

# Mirare all'eccellenza: la politica e la gestione delle risorse umane

Terna si è dotata da tempo di un **sistema di controllo** [1] strategico basato sul modello Balanced Scorecard, attraverso il quale monitora l'avanzamento degli obiettivi strategici, sotto il profilo economico e gestionale, inclusi anche i principali obiettivi di performance ambientale e sociale.

Un secondo sistema esistente da tempo è l'MBO (Management By Objectives), che prevede la corresponsione di premi individuali variabili in base al raggiungimento di obiettivi, sia di livello aziendale sia di natura individuale. Gli obiettivi aziendali sono formulati in **collegamento** [2] con il modello di Balanced Scorecard, che misura l'avanzamento degli obiettivi strategici, inclusi quelli di performance ambientale e sociale. Da questo strumento, riservato alla fascia più alta del Management aziendale, ha preso avvio nel 2007 il disegno di un modello integrato di gestione e **sviluppo** [3] delle risorse umane, il Global Performance System (GPS), che mira a coinvolgere una parte più ampia di manager e professional.

Il GPS è finalizzato a orientare la produttività verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, misurandoli contributo di ognuno e l'evoluzione di questo attraverso la crescita delle competenze. In questo senso, il GPS vuole rappresentare uno strumento per stabilire una relazione tra strategia di business e valore per le persone: esso consente, infatti, di comunicare, esplicitando chiaramente le aspettative aziendali, traducendo gli obiettivi di business in obiettivi individuali/di team; di orientare i comportamenti in coerenza con le strategie di business; di misurare la performance, focalizzandosi sui risultati oggettivi e su comportamenti osservabili, condividendo le stesse regole del gioco; di premiare riconoscendo il contributo e le competenze di ciascuno e valorizzandoli secondo criteri meritocratici. A supporto del GPS, è stato messo a punto un applicativo web che consente, per ciascun dipendente coinvolto, la tracciabilità

Con riferimento alla parte variabile della retribuzione rimangono attivi altri schemi di incentivazione che prevedono compensi variabili in base ai risultati.

In particolare, il top management di Terna è destinatario di un Piano di Stock Option deliberato nel dicembre 2005 (con scadenza finale fissata al 2010); l'adozione di tale Piano ha consentito all'Azienda, tra l'altro, di dotarsi di un importante strumento di fidelizzazione per i dirigenti che ricoprono le funzioni più rilevanti ai fini del conseguimento dei risultati strategici.

I dirigenti non coinvolti nel Piano di Stock Option sono stati destinatari di un Piano di incentivazione di lungo termine (LTI) "cash", correlato a obiettivi aziendali riferiti al triennio 2005-2007.

Riconoscendo l'importanza di un ampio coinvolgimento del personale nella realizzazione di programmi e progetti di produttività e qualità, Terna ha siglato un accordo con le Organizzazioni Sindacali che istituisce un premio di risultato aziendale che incentiva la produttività del lavoro. