

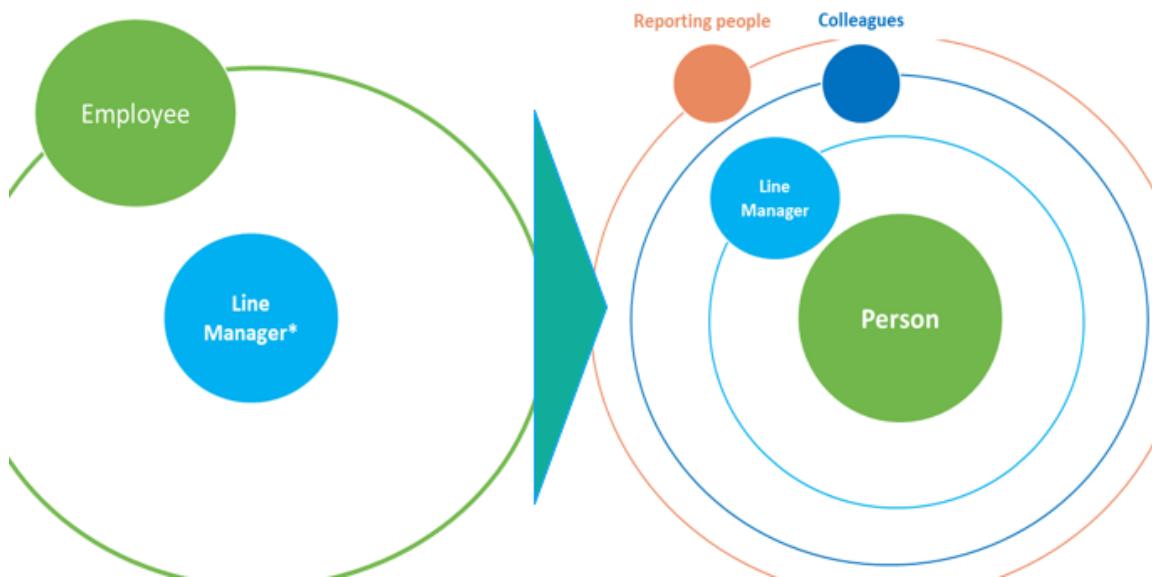
# Progetto di Valutazione Inclusiva delle Performance

## Mission dell'Azienda

De Nora promuove una cultura aziendale basata su **collaborazione, resilienza e inclusione**, con l'obiettivo di mettere **la persona al centro** dei processi organizzativi. Il progetto presentato si inserisce nel percorso di evoluzione del performance management, rendendolo più equo, partecipativo e orientato al benessere.

## Obiettivi del Progetto

- Introdurre un nuovo sistema di **valutazione inclusiva delle performance**.
- Stimolare la **collaborazione** e valorizzare il **lavoro invisibile**.
- Valutare i manager sulla **capacità di far fare**, non solo sull'operatività.
- Promuovere una cultura del **feedback attivo** e dello **sviluppo continuo**.



## Strategie e Approcci

Per raggiungere gli obiettivi del progetto, è stato adottato un approccio strategico centrato sull'inclusione, la trasparenza e la valorizzazione delle competenze trasversali. Il nuovo sistema di valutazione è stato progettato per superare i modelli tradizionali, introducendo una logica partecipativa che coinvolge attivamente tutti i livelli dell'organizzazione.

Una delle principali innovazioni è stata l'introduzione di un processo di valutazione **multi-source**, in cui i manager vengono valutati non solo dai loro superiori, ma anche dai collaboratori diretti e dai pari. Questo approccio consente di ottenere una visione più completa, oggettiva e bilanciata delle performance, riducendo i bias individuali e promuovendo una cultura del feedback continuo.

Le valutazioni sono state strutturate attorno a **driver di performance ben definiti**, che includono aspetti come il benessere, la qualità dell'esecuzione, l'autonomia, l'innovazione e la capacità di collaborazione. In particolare, la collaborazione è stata misurata attraverso il contributo percepito dai colleghi, mentre la leadership è stata valutata dai riporti diretti, con un focus sulla capacità di ispirare, delegare e sviluppare il potenziale del team.

