
	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	


**VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO
FORMAZIONE, SVILUPPO DI CARRIERA E POLITICHE RETRIBUTIVE**

Redazione, validazione, verifiche interne	
Owner	Data
Redatta e verificata dal Responsabile Funzione Capitale Umano e Comunicazione interna - [REDACTED]	19.03.2024
Verificata dal Responsabile Funzione Compliance e Risk Management e RPCT - [REDACTED]	19.03.2024
Verificata dal Dirigente Preposto - [REDACTED]	19.03.2024
Approvazione CdA	25.03.2024
Firma digitale AD	<i>Firmata digitalmente in data 27/03/2024</i>


Cronologia delle revisioni	
Versione	Data approvazione
1.0	25.03.2024

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

[Redacted content]

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	



	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

1. SCOPO E CONTENUTI

La presente procedura illustra le modalità tramite le quali Eur S.p.A. (di seguito anche “Società”) assicura la crescita professionale dei dipendenti attraverso interventi di formazione, percorsi di carriera e politiche retributive in linea con le competenze e i profili professionali dei singoli dipendenti e con le posizioni di responsabilità previste all’interno dell’organizzazione societaria, definendo le attività, i ruoli coinvolti, le responsabilità e i presidi di controllo relativi allo svolgimento delle diverse fasi al fine di garantire trasparenza e equità di trattamento.


Nell’ambito della presente procedura sono riportati i principi di controllo e di comportamento funzionali alla gestione e contenimento dei rischi connessi al D.Lgs.n.231/2001, alla L.n.190/2012 ed alla Legge 28 dicembre 2005 n.262.

2. CAMPO DI APPLICAZIONE

Destinatari della procedura sono la Funzione Capitale Umano e Comunicazione Interna, quale *owner* dell’intero processo di valorizzazione del capitale umano, nonché tutti i Responsabili di Funzione coinvolti nella gestione del capitale umano finalizzata alla crescita professionale dei collaboratori e, conseguentemente, all’accrescimento del *know how* aziendale.

La presente procedura individua gli strumenti attraverso i quali la Società assicura la valorizzazione del capitale umano, quali:

- A.** Interventi di formazione relativi alle competenze tecnico-professionali, alle competenze trasversali (*soft skill*) e manageriali.
- B.** Sistema professionale per lo sviluppo di carriera - in termini di livello e qualifica - in cui si individuano i profili professionali caratterizzanti il business della Società, il percorso di accesso all’azienda per i neo-diplomati/laureati, di “*empowerment*” nel ruolo dei *professional* e i percorsi per raggiungere ruoli di maggiore complessità afferenti il coordinamento e la gestione di attività e risorse.
- C.** Politiche retributive che, tenuto conto dei *range retributivi* per Livello/Qualifica, prevedano incrementi stipendiali coerenti ed allineati ai ruoli ricoperti (ai livelli e alle

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

qualifiche di appartenenza), all'interno di una cornice di costo del lavoro sostenibile per la Società e in linea con le raccomandazioni delle amministrazioni pubbliche socie formulate ai sensi dell'art.19, comma 5, del d.lgs.n.175/2016.

3. COMUNICAZIONE

La presente procedura è resa disponibile al personale tramite i canali di comunicazione interna di EUR S.p.A. (intranet aziendale) ed è fatto obbligo a tutti i destinatari prenderne visione e adeguata conoscenza.


4. RIFERIMENTI NORMATIVI

Riferimenti Esterni

- Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n.175 “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”;
- Legge 5 novembre 2021, n.162 “Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n.198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo”;
- Decreto Legislativo 8 Giugno 2001, n.231 “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della Legge 29 settembre 2000, n.300”;
- Legge 6 Novembre 2012, n.190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione” e s.m.i.;
- Legge 28 dicembre 2005, n.262 “Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari”.

Riferimenti Interni

- Modello di Organizzazione, Gestione e controllo ex D.Lgs.n.231/2001;
- Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- Codice Etico.

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

5. DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI

Ai fini della presente procedura valgono le seguenti definizioni e abbreviazioni:

AD: Amministratore Delegato.

AFC: Amministrazione Finanza e Controllo.

CdA: Consiglio di Amministrazione.

CUCI: Funzione Capitale Umano e Comunicazione interna.

Determina AD su politica meritocratica: atto attraverso il quale l'Amministratore Delegato autorizza gli interventi meritocratici proposti dei Responsabili di Funzione e valutati dal Responsabile CUCI.

