



REGOLAMENTO 2023 DEL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT - POLITICHE DI REMUNERAZIONE 2023

Emessa dal Chief Operating Officer

21 marzo 2023

INDICE

PREMESSA.....	3
1. LE FASI DEL PROCESSO DI PERFORMANCE MANAGEMENT.....	3
1.1 RESPONSABILITA'	3
1.2 L'ACCESSO AL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT	3
1.3 OBIETTIVI DEL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT	4
1.3.1 CARATTERISTICHE E TIPOLOGIE DEGLI OBIETTIVI	4
1.3.2 MECCANISMI SOTTOSTANTI AGLI OBIETTIVI	4
1.4 RUOLO DELL'UFFICIO SVILUPPO RISORSE UMANE.....	6
2. VALORE DEL PREMIO.....	6
3. CONDIZIONI PER L'EROGAZIONE DEL PREMIO	7
4. OPZIONI DI EROGAZIONE DEL PREMIO	7
ALLEGATI.....	8
TABELLA 1 OBIETTIVI DI AREA - GRADO DI RAGGIUNGIMENTO.....	8
TABELLA 2 DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	8
TABELLA 3 OBIETTIVI INDIVIDUALI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE	13

PREMESSA

In conformità alle Politiche di Remunerazione vigenti, ai fini dell'assegnazione, valutazione e riconoscimento di una componente variabile della retribuzione, il Gruppo NET ha istituito un Sistema di Performance Management (di seguito "Sistema") come elemento chiave di strategia del Gruppo, che coinvolge l'intera popolazione aziendale (Prima Linea del Management Team, Dirigenti e Personale Dipendente non Dirigente).

Il Sistema è stato introdotto per valorizzare i contributi di valore forniti da ogni risorsa nel raggiungimento degli obiettivi prefissati e come strumento per consentire un pieno coinvolgimento di tutte le risorse aziendali.

1. LE FASI DEL PROCESSO DI PERFORMANCE MANAGEMENT

1.1 RESPONSABILITA'

Relativamente al processo operativo, si definiscono le seguenti responsabilità:

Direttori e Dirigenti Responsabili: propongono e definiscono gli obiettivi di area e gli obiettivi Individuali; curano la valutazione dei loro diretti riporti e supervisionano il processo per l'area di competenza, garantendo coerenza trasversale delle valutazioni.

Responsabili delle unità organizzative: propongono alle risorse di diretto riporto gli obiettivi di area e gli obiettivi individuali, ne curano la comunicazione e condivisione e ne valutano il grado di raggiungimento.

Dipendenti: condividono con il responsabile diretto gli obiettivi.

1.2 L'ACCESSO AL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT

Il Sistema è gestito, nelle sue diverse fasi, tramite una piattaforma informatica dedicata Mercer.

Il Sistema prevede i seguenti "Gate Catastrofali":

- ✓ Per la Prima Linea del Management Team l'erogazione della componente variabile 2023 è condizionata al superamento dei seguenti Gate Catastrofali:
 - Gate n. 1: Solvency ratio gruppo $\geq 130\%$
 - Gate n. 2: Utile normalizzato consolidato IFRS 17 $\geq 6,77$ milioni di Euro pari al 40% dell'utile normalizzato di Budget 2023
- ✓ Per il Personale Dipendente non Dirigente e Dirigenti:
 - Gate n. 1: Solvency ratio gruppo $\geq 130\%$
 - Gate n. 2: Utile normalizzato consolidato IFRS 17 da Budget 2023 > 0

Il raggiungimento o superamento di entrambi i "gate catastrofali" sopra riportati consente di accedere alla possibilità di ottenere il 100% del premio complessivo maturabile all'interno del Sistema.

Se la Solvibilità del Gruppo:

- ✓ è compresa tra 130% e 100% si può ottenere solo ed esclusivamente il 50% del complessivo premio maturabile.
- ✓ è < 100% o Utile <0 non scatterà nessun incentivo variabile collegato al Sistema.

1.3 OBIETTIVI DEL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT

1.3.1 CARATTERISTICHE E TIPOLOGIE DEGLI OBIETTIVI

Nel Sistema sono previste tre tipologie di obiettivi espressi in termini percentuali:

- Obiettivi di Piano: **55%**
- Obiettivi di Area: **30%**
- Obiettivi Individuali: **15%**

Per le sole Funzioni Fondamentali, si precisa che gli obiettivi di Piano e di Area sono legati ad indicatori target esclusivamente di tipo qualitativo in ossequio al Regolamento Ivass n. 38/2018.

