



UniCredit Group



Performance Management

Il Sistema di Valutazione nel Gruppo UniCredit

Da 16 sistemi diversi (in sedici paesi) ad un approccio globale

Executive Development and Compensation

Milano, 12 Novembre 2010

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

cfr mail del 15 aprile 2010

Obiettivo: collegare *people strategy* e *business strategy*



INCENTIVARE LO SVILUPPO E LA CULTURA DEL FEEDBACK

Trasparenza e correttezza nel feedback;
responsabilità del Responsabile per lo sviluppo del dipendente.

ECCELLENZA ATTRAVERSO LA SEMPLICITA'

Approccio comune che favorisce economie di scala nell'implementazione e applicazione del processo finalizzata al raggiungimento dell'eccellenza nei nostri servizi.

COERENZA CON I VALORI E IL MODELLO DELLE COMPETENZE

Il Modello delle Competenze di Unicredit è la **base comune** per le definizioni dei comportamenti di valore; esso si fonda sul concetto di centralità del cliente e di sostenibilità dei risultati.

INTEGRAZIONE DEI PROCESSI HR

Global Job Model come base della struttura organizzativa. **Piattaforma SAP** come fonte di dati unica e standardizzata a livello di Gruppo.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

I pilastri

cfr mail del 15 aprile 2010



Da... 16 diversi sistemi di Performance Management



circa
160.000
dipendenti

A...



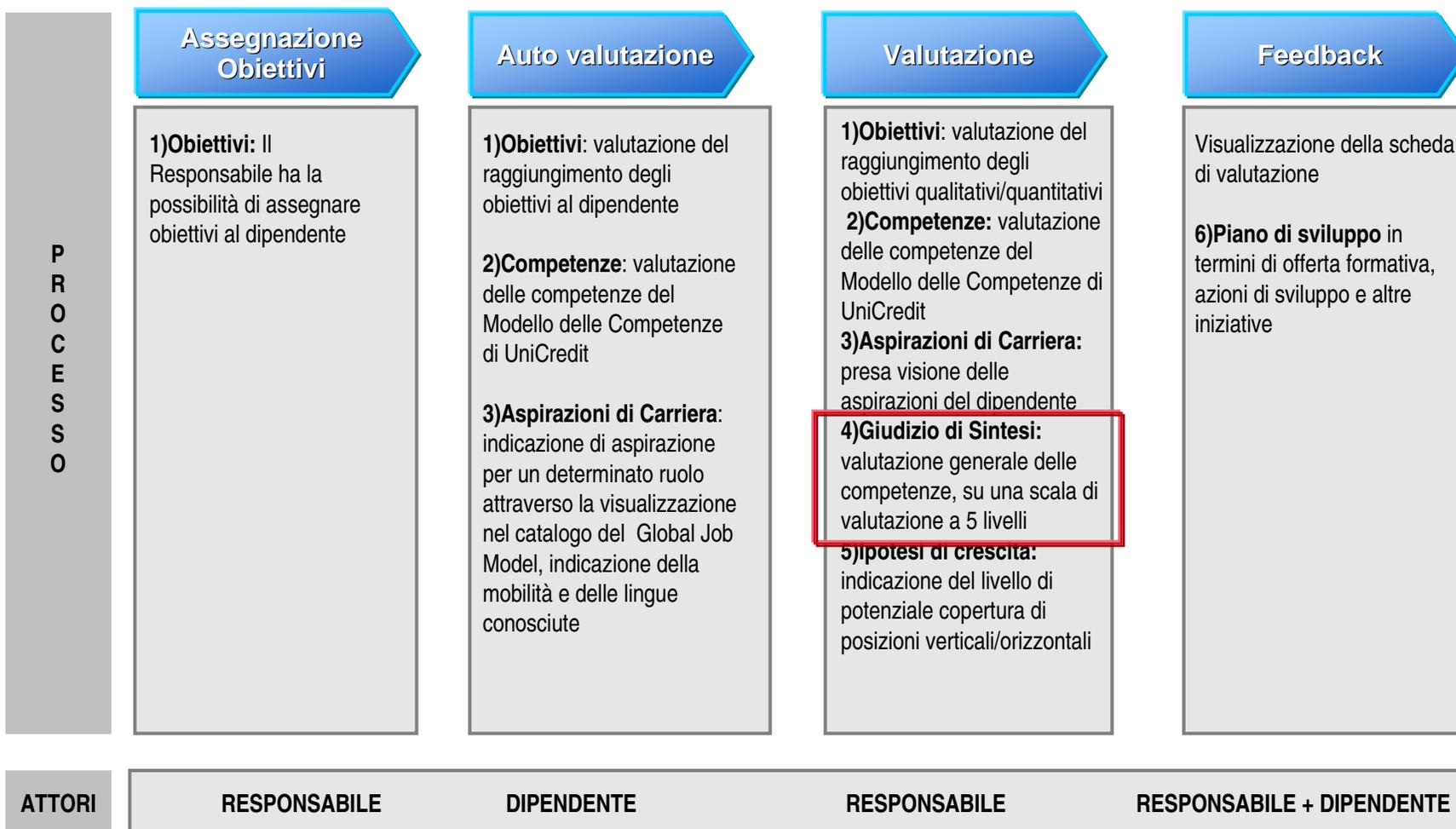
*Il nuovo **Sistema di Valutazione** è finalizzato a creare un ambiente di lavoro basato su equità e trasparenza e dove tutti i dipendenti hanno la possibilità di agire al meglio delle loro capacità.*

