



LINEE GUIDA  
PER I PREMI INDIVIDUALI  
DA EROGARE AL PERSONALE  
DIPENDENTE  
ex LAit S.p.A.

Approvate dal CDA nella seduta del 19/06/2017

## Sommario

|   |   |
|---|---|
| 1. LINEE GUIDA PER I PREMI INDIVIDUALI DA EROGARE AL PERSONALE EX LAIT S.P.A..... | 2 |
| 1.1 Fonte del premio .....  | 2 |
| 1.2 Finalità.....   | 3 |
| 1.3 Precedenti sistemi di valutazione.....  | 3 |
| 2. STRUTTURA E FASI DEL NUOVO PROCESSO DI VALUTAZIONE .....                       | 4 |
| 2.1 Modalità e criteri di assegnazione degli obiettivi.....                       | 4 |
| 2.2 Soggetti valutanti.....   | 5 |
| 2.3 Fasce di valutazione .....  | 6 |
| 2.4 Tempistiche di valutazione.....   | 8 |
| 3. SCHEDA VADI.....   | 9 |

## 1. LINEE GUIDA PER I PREMI INDIVIDUALI DA EROGARE AL PERSONALE EX LAIT S.P.A.

### 1.1 Fonte del premio

La società ex LAit, al cui personale, anche dopo la fusione aziendale che ha dato vita alla LAZIOcrea, si applica il CCNL “Industria Metalmeccanica privata e installazione di impianti”, prevede per il personale dipendente l’erogazione di un premio legato al raggiungimento di obiettivi assegnati all’inizio di ciascun anno.

Tale premio, erogato sempre a tutto il personale dipendente, a decorrere dal 2005 venne inserito all’interno dei nuovi contratti individuali di assunzione stipulati.

Tale premio incentivante, che prevede un ammontare fino ad un massimo dell’8% della retribuzione lorda annua (RAL), è stato istituito dall’Assemblea dei Soci nella seduta del 26 aprile 2004 e viene erogato di norma nel mese di febbraio.

Questo premio, facente parte della retribuzione accessoria del singolo dipendente, non è soggetto a contrattazione sindacale essendo stato deliberato in maniera autonoma dalla società e non rientra negli emolumenti che possono essere detassati in base a quanto stabilito nelle leggi annuali di stabilità.

## 1.2 Finalità

Il presente documento intende esplicitare le Linee guida del premio individuale del personale della ex società LAit S.p.A., ora LAZIOcrea S.p.A., che viene erogato ogni anno a conclusione del processo di valutazione a tutto il personale avente diritto.

La finalità di ogni sistema di valutazione per obiettivi (MBO) è far evolvere la valutazione, secondo una logica di miglioramento continuo, come una “pratica” negoziata e il più possibile accettata dai diversi soggetti coinvolti, nella convinzione che debba essere:

- sviluppata per rispondere alle richieste e alle esigenze di tutto il personale coinvolto;
- trasparente nei metodi;
- percepita come equa nella definizione e formulazione dei giudizi;
- formalizzata attraverso l’uso di strumenti che conducano a risultati omogenei e quindi confrontabili.

Il sistema di valutazione degli obiettivi qui di seguito illustrato si pone l’obiettivo del rispetto di quanto sopra evidenziato.

## 1.3 Precedenti sistemi di valutazione

Nel corso degli anni si sono alternati differenti sistemi di valutazione degli obiettivi del personale.

L’ultima deliberazione del CDA della società ex LAit sul Sistema di valutazione degli obiettivi è avvenuta nel 2011 e da allora il sistema è rimasto sostanzialmente invariato.

Nella seduta del 28 settembre 2016 il CDA della società LAZIOcrea ha approvato la “Linee Guida linee guida per i premi individuali da erogare al personale dipendente ex LAit S.p.A.” per l’annualità 2016.