1.3.2 MECCANISMI SOTTOSTANTI AGLI OBIETTIVI

Per ognuna delle tre tipologie di obiettivi è definita una corrispondente percentuale che incrementa o diminuisce il valore teorico della retribuzione di risultato, secondo la seguente modalità:

❖ **Obiettivi di Piano** suddivisi in quattro sotto-obiettivi:

1. Utile normalizzato IFRS17: il cui peso è pari al 20 % con tolleranza 3%;
2. Premi lordi contabilizzati IFRS4: il cui peso è pari al 15% con tolleranza 1%;
3. Indice di produttività*: il cui peso è pari al 15% con tolleranza 3%;
4. Certificazione Great Place to Work: il cui peso è pari al 5%

*L'indice di produttività è costituito da:

Margine Tecnico Conservato + Totale Gestione Finanziaria

Spese Ordinarie

ed è pari: Risultato dei servizi assicurativi senza i costi attribuibili + Risultato degli investimenti al netto dei costi della gestione finanziaria / Totale costi attribuibili e non attribuibili senza tenere conto dei costi della finanza.

Nel totale gestione finanziaria non vanno considerati i proventi\costi straordinari legati al Cigno nero e alle perdite per impairment legate alla situazione geopolitica.

❖ **Obiettivi di Area** suddivisi al massimo in quattro sotto-obiettivi (peso minimo del 5%).

Gli obiettivi di Area potranno essere:

- di natura “quantitativa” (ove sussista la presenza di fattori oggettivamente misurabili).
- di natura “qualitativa” (nel caso di traguardi o obiettivi non agevolmente quantificabili, ma comunque rilevanti per i risultati di area). In tal caso, ad inizio periodo di valutazione, dovrà essere definito e descritto puntualmente il tipo di obiettivo e i fattori che determineranno se è stato raggiunto, articolando e dettagliando quale contributo il singolo dipendente che riceverà l’obiettivo nella sua scheda di valutazione dovrà fornire al raggiungimento dello specifico obiettivo.

In coerenza con tale logica, il grado di raggiungimento dell’obiettivo da parte del singolo dipendente verrà valutato a fine anno utilizzando la scala di inserita nella **TABELLA 1 OBIETTIVI DI AREA E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO**.

Il livello di raggiungimento è volutamente articolato in maniera da permettere all’azienda di valutare non solo se lo specifico obiettivo “quali/quantitativo” è stato o meno raggiunto, ma anche di articolare il relativo grado di raggiungimento, al fine di avere un quadro ancora più dettagliato sugli aspetti prestazionali legati al raggiungimento degli obiettivi di area.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi di Area:

- **Valutati a livello “1. Non Raggiunto”** non genera alcun accesso al corrispondente premio.
- **Valutati a Livello “2. Parzialmente Raggiunto”** genera un valore pari al 50% all’interno di rigorosi processi di valutazione e sulla base di dati oggetti certificabili.
- **Valutati a partire dal Livello “3. Raggiunto”** genera un valore pari al 100%

❖ **Obiettivi Individuali** suddivisi al massimo in due competenze (peso minimo del 5%).

Le competenze rispetto alle quali verrà valutata la singola risorsa verranno definite dal Responsabile all’inizio del periodo di valutazione, scegliendo tra quelle che ritiene più rilevanti rispetto al ruolo ricoperto dalla risorsa per il raggiungimento degli obiettivi dell’area o ufficio di appartenenza (tra le competenze presenti nella **TABELLA 2 OBIETTIVI INDIVIDUALI E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO** o inserendo una competenza specifica).

Il contenuto delle competenze oggetto di valutazione è inserito nella **TABELLA 2 OBIETTIVI INDIVIDUALI E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO**.

Gli Obiettivi Individuali sono orientati a incentivare e premiare i comportamenti organizzativi di eccellenza e pertanto la relativa valutazione segue le seguenti logiche:

- Le competenze valutate a livello “1. Base”, “2. Standard” non danno accesso al corrispondente premio.
- Le competenze valutate come agite a livello “3. Pieno” generano un’incentivazione pari al 50% all’interno di rigorosi processi di valutazione e sulla base di dati oggetti certificabili.
- Le competenze valutate come agite a livello “4. Avanzato” rappresentano un contributo che va oltre quanto richiesto dal ruolo e sono quindi da considerare da premiare e incentivare con un

valore pari al 100%.