*Esso rappresenta il collegamento tra i risultati attesi ("**cosa**"), come essi dovrebbero essere raggiunti ("**come**") – Modello delle Competenze e Valori – e il percorso di sviluppo e di feedback ("**il modo per farlo**").*

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Le Fasi

Il processo di PM è basato sull'analisi degli attuali sistemi di valutazione della performance ed è costruito sui modelli esistenti, in linea con il modello di servizio HR.



SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Assegnazione obiettivi



Assegnazione obiettivi

OBIETTIVI INDIVIDUALI

- Il Responsabile assegna **1-7 obiettivi** a ciascun Dipendente
- Nel caso il **Dipendente** sia **destinatario di Scheda Incentivante**, il responsabile non deve assegnare ulteriori obiettivi, ma sono **validi quelli contenuti nella Scheda Incentivante**, che sarà visualizzata direttamente nella medesima sezione

COMPETENZE DI RUOLO

- Il Responsabile **illustra al Dipendente il Modello delle Competenze di UniCredit**, e lo informa che la valutazione verterà sulle competenze specifiche del proprio ruolo

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Assegnazione obiettivi



Sistema non collegato a Scheda Incentivante

Salvare
Allegati
Stampare
Global Job Model – Modello delle Competenze
Registro delle azioni
Mod. dati testata

Descr. processo Info

→ In questa fase il Responsabile assegna al Dipendente gli obiettivi per l'anno corrente

Come si desidera procedere?

Continuare

Salva documento temporaneamente

Chiudi assegnazione obiettivi

Dati anagrafici risorsa

Valutazione delle prestazioni

Obiettivi

La sezione contiene gli obiettivi per l'anno corrente.

Inserire da un minimo di 1 ad un massimo di 7 obiettivi Aggiungere

Goal Cancelare

Obiettivo 1

Commenti (facoltativi)

Il Responsabile deve inserire da min 1 a max 7 obiettivi

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Assegnazione obiettivi



Sistema collegato a Scheda Incentivante (1/2)

La Scheda Incentivante assegnata al Dipendente è automaticamente collegata al nuovo Sistema di Valutazione

link a scorecard nella parte sinistra del documento. La scheda Incentivante può essere visualizzata

Vedi slide 8



Collegamento a Scheda Incentivante

Descr. processo Info

➔ In questa fase il Responsabile assegna al Dipendente gli obiettivi per l'anno corrente

Come si desidera procedere?

Salva documento temporaneamente

Chiudi assegnazione obiettivi

Dati anagrafici risorsa

Valutazione delle prestazioni **Obiettivi**

La sezione contiene gli obiettivi per l'anno corrente.

Obiettivi incentivanti

Gli obiettivi di incentivazione sono formalizzati nel sistema di incentivazione. E' possibile questa pagina. Nelle fasi di valutazione si è tenuto a dare una valutazione complessiva p

Descrizione	Budget	Attuale	Completamento
Indicatore di Incentivazione (Mensile)	100	100	100%
Indicatore di Incentivazione (Trimestrale)	100	100	100%
Indicatore di Incentivazione (Semestrale)	100	100	100%
Indicatore di Incentivazione (Annuale)	100	100	100%

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Assegnazione obiettivi



Scheda collegata a Sistema Incentivante (2/2)

Visualizzazione della Scheda Incentivante

UniCredit Group Sistema premiante variabile MBO

Nominativo: _____ Matricola: _____

Dati di inquadramento al 11.11.2010

Società: UNICREDIT S.P.A. Unità organizzativa: AREA COMM. CARPI (RT05870)

Filiale: AREA COMM. CARPI (05870) Divisione: RETAIL ITALY NETWORK (RET)

Job: DIRETTORE AREA COMMERCIALE (RTRSMERC)

Responsabile: ()

> [Attribuisci uno Specifico Incentivatore](#)

Anno di riferimento: 2010

> [Visualizza riepilogo posizioni](#)

> [Apri gestione Portafoglio](#)

Soc./Div. compet.	Dal	Al	Stato avanzamento	Visibilità ai dipendenti
UI/FSM	01/11/2010	31/12/2010	Prototipo	Incentivazione non visibile

> [Inserisci periodo](#)