Management by Objectives (MBO): sistema di gestione per obiettivi che coinvolge Dirigenti e Quadri, Responsabili di Funzione, che hanno una quota variabile di retribuzione prevista nel contratto di assunzione o successivamente attraverso lettera formale di assegnazione da parte della Società.

MOG 231: Modello di Organizzazione, Gestione e controllo ex D.L.gs.n.231/2001.

OdV: Organismo di Vigilanza.

PdR: Premio di Risultato.


Personale: dipendenti con qualifiche di Operaio, Impiegati, Quadri e Dirigenti.

Piano annuale degli obiettivi (PAO): documento contenente, per ogni Funzione, la declinazione degli obiettivi per i singoli dipendenti appartenenti alle qualifiche di Quadri e Impiegati.

Piano Retributivo Annuale (PRA): documento contenente lo stato delle retribuzioni e gli interventi evolutivi che la Società intende attuare nel corso dell'anno legati a politiche di gestione meritocratica, quali: incrementi di stipendio, passaggi di livello/qualifica, sistemi di incentivazione, una tantum; nel documento sono contemplati anche eventuali accordi sindacali che hanno impatto sulla RALT (PdR/Welfare/etc.) nonché quanto previsto dalla contrattazione collettiva.

PTPCT: Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

RCU: Responsabile Capitale Umano.

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

RPCT: Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Vertici Aziendali: Presidente e Amministratore Delegato.

6. RUOLI E RESPONSABILITÀ

Nell’ambito del presente paragrafo sono riepilogati i ruoli e le responsabilità delle principali strutture/soggetti coinvolti nelle attività disciplinate dalla presente procedura.

FUNZIONE CAPITALE UMANO E COMUNICAZIONE INTERNA: è incaricata di sovrintendere le seguenti fasi:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]


[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- predisposizione del Piano Retributivo Annuale (PRA) che, sulla base del budget, individua le azioni di politica retributiva da attuare;
- gestione della politica meritocratica attraverso la predisposizione di strumenti di valutazione delle prestazioni che abbiano requisiti di trasparenza, coerenza ed efficacia rispetto al contesto aziendale;
- la predisposizione del Piano annuale degli obiettivi finalizzato all’individuazione di obiettivi e alla misurazione dei traguardi raggiunti nella gestione della prestazione.

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

RESPONSABILE FUNZIONE AMMINISTRAZIONE FINANZA E CONTROLLO: è incaricato di assicurare che gli investimenti in formazione, le politiche meritocratiche e retributive che coinvolgono il personale siano in linea con il budget, sostenibili in termini di costo del lavoro ed in linea con gli obiettivi di efficientamento di volta in volta imposti dal Ministero dell’Economia e delle Finanze.

RESPONSABILI DI FUNZIONE E VERTICI AZIENDALI (PRESIDENTE E AD): coinvolti nella gestione delle valutazioni annuali e della politica meritocratica, nonché nell’indicazione, relativamente alle prime linee, alla Funzione CUCI, degli interventi meritocratici.

7. DESCRIZIONE ITER PROCEDURALE

La presente procedura definisce le attività relative alla valorizzazione del capitale umano; le suddette attività attengono alle tematiche di seguito riportate:

- (i) Formazione del personale.
- (ii) Sviluppo di carriera.
- (iii) MBO - Management by Objectives.

8. FORMAZIONE DEL PERSONALE

8.1 Finalità degli interventi formativi

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]


[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	


[Redacted text block]

8.2 Rilevazione delle esigenze formative

[Redacted text block]

8.3 Piano di Formazione

[Redacted text block]

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	


[Redacted text block]

8.4 Avvio del Piano di Formazione

[Redacted text block]

8.5 Richiesta intervento formativo

[Redacted text block]

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

[Redacted text block]

8.6 Formazione finalizzata alla certificazione delle competenze


[Redacted text block]

8.7 Valutazione del percorso formativo

[Redacted text block]

9. SVILUPPO DI CARRIERA

Per sviluppo di carriera si intendono tutte quelle azioni finalizzate a dare un riconoscimento al personale dipendente in termini di:

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

- a) crescita di Livello inquadramentale secondo quanto previsto dal CCNL applicato dalla Società al personale con qualifica di Operaio, Impiegato e Quadro e in linea con l'organizzazione societaria;
- b) passaggio di Qualifica secondo quanto previsto dai CCNL applicati dalla Società, per Operai, Impiegati e Quadri e per Dirigenti ed in linea con l'organizzazione societaria;
- c) Incremento della RAL senza crescita di livello inquadramentale/passaggio di Qualifica.

