



**Modello del sistema di valutazione
del personale del Gruppo Amag s.p.a.**

1. Premessa

Il presente modello del sistema di valutazione del personale è stato elaborato sulla base dei criteri generali di valutazione che saranno condivisi con le organizzazioni sindacali e si pone l'obiettivo di fornire al Gruppo Amag s.p.a. un sistema oggettivo al fine di permettere a tutte le società che ne fanno parte di adattarlo e modificarlo sulla base delle esigenze richieste dalle peculiarità delle proprie realtà organizzative.

La realizzazione di un modello di sistema valutazione del personale deriva dalla convinzione che lo sviluppo delle attività e del Piano Strategico pensato dal Gruppo Amag. S.p.a. sia fortemente condizionato dalla capacità di attivare le competenze e le energie professionali presenti all'interno, coinvolgendo il personale e favorendone l'identificazione negli obiettivi aziendali. Lo sviluppo di qualsiasi organizzazione, infatti, richiede la valorizzazione del contributo di tutti gli operatori che ne fanno parte, in funzione del ruolo ricoperto e dei compiti assegnati.

Le finalità del processo di valutazione del personale, sia aziendali che personali, vengono riassunte qui di seguito:

1. **sviluppo:** contribuire alla crescita delle persone meritevoli, lungo un arco temporale coerente. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti un incarico differente o un passaggio formale di carriera;
2. **conoscenza ed incentivazione:** avere un quadro sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sul contributo quantitativo e qualitativo del dipendente. Si valuta per sapere se il singolo ha raggiunto degli obiettivi prefissati per riconoscere un premio/incentivo;
3. **feedback e motivazione:** restituire al dipendente informazioni sulla sua performance. Si parte dal presupposto che per essere adeguatamente motivato il singolo debba conoscere le esigenze dell'organizzazione in cui opera per poter adattare i propri comportamenti. Si valuta per comunicare al dipendente se i suoi comportamenti e i suoi risultati sono in linea con le attese dell'Azienda;
4. **formazione:** individuare i gap di competenza. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, cercando di individuare eventuali aree di criticità o semplici spazi di miglioramento. Si valuta per costruire percorsi formativi adeguati a reali esigenze.

Il suddetto sistema di valutazione risponde altresì alle direttive dettate dalla Legge 6/11/2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e al D.Lgs. 33/2013 in materia di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni, nonché alle linee guida dell'ANAC per l'attuazione della normativa di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e dagli enti pubblici economici.

2. I soggetti valutati

Il modello del sistema di valutazione della performance del Gruppo Amag s.p.a. è applicabile al seguente personale in servizio presso tutte le società facenti parte del Gruppo:

- I dirigenti ed il personale dipendente cui sono applicati i contratti nazionali in essere nelle aziende del Gruppo Amag S.p.a.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa del Gruppo viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze del Piano Strategico e del Bilancio consuntivo, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: 25, 50 e 75 punti
- Obiettivo raggiunto: 100 punti

3.2 La valutazione della performance individuale

La **performance individuale** concerne l'orientamento del singolo soggetto, al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati attraverso il piano di budget.

Gli obiettivi indicati nel Budget consistono in obiettivi gestionali che vengono affidati all'apparato amministrativo e tecnico al fine di garantire una corretta gestione coerente con i principi di efficienza, efficacia ed economicità. Nel proporre gli obiettivi, gli amministratori e i titolari dei diversi centri di costo devono considerare che non è possibile individuare:

- obiettivi generici, per i quali non è stato individuato l'indicatore atteso o non sono state create le condizioni per valutare in modo preciso l'attività da svolgere;
- obiettivi corrispondenti ad adempimenti amministrativi obbligatori, salvo che sia evidenziata la misura del miglioramento atteso;
- obiettivi privi di misura .

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene indicato all'interno del Bilancio consuntivo, che di norma viene approvato entro il mese di maggio/giugno dell'anno X+1. Il Bilancio consuntivo costituisce uno strumento indispensabile per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi in quanto al suo interno viene indicato se sono stati raggiunti o meno gli obiettivi indicati nel Budget preventivo (Controllo di Gestione).