Con riferimento agli **Obiettivi di Area** e agli **Obiettivi Individuali**, per generare l'incentivazione pari al **50% ed esclusivamente nelle valutazioni di fine anno**:

- **alla Prima linea di Management, al Personale Dirigente e ai Responsabili delle Funzioni Fondamentali**, si richiede specifica autorizzazione e discrezionalità dell'Amministratore Delegato all'interno di rigorosi processi di valutazione, sentito il parere del Comitato Nomine e Remunerazioni e ferma approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
- **al Personale Amministrativo non Dirigente inquadrato dal sesto livello** in poi si richiede specifica autorizzazione del Dirigente preposto, all'interno di rigorosi processi di valutazione.

1.4 RUOLO DELL'UFFICIO SVILUPPO RISORSE UMANE

L'Ufficio Sviluppo Risorse Umane supporta i Valutatori con particolare attenzione ai seguenti due aspetti:

- la selezione delle competenze che i Responsabili delle risorse potranno identificare e proporre (scegliendo le competenze ritenute più rilevanti per il successo organizzativo e il raggiungimento dei risultati aziendali), sono oggetto di validazione da parte dell'Ufficio Sviluppo Risorse Umane al fine di garantire omogeneità trasversale e opportuno livello di sfida.
- le valutazioni attribuite dai Responsabili a fine anno sono sottoposte ad opportuno processo di calibrazione interna e trasversale da parte dell'Ufficio Sviluppo Risorse Umane in collaborazione con i Direttori di Area al fine di garantire equità e coerenza delle valutazioni.

2. VALORE DEL PREMIO

Il valore del Premio è il seguente:

- per i **Dipendenti inquadrati tra Terzo e Quinto Livello** (personale amministrativo) ed Addetti al Call Center (disciplina speciale, Parte terza CCNL):
 - ✓ 8% del valore teorico della RAL (Retribuzione Annuale Lorda) individuale prevista;
- per i **Dipendenti inquadrati al Sesto Livello** (Area Professionale B e Area Quadri) e **Settimo Livello** (Area Quadri- Funzionario Business e Senior):
 - ✓ 12% del valore teorico della RAL (Retribuzione Annuale Lorda) individuale prevista;
- **per i Dirigenti:**
 - ✓ 25% del valore teorico della RAL (Retribuzione Annuale Lorda) individuale prevista.

Con riferimento ai dipendenti inquadrati al Sesto Livello, Settimo Livello e Personale Dirigente, la percentuale ivi indicata può essere superiore solo in conseguenza di accordi individuali stipulati in sede di contrattazione individuale.

Per la **Prima Linea di Management** è stata introdotta una curva di incentivazione in linea con quanto già definito per l'Amministratore Delegato.

Tale curva prevede oltre al livello Premio Target, un Premio Minimo che permette di riconoscere una quota di premio per performance soddisfacenti ma inferiori al Target e un livello massimo che permetta di premiare eventuali Over Performance.

La scala di performance è così definita:

- Premio Minimo 20%;
- Premio Target 40%;
- Over Performance 60%.

Qualora il dipendente non raggiungesse il 100% degli obiettivi assegnati, il valore del premio sarà pari alla percentuale di grado di raggiungimento degli obiettivi, moltiplicata per il valore percentuale del premio variabile sopra indicato in base all'inquadramento previsto, il tutto moltiplicato per la RAL individuale spettante.

3. CONDIZIONI PER L'EROGAZIONE DEL PREMIO

Al raggiungimento degli obiettivi, l'erogazione del premio verrà effettuata - di norma - entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello di competenza e sarà subordinata alle seguenti condizioni:

- Assenza di sanzioni disciplinari.
- In servizio al momento dell'erogazione del premio.

Il Personale assunto con rapporto di lavoro a tempo indeterminato nel corso dell'anno di competenza accede al Sistema se ha maturato almeno sei mesi di servizio e, in tal caso, il premio spettante sarà proporzionato al periodo di servizio maturato.

Il Personale assunto a tempo determinato accede al Sistema solo se il rapporto di lavoro è stato trasformato a tempo indeterminato per un periodo pari ad almeno sei mesi nell'anno di competenza.