MBO - Scheda Obiettivi - Microsoft Internet Explorer

Tabella degli obiettivi			
	Budget	Peso	Consuntivo
Intervento Incentivante Straordinario One4C	0°		0°

Tabella Obiettivi			
Obiettivo	Budget		Consuntivo
MOL da Servizi di Area Commerciale	0,00 €		0,00 €
Andamento Tri*m Index di Area Commerciale	0,00 %		0,00 %
Acquisition Nuovi Clienti di Area Commerciale	0		0

Solidarietà			
Fattore	Budget	Peso	Consuntivo
Riduzione Stock Portafoglio Irregolare Piccole Imprese di Direzione Network	0,00	20 %	0,00

Vincoli			
Obiettivo	Budget		Consuntivo
Vincolo per raggiungimento obiettivo MOL da Servizi: crescita dell'1% sugli Impieghi a Breve Termine	0,00 %		0,00 %

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Assegnazione obiettivi



[Salvare](#) [Allegati](#) [Stampare](#) [Collegamento a Scheda Incentivante](#) **Global Job Model – Modello delle Competenze** [Registro delle azioni](#) [Mo](#)

Descr. processo Info

Employee Personal Data

Valutazione delle prestazioni Obiettivi

→ In questa fase il Responsabile assegna al Dipendente gli obiettivi per l'anno corrente

Come si desidera procedere

Salva documento temporaneo

Chiudi assegnazione obiettivi

Durante la fase di assegnazione obiettivi il Responsabile informa e mostra al Dipendente il **Modello delle Competenze**, differenziato in base al *Job Title*.

Qualora la lettera relativa al job title non sia stata ancora consegnata al Dipendente, apparirà il messaggio qui sotto indicato, e sarà visibile il Modello generale delle Competenze che costituisce il comune denominatore per tutti i ruoli.



Caro collega, a breve riceverai la lettera di assegnazione dove troverai definito il tuo ruolo nel Global Job Model. Ciò ti darà la possibilità di allinearti sulle specifiche competenze di ruolo sulle quali verrà valutata la tua prestazione nel 2012. Cliccando su "Il tuo modello di competenze" potrai, nel frattempo, avere una panoramica generale dei comportamenti attesi e delle competenze distintive per tutti i dipendenti del Gruppo. Quando riceverai la lettera di assegnazione, il sistema rileverà automaticamente il tuo Job e il modello di competenze maggiormente dettagliato in base al tuo ruolo che potrai visualizzare mediante il medesimo link.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

