** avvio processo con incontro di confronto tra le prime linee per la definizione delle linee strategiche operative
- 2. Valutazione individuale, elaborazione del ranking di Direzione/Divisione/Area e consegna delle schede di valutazione individuale al Direttore generale e, per conoscenza, al Direttore DPS e al Responsabile SSO:** la valutazione individuale viene espressa, con riferimento alle risorse in platea, dal Direttore/Responsabile dell'Unità Organizzativa di primo livello in cui è allocata la risorsa, attraverso la compilazione della scheda di valutazione - **Termine: 5 luglio 2024**
- 3. Validazione interventi:** l'analisi finale viene effettuata dal Direttore generale. La lista definitiva degli interventi viene validata dal Direttore generale - **Termine: 19 luglio 2024**
- 4. Riconoscimento promozioni e incentivazioni:** tutti gli interventi validati dal Direttore generale avranno effetto e decorrenza **dal mese di agosto 2024** e formalizzati con la consegna di lettere individuali a tutti i/le destinatari/e degli interventi medesimi. - **Termine: 30 agosto 2024**
- 5. Feedback:** il processo di valutazione si deve chiudere con un momento di confronto Direttore/Responsabile-collaboratore/collaboratrice, fondamentale per la condivisione del percorso professionale della risorsa. Il Responsabile deve utilizzare questo momento di confronto per mettere in luce i punti di forza del/della collaboratore/collaboratrice e proporre spunti di miglioramento. - **Termine: 30 settembre 2024**
- 6. Feedback DPS: su richiesta della risorsa, il processo può essere integrato con un momento di confronto con la Direzione DPS, atto a creare un momento virtuoso di crescita personale, incentrato sulla risoluzione di eventuali dubbi o perplessità dello/a stesso/a collaboratore/collaboratrice.**

Performance management: interventi economici

☐ Incentivazione *una tantum*

Solo il/la collaboratore/collaboratrice che avrà ottenuto una media ponderata pari o superiore allo **0,7** accede al riconoscimento degli incentivi. Il *quantum* economico dell'incentivo viene ponderato in relazione alla valutazione complessiva della risorsa fino ad arrivare al massimale previsto (€ 3.000,00 per il livello impiegatizio, € 4.500,00 per il livello quadro), in caso di valutazione complessiva eccellente (pari a 1).

A parità di merito (più collaboratori/collaboratrici con media uguale o superiore a 0,7), il Direttore/Responsabile dell'Unità Organizzativa di primo livello dovrà elaborare un *ranking* delle proposte, individuando la/le risorsa/e che ha/hanno maggiormente contribuito al raggiungimento degli obiettivi strategici della Direzione/Divisione/Area di appartenenza. **Il ranking delle proposte, con riferimento alla definizione dei provvedimenti e a parità di merito, dovrà tenere conto delle incentivazioni già riconosciute nell'ultimo triennio, agevolando, per quanto possibile e opportuno criteri rotativi, e dell'equilibrio di genere.**

☐ Incentivazione *una semper*

Solo il/la collaboratore/collaboratrice che avrà ottenuto una media ponderata pari o superiore allo **0,7** accede al riconoscimento degli incentivi. Nel caso dell'incentivazione *una semper*, non va inserito il massimale economico di riferimento, ma la quantificazione dell'importo economico da riconoscere avverrà secondo il seguente schema:

COEFFICIENTE DI PONDERAZIONE	IMPIEGATI	QUADRI
0,7 - 0,8	€ 1.500	€ 2.500
0,9	€ 2.000	€ 3.000
1	€ 2.500	€ 3.500

A parità di merito (più collaboratori/collaboratrici con media uguale o superiore a 0,7), il Direttore/Responsabile dell'Unità Organizzativa di primo livello dovrà elaborare un *ranking* delle proposte, individuando la/le risorsa/e che ha/hanno maggiormente contribuito al raggiungimento degli obiettivi strategici della Direzione/Divisione/Area di appartenenza. **Il ranking delle proposte, con riferimento alla definizione dei provvedimenti e a parità di merito, dovrà tenere conto delle incentivazioni già riconosciute nell'ultimo triennio, agevolando, per quanto possibile e opportuno criteri rotativi, e dell'equilibrio di genere.**

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 dell'Unità organizzativa di 1° livello, in cui è collocata la risorsa, e consegnata alla Direzione Personale, Organizzazione e Sicurezza del lavoro.