4. OPZIONI DI EROGAZIONE DEL PREMIO

Una volta riconosciuto il premio, al dipendente spetterà la scelta di una delle seguenti opzioni di erogazione:

- 100% in denaro
- 100% in welfare (nei limiti previsti dalla normativa fiscale vigente)
- 50% in denaro e 50% in welfare (nei limiti previsti dalla normativa fiscale vigente)
- 75% in denaro e 25% in welfare (nei limiti previsti dalla normativa fiscale vigente)

ALLEGATI

TABELLA 1 OBIETTIVI DI AREA - GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

Grado di raggiungimento dell'obiettivo		Descrizione
1	Non raggiunto	Risultato/i non ottenuto con rilevanti gap rispetto a quanto atteso
2	Parzialmente raggiunto	Risultato/i ottenuto solo in parte o con margini di miglioramento rispetto a quanto atteso
3	Raggiunto	Risultato/i pienamente ottenuto rispetto a quanto atteso

TABELLA 2 DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

Competenza	Descrizione	Comportamenti collegati
Problem Solving	Analizzare le informazioni essenziali in modo da pervenire a sintesi e conclusioni logiche, trovando soluzioni idonee rispetto ai problemi proposti. Risolvere i problemi con approccio analitico osservando i fenomeni, analizzando le cause e fornendo coerenti soluzioni e proposte.	Chi ha questa competenza: <ul style="list-style-type: none">• Individua risposte efficaci per la risoluzione di problemi• Arriva velocemente all'individuazione delle possibili soluzioni• Crea collegamenti nuovi tra gli elementi informativi a disposizione• Utilizza il pensiero laterale

Teamwork	<p>Identificare gli elementi che determinano l'efficacia del successo di gruppo allo scopo di contribuire a creare strategie e piani d'azione efficaci che permettano di esprimere il massimo potenziale del gruppo stesso. Contribuire a orientare le proprie ed altrui azioni verso obiettivi comuni, nel rispetto delle esigenze dei singoli. Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione per un risultato comune e a favorire il gioco di squadra e la circolazione delle informazioni.</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilancia l'attenzione al raggiungimento degli obiettivi con l'attenzione al mantenimento di relazioni positive • È orientato alla collaborazione con i colleghi con cui condivide piani, informazioni e risorse • Si impegna nella costruzione di un clima di lavoro positivo, informale e collaborativo • Ricerca e promuove occasioni di collaborazione • Si impegna nella costruzione all'interno della squadra di qualità come il rispetto, la disponibilità e la cooperazione • Porta tutti i componenti del team ad esprimere un'attiva ed entusiasta partecipazione • Rafforza l'identità di gruppo, lo spirito di corpo e il commitment • Protegge il gruppo e la sua reputazione
Competenza	Descrizione	Comportamenti collegati
Gestione delle relazioni	<p>Creare e mantenere nel tempo una relazione positiva con gli interlocutori, ispirando attenzione e rispetto. Gestire le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto e saper capire le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio Comportamento</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coltiva e mantiene ampie reti di relazioni informali • Ricerca rapporti reciprocamente vantaggiosi • È attento ai messaggi della comunicazione non verbale e ascolta accuratamente • Dimostra sensibilità verso la comprensione delle prospettive altrui • È attento alle esigenze e ai sentimenti delle altre persone
Comunicazione	<p>Trasmettere e far capire i propri messaggi e sviluppare processi di scambio, informazione e comunicazione a diversi livelli di interlocuzione puntando a suscitare interesse e attenzione negli interlocutori. Sostenere le proprie idee con determinazione e sicurezza, senza temere il confronto costruttivo e il dissenso e senza lasciarsi scoraggiare dagli ostacoli o intimorire da interlocutori decisi ma nel contempo preservando la positività della relazione</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • È efficace nel trasmettere messaggi e nell'ascoltarli • Coglie i segnali emotivi • Comunica in maniera semplice e comprensibile anche le questioni e i temi difficili • Ascolta attentamente, ricerca la comprensione reciproca e è disposto alla condivisione di informazioni • Promuove una comunicazione aperta e rimane disponibile all'ascolto sia di informazioni positive che negative