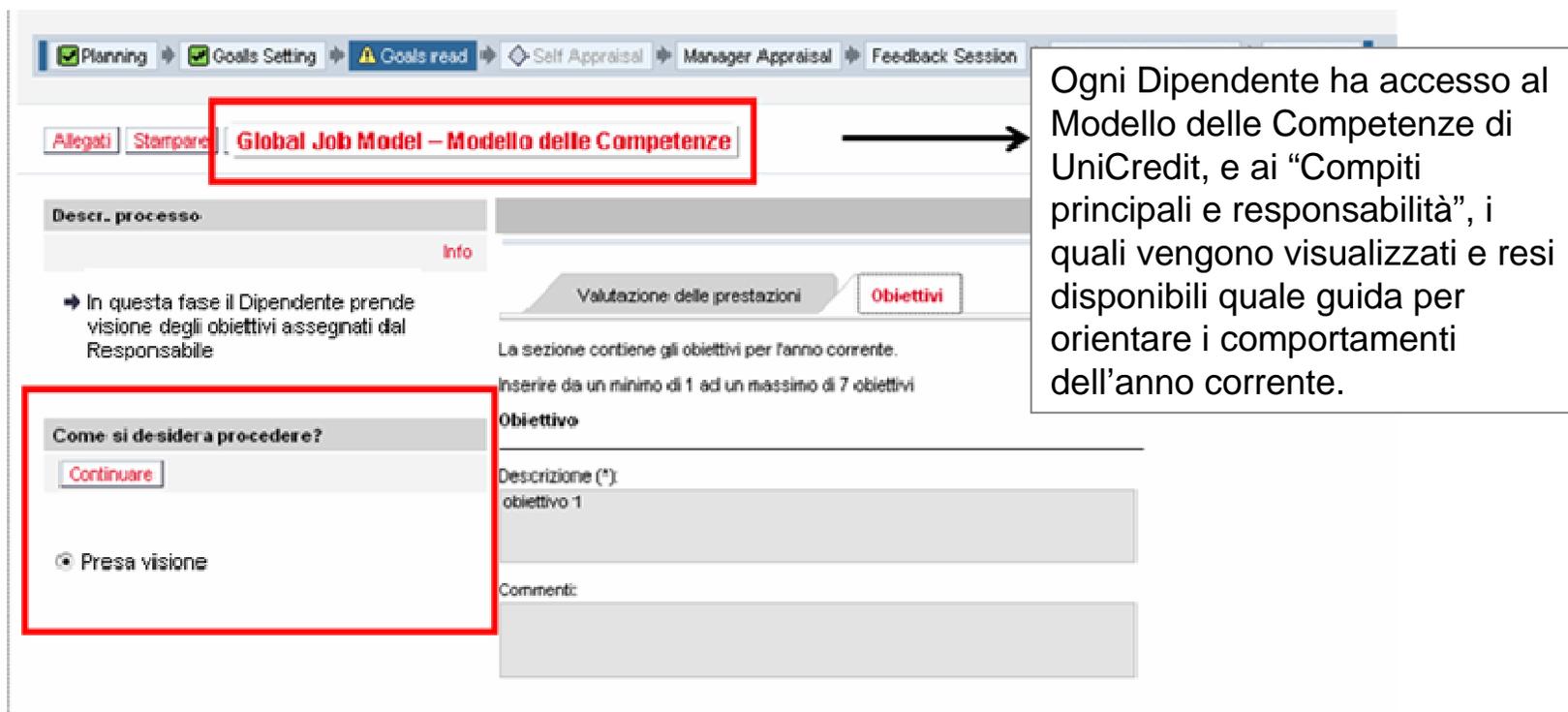
Presenza Visione



Ogni Dipendente riceve una comunicazione via e-mail contenente l'informazione che i suoi obiettivi per l'anno corrente sono stati definiti.

Accedendo al Sistema di Valutazione, il Dipendente legge gli obiettivi assegnati e visualizza il Modello di Competenze per il proprio ruolo come definito precedentemente.

Il Dipendente procede alla "Presenza Visione", tramite apposita funzione.



Ogni Dipendente ha accesso al Modello delle Competenze di UniCredit, e ai "Compiti principali e responsabilità", i quali vengono visualizzati e resi disponibili quale guida per orientare i comportamenti dell'anno corrente.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Autovalutazione



Autovalutazione

L'autovalutazione può essere effettuata da ogni Dipendente, ed ha ad oggetto le seguenti aree di valutazione:

- OBIETTIVI
- COMPETENZE
- ASPIRAZIONI DI CARRIERA



SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Autovalutazione - Competenze



Descr. processo Info

➔ In questa fase il Dipendente effettua l'autovalutazione sugli obiettivi assegnati dal Responsabile e sulle Competenze

Come si desidera procedere?

Salva documento temporaneamente

Non effettuare Autovalutazione

Chiudi Autovalutazione

Dati anagrafici risorsa

Valutazione delle prestazioni Obiettivi **Competenze** Aspirazioni di Carriera

Punti di forza

Inserire min. 1 punto di forza e max. 3 punti di forza

Scelta del dipendente

Promuovere lo spirito di cooperazione

Commenti della risorsa:

Are e di miglioramento

Inserire min. 1 area di miglioramento e max. 3 area di miglioramento

Scelta del dipendente

Gestione del rischio

Commenti della risorsa:

Ogni Dipendente procede alla definizione di:

- da 1 a 3 AREE DI FORZA
- da 1 a 3 AREE DI MIGLIORAMENTO

In base al Modello delle Competenze

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Autovalutazione – Aspirazioni di Carriera



Descr. processo Info

In questa fase il Dipendente effettua l'autovalutazione sugli obiettivi assegnati dal Responsabile e sulle Competenze

Come si desidera procedere?

[Continuare](#)

- Salva documento temporaneamente
- Non effettuare Autovalutazione
- Chiudi Autovalutazione

Dati anagrafici risorsa

Valutazione delle prestazioni Obiettivi Competenze **Aspirazioni di Carriera**

Aspirazioni di Carriera

All'interno di questa sezione la risorsa può confermare l'attuale posizione cliccando sul bottone "conferma l'attuale posizione per c navigando l'albero del Global Job Model (scegliendo la "job area", poi scegliendo la "job family" and infine scegliendo il "job"), e acc infine può compilare l'area di testo dove è possibile inserire informazioni aggiuntive sulle proprie aspirazioni di carriera. La risorsa famiglia professionale.

Conferma la posizione attuale per l'anno in corso (*)

Ruolo desiderato

Il ruolo desiderato può essere selezionato scegliend Global Job Model.

Marketing Service Models [Cancellare](#)

Commenti della risorsa sul ruolo desiderato:

Mobilità

Questa sezione definisce la mobility del dipendente.