Tali interventi sono oggetto di politiche gestionali attuate, almeno, a cadenza annuale e basate sulla valutazione delle prestazioni in termini di comportamenti organizzativi attesi e raggiungimento di risultati rispetto ad obiettivi assegnati.

9.1 Politica gestionale

9.1.1 Piano Retributivo

Con cadenza annuale, di norma nel mese di gennaio, la Funzione CUCI, d'intesa con l'AD, avvia il processo di politica gestionale.


Entro il mese di gennaio o comunque nell'ambito del processo di predisposizione del budget annuale il RCU definisce, con il Responsabile AFC, il Piano Retributivo, documento in cui vengono declinati gli interventi di politica retributiva e gestionale previsti nell'anno. Tale piano viene portato all'approvazione dell'AD.

Il Piano Retributivo deve prevedere tutti gli interventi retributivi per i dipendenti incluse le eventuali dinamiche salariali, previste nell'anno, e dovute all'approvazione del CCNL applicato nonché agli strumenti di contrattazione sindacale di secondo livello quali, Welfare, PdR e quant'altro abbia impatto economico per la Società e rappresenti un incremento salariale, diretto e/o indiretto, per i dipendenti.

9.1.2 Piano degli Obiettivi

Al termine della valutazione delle prestazioni, la Funzione CUCI raccoglie nel documento Piano degli Obiettivi (Allegato n.4) i nuovi obiettivi assegnati dai Responsabili di Funzione per ogni singola risorsa appartenente alle qualifiche di Impiegati e Quadri.

Gli obiettivi devono comunque essere raggiungibili, nel periodo di osservazione, consuntivabili e documentabili.

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

Il sistema di valutazione delle prestazioni è elaborato, comunque, sulla base di criteri oggettivi, definiti, formalizzati e condivisi.

9.2 Valutazione delle prestazioni

Con cadenza annuale, di norma entro il mese di luglio, la Società avvia la valutazione delle prestazioni per il personale. All'avvio della valutazione delle prestazioni, la Funzione CUCI fornisce ai Responsabili le schede di valutazione. La valutazione si riferisce alle prestazioni fornite nei 12 (dodici) mesi precedenti e possono essere valutati i dipendenti che, nel periodo di riferimento, abbiano prestato attività consecutiva per almeno la metà del periodo (6 mesi).

Le schede utilizzate per la valutazione devono prevedere, per quanto riguarda le competenze, l'individuazione specifica, con le relative evidenze comportamentali; tali competenze devono essere almeno due per ciascun ambito: cognitivo, realizzativo e relazionale.

Per gli obiettivi, l'indicazione di almeno due per il personale con qualifica di Impiegato e di almeno tre per il personale con qualifica Quadro.


I Responsabili di Funzione provvedono a compilare le schede di valutazione e a condividerle, attraverso un colloquio strutturato, con i collaboratori, nei tempi indicati dalla Funzione CUCI.

Al termine del colloquio il valutato può far inserire nella scheda il suo feedback relativo alla valutazione ricevuta.

Il colloquio di feedback tra valutatore (responsabile) e valutato (collaboratore) è attestato dalle rispettive firme sulla scheda.

Le schede firmate sono consegnate alla Funzione CUCI che provvede alla relativa archiviazione nel fascicolo personale del dipendente. Una copia della scheda di valutazione - che costituisce il documento attestante le operazioni di valutazioni effettuate - viene, infine, rilasciata al valutato.

Al termine delle valutazioni, ogni Responsabile di Funzione propone alla Funzione CUCI le risorse a cui destinare eventuali interventi meritocratici. La richiesta di intervento deve essere comunque contenuta nel giudizio di sintesi previsto nella scheda.

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

Il Responsabile della Funzione CUCI effettua le valutazioni relativamente alle proposte ricevute in merito: **(i)** agli eventuali interventi meritocratici intervenuti negli anni precedenti; **(ii)** al budget a disposizione; **(iii)** alla percentuale di interventi complessivi indicata dall'azienda, non superiore al 20% del personale in organico, su base annua; **(iv)** eventuali valutazioni delle prestazioni effettuate negli anni precedenti.

Successivamente, il Responsabile CUCI elabora il piano degli interventi meritocratici da sottoporre all'approvazione all'AD.

Per quanto riguarda la valutazione delle prestazioni dei Dirigenti e Quadri Responsabili di Funzione si applica la medesima procedura su indicata, pertanto è cura del Presidente/Amministratore Delegato declinare gli obiettivi dei Responsabili delle Funzioni/ dipendenti a loro diretto riporto.