Come strumento operativo di supporto, sarà messo a disposizione di tutti i Direttori/Responsabili di Area un modello di *banding*, che associa ad ogni banda corrispondente alle qualifiche del CCNL del settore elettrico i relativi ambiti di responsabilità.

Questo dovrebbe agevolare il/la valutatore/valutatrice nella verifica di sussistenza dei requisiti per proporre la progressione verticale delle proprie risorse.

In sostanza, la progressione verticale presuppone che la propria risorsa 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/della collaboratore/collaboratrice senza, tuttavia, concretizzarsi in un incremento del livello di inquadramento (es. aumento retributivo – progressione orizzontale).

- **Il Direttore/Responsabile dell'unità organizzativa di 1° Livello dovrà assicurare il rispetto delle linee guida trasmesse. A cura di ogni Direttore/Responsabile, le proposte di promozione, a parità di merito, dovranno tenere conto delle promozioni riconosciute negli ultimi tre anni, agevolando, per quanto possibile e opportuno, criteri rotativi e dell'equilibrio di genere.**

Promozioni: platea, processo e tempi

PLATEA

Per quanto concerne la platea dei potenziali beneficiari, la proposta di promozione potrà essere formulata esclusivamente per coloro che abbiano svolto almeno 6 mesi di servizio in CSEA nell'anno di riferimento. Frazioni di mese superiori ai 15 giorni saranno valutate come mese intero.

Sono esclusi dalla platea tutti i lavoratori che abbiano iniziato a prestare servizio per la CSEA nell'anno di riferimento (2023).

Il riconoscimento della promozione è incompatibile con il riconoscimento di un'incentivazione *una tantum* o di una incentivazione *una semper*.

PROCESSO

1. **Manager Meeting:** avvio processo con incontro di confronto tra le prime linee per la definizione delle linee strategiche operative
2. **Valutazione individuale, elaborazione del *ranking* di Direzione/Divisione/Area e consegna delle schede di valutazione individuale al Direttore generale e, per conoscenza, al Direttore DPS e al Responsabile SSO:** la valutazione individuale viene espressa, con riferimento alle risorse in platea, dal Direttore/Responsabile dell'Unità Organizzativa di primo livello in cui è allocata la risorsa, attraverso la compilazione della scheda di valutazione - **Termine: 5 luglio 2024**
3. **Validazione interventi:** l'analisi finale viene effettuata dal Direttore generale. La lista definitiva degli interventi viene validata dal Direttore generale - **Termine: 19 luglio 2024**
4. **Riconoscimento promozioni e incentivazioni:** tutti gli interventi validati dal Direttore generale avranno effetto e decorrenza **dal mese di agosto 2024** e formalizzati con la consegna di lettere individuali a tutti i/le destinatari/e degli interventi medesimi. - **Termine: 30 agosto 2023**.
5. **Feedback:** il processo di valutazione si deve chiudere con un momento di confronto Direttore/Responsabile-collaboratore/collaboratrice, fondamentale per la condivisione del percorso professionale della risorsa. Il Direttore/Responsabile deve utilizzare questo momento di confronto per mettere in luce i punti di forza del/della collaboratore/collaboratrice e proporre spunti di miglioramento. - **Termine: 30 settembre 2024**
6. **Feedback DPS: su richiesta della risorsa, il processo può essere integrato con un momento di confronto con la Direzione DPS, atto a creare un momento virtuoso di crescita personale, incentrato sulla risoluzione di eventuali dubbi o perplessità dello/a stesso/a collaboratore/collaboratrice.**

