



## **Regole del sistema di valutazione delle prestazioni del Gruppo Intesa Sanpaolo**

Emittente:

Direzione Centrale Risorse Umane

Destinatari:

Gruppo Intesa Sanpaolo con l'esclusione di Banca Monte Parma e Centro Factoring

Percorso:

Arco – Regole – Gestione Risorse – Gestione Risorse Umane

**Novembre 2012**

## 1. La Valutazione delle Prestazioni

La valutazione delle prestazioni è il processo attraverso il quale si confronta il contributo fornito da ogni Persona nello svolgimento del proprio lavoro rispetto alle attese aziendali in un arco di tempo determinato (anno solare).

**PERforMEr** è il sistema di valutazione delle prestazioni del Gruppo Intesa Sanpaolo ed è parte integrante di un più generale processo di gestione e sviluppo delle Risorse Umane finalizzato a sollecitare e sostenere la crescita professionale delle Persone.

**PERforMEr** è un processo manageriale a disposizione del Responsabile per orientare e indirizzare la performance della squadra diffondendo la cultura del merito e della responsabilità individuale; ma è anche un processo a disposizione della Persona per crescere in autoconsapevolezza ed essere attore del proprio sviluppo professionale.

## 2. I principi guida di PERforMEr

**PERforMEr** è costruito attorno a tre linee guida principali:

- **Semplicità:** è un sistema snello, non burocratico nella sua fruibilità, ma puntuale e sofisticato nelle logiche valutative: i comportamenti organizzativi da valutare sono immediati e concretamente osservabili; il layout applicativo è rapido e intuitivo. Il sistema, pensato per un utilizzo gestionale, consente una riduzione del tempo materiale di compilazione della scheda di valutazione per riservare cura e attenzione al colloquio valutativo e di sviluppo con le Persone.
- **Merito ed Equità valutativa:** **PERforMEr** valorizza l'eccellenza nel Gruppo, indipendentemente da dove essa si trovi: una performance eccellente non va necessariamente di pari passo con un ruolo che cresce di complessità. **PERforMEr**, seguendo la logica dei profili attesi correlati alla diversa complessità lavorativa presidiata, consente di valutare equamente e quindi davvero in coerenza con quanto viene chiesto quotidianamente alle Persone, tenendo conto di quanto esse siano effettivamente in condizioni di agire.
- **Responsabilità:** Il sistema attribuisce e riconosce autonomia e responsabilità sia al Responsabile che alla Persona. Il Responsabile può infatti confermare o modificare il giudizio finale determinato dalla procedura entro parametri predefiniti, specificando all'Azienda le motivazioni gestionali sottostanti.  
Durante la fase di autovalutazione ogni singola Persona è chiamata non solo ad esprimersi sui comportamenti presenti nella scheda, ma anche sulle aree di forza e di miglioramento che hanno caratterizzato la prestazione dell'anno. Tutto questo favorisce un approccio più strutturato e consapevole alla fase del colloquio con il proprio Responsabile.

## 3. A chi si rivolge PERforMEr

**PERforMEr** si rivolge a tutto il personale in servizio presso Intesa Sanpaolo e tutte le altre Aziende/Società del Gruppo (perimetro Italia), filiali Hub della Divisione Corporate & Investment Banking e strutture estere di Banca IMI ad eccezione di:

- il personale destinatario di sistemi valutativi manageriali;
- il personale **assunto** con contratto **a tempo indeterminato successivamente al 30 giugno** dell'esercizio di riferimento, anche a seguito di trasformazione contrattuale (personale con contratto di apprendistato confermato a tempo indeterminato);
- il personale che, nel periodo di riferimento per la valutazione professionale, risulterà assunto con contratto a tempo determinato o di apprendistato professionalizzante, per il quale è prevista una differente metodologia di valutazione;
- il personale che nel corso dell'esercizio **sia risultato presente per un periodo di tempo inferiore a 110 giorni lavorativi**, anche non a giornata intera (i giorni lavorativi sono da riproporzionare nei casi di part-time di tipo verticale). Sono considerati giorni di assenza a tale fine quelli dovuti a malattia, infortunio, gravidanza e puerperio, permessi sindacali, permessi per cariche pubbliche e aspettative. **Resta ferma, in tale caso, la facoltà del Responsabile di valutare** comunque il proprio collaboratore ove ritenga di essere in possesso di tutti gli elementi utili per farlo e **a condizione che il collaboratore si sia autovalutato**.

