

**LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI E CAPACITÀ  
DEL PERSONALE VENIS**

## Sommario

PREMESSA .....	3
1. Criteri generali della metodologia di valutazione .....	5
2. Valutazione del risultato conseguito .....	7
3. Formalizzazione degli esiti della valutazione.....	7
4. Indicazioni per la valutazione .....	9

## **PREMESSA**

Nella gestione del personale Venis è sempre stata un'azienda che ha applicato criteri di valorizzazione professionale basati sulla capacità e sul merito applicando, fin dalla sua costituzione, un meccanismo premiante legato ai risultati individuali dei dipendenti.

Tale meccanismo deve essere basato su un processo di valutazione e misurazione, che, pur mantenendo la necessaria flessibilità nel premiare le "eccellenze" e la crescita professionale, risulti il più possibile oggettivo, dai risultati conseguiti dal singolo dipendente in relazione a parametri e valori aziendali di riferimento. A questo scopo, dal 2013, è stato introdotto un regolamento per la valutazione e l'erogazione dell'incentivo premiante.

I dipendenti Venis sono soggetti ad una valutazione annuale da parte dei diretti superiori, attraverso una metodologia di valutazione del personale costruita sulle caratteristiche del lavoro svolto dall'azienda ed applicabile con trasparenza ed uniformità di giudizio a tutto il personale, atta a misurare i risultati conseguiti da ogni dipendente.

Il presente documento ha lo scopo di definire principi e criteri da utilizzare in sede di valutazione del personale.

Venis ha identificato in alcuni valori chiave quelli che sono i parametri per la valorizzazione e la crescita delle proprie risorse umane.

In sintesi questi valori si possono riassumere in:

- Attenzione per i clienti;
- Creazione di valore;
- Sviluppo delle persone/competenze;
- Gestione del cambiamento;
- Networking ed integrazione.

Questa impostazione aziendale è stato oggetto negli anni di un diffuso piano di informazione e formazione rivolto a tutto il personale da parte di un advisor esterno, conclusosi anche con un assessment individuale, al fine di approfondire la caratterizzazione dei valori aziendali. I valori di cui sopra sono posti a riferimento del sistema di valutazione delle prestazioni del personale dipendente e di eventuali interventi di carriera e retribuzione (promozioni, aumenti retributivi, una tantum), ai fini sia di incentivazione del personale che di adeguamento dell'organizzazione aziendale.

Il sistema si configura come uno strumento di gestione e di valorizzazione delle risorse umane volto, in particolare, a:

- Promuovere la consapevolezza che il processo di valutazione è finalizzato al miglioramento continuo dell'organizzazione;
- Migliorare i processi e accrescere la produttività aziendale;
- Coinvolgere tutti i dipendenti, in qualità di protagonisti, nei processi di lavoro e nel proprio sviluppo professionale;
- Sostenere e valorizzare lo sviluppo di comportamenti organizzativi che contribuiscano a conseguire i risultati attesi;
- Facilitare il processo di comunicazione fra responsabili e collaboratori;
- Identificare le lacune per pianificare gli interventi formativi.

Dirigenti e responsabili elaborano per il personale a riporto opportuni programmi di lavoro, che costituiscono la base per la definizione degli obiettivi e la successiva valutazione, tendente a riconoscere il risultato conseguito sulla base dei compiti assegnati.

Il documento costituisce quindi una guida metodologica per la valutazione delle prestazioni e delle capacità di ogni dipendente, che potrà, nel tempo, essere adeguata e modificata.

## 1. Criteri generali della metodologia di valutazione

La metodologia di valutazione tiene conto delle prestazioni individuali, valutando sia il comportamento organizzativo sia i risultati ottenuti negli obiettivi assegnati.