La valutazione del grado di raggiungimento della performance individuale viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze Bilancio consuntivo, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: 25, 50 e 75 punti
- Obiettivo raggiunto: 100 punti
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: fino a 125

3.3 I percorsi di miglioramento professionale

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo. Le competenze si traducono in **comportamenti individuali** e sono tra loro strettamente connessi. Tale valutazione ha l'obiettivo di valutare le performances del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione.

Le schede di valutazione rappresentano uno strumento indispensabile per condividere con il responsabile diretto di riferimento l'eventuale percorso formativo volto al miglioramento personale e professionale del

Il peso dell'obiettivo di performance di gruppo è pari al 50% dell'incentivo totale; gli obiettivi individuali hanno un peso complessivo pari al restante 50% dell'incentivo totale. L'obiettivo di performance di Gruppo condiziona l'erogazione dell'incentivo individuale. Pertanto non è prevista alcuna erogazione qualora la performance di Gruppo non venga raggiunta, ovvero l'incentivo individuale sarà riparametrato alla minore percentuale di raggiungimento della performance di gruppo.

3. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione della valutazione individuale e percorsi di miglioramento professionale (γ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi comportamenti individuali ed è un valore compreso tra 0 e 100;

I punteggi relativi ad γ) non entrano nel conteggio esposto in quanto apportano un valore aggiunto indipendente dal perseguimento degli obiettivi assegnati.

Tabella Pesatura degli elementi oggetto di valutazione per i diversi ruoli professionali

ELEMENTI OGGETTO DI VALUTAZIONE	DIRIGENTI	PERSONALE CHIAVE	PERSONALE INQUADRATO NELLE RESTANTI CATEGORIE
α) valutazione della performance organizzativa del Gruppo	50%	50%	
β) valutazione della performance individuale o della U.O. condizionato dalla performance di gruppo	50%	50%	
γ) valutazione individuale e percorsi di miglioramento professionale	Da 0 a 100	Da 0 a 100	100%

5. Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti individuali adottati determina un punteggio di risultato, sulla base del quale viene attribuito il trattamento economico accessorio (incentivo), in funzione delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro.

Il valore dell'incentivo attribuibile a ciascun dipendente sarà quantificato come segue:

- per il personale dirigenziale la percentuale dell'incentivo da calcolarsi sulla retribuzione annua lorda riferita al 31/12 dell'anno precedente sarà oggetto di accordo con l'Amministratore Delegato del Gruppo;
- per il personale dirigente ed il personale chiave l'incentivo sarà pari all' 8% della retribuzione annua lorda riferita al 31/12 dell'anno precedente;
- per la restante parte del personale continuerà a trovare applicazione l'accordo sul premio di risultato così come sarà ridefinito nel corso del 2016 con le RSU aziendali a valere per il biennio 2016-2018.

Con esclusione dei Dirigenti, la percentuale di premio sulla RAL non potrà comunque generare un importo nominale inferiore all'accordo sul premio di risultato concordato con le RSU.

Schema delle fasi e delle scadenze del processo di valutazione (a regime)

Fasi collegate con il processo di valutazione	Scadenza
1. Approvazione degli obiettivi di Budget	<i>Entro il 31 dicembre dell'anno X-1</i>
2. Definizione degli obiettivi MBO	<i>Entro il 28/02 anno X</i>
3. Comunicazione periodica andamento obiettivi alla direzione Risorse Umane	<i>Entro il 31/03 – 30/06 – 30/09 e 31/12 anno X</i>
4. Colloquio di valutazione individuale e percorso di miglioramento professionale (personale inquadrato nelle restanti categorie)	<i>Entro il 30/06 anno X</i>
5. Approvazione del consuntivo obiettivi	<i>Alla chiusura del bilancio (Entro i mesi di maggio - giugno dell'anno X+1)</i>
6. Colloquio di valutazione individuale e verifica esiti degli obiettivi di budget (Dirigenti/ e personale chiave)	<i>Entro i mesi di giugno - luglio dell'anno X+1</i>