#### 4. Le Caratteristiche di *PERforMEr*

- **Oggetto della valutazione**

*PERforMEr* consente di valutare la prestazione attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi messi in atto dal singolo nel corso dell'anno. Il concetto di comportamento organizzativo deriva da quello di **capacità**. Con quest'ultima si intende l'insieme delle condizioni comportamentali necessarie al compimento di un'attività (es. orientamento al cliente, orientamento al risultato, teamworking) e al raggiungimento dei risultati: il comportamento è l'espressione concreta e osservabile della capacità effettivamente richiesta alla Persona nel proprio lavoro.

Nel caso del personale di Rete di BdT, la valutazione della prestazione avviene per il 100% sui **comportamenti organizzativi**, mentre per il personale delle Strutture Centrali la valutazione avviene per il 70% sui comportamenti organizzativi e per il restante 30% sugli **obiettivi qualitativi**.

- **Profilatura delle schede**

Le schede valutative sono profilate per far sì che ogni Persona sia valutata in coerenza con la complessità lavorativa gestita. A tal fine sono stati definiti 5 diversi **profili attesi**, ognuno dei quali è composto da 14 comportamenti organizzativi.

Le capacità cui fanno riferimento i singoli comportamenti, ovvero la maggiore o minore complessità delle situazioni su cui si chiede di valutare la Persona, sono correlate alla seniority professionale<sup>1</sup> attribuita dal Responsabile (per le Risorse di Struttura Centrale e Società del Gruppo) o al ruolo ricoperto (per le Risorse di BdT – Filiali, Aree, Regioni).

---

<sup>1</sup> I livelli di seniority, visibili all'interno della scheda valutativa anche da parte dei Valutati, sono 5 e sono correlati sia alla crescente complessità delle attività svolte sia al livello di expertise professionale (addetto operativo, professional jr, professional, professional sr, coordinatore).

La seguente tabella evidenzia l'associazione fra le capacità (e quindi i comportamenti organizzativi da valutare) e le seniority assegnate/ruoli ricoperti

<b>Profilo</b>	<b>Seniority/Ruoli</b>	<b>Comportamenti organizzativi associati</b>
<b>Profilo 1</b>	<b>Ruoli di Strutture Centrali con seniority 1 (Addetti operativi)</b>	Orientamento al cliente, Orientamento al risultato, Iniziativa, Teamworking, Efficienza operativa, Flessibilità, Efficacia
	<b>Ruoli BdT (Regione - Area - Filiale):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistente alla clientela</li> <li>- Addetto amministrativo (Filiale Imprese)</li> <li>- Addetto Tesorerie</li> <li>- Addetto Monte Pegni</li> <li>- Ausiliari</li> </ul>	
<b>Profilo 2</b>	<b>Ruoli di Strutture Centrali con seniority 2 (Professional junior)</b>	Orientamento al cliente, Orientamento al risultato, Iniziativa, Teamworking, Problem solving e innovazione, Flessibilità, Efficacia
	<b>Ruoli BdT (Regione - Area - Filiale):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esperto Bancaassicurazione</li> <li>- Gestore Famiglie</li> <li>- Addetto Imprese</li> <li>- Addetti di Area/Regione</li> </ul>	
<b>Profilo 3</b>	<b>Ruoli di Strutture Centrali con seniority 3 (Professional)</b>	Orientamento al cliente, Orientamento al risultato, Iniziativa, Teamworking, Problem solving e innovazione, Flessibilità, Influenza e impatto
	<b>Ruoli BdT (Regione - Area - Filiale):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestore Personal</li> <li>- Gestore Small Business</li> <li>- Gestore Imprese</li> <li>- Specialista Estero</li> <li>- Specialista Credito Speciale (Fil. Imprese)</li> <li>- Specialisti di Direzione di Area</li> <li>- Perito Tecnico (estimatore)</li> </ul>	
<b>Profilo 4</b>	<b>Ruoli di Strutture Centrali con seniority 4 (Professional senior)</b>	Orientamento al cliente, Orientamento al risultato, Iniziativa, Teamworking, Problem solving e innovazione, Pianificazione e organizzazione, Influenza e impatto
	<b>Ruoli BDT (Regione - Area - Filiale):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabile Commerciale</li> <li>- Coordinatore Commerciale</li> <li>- Coordinatore Filiale Imprese</li> <li>- Specialisti di Direzione Regionale</li> <li>- Responsabili di Segmento</li> <li>- Coordinatori di Mercato</li> </ul>	
<b>Profilo 5</b>	<b>Ruoli di Strutture Centrali con seniority 5 (Coordinatori)</b>	Orientamento al cliente, Orientamento al risultato, Iniziativa, Teamworking, Coordinamento e guida Risorse Umane, Pianificazione e organizzazione, Attenzione alle variabili economiche
	<b>Ruoli BdT (Regione - Area - Filiale):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore di Filiale</li> <li>- Direttore di Filiale Imprese</li> <li>- Responsabile Tesorerie</li> <li>- Direttore Monte dei Pegni</li> <li>- Responsabili Uffici Area/Regione</li> </ul>	