In particolare il comportamento organizzativo viene valutato secondo i seguenti criteri:

### - **Cliente**

- Dimostrare cortesia e attenzione nei confronti del Cliente (*Assenza/numero di segnalazioni negative o reclami da parte del Cliente*)
- Saper assumere le responsabilità del buon esito delle commesse (*Assenza / numero di istanze di escalation da parte del Cliente*)
- Rappresentare il valore dell'azienda Venis ai Clienti (*Ritorni positivi da parte del Cliente*)
- Sapersi attivare e essere propositivi rispetto ai Clienti, anche in assenza di richieste specifiche (*Evidenza di casi di iniziativa personale*)

### - **Creazione di valore**

- Mettersi in gioco sul raggiungimento dei risultati sapendosi assumere responsabilità e deleghe (*Evidenza di casi di accettazione di incarichi/assunzioni di delega/responsabilità*)
- Saper organizzare efficacemente tempi e modalità dello svolgimento dei propri compiti rispettando e possibilmente comprimendo i tempi prefissati (*Assenza di ritardi nelle consegne, anticipo tempi di consegna/risoluzione*)
- Dimostrare disponibilità al raggiungimento dei risultati (*Evidenza di disponibilità di tempo – es. presenza oltre orario di lavoro fra le 7.35 e le 8 ore*)

### - **Sviluppo delle persone/competenze**

- Saper programmare le attività di riferimento e coordinare l'operato dei gruppi di lavoro, presidiando il rispetto delle scadenze e promuovendo la produttività dei singoli e del team (*Evidenza di capacità di coordinamento*) **Solo per i Responsabili/Quadri**
- Saper condividere le informazioni favorendo l'integrazione e la messa a fattor comune di competenze ed esperienze del gruppo; saper riconoscere e valorizzare i contributi altrui per il conseguimento degli obiettivi comuni (*Ritorni da parte dei colleghi: lavoro di gruppo*)
- Saper investire nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze (*Evidenza di autoformazione e di training on the job con/ai colleghi*)

**- Cambiamento**

- Saper considerare un problema da punti di vista diversi dimostrando apertura e recondendo e utilizzando i contributi altrui (*Accettazione positiva e propositiva del cambiamento organizzativo*)
- Sapersi adattare ai cambiamenti, organizzativi e relazionali, del Cliente (*Ritorni positivi da parte dei Clienti*)
- Saper generare soluzioni innovative che migliorano la produttività (*Evidenza di proposizione/realizzazione soluzioni innovative*) **Solo per i Responsabili/Quadri**

**- Networking e integrazione**

- Saper offrire e richiedere collaborazione in maniera attiva sviluppando i rapporti sulla base del dialogo, dell'ascolto e della mediazione (*Ritorni da parte dei colleghi: collaborazione efficace*)
- Saper esprimere con chiarezza e trasparenza il proprio pensiero e saper ascoltare correttamente dando all'interlocutore la possibilità di esprimersi (*Ritorni da parte dei colleghi: comunicazione efficace*)
- Saper comprendere le ragioni dell'altro tendendo sempre alla massima cortesia nei confronti dei colleghi (*Ritorni da parte dei colleghi: assenza equivoci*)

All'obiettivo di comportamento organizzativo viene attribuito un peso pari al 25% per i soli Responsabili/Quadri e pari al 40% per tutti gli altri livelli.

La valutazione del personale è relativa alla posizione organizzativa ricoperta e alla sua collocazione all'interno della struttura; su tale base vengono individuate le caratteristiche della posizione organizzativa (tipologia del lavoro, competenze richieste per ricoprire la posizione), al fine di determinare gli obiettivi relativi alla posizione stessa.

In particolare gli obiettivi individuali vengono definiti secondo il principio SMART:

Specifico che non lascia spazio ad ambiguità;

Misurabile che non si presta ad equivoci e verificabile in fase di controllo;

Attuabile che sia raggiungibile (un obiettivo non raggiungibile demotiva allo stesso modo di uno facilmente raggiungibile);

Rilevante che sia coerente con la mission aziendale;

Temporale che sia definito nel tempo, con una data certa.

Tutti gli obiettivi vengono definiti a livello individuale e condivisi con l'interessato attraverso una scheda di valutazione delle prestazioni (Allegato 1).

## 2. Valutazione del risultato conseguito

Il sistema prevede la valutazione delle prestazioni fornite dal personale con cadenza annuale mediante la compilazione della scheda di valutazione per singolo dipendente.

I diversi fattori oggetto di analisi, comportamento organizzativo ed obiettivi individuali, concorrono alla determinazione della valutazione finale complessiva.

La misurazione della performance del comportamento organizzativo è collegata ai seguenti livelli di valutazione:

**Inadeguato** I comportamenti/capacità espressi risultano non aderenti a quelli promossi dall'Azienda, ai quali la risorsa non riesce ad adeguarsi.