7. allegati

- a) Dizionario delle competenze
- b) Scheda tipo valutazione MBO
- c) Scheda tipo di valutazione del personale dirigenziale, e personale chiave
- d) Scheda tipo di valutazione del personale impiegato e operaio

ALLEGATO A) DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

5	<p>ORIENTAMENTO AL CLIENTE E AI COLLEGHI</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - riconoscere i propri clienti interni ed esterni (utenti, colleghi..)- Ascoltare, capire ed analizzare le esigenze dei clienti interni o esterni; - Porre al primo posto la soddisfazione delle esigenze clienti, garantendo rispetto delle tempistiche e qualità di risultato; - modificare le proprie decisioni di lavoro in relazione alle esigenze del cliente, in ottica di customer satisfaction; - operare senza pregiudizio interagendo con culture differenti dalla propria. 	<p>1-2</p>	<p>Tendi a non dare alcuna importanza alle problematiche che ti vengono poste sia dai clienti che dai colleghi; esse non sono la tua priorità e non restituisci mai un feedback ai tuoi interlocutori se non sollecitato da un superiore.</p> <p>Ascolti in maniera distratta i problemi che ti vengono posti e le tue abitudini lavorative non risentono minimamente di eventuali nuove esigenze che ti vengono prospettate dai clienti. Lasci che i tuoi pregiudizi abbiano il sopravvento sull'obiettività.</p>
		<p>3-4</p>	<p>Percepisci i clienti interni ed esterni come una parte del lavoro dal quale non puoi esimerti.</p> <p>Il cliente non è la tua priorità e fornisci il servizio minimo indispensabile, attenendoti in modo burocratico alle prescrizioni normative per l'erogazione dei servizi.</p> <p>Non verifichi se la risposta fornita sia adeguata al soddisfacimento delle esigenze del cliente e non modifichi mai l'iter procedurale.</p> <p>Raramente riesci ad operare senza pregiudizio nei confronti di clienti con culture o conoscenze differenti dalla tua.</p>
		<p>5-6</p>	<p>Hai buone capacità di ascolto e di analisi dei problemi posti.</p> <p>Alle richieste di informazione e/o erogazione/assistenza o di collaborazione del cliente rispondi in maniera precisa e competente verificando in che misura la tua risposta porta alla soddisfazione dell'esigenza espressa e hai la flessibilità di modificare i tuoi interventi nell'ottica della customer satisfaction.</p> <p>A volte lasci che il tuo pregiudizio abbia la meglio sull'obiettività con la quale dovresti erogare il servizio al cliente.</p>
		<p>7-8</p>	<p>Per te il cliente è al centro del tuo lavoro. Hai grandi capacità di ascolto e di analisi dei problemi posti e persegui il miglioramento continuo dell'organizzazione dei servizi</p> <p>Sei in grado di offrire un servizio ottimale e continuamente orientato al cliente. Effettui le analisi dei problemi posti e delle soluzioni adottate traendo da questi delle proposte utili per modificare l'organizzazione dei servizi e migliorare continuamente efficienza e qualità degli stessi.</p> <p>Operi senza pregiudizio in quanto sei un professionista obiettivo e la tua</p>