Affidabilità ed accuratezza	Avere maturità personale e professionale che consenta di farsicarico con zelo, efficienza, accuratezza e disponibilità degli incarichi assegnati. Saper gestire i compiti e il carico di responsabilità delegate.	Chi ha questa competenza: <ul style="list-style-type: none"> • Rispetta gli impegni e mantiene le promesse • Tiene in considerazione gli impegni presi nel perseguire i propri obiettivi • È organizzato e attento nel proprio lavoro
Iniziativa	Prendere l'iniziativa per il perseguimento di opportunità emergenti, attivandosi per promuovere e attuare il miglioramento continuo dei prodotti/ processi/ servizi	Chi ha questa competenza: <ul style="list-style-type: none"> • È attento a cogliere le opportunità • Persegue gli obiettivi anche al di là delle attese sul proprio ruolo Individua e propone modalità di lavoro più efficaci
Orientamento ai risultati	Indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali	Chi ha questa competenza: <ul style="list-style-type: none"> • È orientato ai risultati e dimostra impegno nel raggiungere gli obiettivi nel rispetto degli standard di qualità • Si pone obiettivi sfidanti e prende, a tale scopo, rischi calcolati • Si sforza di migliorare le proprie performance • Sollecita sforzi personali e del gruppo / unità di appartenenza per raggiungere un più ampio obiettivo organizzativo Ricerca attivamente opportunità per raggiungere gli obiettivi
Competenza	Descrizione	Comportamenti collegati
Flessibilità	Adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, comprendendo le differenti prospettive dei problemi. Agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari, rimettendo, quando è necessario, costantemente ed autonomamente in discussione le proprie convinzioni	Chi ha questa competenza: <ul style="list-style-type: none"> • Gestisce efficacemente anche numerose richieste di contributo, modificando le priorità, ed effettuando cambiamenti rapidi nei propri programmi • Adatta le proprie risposte e azioni in funzione del contesto e delle priorità • Non percepisce negativamente il modificarsi delle priorità, delle modalità di lavoro o del contesto di riferimento • È flessibile nel modo in cui interpreta gli eventi
Gestione del Tempo / Timemanagement	Impostare e attuare progetti e programmi nel rispetto dei tempi. Predisporre e realizzare le attività in funzione delle risorse disponibili e tenendo conto dei vincoli imposti dalla variabile tempo. Gestire in maniera efficace il tempo a disposizione, attraverso la corretta individuazione delle priorità. Rispettare le scadenze programmate, garantendo la qualità del lavoro svolto	Chi ha questa competenza: <ul style="list-style-type: none"> • Fissa i termini temporali delle attività • Pianifica le attività da svolgere in base alle priorità individuate • Durante lo svolgimento delle attività controlla il rispetto dei tempi • È puntuale nello svolgimento delle attività assegnate

Pianificazione e organizzazione	<p>Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando o influenzando l'allocazione delle risorse (economiche, tecniche, umane).</p> <p>Gestire, guidare e controllare le attività su base progettuale utilizzando tecniche e metodologie strutturate di governo e controllo</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pianifica i task e le attività in fasi chiare e efficaci • Gestisce i progetti in modo chiaro e organizzato • Dimostra una elevata capacità di strutturazione
Innovazione	<p>Essere aperti a proposte ed idee, provenienti dall'esterno e dall'interno dell'azienda. Essere orientati a generare e cercare nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze attuali e future del cliente (interno o esterno) e del mercato</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ricerca nuove idee da una grande varietà di fonti • Individua soluzioni originali ai problemi • Genera nuove idee • Individua nuove prospettive
Orientamento al servizio e al cliente	<p>Orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni ed delle esigenze dei clienti interni ed esterni, in un'ottica di forte attenzione alla loro soddisfazione</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende i bisogni del cliente interno/esterno e li confronta con i servizi e i prodotti erogati • Cerca modalità per accrescere la soddisfazione dei clienti e per fidelizzarli • Offre adeguata assistenza ai clienti • Interpreta le attese dei clienti, agendo come un consulente di fiducia
Competenza	Descrizione	Comportamenti collegati
Capacità decisionale	<p>Operare scelte tempestive ed efficaci, in funzione delle priorità reali e delle informazioni disponibili, anche in condizioni di incertezza, assumendosene la responsabilità e accettando i rischi insiti nella decisione</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Applica dei criteri di scelta a situazioni complesse • Prende in considerazione varie opzioni e valuta i pro e i contro di ciascuna • È rapido nel selezionare un'opzione, tra quelle prese in considerazione, in base alle priorità • È orientato a prendere decisioni in prima persona
Autocontrollo e stabilità emotiva /self-control – <i>soloper i Responsabili</i>	<p>Tollerare e gestire ansia ed emozioni (es. irritazione, malumore, etc.) in situazioni caratterizzate da incertezza, difficoltà, pressione e conflitto.</p> <p>Riuscire a controllare adeguatamente i propri impulsi evitando reazioni troppo dirette e poco mediate che possano influire negativamente nella relazione</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestisce e controlla attivamente i propri sentimenti e le proprie emozioni • È riflessivo e rimane composto e con orientamento positivo anche in momenti critici • Pensa tranquillamente e rimane concentrato anche sotto pressione
Leadership – <i>soloper i Responsabili</i>	<p>Assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propone una visione condivisa e in grado di suscitare entusiasmo • Guida gli altri a seconda delle necessità, indipendentemente dalla posizione ricoperta • Guida verso elevati livelli di prestazione le