Mobilità: Nazionale

Commenti: Nessun valore

Lingue conosciute

La competenza linguistica

Inglese [Cancellare](#)

Livello di conoscenza (*)

(*) Mandatory

Ogni Dipendente procede all'indicazione di:

- Preferenza per **CONFERMA/MODIFICA** dell'attuale posizione
- Preferenza per eventuale modifica di posizione, in base al Global Job Model, con indicazione della posizione prescelta secondo le aspirazioni professionali individuali

- Indicazione della tipologia di **DISPONIBILITA' ALLA MOBILITA'**

- Infine, vi è la possibilità di indicare le **LINGUE** conosciute ed il di conoscenza delle stesse

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

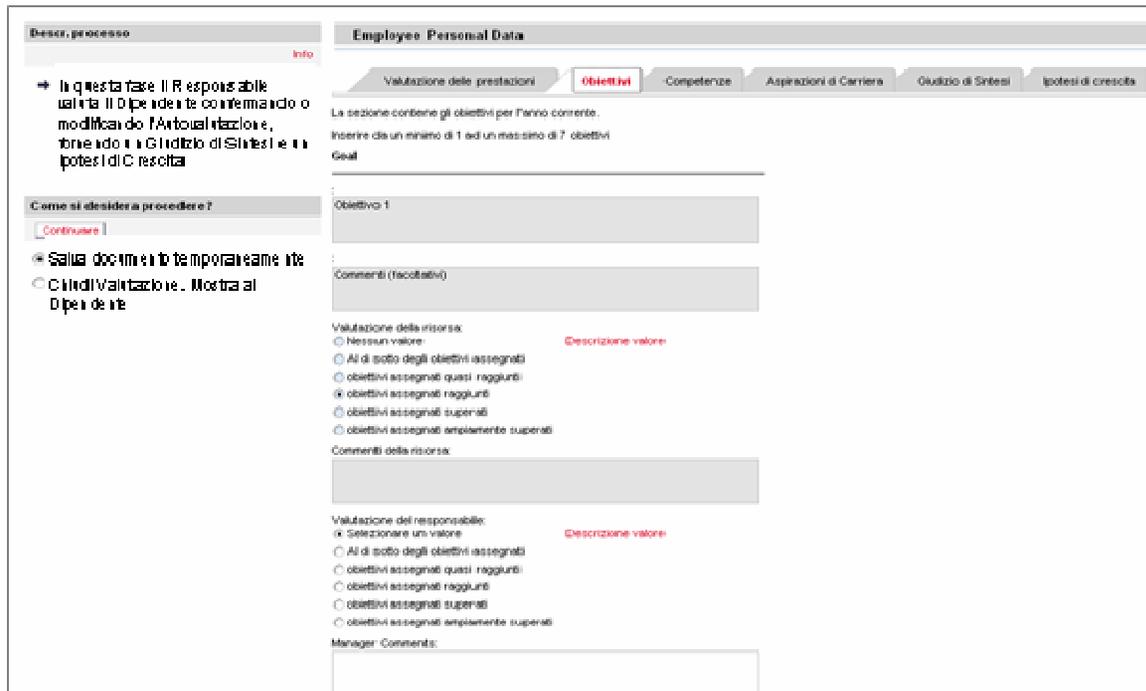
Fase di Valutazione



Valutazione

La valutazione viene effettuata da ogni Responsabile per ognuno dei Dipendenti, ed ha ad oggetto le seguenti aree di valutazione (*):

- OBIETTIVI
- COMPETENZE
- GIUDIZIO DI SINTESI
- IPOTESI DI CRESCITA



The screenshot shows a web interface for performance evaluation. On the left, there is a sidebar with instructions: 'In questa fase il Responsabile valuta il Dipendente confermando o modificando l'Articolazione, fornendo il Giudizio di Sintesi e le Ipotesi di Crescita'. Below this are options to 'Salva documento temporaneamente' or 'Cancella valutazione. Mostra al Dipendente'. The main area is titled 'Employee Personal Data' and has tabs for 'Valutazione delle prestazioni', 'Obiettivi', 'Competenze', 'Aspirazioni di Carriera', 'Giudizio di Sintesi', and 'Ipotesi di crescita'. The 'Obiettivi' tab is active, showing a section for 'Goal' with a text area for 'Obiettivo 1' and a 'Commenti (facoltativi)' field. Below this are two sections for rating: 'Valutazione della risorsa' and 'Valutazione del responsabile', each with radio buttons for 'Nessun valore', 'Al di sotto degli obiettivi assegnati', 'obiettivi assegnati quasi raggiunti', 'obiettivi assegnati raggiunti', 'obiettivi assegnati superati', and 'obiettivi assegnati ampiamente superati'. A 'Manager Commenti' field is at the bottom.