ALLEGATO A) DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

	Competenza	Punteggio	Descrizione
9	<p>CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacità di guidare i collaboratori, di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento; - capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenerne e rafforzandone la coesione interna; - avere cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori; - comunicare frequentemente ai collaboratori le proprie valutazioni sul loro operato (feedback) - capacità di sostenere con successo le proprie tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza; - attitudine ad argomentare in modo chiaro e coerente e a controbattere tempestivamente con ragionamenti validi e pertinenti. 	1-2	<p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, non è oggetto da parte tua di specifiche attenzioni;</p> <p>Hai capacità e attitudini più tecnico-specialistiche piuttosto che non gestionali e organizzative.</p> <p>Hai diverse difficoltà a pianificare le attività dei tuoi collaboratori, a individuare le priorità e a verificare i risultati.</p> <p>La comunicazione interna alla tua organizzazione è frammentaria e non organizzata . I collaboratori sono lasciati a se stessi e non è tua abitudine comunicare loro feedback sul lavoro svolto.</p> <p>Sei consapevole di avere alcune difficoltà a sostenere una tesi e ad argomentare con chiarezza e sicurezza.</p>
		3-4	<p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è oggetto da parte tua di limitate attenzioni; preferisci concentrarti maggiormente su altri aspetti.</p> <p>La definizione degli obiettivi, la pianificazione delle attività, l'individuazione delle priorità, il monitoraggio e la comunicazione interna non sempre sono chiari ed efficaci, generando in alcuni casi motivi di confusione e criticità nel clima organizzativo.</p> <p>Raramente fornisci ai tuoi collaboratori un feedback sul loro operato.</p> <p>Hai alcune difficoltà a suscitare il consenso degli interessati in relazione al tuo ruolo nell'organizzazione e non sei sempre in grado di argomentare in modo chiaro e coerente.</p>
		5-6	<p>La capacità di guidare i collaboratori è, per te, un elemento estremamente importante a cui prestare molta attenzione; sei consapevole di avere capacità e attitudini in tale senso.</p> <p>Chiarezza e condivisione di obiettivi, operatività, capacità di fare squadra, circolazione delle informazioni e trasparenza dei processi e delle relazioni sono qualità fondamentali del tuo stile di gestione che riesci a esercitare con facilità e ottenendo ottimi risultati.</p> <p>Fornisci periodicamente o al termine di un lavoro feedback ai tuoi collaboratori aiutandoli ed indirizzandoli quando non sono perfettamente in linea con gli obiettivi posti.</p> <p>Sei in grado di prevedere le mosse dell'interlocutore e di tenerne conto nell'elaborazione delle tue argomentazioni.</p> <p>Obiezioni non previste non ti colgono impreparato e normalmente sei in grado di reagire prontamente con argomenti persuasivi.</p>
		7-8	<p>Hai una dote innata da leader e ne sei consapevole. Orienti ed indirizzi i collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.</p> <p>Pianifichi, organizzi e monitori con periodicità e costanza il lavoro dei collaboratori aiutandoli nei momenti di maggiore pressione lavorativa riuscendo sempre ad ottenere da essi grande partecipazione nell'esecuzione dei progetti.</p>

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Nome e Cognome _____ Livello _____ Unità Operativa _____

Valutazione del comportamento individuale

Ad ogni comportamento individuale deve essere associato un punteggio in riferimento a quanto descritto nel dizionario delle competenze, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 1 a 2 – mancanza di efficacia del comportamento e necessità costante di supporto e stimolo;
- Seconda fascia: punteggio da 3 a 4 – presenta qualche difficoltà nell’espressione autonoma di comportamenti efficaci e capacità di agire in contesti predefiniti e standardizzati;
- Terza fascia: punteggio da 5 a 6 – espressione autonoma di comportamenti efficaci nell’ambito del proprio ruolo;
- Quarta fascia: punteggio da 7 a 8 – espressione autonoma di comportamenti efficaci con capacità di influenzare positivamente il contesto e gli interlocutori.