- **Metodologia di valutazione**

Al fine di limitare al massimo interpretazioni di tipo soggettivo, il Responsabile effettua la propria valutazione indicando la **frequenza** con la quale ha visto agire i comportamenti in corso d'anno. La scala di frequenza utilizzata è a 6 livelli (livello minimo "Mai", livello massimo "Sempre").

I comportamenti organizzativi sono anche oggetto di **autovalutazione** da parte del Collaboratore che, inoltre, dispone di una sezione ("Autopercezione") nella quale evidenziare le capacità che ritiene essere propri punti di forza e quelle che invece considera aree di miglioramento.

Per quanto riguarda la valutazione degli **obiettivi qualitativi**<sup>2</sup> (presenti nelle schede di Struttura Centrale), il Responsabile dovrà indicare il livello di raggiungimento di ognuna delle voci inserite sulla scheda sulla base di un'apposita scala d'intensità. Sulla componente obiettivi non è prevista l'autovalutazione.

- **Giudizio sintetico finale**

La valutazione del Responsabile sulla prestazione lavorativa del Collaboratore viene sintetizzata in un giudizio finale che deve essere comunicato alla Persona.

**PERforMER** determina il giudizio sintetico finale mediante un algoritmo di calcolo che confronta le valutazioni dei comportamenti fatte dal Responsabile, rispetto alle frequenze previste dal profilo atteso e posiziona l'esito su una **scala a sei livelli**<sup>3</sup>:

<i>Giudizio Sintetico Finale</i>					
<b>Inadeguato</b>	<b>Parzialmente adeguato</b>	<b>Adeguato</b>	<b>Più che adeguato</b>	<b>Elevato</b>	<b>Eccellente</b>

Il giudizio calcolato dalla procedura non vuol essere un vincolo assoluto; è un "**suggerimento**" che viene fornito in coerenza con le valutazioni effettuate, ma che il Responsabile può modificare, nell'ambito della propria responsabilità manageriale ed entro una specifica fascia di oscillazione (un livello in più o in meno), riportando sulla scheda (obbligatoriamente) le motivazioni gestionali in funzione delle quali ha maturato tale scelta

---

<sup>2</sup> Gli obiettivi qualitativi sono trasversali, presenti in tutte le schede di Struttura Centrale e si articolano in: 1. Contributo individuale ad attività/obiettivi dell'unità organizzativa; 2. Qualità della relazione con il Cliente, 3. Aggiornamento professionale e autosviluppo; 4. Innovazione e miglioramento processi.

<sup>3</sup> Per il personale delle Strutture Centrali il risultato ottenuto dal confronto sulla valutazione dei comportamenti sarà ponderato con il grado di raggiungimento degli obiettivi qualitativi (Comportamenti peso 70% - Obiettivi qualitativi 30%).