(* Le informazioni indicate dal Dipendente nella sezione "Aspirazioni di carriera" sono visualizzate dai Responsabili ma non formano oggetto della valutazione

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Valutazione - Obiettivi



Descr. processo	Dati anagrafici risorsa
Info	
<p>→ In questa fase il Responsabile valuta il Dipendente confermando o modificando l'Autovalutazione, fornendo un Giudizio di Sintesi e un'ipotesi di Crescita</p>	<p>Valutazione delle prestazioni Obiettivi Competenze</p> <p>La sezione contiene gli obiettivi per l'anno corrente. Inserire da un minimo di 1 ad un massimo di 7 obiettivi</p> <p>Obiettivo</p> <p>Descrizione (*): obiettivo 1</p> <p>Commenti:</p> <p>Valutazione della risorsa (*): <input type="radio"/> Al di sotto degli obiettivi assegnati <input type="radio"/> obiettivi assegnati quasi raggiunti <input type="radio"/> obiettivi assegnati raggiunti <input checked="" type="radio"/> obiettivi assegnati superati <input type="radio"/> obiettivi assegnati ampiamente superati</p> <p>Commenti della risorsa:</p>
<p>Come si desidera procedere?</p> <p><input type="button" value="Continuare"/></p> <p><input checked="" type="radio"/> Salva documento temporaneamente <input type="radio"/> Chiudi Valutazione. Mostra al Dipendente</p>	<p>Valutazione del responsabile (*): <input type="radio"/> Al di sotto degli obiettivi assegnati <input type="radio"/> obiettivi assegnati quasi raggiunti <input type="radio"/> obiettivi assegnati raggiunti <input checked="" type="radio"/> obiettivi assegnati superati <input type="radio"/> obiettivi assegnati ampiamente superati</p> <p>Commenti del Responsabile:</p>

(*) Mandatory

Il Responsabile visualizza l'autovalutazione (se presente) effettuata dal Dipendente, e procede alla valutazione di ogni obiettivo assegnato, secondo la scala predefinita.

Nel caso il Dipendente sia destinatario di Scheda Incentivante, la valutazione viene effettuata direttamente nella piattaforma dedicata, secondo il regolamento vigente per l'anno in corso, e viene resa disponibile nel PM

Il Responsabile inserisce inoltre una valutazione complessiva del raggiungimento degli obiettivi assegnati.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Valutazione - Competenze



Descr. processo Info

→ In questa fase il Responsabile valuta il Dipendente confermando o modificando l'Autovalutazione, fornendo un Giudizio di Sintesi e un Ipotesi di Crescita

Come si desidera procedere?

Salva documento temporaneamente

Chiudi Valutazione. Mostra al Dipendente

Dati anagrafici risorsa

Valutazione delle prestazioni Obiettivi **Competenze**

Punti di forza

Aggiungere min. 1 punto di forza e max. 3 punti di forza.

Scelta del dipendente

Foster Spirit of Cooperation

Commenti della risorsa:

Valutazione del responsabile (*):

Commenti del Respons:

Scelta aggiuntiva:

Ogni responsabile procede alla conferma/modifica di:

- da 1 a 3 AREE DI FORZA
- Da 1 a 3 AREE DI MIGLIORAMENTO

Indicate dal Dipendente in fase di autovalutazione (se effettuata) in base al Modello delle Competenze

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Valutazione – Aspirazioni di Carriera



Descr. processo

Info

➔ In questa fase il Responsabile valuta il Dipendente confermando o modificando l'Autovalutazione, fornendo un Giudizio di Sintesi e un'ipotesi di Crescita

Come si desidera procedere?

Continuare

Dati anagrafici risorsa

Valutazione delle prestazioni
Obiettivi
Competenze
Aspirazioni di Carriera
Giudizio di Sintesi
Ipotesi di crescita

Aspirazioni di Carriera

All'interno di questa sezione la risorsa può confermare l'attuale posizione cliccando sul bottone "conferma l'attuale posizione per quest'anno". Altrimenti può scegliere un particolare job navigando l'albero del Global Job Model (scegliendo la "job area", poi scegliendo la "job family" and infine scegliendo il "job"), o accedendo allo strumento di sviluppo professionale STEP. Infine può compilare l'area di testo dove è possibile inserire informazioni aggiuntive sulle proprie aspirazioni di carriera. La risorsa può esprimere la sua scelta anche a livello di area o famiglia professionale.

Conferma la posizione attuale per l'anno in corso (*):

Ruolo desiderato

Il ruolo desiderato può essere selezionato scegliendo un'area, una famiglia o un job nel Global Job Model.

Marketing Service Models

Comentari della risorsa sul ruolo desiderato:

Comentari del responsabile sul ruolo desiderato dalla risorsa:

Mobilità

Questa sezione definisce la mobility del dipendente.

Mobilità:

Comentari della risorsa:

Lingue conosciute

La competenza linguistica può essere selezionata all'interno di quest'area

Inglese

Il Responsabile prende visione delle aspirazioni di carriera del dipendente

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Valutazione – Giudizio di Sintesi



Descr. processo

Info

→ In questa fase il Responsabile valuta il Dipendente confermando o modificando l'Autovalutazione, fornendo un Giudizio di Sintesi e un'ipotesi di Crescita

Come si desidera procedere?