## 2. STRUTTURA E FASI DEL NUOVO PROCESSO DI VALUTAZIONE

### 2.1 Modalità e criteri di assegnazione degli obiettivi

Il Processo di valutazione ha inizio con la definizione degli obiettivi individuali, utilizzando la scheda di valutazione VADI, che verrà dettagliata nel terzo paragrafo.

L'obiettivo individuale assegnato deve essere ponderato al livello e alle capacità della singola risorsa, nonché deve possedere le seguenti caratteristiche:

- **Specificità**, cioè che non lascia spazio ad ambiguità;
- **Misurabilità**, senza equivoci e verificabile in fase di controllo;
- **Raggiungibilità**, poiché un obiettivo non raggiungibile demotiva all'azione quanto uno troppo semplice. L'obiettivo deve essere difficile ma raggiungibile e realistico;
- **Rilevanza da un punto di vista organizzativo**, cioè coerente con la mission aziendale;
- **Ben definito nel Tempo**. La scheda VADI verrà predisposta per ogni dipendente, già in organico, che abbia al momento della predisposizione la possibilità di effettuare almeno 90 giorni lavorativi, nell'anno di valutazione, e verranno valutate a fine anno solamente quelle persone che effettivamente avranno svolto almeno 90 giorni di attività lavorativa.

Se nel corso dell'anno un dipendente viene spostato in un'altra struttura, sarà cura del nuovo Responsabile inserire, entro un mese dallo spostamento, un nuovo obiettivo nella scheda precedentemente compilata, rivolgendosi direttamente alle Risorse Umane, per avere la copia della scheda della risorsa.

Successivamente il dipendente verrà valutato da entrambi i Responsabili, ognuno secondo i mesi di competenza, mediante una media ponderata delle due differenti valutazioni, tranne nel caso in cui la prestazione lavorativa, svolta in una delle due strutture, sia inferiore ai tre mesi.

In tale situazione, infatti, la valutazione sarà di pertinenza esclusiva del responsabile che abbia gestito la risorsa per il maggior tempo.

Al termine di detta operazione il Responsabile consegnerà alle Risorse Umane tutte le schede firmate delle risorse assegnategli.

## 2.2 Soggetti valutanti

I soggetti valutanti di questo sistema sono l'Amministratore Delegato ed i Direttori per i Responsabili di Macrostruttura e questi ultimi per il personale dipendente che, ad inizio anno, assegnano alle proprie risorse, uno o più obiettivi individuali, in base alle competenze e capacità lavorative e più in generale in base a quanto precedentemente detto.

Il Responsabile di Macrostruttura compila per ogni risorsa (compatibilmente con i criteri di assegnazione del precedente paragrafo) la prima sezione della scheda contenente i dati anagrafici e la seconda sezione della scheda VADI ad esclusione della percentuale conseguimento obiettivo che verrà compilata in sede di valutazione finale e la invia all'Area Risorse Umane.

Una volta che l'Area Risorse Umane avrà verificato la completezza dei dati inseriti informerà i Responsabili al fine della comunicazione degli obiettivi assegnati alle proprie risorse, mediante un colloquio privato, che si concluderà con la firma della scheda iniziale cartacea VADI, controfirmata, ove presente, dal superiore gerarchico (Direttore).

Alla fine dell'anno, ogni Responsabile dovrà procedere alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla proprie risorse, mediante la compilazione della percentuale conseguimento obiettivo della II sezione e di tutta la III sezione della scheda VADI, precedentemente firmata, che successivamente

verrà inviata a Risorse Umane per la verifica della completezza dei dati inseriti e l'inserimento delle ore di assenza.

Risorse Umane, effettuate le suddette azioni, comunicherà al Responsabile il via libera alla discussione delle schede.

Al fine di ottenere una ragionevole gaussiana di direzione/staff, sarà possibile prevedere, da parte di ogni Direttore/AD, un momento di incontro con tutti i Responsabili valutatori.