	Comportamenti individuali	Punteggio
1	CAPACITA' DI LAVORO DI GRUPPO Capacità di mediazione, capacità di dare spazio a competenze individuali, capacità di sostenere lo spirito di cooperazione	
2	CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI Capacità di intuire il vero problema, di strutturarlo e risolverlo	
3	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO Capacità di concentrarsi e perseverare per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, capacità di presidiare la qualità e la quantità del lavoro, capacità rivedere gli obiettivi	
4	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE Approccio nei confronti della formazione, capacità di individuare le proprie esigenze formative, apprendimento, capacità di diffusione delle informazioni ricevute.	
5	ORIENTAMENTO AL CLIENTE E AI COLLEGHI Capacità di riconoscere i clienti interni ed esterni, disponibilità e cortesia nei confronti dei clienti, capacità di capire le loro esigenze modificando il proprio agire, operare senza pregiudizio.	
6	COMPETENZE TECNICHE NELLA MANSIONE Possesso delle competenze adeguate per la mansione, capacità di monitorare i tempi e rispettare le scadenze, capacità di individuare, risolvere ed imparare dagli errori.	
7	CODICE ETICO E BUONE PRASSI Rispetto dei contenuti del Codice Etico e normativa anticorruzione e trasparenza, applicazione nel quotidiano di comportamenti virtuosi.	
8	FLESSIBILITÀ Capacità di adattarsi a situazioni nuove, capacità di cogliere nuove opportunità applicandole al proprio servizio, disponibilità a supportare i colleghi in caso di necessità.	
9	CAPACITA' DI GUIDARE I COLLABORATORI LEADERSHIP Capacità di gestire e guidare i collaboratori, concordare obiettivi, capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, avere cura della comunicazione interna e motivare i collaboratori, capacità di argomentare e sostenere in modo chiaro le proprie convinzioni.	
10	MODALITA' DI PROGRAMMAZIONE, UTILIZZO E RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE Efficienza nell’impiego delle risorse umane assegnate, ottimizzazione procedimenti amministrativi e tecnici, capacità di supporto alla Governance in relazione alle linee guida strategiche e di budget	
	TOTALE	

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Nome e Cognome _____ Livello _____ Unità Operativa _____

Valutazione del comportamento individuale

Ad ogni comportamento individuale deve essere associato un punteggio in riferimento a quanto descritto nel dizionario delle competenze, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 1 a 2 – mancanza di efficacia del comportamento e necessità costante di supporto e stimolo;
- Seconda fascia: punteggio da 3 a 4 – presenta qualche difficoltà nell’espressione autonoma di comportamenti efficaci e capacità di agire in contesti predefiniti e standardizzati;
- Terza fascia: punteggio da 5 a 6 – espressione autonoma di comportamenti efficaci nell’ambito del proprio ruolo;
- Quarta fascia: punteggio da 7 a 8 – espressione autonoma di comportamenti efficaci con capacità di influenzare positivamente il contesto e gli interlocutori.

	Comportamenti individuali	Punteggio
1	CAPACITA' DI LAVORO DI GRUPPO Capacità di mediazione, capacità di dare spazio a competenze individuali, capacità di sostenere lo spirito di cooperazione	
2	CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI Capacità di intuire il vero problema, di strutturarne e risolverlo	
3	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO Capacità di concentrarsi e perseverare per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, capacità di presidiare la qualità e la quantità del lavoro, capacità rivedere gli obiettivi	
4	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE Approccio nei confronti della formazione, capacità di individuare le proprie esigenze formative, apprendimento, capacità di diffusione delle informazioni ricevute.	
5	ORIENTAMENTO AL CLIENTE E AI COLLEGHI Capacità di riconoscere i clienti interni ed esterni, disponibilità e cortesia nei confronti dei clienti, capacità di capire le loro esigenze modificando il proprio agire, operare senza pregiudizio.	
6	COMPETENZE TECNICHE NELLA MANSIONE Possesso delle competenze adeguate per la mansione, capacità di monitorare i tempi e rispettare le scadenze, capacità di individuare, risolvere ed imparare dagli errori.	
7	CODICE ETICO E BUONE PRASSI Rispetto dei contenuti del Codice Etico e normativa anticorruzione e trasparenza, applicazione nel quotidiano di comportamenti virtuosi.	
8	FLESSIBILITÀ Capacità di adattarsi a situazioni nuove, capacità di cogliere nuove opportunità applicandole al proprio servizio, disponibilità a supportare i colleghi in caso di necessità.	
	TOTALE	

Commento del responsabile sulla prestazione del collaboratore