Continuare

Salva documento temporaneamente

Chiudi Valutazione. Mostra al Dipendente

Dati anagrafici risorsa

Valutazione delle prestazioni
Obiettivi
Competenze
Aspirazioni di Carriera
Giudizio di Sintesi

Giudizio di Sintesi

Valutazione del responsabile (*):

- Requisiti di prestazione non raggiunti
- Requisiti di prestazione quasi raggiunti
- Requisiti di prestazione raggiunti
- Requisiti di prestazione superati**
- Requisiti di prestazione ampiamente superati

Ogni responsabile procede alla definizione del giudizio di sintesi per ognuna delle risorse, secondo la scala predefinita (VEDI SOPRA).

L'indicazione su come formulare il giudizio di sintesi è delineata come segue:

“Il giudizio di sintesi esprime la valutazione professionale complessiva in merito alle competenze, alle attitudini e potenzialità professionali sviluppate durante il periodo di osservazione.

Un giudizio di sintesi pari a “Requisiti di prestazione non raggiunti” non dà diritto alla corresponsione del premio aziendale nè di eventuale premio di natura variabile.”

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Valutazione – Ipotesi di Crescita



Descr. processo Info

→ In questa fase il Responsabile valuta il Dipendente confermando o modificando l'Autovalutazione, fornendo un Giudizio di Sintesi e un'ipotesi di Crescita

Come si desidera procedere?

Continuare

Salva documento temporaneamente

Chiudi Valutazione. Mostra al Dipendente

Dati anagrafici risorsa

Valutazione delle prestazioni
Obiettivi
Competenze
Aspirazioni di Carriera
Giudizio di Sintesi
Ipotesi di crescita

Ipotesi di crescita

Valutazione del responsabile (*):

Conferma attuale posiz./mobilità orizzontale

Pronto per maggiori respons. in 2-4 anni

Pronto per maggiori respons. in 1-2 anni



Ogni responsabile può indicare il livello di potenziale copertura di posizioni verticali/orizzontali per il Dipendente

La sezione IPOTESI DI CRESCITA non viene resa visibile dal sistema al Dipendente, ma solo al Responsabile