Infine, ogni Responsabile procederà, alla comunicazione alle proprie risorse del raggiungimento dei risultati, mediante un colloquio privato, che si concluderà con la firma per ricevuta della scheda cartacea VADI, completa in ogni sua parte, e controfirmata, ove presente, dal superiore gerarchico (Direttore), che diventerà la scheda finale di valutazione.

Le schede cartacee firmate dovranno essere consegnate, brevi manu, all'Area Risorse Umane, una volta concluso il processo di valutazione.

## 2.3 Fasce di valutazione

Al fine di razionalizzare e rendere equa la valutazione del personale di ogni struttura vengono, di seguito, indicati i criteri (Eccellente, Buono, Adeguato, Necessitano miglioramento) che ogni Responsabile deve utilizzare nella valutazione del proprio personale, allo scopo di ottenere e modulare una ragionevole gaussiana di Direzione/Staff:

- Eccellente: Si collocano in questa fascia tutti i dipendenti con un punteggio complessivo compreso tra 7 e 8.
- Buono: Si collocano in questa fascia tutti i dipendenti con un punteggio complessivo compreso tra 6.99 e 5.
- Adeguato: Si collocano in questa fascia tutti i dipendenti con un punteggio complessivo compreso tra 4.99 e 4.
- Necessitano miglioramento: Si collocano in questa fascia tutti i dipendenti con un punteggio complessivo inferiore a 4.

Ogni Responsabile dovrà procedere alla valutazione delle proprie risorse considerando le percentuali di seguito illustrate, al fine di ottenere la suddetta gaussiana di Direzione/Staff:

- Eccellente: dovrebbe posizionarsi in questa fascia circa il 20% del personale appartenente a ciascuna struttura aziendale di competenza
- Buono: dovrebbe collocarsi in questa fascia circa il 50% delle personale appartenente a ciascuna struttura aziendale di competenza
- Adeguato: dovrebbe essere collocati in questa fascia circa il 20% delle personale appartenente a ciascuna struttura aziendale di competenza
- Necessitano miglioramento: dovrebbe collocarsi in questa fascia circa il 10% del personale appartenente a ciascuna struttura aziendale di competenza).

Resta inteso che la collocazione dei dipendenti nell'ambito delle fasce previste per ciascun criterio è riferita al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna risorsa ed ai comportamenti organizzativi da questa messi in atto nell'attività lavorativa in generale, limitatamente al periodo di riferimento della valutazione.

Si tiene a precisare che è in capo ad ogni Responsabile il rispetto di quanto previsto dalle presenti Linee Guida, così come la verifica dei risultati effettivamente raggiunti dalle proprie risorse. Tutta la documentazione attestante il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato e le motivazioni della valutazione espressa dovrà infatti essere conservata, da ciascun Responsabile, in un'apposita cartella digitale.

## 2.4 Tempistiche di valutazione

Le tempistica di attuazione del presente sistema di valutazione sono schematizzate nella seguente tabella esplicativa:

| TEMPISTICHE DI VALUTAZIONE  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione obiettivo</li> <li>Comunicazione obiettivo/i ad ogni dipendente</li> <li>Firma della scheda iniziale VADI da parte dei soggetti coinvolti</li> </ul>   | Febbraio/marzo di ogni anno   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione del Responsabile delle schede delle risorse assegnate</li> </ul>   | Dicembre di ogni anno e invio a Risorse Umane delle schede valutate entro gennaio/febbraio dell'anno successivo |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicazione della valutazione attraverso un colloquio personale tra il Responsabile e la singola risorsa</li> <li>Firma della scheda di valutazione finale in formato cartaceo e consegna a Risorse Umane</li> </ul> | Febbraio/marzo dell'anno successivo a quello di valutazione   |

La durata della procedura è annuale.