9.3 Interventi meritocratici

Gli interventi meritocratici riconosciuti ai dipendenti dalla Società devono essere coerenti alle relative valutazioni delle prestazioni e devono, in ogni caso, essere proporzionali alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte del dipendente medesimo.

In ogni caso, il Responsabile di Funzione non può chiedere un intervento meritocratico per una risorsa, appartenente alla sua Funzione, prima di 18 (diciotto) mesi dall'ultimo intervento applicato, ad eccezione dei casi in cui il dipendente venga inserito in un ruolo organizzativo di maggiore responsabilità

9.3.1 Promozione livello contrattuale superiore

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]


[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]


[REDACTED]

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

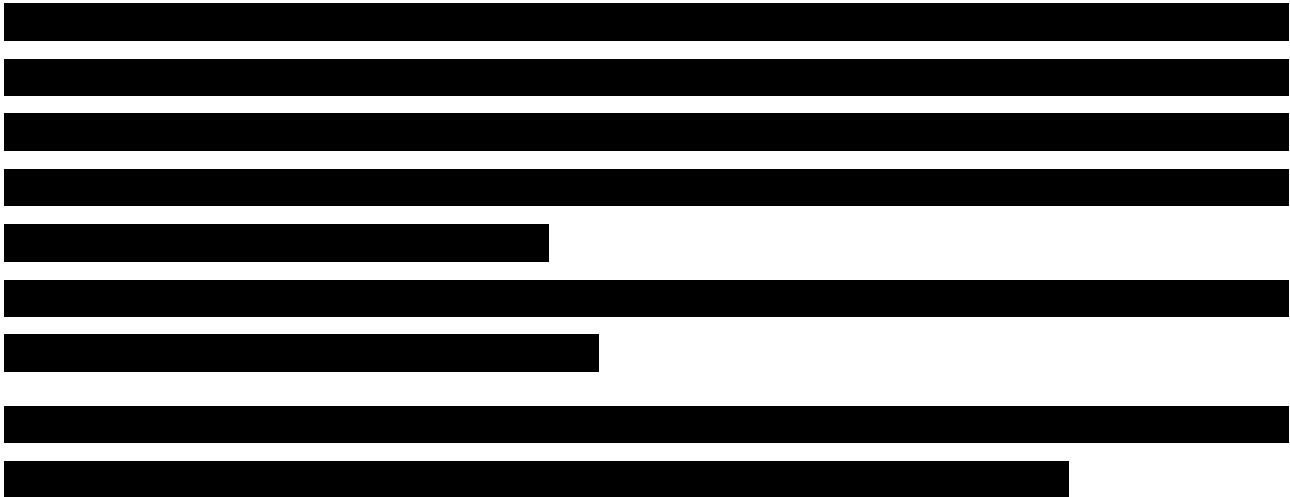
[Redacted text block]

9.3.2 Passaggio di qualifica

[Redacted text block]

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

9.3.3 Incremento retributivo



9.3.4 Una Tantum


In aggiunta agli interventi di sviluppo di carriera, la Società può prevedere, per Impiegati e Quadri, il riconoscimento di premi in denaro “Una Tantum” qualora al dipendente sia stato affidato formalmente dalla Società - attraverso un Ordine di Servizio - un progetto trasversale rispetto ai processi aziendali e che abbia un impatto rilevante, diretto o indiretto, sul business/sui business della Società, i cui risultati siano stati raggiunti al 100% entro le tempistiche previste.

L'intervento è proposto dal Responsabile della Funzione del dipendente, a conclusione del progetto, e approvato dal RCU che provvede - altresì - alla consuntivazione del raggiungimento del risultato entro le tempistiche previste.

I premi Una Tantum hanno un importo di: **(i)** € 3.000,00 per gli Impiegati; **(ii)** € 5.000,00 per i Quadri.

9.4 Approvazione e formalizzazione politica gestionale

A conclusione della valutazione delle prestazioni, il RCU verifica il Piano di politica gestionale con il Responsabile AFC per la verifica del rispetto dei costi previsti in budget e lo trasmette all'approvazione dell'AD per la successiva Determina.

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

Successivamente alla Determina dell'AD, la Funzione CUCI provvede alla formalizzazione delle comunicazioni ai dipendenti coinvolti, agli adempimenti amministrativi e all'aggiornamento dell'anagrafica del dipendente sulla base dell'intervento effettuato.