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase di Consegna Valutazione

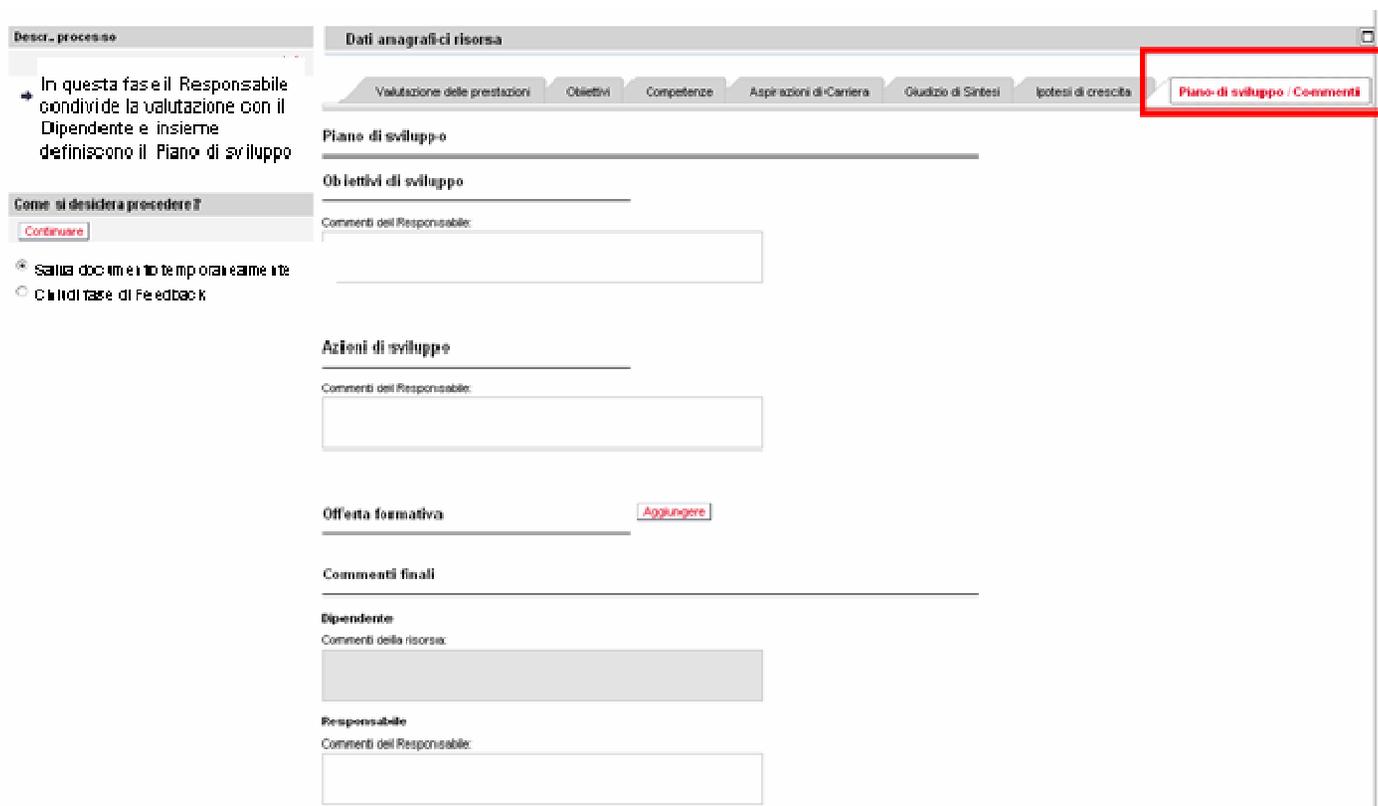


Consegna Valutazione

La consegna della valutazione viene effettuata da ogni Responsabile per ognuna delle proprie risorse, ed ha ad oggetto le seguenti aree di condivisione:

- COMPETENZE e GIUDIZIO DI SINTESI
- OBIETTIVI

Il responsabile
CHIUDE la
 valutazione e si
 procede alla
CONSEGNA
 DELLA
 VALUTAZIONE
 (COLLOQUIO) E
 DEFINIZIONE
 DEL PIANO DI
 SVILUPPO

The screenshot displays a web interface for performance evaluation. At the top, there are tabs for 'Descr. processo', 'Dati anagrafici risorsa', and 'Piano di sviluppo / Commenti' (which is highlighted with a red box). Below the tabs, there are sections for 'Piano di sviluppo', 'Obiettivi di sviluppo', 'Commenti del Responsabile', 'Azioni di sviluppo', 'Offerta formativa', 'Commenti finali', 'Dipendente', and 'Responsabile'. A red box also highlights the 'Piano di sviluppo / Commenti' tab in the top right corner.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Cosa succede nel 2011 – un anno di transizione



Assegnazione Obiettivi

A partire da febbraio 2011 il Responsabile effettua l'Assegnazione Obiettivi per l'intero anno 2011 con il nuovo sistema di Performance Management.

Valutazione della Prestazione

A partire da febbraio 2011 il responsabile valuta le proprie risorse per il periodo periodo 01/01/2010-31/12/2010 tramite il sistema di valutazione attualmente in uso .

Appraisal Document for Buffon Paolo

In Preparation | Goals Setting | Goals acceptance | Self Appraisal | Manager Appraisal | Feedback Session | Acknowledge Receipt | Completed

Save | Print

Process Descriptions

Administrative Data

Global Templates (1/0/0) | Goals

Business goals are individually set by manager or set based on role responsibility. You can add a new goal by pressing the "Add" button.

How would you like to continue?

Continue

Save and Exit Document

Goal setting feedback

Goal Description: GOAL NUMBER 1

Note Comments:

Goal Description: GOAL NUMBER 2

Note Comments:

Goal Description: GOAL NUMBER 3

Note Comments:

NUOVO SISTEMA

Scheda Obiettivi/Valutazione 2010

Consulente Personale (Impiegato)

Cognome: Buffon | Nome: Paolo

Matricola: 22 | Data: 22

Struttura del: 22 | ID: 0

Sviluppo dell'Attività commerciale

Definire relazioni specifiche per le esigenze del Cliente informazioni relative del Check sheet.

Imprenditorialità Commerciale

Capire le opportunità ed effettuare prodotti con decisione, senso di responsabilità per il risultato e tracce in evidenza di attività imprenditoriale e di attività imprenditoriale, mantenendo qualità e tempestività per ottenere la performance individuale dell'Iniziativa.

Customer Satisfaction

Realizzare la massima soddisfazione del Cliente attraverso l'offerta, mantenendo la relazione personale alla base.

Piano di Sviluppo

Obiettivo di Sviluppo

SISTEMA ATTUALE

Observazioni della Verifica

Stato di Sintesi

Produttore Insoddisfatto

Produttore nel complesso in linea con le aspettative

Produttore del tutto in linea con le aspettative

Produttore che va oltre le aspettative

Produttore che si distingue per straordinarietà

Non Valutabile

Observazioni del Valutatore

Observazioni del Valutato

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il Modello delle Competenze di UniCredit



WHAT I DO IS WHAT I AM

UNICREDIT COMPETENCY MODEL

IL NUOVO MODELLO IN LINEA CON LA NOSTRA CULTURA DI GRUPPO

- **CULTURA AZIENDALE**
 - Orientamento al cliente
 - Un'unica Azienda, senza confini
 - Modello di riferimento per la Carta di Integrità
 - Abbracciare la diversità
 - Promuovere l'innovazione
- **LEADERSHIP**
 - Sostenere e impegnarsi nelle iniziative del Gruppo
 - Promuovere lo spirito di cooperazione
 - Leader dei Leader
 - Leadership di pensiero
- **ATTENZIONE AL MERCATO**
 - Attenzione alla reputazione del Gruppo
 - Gestione del rischio
 - Orientamento alle comunità locali