### 3. SCHEDA VADI

Il sistema di valutazione dei dipendente attuato dalla società LAZIOcrea per il personale ex LAit è basato, come sopraindicato, **sulla compilazione della scheda VADI - Rev. B** nella quale l'obiettivo totale massimo raggiungibile dal personale è dell'8% della RAL ed è suddiviso nel seguente modo:

- Il 50% è legato al raggiungimento dell'obiettivo/i individuale/i assegnato/i ad ogni dipendente;
- Il 25% è legato alla valutazione dei comportamenti organizzativi (differenziati per i Responsabili di Macrostruttura e per i dipendenti)
- Il 25% è legato alla valutazione della continuità produttiva, secondo le caratteristiche previste ed indicate nell'apposita sezione della scheda.

La scheda è composta da cinque sezioni nel seguito descritte.

#### 3.1 Prima sezione

La **prima sezione** riporta l'indicazione dell'anagrafica del dipendente:

| SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI 2017  |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|------------------|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| NOME, COGNOME VALUTATO:  |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| CATEGORIA/Livello:   |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| AREA:  |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| INCARICO DI RESPONSABILITÀ:  |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| STRUTTURA DI APPARTENENZA:   |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| VALUTATORE:  |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ANNO DI VALUTAZIONE:   |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda è stato effettuato in data: ... / ... / 20 .. |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Il colloquio iniziale per l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data: ... / ... / 20 ..                               |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Il colloquio di feedback finale è stato effettuato in data: ... / ... / 20 ..  |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Firma valutato   | Firma Valutatore | Firma superiore gerarchico valutatore |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |                  |                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### 3.2 Seconda sezione

Nella **seconda sezione** vengono assegnati gli obiettivi individuali.

Questi devono essere strutturati nell’ottica di “sfidare” ogni singola risorsa a promuovere livelli di miglioramento qualitativi, di innovazione e di maggiore efficienza organizzativa e gestionale dell’area di appartenenza, nell’assoluto rispetto del livello di inquadramento, delle mansioni e delle capacità di ognuno.

| II - DEFINIZIONE OBIETTIVI               |                         |                 |                                |                        |                       |                      |                         |
|--|-------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|
| OBIETTIVO                                | DESCRIZIONE DETTAGLIATA | SCADEN. TEMPOR. | INDICATORI DI RISULTATO ATTESO | INDICATORI DI QUALITA' | PERC. CONSEG. OBIETT. | PESO PONDER. OBIETT. | PERCENTUALE ACCREDITATA |
| Obiettivo 1                              |                         |                 |                                |                        | 100                   | 40                   | 40                      |
| Descrizione analitica:                   |                         |                 |                                |                        |                       |                      |                         |
| Obiettivo 2                              |                         |                 |                                |                        | 100                   | 30                   | 30                      |
| Descrizione analitica:                   |                         |                 |                                |                        |                       |                      |                         |
| Obiettivo 3                              |                         |                 |                                |                        | 100                   | 30                   | 30                      |
| Descrizione analitica:                   |                         |                 |                                |                        |                       |                      |                         |
| <b>PERCENTUALE OBIETTIVI ACCREDITATA</b> |                         |                 |                                |                        |                       | <b>100</b>           | <b>100</b>              |

Per ogni obiettivo da assegnare il Responsabile dovrà inserire:

- una descrizione analitica dettagliata;
- un lasso temporale definito entro il quale tale obiettivo deve essere svolto;
- l’indicatore di risultato e, ove ritenuto necessario/opportuno, quello di qualità;
- il peso ponderato che, in base alla percentuale di raggiungimento dello stesso definita in sede di valutazione finale, darà la percentuale accreditata del singolo obiettivo.

La somma ponderata dei differenti obiettivi deve dare come totale 100.

Sotto ogni obiettivo è presente la sezione “Descrizione analitica” che dovrà OBBLIGATORIAMENTE essere compilata qualora venga assegnato allo stesso il massimo punteggio.