- **Distribuzione attesa delle valutazioni**

La distribuzione attesa è prevista solo per le valutazioni con giudizio di sintesi “Elevato” ed “Eccellente” che, complessivamente, non dovranno superare la percentuale del **20% dell’organico valutato**.

La distribuzione sopra indicata risponde alla necessità di evidenziare e valorizzare coloro che, nel periodo di riferimento, hanno espresso una prestazione lavorativa distintiva e di particolare rilievo.

- **Piano di sviluppo professionale**

Il **Piano di sviluppo** rappresenta una sorta di “vista” sul futuro ove il Responsabile definisce le azioni ritenute opportune per favorire il miglioramento delle capacità e delle conoscenze tecniche del Collaboratore (corsi di formazione, training on the job, ecc).

Il piano ha una **durata biennale** e deve essere compilato all’interno di **PERforMEr**, in accordo con le Funzioni del Personale di riferimento, ma può essere poi modificato/integrato in qualsiasi momento dell’anno (ad esempio, a seguito di cambio di ruolo).

## 5. Il processo

- **Impostazione della scheda (Novembre):**

- i Responsabili delle Strutture Centrali devono impostare la seniority professionale di ciascun Collaboratore confermando o modificando il dato riportato in procedura (che è quello attribuito l’anno precedente). Questa attività è necessaria per consentire la successiva fase di autovalutazione. Sempre in questa fase possono inoltre formalizzare sulla scheda gli eventuali obiettivi *ad personam* già assegnati e comunicati a inizio anno<sup>4</sup>;
- i Responsabili delle Strutture Centrali di Capogruppo, a suo tempo coinvolte nel progetto ON AIR nel periodo marzo - aprile 2012, sceglieranno la seniority da attribuire sulla base di un set predefinito a sistema. Il livello della seniority può variare solo all’interno dello stesso Work Level (determinato dalla seniority attribuita nel ciclo valutativo 2011):

---

<sup>4</sup> Si rammenta che la formalizzazione dell’obiettivo *ad personam* è indispensabile per gli **Operational Risk Manager Decentrati (ORMD)** e per gli **Operational Risk Management Referenti (ORMR)**, le cui schede di valutazione dovranno contenere l’obiettivo rischi operativi con peso del 10%. Nello specifico per il personale appartenente alle Strutture Centrali l’inserimento di tale obiettivo avverrà a cura del Capo Valutatore, mentre per il personale di Rete tale obiettivo sarà visualizzato automaticamente.

Nell’attribuire e nel valutare gli ‘obiettivi ad personam’, in particolare per il personale delle reti, i capi devono basarsi non solo su obiettivi commerciali, ma devono ispirarsi anche a criteri di:

- correttezza nelle relazioni con la clientela,
- contenimento dei rischi legali e reputazionali,
- tutela e fidelizzazione della clientela,
- rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e di auto-disciplina applicabili.

WORK LEVEL	SENIORITY PERFORMER 2011
WL Supporto	1-2
WL Professional	3-4
WL Coordinamento	5

Lo stesso può aumentare di livello solo in caso di candidatura a On Air con partecipazione ad Assessment Center ed esito rientrante in un bacino di sviluppabilità verticale. Sempre in questa fase possono inoltre formalizzare sulla scheda gli eventuali obiettivi *ad personam* già assegnati e comunicati a inizio anno (vedi nota 4 pagina precedente);