9.5 MBO - Management by Objectives


All'approvazione del budget da parte del CdA, la Società può coinvolgere i Dirigenti e i Quadri di 2° livello - Responsabili di Funzione - nel sistema di incentivazione manageriale, denominato *Management by Objectives*, assegnando a ciascuno una quota variabile di retribuzione, in aggiunta alla RAL, legata ad una scheda obiettivi in linea con i target previsti nel budget dell'anno di riferimento.

Le regole del sistema MBO definite dall'AD - congiuntamente al Responsabile CUCI e al Responsabile AFC - sono contenute nella nota metodologica allegata alla scheda obiettivi. Di norma, il sistema MBO (Allegato n.8) prevede:

- l'assegnazione di uno/due obiettivi comuni a tutti i partecipanti al sistema di incentivazione, legati a parametri economici della Società, quali Risultato di Esercizio e EBITDA;
- uno o due obiettivi individuali, confrontabili e misurabili, legati alle responsabilità e ai progetti assegnati;
- un obiettivo qualitativo riguardante la valutazione della prestazione complessiva.

Alla consuntivazione del budget, cui si riferisce il sistema di incentivazione, e a seguito dell'approvazione del Bilancio da parte dell'Assemblea dei Soci, la Società - qualora siano stati raggiunti gli obiettivi aziendali di attivazione del sistema MBO nonché siano stati rispettati gli obiettivi indicati dal MEF in relazione al contenimento, su base triennale, dei costi operativi - provvede all'erogazione della quota variabile della retribuzione nella misura percentuale complessivamente raggiunta. Per l'erogazione della quota variabile la soglia minima di raggiungimento degli obiettivi è l'80%.

La Società provvede alla consuntivazione del raggiungimento degli obiettivi. La consuntivazione viene effettuata dal Responsabile CUCI e dalla Responsabile AFC; la consuntivazione dei risultati del Responsabile CUCI e del Responsabile AFC viene effettuata dall'AD.

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

La consuntivazione complessiva viene approvata dall'AD.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

11. CONTROLLO E MONITORAGGIO


Tutto il personale è tenuto, per quanto di propria competenza, alla verifica della correttezza delle attività svolte. I Direttori ed i Responsabili di Funzione devono altresì prevedere momenti di controllo e monitoraggio sulla correttezza delle attività svolte dal personale aziendale nell'ambito delle attività disciplinate nella presente procedura.

12. TRACCIABILITÀ

Il personale coinvolto nelle attività disciplinate nella presente procedura deve garantire la tracciabilità dei documenti inerenti le singole attività del processo e le verifiche svolte, al fine di favorire l'integrità delle fonti informative. Il personale deve inoltre assicurare la corretta archiviazione della documentazione e renderla disponibile ai fini di una verifica anche a posteriori (es. *audit/testing*) pena l'applicazione del sistema sanzionatorio.

13. SEGNALAZIONE E COMUNICAZIONI ALL'ORGANISMO DI VIGILANZA E AL RPCT

Chiunque venga in possesso di notizie e/o informazioni relative a comportamenti non in linea con quanto previsto nella presente procedura, nonché a condotte non conformi con

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

quanto stabilito da normative esterne e interne (es. Codice Etico, MOG 231 e PTPCT) può segnalare tali violazioni mediante gli strumenti messi a disposizione dalla Società in conformità alla disciplina whistleblowing.


Il personale formalmente designato è incaricato, altresì, ad inviare all’OdV e al RPCT i flussi informativi e di *reporting* definiti nel MOG 231 e nel PTPCT.

14. SISTEMA DISCIPLINARE

L’inosservanza da parte del personale aziendale dei principi contenuti nella presente procedura, nonché del MOG 231, del PTPCT e del Codice Etico, comportano l’applicazione delle misure sanzionatorie contenute nel sistema disciplinare aziendale, in base alle specifiche modalità ivi previste.



Attività	Funzione	Responsabili						
		RCU	Responsabili di Funzione	Responsabile Ufficio Formazione	Responsabile AFC	CUC	AD	C&A
[REDACTED]	[REDACTED]		■	■	■			
	[REDACTED]	■						
[REDACTED]	[REDACTED]	■			■		■	
[REDACTED]	[REDACTED]	■	■			■		
[REDACTED]	[REDACTED]	■			■	■	■	
[REDACTED]	[REDACTED]	■			■	■	■	
	[REDACTED]	■			■		■	

	Procedura	PR 16.01
	Valorizzazione del Capitale Umano Formazione, sviluppo di carriera e politiche retributive	

Attività	Funzione	RCU	Responsabili di Funzione	Responsabile Ufficio Formazione	Responsabile AFC	CUC	AD	CdA
[REDACTED]	[REDACTED]	■					■	

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]