### 3.3 Terza sezione

Nella **terza sezione** si definisce la valutazione del comportamento organizzativo che si differenzia per i dipendenti e per i Responsabili di Macrostruttura.

#### 3.3.1 Dipendenti

Per i dipendenti la valutazione del comportamento organizzativo definisce il punteggio relativo alle performance comportamentali, in relazione alle seguenti aree di valutazione:

- Area Gestionale
- Area Relazionale
- Area Intellettuale
- Area Innovativa

Ad ogni parametro di valutazione deve essere assegnato un punteggio in una scala da 0 a 5, secondo la seguente tabella esplicativa:

- 1 - **Mai**: comportamento assente o mai messo in atto
- 2 - **Talvolta**: comportamento messo in atto dal dipendente solo dopo sollecitazione
- 3 - **Circostanziato**: comportamento messo in atto solo in casi specifici
- 4 - **Spesso**: comportamento messo in atto con frequenza ricorrente
- 5 - **Sempre**: comportamento tipico della modalità di agire

| III - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI |   |   |             |
|-----------------------------------|---|---|-------------|
|                                   |   | PARAMETRI DI MISURAZIONE  | MISURAZIONE |
| AREA GESTIONALE                   | Puntualità e precisione   | Rispetta impegni e scadenze, arriva in orario e consegna con puntualità il proprio lavoro, informando in tempo utile i superiori laddove non fosse possibile.   | 5           |
|                                   |   | Realizza le prestazioni previste/assegnate con attenzione, precisione e con l'esattezza richiesta, operando in termini di essenzialità e/o di accuratezza a seconda del tipo di attività  | 5           |
|                                   | Iniziativa  | Agisce anche se non sollecitato, esprimendo proposte e suggerimenti, non lasciandosi frustrare dai tentativi non riusciti, ma persiste fino al raggiungimento del risultato   | 5           |
|                                   | Problem solving   | Individua, definisce e analizza i problemi segnalandoli in tempo a chi di competenza e fornendo tutti gli elementi necessari di cui è in possesso per la risoluzione degli stessi.  | 5           |
|                                   |   | Nei limiti del proprio ruolo gestisce i problemi che non rientrano nella routine lavorativa in autonomia e senza coinvolgere inutilmente l'organizzazione, ma si attiva per proporre soluzioni al proprio superiore, non attendendole solo da lui.          | 5           |
|                                   | Lavorare in gruppo  | Riesce a esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione, sviluppando i rapporti sulla base di dialogo e ascolto  | 5           |
|                                   |   | Contribuisce a creare un clima interno positivo collaborando proficuamente con colleghi, superiori, gruppi di lavoro/unità organizzative diverse  | 5           |
| Orientamento al risultato         | Vede l'insieme del proprio lavoro, confrontando le risorse disponibili con le attività da svolgere  | 5   |             |
|                                   | Contribuisce a diffondere nell'organizzazione ed in particolare presso i propri colleghi la cultura dell'orientamento al risultato, fissando i programmi di lavoro e controllandone l'andamento | 5   |             |
| AREA RELAZIONALE                  | Intelligenza sociale e abilità relazionale  | E' in grado di interpretare i comportamenti, le motivazioni e le aspettative degli interlocutori, grazie all'ascolto e alla comprensione  | 5           |
|                                   |   | Stimola i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore, collaborando con gli altri per concretizzare i risultati, mantenere rapporti efficaci  | 5           |
|                                   | Tenacia e realizzazione   | Si sa concentrare sulle attività da svolgere mettendo in atto un atteggiamento costante e fermo nei<br>Insiste fino all'espletamento del compito  | 5<br>5      |
| AREA INTELLETTUALE                | Analisi e sintesi   | E' capace di approcciare i problemi, secondo un percorso logico, individuando le relazioni e i nessi causali tra tutti i dati a disposizione, con un processo di approfondimento accurato e finalizzato a trovare la soluzione ottimale.                    | 5           |
|                                   |   | E' capace di cogliere intuitivamente i dati più significativi e le relazioni più rilevanti di un problema (anche in caso di incompletezza di informazioni) e di proporre con rapidità una soluzione pragmaticamente efficace, non necessariamente ottimale. | 5           |
|                                   | Flessibilità di pensiero  | E' disponibile a mettere in discussione le proprie opinioni (anche quelle consolidate), dimostrando la capacità di introdurre nuovi stimoli nel proprio campo di indagine e di integrarli nel proprio schema di analisi.                                    | 5           |
| AREA INNOVATIVA                   | Propensione al nuovo  | Produce e raccoglie idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa   | 5           |
|                                   |   | Approccia ai problemi in modo non convenzionale, riuscendo ad ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi   | 5           |
|                                   | Comportamento rispetto al cambiamento e Adattabilità  | E' disponibile alla realizzazione di nuove iniziative, partecipando attivamente al cambiamento organizzativo, mostrandosi disponibile ad accettare nuove idee o proposte  | 5           |
|                                   |   | Modifica il proprio comportamento e l'approccio adottato al fine di conseguire i risultati attesi, cogliendo tempestivamente nuove opportunità e vivendo il cambiamento in modo costruttivo   | 5           |
| TOTALE                            |   |   | 100         |

