



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

**B)**

**INDICE**

1. Premessa .....	3
2. I soggetti valutati .....	3
3. Elementi oggetto di valutazione.....	4
3.1 La valutazione della performance organizzativa di Gruppo.....	4
3.2 La valutazione della performance individuale o della singola unità organizzativa.....	5
3.3 La valutazione individuale e percorso di miglioramento professionale.....	6
4. La definizione ed il calcolo del punteggio di risultato.....	8
5. Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio .....	8
6. Modalità e tempi del processo di valutazione.....	9
7. Allegati.....	10
a) Dizionario delle competenze.....	
b) Scheda tipo obiettivi MBO.....	
c) Scheda tipo di valutazione del dirigente , e personale chiave. ....	
d) Scheda tipo di valutazione del personale inquadrato nelle restanti categorie .....	

## 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 carriere;
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.

### 3. Elementi oggetto di valutazione

Ogni dipendente sarà valutato, con una metodologia calibrata sul ruolo che ricopre all'interno dell'organizzazione, ed in particolare sui seguenti elementi:

1. la performance organizzativa, legata al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nel piano di budget e nel piano strategico. Personale interessato: Dirigenti, e personale chiave;
2. la performance dell'unità organizzativa e/o individuale, legata alla realizzazione dei programmi e dei progetti contenuti nel piano di Budget. Personale interessato: Dirigenti, e personale chiave;
3. i comportamenti individuali, legati al dizionario delle valutazioni individuali, per tutta la popolazione aziendale per il percorso di miglioramento professionale.

Nei paragrafi successivi sono illustrati in maniera più dettagliata i diversi elementi oggetto di valutazione, con particolare attenzione ai collegamenti con gli strumenti di programmazione e le modalità di valutazione.

#### 3.1 La valutazione della performance organizzativa del Gruppo

La **performance organizzativa del Gruppo Amag s.p.a nel suo complesso** concerne l'orientamento dell'intera organizzazione al raggiungimento degli obiettivi che il Gruppo si è posto e che sono stati individuati attraverso il Piano Strategico.

Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti criteri:

- a. rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa: è necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi operativi o eventualmente anche gestionali.
- b. misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione dell'obiettivo, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.
- c. controllabilità dell'obiettivo da parte della struttura organizzativa: è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura assolutamente prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e/o dalla loro struttura. Il conseguimento o meno dell'obiettivo dovrà essere certificato dal controllo di gestione.
- d. chiarezza del limite temporale di riferimento: l'obiettivo ha al massimo durata annuale. La data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera certa.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa viene indicato all'interno del piano Strategico e/o degli obiettivi di budget.

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

collaboratore. Il confronto è un momento estremamente importante per definire le azioni di miglioramento ed il corretto percorso di sviluppo professionale.

La valutazione viene effettuata su tutta la popolazione aziendale:

- Dirigenti, e personale chiave;
- Personale inquadrato nelle restanti categorie.

La **valutazione del personale** avviene attraverso l'analisi delle seguenti competenze:

1. capacità di lavoro di gruppo;
2. capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. tensione al risultato e alla qualità del lavoro;
4. formazione e sviluppo professionale;
5. orientamento al cliente e ai colleghi;
6. competenze tecniche nella mansione;
7. codice etico e buone prassi;
8. flessibilità.

Per i dirigenti, e personale chiave si analizzeranno altresì le seguenti competenze:

9. capacità di guidare i collaboratori e leadership
10. modalità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate

Le tipologie sopra espresse potranno essere modificate inserendo delle voci maggiormente attinenti al servizio presso il quale il lavoratore è inserito.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato dimostra. Le fasce di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

1. prima fascia: punteggio da 1 a 2;
2. seconda fascia: punteggio da 3 a 4;
3. terza fascia: punteggio da 5 a 6;
4. quarta fascia: punteggio da 7 a 8.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato a) "Dizionario delle competenze"

#### **4. La definizione e il calcolo del punteggio di risultato**

Per ottenere il punteggio finale del dipendente devono essere effettuati i seguenti passaggi fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance di Gruppo ( $\alpha$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed assume un valore compreso tra 0 e 100;
2. attribuzione di un punteggio in funzione della valutazione della performance individuale sulla base degli obiettivi di Budget ( $\beta$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed è un valore compreso tra 0 e 100. Potrà essere previsto un valore superiore a 100 qualora l'obiettivo sia raggiunto con particolari livelli di efficienza, eccellenza ed efficacia.

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 ( $\gamma$ ). 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  $\gamma$ ) 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
<b><math>\alpha</math>) valutazione della performance organizzativa del Gruppo</b>	50%	50%	
<b><math>\beta</math>) valutazione della performance individuale o della U.O.</b>  condizionato dalla performance di gruppo	50%	50%	
<b><math>\gamma</math>) valutazione individuale e percorsi di miglioramento professionale</b>	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.

## 6. Modalità e tempi del processo di valutazione

Il processo di valutazione avviene annualmente, viene effettuato al termine dell'esercizio amministrativo di riferimento.

La valutazione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, e personale chiave verrà effettuata una volta ottenuta la documentazione necessaria per la valutazione degli obiettivi (Budget). Il processo di valutazione deve concludersi entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione. Attraverso l'utilizzo delle apposite schede di cui all'allegato b) del presente documento.

Le valutazioni individuali e i percorsi di miglioramento professionale dovranno essere avviate nel mese di gennaio e terminate entro il mese di giugno al fine di programmare eventuali riconoscimenti e progressioni di carriera.

La **valutazione dei dirigenti, livelli e personale chiave** è effettuata dall'A.D. e/o dal dirigente di area in merito al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti individuali. È necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il dirigente assicura il contraddittorio al collaboratore.

La **valutazione del personale inquadrato nelle restanti categorie** è effettuata dal responsabile di servizio. Il Dirigente deve condividere la valutazione con il responsabile di servizio di riferimento rispetto all'unità organizzativa di competenza del personale valutato.

E' necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di conoscenza acquisita nonché sulle eventuali nuove competenze richieste.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il valutatore assicura il contraddittorio al collaboratore.

### 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