**Migliorabile** I comportamenti/capacità espressi risultano solo parzialmente aderenti a quelli promossi dall'Azienda, sebbene la risorsa mostri impegno a modificare i suoi comportamenti.

**Adeguito** La risorsa esprime comportamenti/capacità sufficientemente aderenti a quelli promossi dall'Azienda.

**Superiore** I comportamenti/capacità espressi risultano aderenti a quelli promossi dall'Azienda e la risorsa li promuove nel suo settore.

**Eccellente** La risorsa esprime comportamenti/capacità completamente aderenti a quelli promossi dall'Azienda e contribuisce fattivamente al miglioramento continuo dell'Azienda, anche in termini propositivi.

La misurazione della performance degli obiettivi individuali è fondata sia su informazioni fornite dal valutato, sia su informazioni provenienti dal controllo di gestione.

## 3. Formalizzazione degli esiti della valutazione

Il processo di valutazione finale, che si colloca ad inizio dell'anno successivo a quello di riferimento, utilizza le informazioni raccolte attraverso la specifica scheda di valutazione delle prestazioni (Allegato 1), in base alla quale sono rilevate le informazioni relative ai risultati conseguiti.

La raccolta di tali dati utilizza a tal fine ogni fonte informativa disponibile:

- relativamente al comportamento organizzativo, la rilevazione si fonda sul giudizio espresso direttamente dal responsabile della valutazione;
- relativamente al raggiungimento degli obiettivi, la rilevazione è fondata sia su informazioni fornite direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare i risultati conseguiti, sia sulle informazioni provenienti dal controllo di gestione.

È compito della Direzione, raccolte tutte le schede di valutazione e discusse con i vari dirigenti e responsabili di area, definire gli interventi incentivanti per singola risorsa, tenendo conto, oltre che delle proposte dei responsabili, anche dello stanziamento di bilancio disponibile e curando il mantenimento di un equilibrio complessivo della struttura organizzativa aziendale, in relazione alla missione aziendale della stessa.

Definite le valutazioni e gli interventi incentivanti, qualora si verificasse la disponibilità di un residuo rispetto allo stanziamento di bilancio disponibile, tale importo verrà accantonato in apposito fondo ed utilizzato nell'esercizio successivo a vantaggio della crescita professionale del personale stesso, in particolare attraverso la formazione.

La documentazione relativa al processo di valutazione viene archiviata in un repository annuale di valutazione delle risorse umane.

#### 4. Indicazioni per la valutazione

Rispetto all'obiettivo di comportamento organizzativo, per agevolare il compito del valutatore, viene introdotta una distribuzione numerica delle valutazioni secondo questo schema:

VALUTAZIONE GLOBALE	I	M	A	S	E				
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	25%	50%	75%	100%

dal quale si evince anche la percentuale da attribuire.

Al fine di distribuire in maniera ottimale le valutazioni, i responsabili dovranno attenersi alle seguenti indicazioni:

- almeno il 40% dei dipendenti con valutazione inferiore o uguale a livello "Adeguato" = 6
- non oltre il 20% dei dipendenti con valutazione 7
- non oltre il 20% dei dipendenti con valutazione "Superiore" = 8
- non oltre il 10% dei dipendenti con valutazione 9
- non oltre il 10% dei dipendenti con valutazione "Eccellente" = 10

Inoltre, al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo, il sistema prevede che la condizione minimale, necessaria perché la valutazione possa ritenersi conclusa positivamente e possa essere attribuita l'indennità premiante, sia il raggiungimento di una valutazione complessiva almeno come "Adeguato".

Rispetto alla valutazione degli obiettivi individuali il responsabile di riferimento dovrà verificare per ciascuno di essi il corretto raggiungimento, attraverso l'evidenza oggettiva di dati o documentazione a supporto che attesti il rispetto dei valori obiettivo, dei tempi prefissati e della qualità del servizio erogato o prodotto realizzato. Tale verifica potrà avvenire anche attraverso il supporto della funzione aziendale "Progetti Finanziati, Controlli, PMO".

A fronte di una valutazione individuale complessiva superiore o uguale al 90%, esclusivamente per il personale inquadrato fino al livello B3 incluso, la percentuale di incentivo sarà del 10% (della RAL contrattualmente prevista per il livello), invece che dell'8%.