### 3.3.2 Responsabili di Macrostruttura

Per i Responsabili di Macrostruttura, invece, la valutazione dei comportamenti organizzativi definisce il punteggio relativo alle performance comportamentali, in relazione ai seguenti elementi di valutazione:

1. **Leadership** (riesce a esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione orientando i collaboratori al raggiungimento dei risultati. Stimola i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore), dando un punteggio da 0 a 5 ai seguenti elementi:

1.1 Assunzione costante delle responsabilità di ruolo

1.2 Capacità di interpretare ed applicare in maniera corretta e funzionale le normative ed i regolamenti

1.3 Integrazione efficace tra le varie aree aziendali, attitudine alla collaborazione e alla condivisione del lavoro

1.4 Orientare i comportamenti dei collaboratori al raggiungimento dell'obiettivo, costruendo consenso e sinergia.

1.5 Incoraggiare proposte e contributi attivi da parte degli interlocutori/collaboratori

1.6 Mantenere la collaborazione attiva anche in situazioni critiche, rinforzando il clima nel gruppo

1.7 Contribuire al raggiungimento degli obiettivi globali aziendali mettendo a disposizione le proprie risorse (tempo persone, esperienza, mezzi, strumenti).

1.8 Rispettare i diversi punti di vista e le differenti esigenze.

1.9 Considerare l'impatto delle proprie decisioni e azioni su altre aree, unità organizzative e funzioni

2. **Autonomia e decisione** (è capace di scegliere fra diverse alternative di pensiero e di azione in modo tempestivo, assumendo il rischio ed accettando l'incertezza derivante da assenza di norme precise o dall' incompletezza delle informazioni), dando un punteggio da 0 a 5 ai seguenti elementi:

2.1 Autonomia nella gestione dei conflitti, senza necessità di intervento del Presidente/AD

2.2 Autonomia nella risoluzione dei problemi, nel rispetto delle direttive strategiche, degli indirizzi gestionali e delle esigenze funzionali della società

2.3 Proposizione di soluzioni coerenti ed efficaci al Presidente/AD ed all'amministrazione regionale

2.4 Capacità di integrarsi con gli altri nel condividere e comunicare soluzioni efficaci

2.5 Capacità di proporre iniziative e innovazioni coerenti alle scelte strategiche della società

2.6 Capacità di rappresentare la società verso l'esterno

2.7 Capacità di relazionarsi con le strutture regionali

2.8 Capacità effettiva di adottare comportamenti coerenti con la visione generale della società

3. **Gestione delle risorse umane** (mobilita le energie delle persone con le quali lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle all'azione voluta - motivare ancora l'apprezzamento dei comportamenti e dei risultati altrui a fatti concreti e descrivibili - valutare - segue le persone nell'interpretare i ruoli assegnati e nel crescere per poter ricoprire ruoli di maggiore responsabilità - sviluppare -, dando un punteggio da 0 a 5 ai seguenti elementi:

- 3.1 Fornire feed-back puntuali ai collaboratori su risultati e modalità di lavoro
- 3.2 Segnalare tempestivamente problemi causati da prestazioni inadeguate
- 3.3 Elaborare valutazioni delle prestazioni differenziate e motivate
- 3.4 Formulare piani di miglioramento, concordati con i collaboratori e finalizzati a migliorarne capacità e conoscenze
- 3.5 Capacità di utilizzo efficiente delle risorse umane disponibili
- 3.6 Trasferimento di informazioni corrette a tutto il personale assegnato
- 3.7 Riconoscere i risultati prodotti dal gruppo nelle relazioni con l'esterno

| III - VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO  |  |     |                |               |
|--|--|-----|----------------|---------------|
| Descrizione elementi di valutazione  | punteggio  |     | Somma punteggi | ponderazione  |
|  |  | 0-5 |                |               |
| <b>1. Leadership</b> (Riesce a esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione orientandoli al raggiungimento dei risultati. Stimola i comportamenti altrui essendo credibile e trascinate).   | 1.1 Assunzione costante delle responsabilità di ruolo  | 5   | 45             | 33,33         |
|  | 1.2 Capacità di interpretare ed applicare in maniera corretta e  | 5   |                |               |
|  | 1.3 Integrazione efficace tra le varie aree aziendali, attitudine alla   | 5   |                |               |
|  | 1.4 Orientare i comportamenti dei collaboratori al raggiungimento  | 5   |                |               |
|  | 1.5 Incoraggiare proposte e contributi attivi da parte degli   | 5   |                |               |
|  | 1.6 Mantenere la collaborazione attiva anche in situazioni critiche,   | 5   |                |               |
|  | 1.7 Contribuire al raggiungimento degli obiettivi globali aziendali  | 5   |                |               |
|  | 1.8 Rispettare i diversi punti di vista e le differenti esigenze.  | 5   |                |               |
|  | 1.9 Considerare l'impatto delle proprie decisioni e azioni su altre aree.  | 5   |                |               |
| <b>2. Autonomia e decisione</b> (Capacità di scegliere fra diverse alternative di pensiero e di azione in modo tempestivo, assumendo il rischio ed accettando l'incertezza derivante da assenza di norme precise o dalla incompletezza delle informazioni).  | 2.1 Autonomia nella gestione dei conflitti, senza necessità di   | 5   | 40             | 33,33         |
|  | 2.2 Autonomia nella risoluzione dei problemi, nel rispetto delle   | 5   |                |               |
|  | 2.3 Proposizione di soluzioni coerenti ed efficaci all'AU ed   | 5   |                |               |
|  | 2.4 Capacità di integrarsi con gli altri nel condividere e comunicare  | 5   |                |               |
|  | 2.5 Capacità di proporre iniziative e innovazioni coerenti alle scelte   | 5   |                |               |
|  | 2.6 Capacità di rappresentare la società verso l'esterno   | 5   |                |               |
|  | 2.7 Capacità di relazionarsi con le strutture regionali  | 5   |                |               |
|  | 2.8 Capacità effettiva di adottare comportamenti coerenti con la visione generale della società                        | 5   |                |               |
| <b>3. Gestione delle risorse umane</b> (Mobilita le energie delle persone con le quali lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle all'azione voluta (motivare), Ancora l'apprezzamento dei comportamenti e dei risultati altrui a fatti concreti e descrivibili (valutare), Segue le persone nell'interpretare i ruoli assegnati e nel crescere per poter ricoprire ruoli di maggiore responsabilità (sviluppare)). | 3.1 Fornire feed-back puntuali ai collaboratori su risultati e modalità di lavoro                                      | 5   | 35             | 33,34         |
|  | 3.2 Segnalare tempestivamente problemi causati da prestazioni inadeguate   | 5   |                |               |
|  | 3.3 Elaborare valutazioni delle prestazioni differenziate e motivate   | 5   |                |               |
|  | 3.4 Formulare piani di miglioramento, concordati con i collaboratori e finalizzati a migliorarne capacità e conoscenze | 5   |                |               |
|  | 3.5 Capacità di utilizzo efficiente delle risorse umane disponibili  | 5   |                |               |
|  | 3.6 Trasferimento di informazioni corrette a tutto il personale assegnato  | 5   |                |               |
|  | 3.7 Riconoscere i risultati prodotti dal gruppo nelle relazioni con l'esterno  | 5   |                |               |
| <b>TOTALE</b>  |  |     |                | <b>100,00</b> |