	<p>miglioramento continuo degli standard di lavoro</p>	<p>persone di cui è responsabile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guida e orienta attraverso l'esempio
<p>Gestione, motivazione e sviluppo risorse <u>-solo per i Responsabili che coordinano gerarchicamente risorse</u></p>	<p>Creare un sistema di lavoro nell'ambito del quale le persone possano agire autonomamente e vedere valorizzate le diversità di stile e di approccio professionale.</p> <p>Stimolare costantemente le persone assegnando loro obiettivi sfidanti in funzione delle potenzialità e capacità possedute da ciascuno al fine di favorirne lo sviluppo professionale e rendere più veloce ed efficace il funzionamento dell'organizzazione.</p> <p>Saper osservare i comportamenti rilevando le caratteristiche salienti e offrire feedback costruttivi utili a potenziare le qualità e a sviluppare le aree di debolezza</p>	<p>Chi ha questa competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riconosce e ricompensa gli sforzi, i risultati raggiunti e la crescita dei collaboratori • È disponibile a dare feedback ed identifica le esigenze e i punti di debolezza dei collaboratori al fine di svilupparli • Si propone come coach per i propri collaboratori ai quali propone compiti e sfide volti ad accrescere le loro capacità • Si relaziona efficacemente con persone di diversa provenienza • Comprende diversi punti di vista ed è sensibile alle differenze • Vede la diversità come una opportunità, creandoun ambiente dove persone diverse possano operare efficacemente

TABELLA 3 OBIETTIVI INDIVIDUALI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Livello di possesso		Descrizione	Supporto alla interpretazione
1	Base	Possesso degli elementi base della competenza necessari per una applicazione in situazioni routinarie ea bassa complessità, con necessità di supporto	E' in grado di applicare efficacemente alle sole attività e situazioni meno complesse previste dal ruolo almeno alcuni dei comportamenti collegati alla specifica competenza, ma continua ad avere frequentemente bisogno del supporto di un collega più esperto o del responsabile. Nel caso di attività a maggiore complessità nelle quali è necessario applicare la specifica competenza ha necessità di farsvolgere, completare o integrare le attività dal collega esperto o dal responsabile.
2	Standard	Possesso della competenza sufficiente per una applicazione operativa in situazioni standardizzate di cui sia prevedibile l'evoluzione, in presenza di una figura che ne coordina e indirizza l'applicazione	E' in grado di applicare efficacemente alle attività e situazioni standard previste dal ruolo i comportamenti collegati alla specifica competenza, avendo bisogno in tali occasioni di un collega più esperto o del responsabile solo in termini di riferimento ed indirizzo e non di supporto operativo. In situazioni che non è stato chiamato a gestire e fuori dall'ordinario, ha bisogno di supporto o affiancamento di un collega esperto o del responsabile.
3	Pieno	Padronanza della competenza che consenta una applicazione operativa svolta in sostanziale autonomia, anche in situazioni non standardizzate	E' in grado di applicare con efficacia i comportamenti collegati alla specifica competenza alle attività e situazioni che caratterizzano il ruolo. E' in grado di applicare la specifica competenza con autonomia ed efficacia anche a situazioni fuori dell'ordinario e di media complessità. Fa riferimento a colleghi esperti o al responsabile per supporto ed affiancamento raramente e solo in situazioni di particolare difficoltà. Viene consultato rispetto alle modalità di applicazione della specifica competenza dai colleghi meno esperti.
4	Avanzato	Padronanza approfondita dei diversi aspetti che caratterizzano la competenza ed applicazione efficace anche in situazioni diversificate, critiche, di complessità elevata ed in contesti di incertezza	E' in grado di applicare con efficacia alle attività e situazioni che caratterizzano il ruolo pressoché tutti i comportamenti collegati alla specifica competenza, anche in situazioni ad elevata complessità, senza bisogno del supporto o coordinamento del responsabile. E' visto come punto di riferimento per i colleghi della stessa funzione o di altre funzioni per la risoluzione di problematiche più complesse che richiedono l'applicazione della specifica competenza