L'intero processo è stato supportato da una piattaforma digitale, che ha garantito l'anonymato delle valutazioni e facilitato la raccolta e l'analisi dei dati. Questo ha permesso non solo di monitorare l'andamento delle performance, ma anche di identificare aree di miglioramento e opportunità di sviluppo individuale e collettivo.

## Implementazione

L'implementazione del nuovo sistema di valutazione delle performance ha seguito una roadmap strutturata, articolata in fasi progressive e supportata da strumenti digitali e metodologie partecipative. Il progetto ha coinvolto attivamente manager, collaboratori e team HR, con l'obiettivo di costruire un processo equo, trasparente e orientato allo sviluppo.

### Timeline di implementazione

- **Novembre 2024:** Lancio pilota in Italia.
- **Novembre – Dicembre 2024:** Selezione dei colleghi e dei riporti da parte dei partecipanti.
- **Dicembre 2024 – Gennaio 2025:** Raccolta delle valutazioni su collaborazione e leadership.

- **Febbraio – Marzo 2025:** Finalizzazione delle valutazioni da parte dei manager.
- **Marzo – Aprile 2025:** Analisi dei risultati e identificazione di trend e aree di miglioramento.
- **Dicembre 2025:** Roll-out globale del sistema in tutte le sedi internazionali.

### Struttura del nuovo Performance Assessment

Il nuovo processo valutativo si basa su tre pilastri fondamentali:

1. **Driver di performance:** indicatori chiave come benessere, focus & impatto, qualità & execution, autonomia, miglioramento continuo e innovazione.
2. **Obiettivi individuali:** definiti in coerenza con le priorità aziendali e monitorati nel tempo.
3. **Valutazione della collaborazione e della leadership:** introdotta come elemento centrale per misurare l'efficacia relazionale e la capacità di guida.

### Metodologie adottate

Il nuovo sistema si basa su una metodologia **multi-source e partecipativa**, che prevede:

- **Valutazione della collaborazione** da parte dei colleghi: ogni partecipante propone 5 colleghi con cui ha collaborato maggiormente. I colleghi valutano aspetti come:
  - Lavoro di squadra
  - Comunicazione chiara
  - Supporto continuo
- **Valutazione della leadership** da parte dei riporti diretti (solo per manager con almeno 3 riporti, per garantire l'anonimato). I riporti valutano:
  - Ascolto attivo e inclusione
  - Empowerment e capacità di delega
  - Pianificazione, organizzazione e resilienza
  - Promozione del benessere e della sostenibilità
- **Sistema di punteggio** su scala da 1 a 5:

- 1 = Sotto le aspettative
  - 2 = Soddisfa parzialmente le aspettative
  - 3 = Soddisfa completamente le aspettative
  - 4 = Supera le aspettative
  - 5 = Eccezionale
- **Pesi differenziati** in base al ruolo e al livello organizzativo, per garantire coerenza e comparabilità tra le valutazioni.

L'intero processo è stato progettato per garantire **trasparenza, oggettività e orientamento allo sviluppo**, offrendo a ciascun partecipante un feedback strutturato e utile per la crescita individuale e collettiva.

## Risultati e Impatti

- Oltre il 90% delle valutazioni completate nei tempi previsti.
- Feedback positivo ed entusiasta da parte dei partecipanti.
- Media valutazioni:
  - Collaborazione: 4,11
  - Leadership: 4,06
- Maggiore polarizzazione nella leadership (più voti estremi).
- Il progetto ha rafforzato l'empatia, l'ispirazione e la capacità di ascolto.

I risultati hanno generato azioni di miglioramento individuali e collettive:

- **Individuali:** ogni persona e manager riceveranno un feedback su cui lavorare.
- **Collettivi:** ogni dipartimento e funzione potrà pianificare azioni di sviluppo