- per il Personale di Rete di BdT, valutato in funzione del ruolo ricoperto, non è previsto nessun adempimento.
- **Autovalutazione (Novembre – Dicembre):** il Collaboratore esprime la propria valutazione sui comportamenti organizzativi presenti nella scheda ed indica, rispetto ad un set predefinito di capacità, quelle che ritiene essere suoi punti di forza e di miglioramento.
- **Valutazione del Responsabile (Gennaio – Marzo):** il Responsabile effettua la valutazione sui comportamenti e sugli obiettivi (questi ultimi in caso di Strutture Centrali) confermando o modificando poi il giudizio sintetico determinato dalla procedura (il sistema, a condizione che non risultino variazioni in termini seniority/ruolo ricoperto, consentirà la visualizzazione della precedente valutazione del Collaboratore, limitatamente alla sezione Comportamenti). Per il “personale non valutabile”, la procedura inabiliterà in automatico le relative schede, classificandole con la dicitura “non valutabile”. Si ricorda che nel caso di presenza in servizio inferiore a 110 giorni lavorativi resta ferma la facoltà del Responsabile di chiedere comunque di essere abilitato a effettuare la valutazione ove ritenga di essere in possesso di tutti gli elementi utili per farlo ed a condizione che il collaboratore si sia autovalutato.
- **Verifica di omogeneità da parte della Funzione del Personale di riferimento:** la Funzione del Personale di riferimento svolge per tutto il periodo valutativo, un’attività di presidio metodologico e di supporto ai Valutatori, volta a garantire la coerente ed omogenea applicazione degli indirizzi e delle logiche valutative. In particolare, **sarà effettuata una verifica circa la corretta distribuzione delle valutazioni “elevate” ed “eccellenti” (max 20%).**
- **Colloquio valutativo (entro Marzo):** previo esito positivo della verifica sulla distribuzione suggerita, svolta dalle Funzioni del Personale, il Responsabile, **entro il 31 Marzo**, effettua il colloquio di valutazione. In questa sede si discutono gli aspetti che hanno caratterizzato la prestazione del Collaboratore, comunicando il giudizio sintetico finale ed evidenziando i punti di forza e le aree di miglioramento che l’hanno connotata. Suggerisce inoltre eventuali coerenti azioni di supporto e di sostegno e condivide il relativo piano di sviluppo. **Il colloquio valutativo rappresenta quindi il fulcro dell’intero processo.** Al termine del colloquio, il Responsabile stampa la scheda in duplice copia, ognuna delle quali sarà firmata sia dal Responsabile sia, per presa visione, dal Collaboratore. Una delle copie sarà consegnata al Collaboratore, mentre l’altra sarà inviata alla Funzione del Personale di riferimento che ne curerà l’archiviazione.

- **Mid Year Review (Giugno - Luglio):** il Responsabile svolge un colloquio con le proprie Persone per parlare dell'andamento della prestazione dell'anno in corso e riallineare eventuali aree di criticità. Solo qualora si prefiguri una prestazione che a fine anno potrebbe determinare l'attribuzione di un giudizio "Inadeguato", è richiesta, oltre al colloquio con la Persona, una segnalazione alla Funzione del Personale di riferimento.

## **6. Responsabilità della valutazione**

Il Responsabile della struttura è responsabile della valutazione anche per il personale di recente inserimento nell'unità organizzativa, e deve pertanto contattare il precedente Responsabile per ottenere tutte le informazioni necessarie ad effettuare l'attività (nell'impossibilità del contatto diretto si rivolgerà alla Funzione del Personale di riferimento).

In caso di Persona assente dal servizio durante il periodo di valutazione, per la quale non sia possibile effettuare il colloquio, il Responsabile dovrà comunque effettuare la valutazione (pur se priva dell'autovalutazione) e comunicare il giudizio attribuito al Collaboratore.

## **7. Delega della valutazione**

Qualora l'organico superi le 25 unità il Responsabile di Unità Organizzativa potrà delegare l'attività di valutazione ad uno o più dei suoi Collaboratori diretti (che dovrà coincidere con una figura di riferimento riconosciuta dalla Struttura ed in possesso di adeguate caratteristiche di professionalità e seniority). Il Responsabile dell'Unità Organizzativa mantiene la responsabilità del corretto espletamento dell'intero processo di valutazione, anche ad avvenuta delega.

## **8. Distaccati**

In caso di personale distaccato presso Aziende/Società del Gruppo, il Responsabile curerà la valutazione che sarà fatta propria dalla Società distaccante.

## **9. Riesame**

Nell'eventualità in cui il Collaboratore dovesse ritenere la valutazione non rispondente alla prestazione da lui svolta, potrà presentare ricorso alla Funzione del Personale di riferimento, dandone comunicazione al proprio Responsabile.