### 3.4 Quarta sezione

Nella quarta sezione viene indicata la Continuità produttiva del dipendente e si articola nel modo seguente:

|                               | Ore non lavorate massime 2017 | ore di assenza* | Parametro di continuità produttiva   | Percentuale |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|--|-------------|
| <b>CONTINUITA' PRODUTTIVA</b> | 200                           | 25              | fino a 50 ore: 100%<br>da 51 a 100 ore: 70%<br>da 101 a 150 ore: 40%<br>da 151 a 200 ore: 10%<br>oltre 200 ore: 0% | 100,000     |
| <b>TOTALE</b>                 |                               |                 |  |             |

A fronte della definizione di un monte ore non lavorate massime annue pari a duecento, oltre le quali tale parametro di valutazione avrà valore zero, verranno conteggiate tutte le ore di assenze dei dipendenti ad eccezione delle seguenti tipologie:

1. Ferie
2. Permessi (R.O.L, Ex festività, Banca Ore, legge 104 per i soli portatori di handicap, sindacali come RSU - RLS - per dirigenti sindacali - assemblee sindacali, donazione sangue, permessi calamità naturali)
3. Malattie per i disabili motori o con patologie degenerative con invalidità al 100% documentata
4. Maternità obbligatoria/ispettorato

### 3.5 Quinta sezione

L'ultima sezione, il **riepilogo**, è la parte finale di riassunto di tutte le valutazioni delle sezioni precedenti. Si tratta della valutazione finale che verrà calcolata in automatico una volta compilate le singole parti della scheda.

| IV - RIEPILOGO VALUTAZIONE   |        |
|--|--------|
| PUNTEGGIO OBIETTIVI INDIVIDUALI ACCREDITATO - PARAMETRO 50%                      | 50,00  |
| PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ACCREDITATO PARAMETRO 25%                   | 25,00  |
| CONTINUITA' PRODUTTIVA - PARAMETRO 25%   | 25,00  |
| TOTALE VALUTAZIONE INDIVIDUALE   | 100,00 |
| PUNTEGGIO COMPLESSIVO - PERCENTUALE DI ACCREDITAMENTO DELL'INCENTIVO INDIVIDUALE | 8,00   |
| NOTE E COMMENTI RELATIVI ALLE MISURAZIONI EFFETTUATE E AL COLLOQUIO DI FEED BACK |        |
|  |        |

Il punteggio totale sarà dato dalla somma del punteggio assegnato agli obiettivi individuali con quello dei comportamenti organizzativi e con la valutazione dell'attività lavorativa, seguendo la distribuzione percentuale del 50% per i primi, del 25% per i secondi e del restante 25% per la terza.

Il punteggio totale sarà a questo punto rapportato in automatico all'8%, parametro massimo di raggiungimento del premio individuale.

Eventuali note e commenti alle valutazioni effettuate potranno essere riportate in un'apposita sezione della scheda di valutazione.