Promozioni e incentivazioni – Platee e quote

				<i>Budget in termini di costo massimo anno 2024</i>
DIREZIONI DIVISIONI AREE	Platea	Promozioni 20%	Incentivazioni 50%	€ 180.000,00
IAV – AU - DG	9	2	5	€ 23.333,00
APR	4	1	2	€ 10.000,00
ASI	5	1	3	€ 13.333,00
DPS	6	1	3	€ 13.333,00
DAF	9	2	5	€ 23.333,00
DLC	12	2	6	€ 26.667,00
DIE	20	4	10	€ 46.667,00
DAG	9	2	5	€ 23.333,00
	74	15	39	€ 180.000,00

Le incentivazioni *una sempre* saranno consentite in misura non superiore al 50% delle quote di incentivazione assegnate a ciascuna Direzione/Divisione/Area, salvo casi specifici da rappresentare in sede di proposta.

TABELLA COSTI PROMOZIONI

Passaggi di categoria (*)	Incremento (**)	Costo massimo anno 2024	Costo massimo a regime
BS –BSS	€ 109,69	€ 963,00	€ 2.257,00
BSS –A1	€ 128,94	€ 1.132,00	€ 2.653,00
A1 – A1S	€ 129,78	€ 1.140,00	€ 2.671,00
A1S - AS	€ 124,31	€ 1.092,00	€ 2.558,00
AS - ASS	€ 202,25	€ 1.776,00	€ 4.162,00
ASS - Q	€ 419,88	€ 3.687,00	€ 8.640,00
Q - QS	€ 409,00	€ 3.592,00	€ 8.416,00

(*) Nel passaggio dalla categoria ASS alla categoria Q alla risorsa è corrisposto il **Compenso Quadri**. Tale emolumento, secondo quanto indicato nel punto n. 2, dell'Accordo sindacale del 30 settembre 1994, «viene commisurato in importi variabili fino ad un massimo del 33% della retribuzione. L'importo minimo, all'atto della prima assegnazione, non sarà comunque inferiore al 5% della retribuzione stessa».

(**) Nel calcolo degli importi di incremento si è tenuto conto dell'aumento del minimo contrattuale integrato previsto a decorrere dal 1° ottobre 2024 dal vigente CCNL Elettrico applicato.

TABELLA COSTI INCENTIVAZIONI – *UNA SEMPER*

IMPIEGATI			
Coefficiente di ponderazione	Importo <i>una sempre</i>	Costo massimo anno 2024	Costo massimo a regime
0,7 – 0,8	€ 1.500,00	€ 945,00	€ 2.205,00
0,90	€ 2.000,00	€ 1.260,00	€ 2.940,00
1	€ 2.500,00	€ 1.575,00	€ 3.674,00

QUADRI			
Coefficiente di ponderazione	Importo <i>una sempre</i>	Costo massimo anno 2024	Costo massimo a regime
0,7 – 0,8	€ 2.500,00	€ 1.575,00	€ 3.674,00
0,90	€ 3.000,00	€ 1.890,00	€ 4.409,00
1	€ 3.500,00	€ 2.205,00	€ 5.144,00

TABELLA COSTI INCENTIVAZIONI – *UNA TANTUM*

IMPIEGATI		
Valutazione complessiva	Importo <i>una tantum</i>	Costo massimo anno 2024
0,7	€ 2.100,00	€ 2.910,00
0,8	€ 2.400,00	€ 3.326,00
0,90	€ 2.700,00	€ 3.742,00
1	€ 3.000,00	€ 4.158,00

QUADRI		
Valutazione complessiva	Importo <i>una tantum</i>	Costo massimo anno 2024
0,7	€ 3.150,00	€ 4.365,00
0,8	€ 3.600,00	€ 4.989,00
0,90	€ 4.050,00	€ 5.613,00
1	€ 4.500,00	€ 6.236,00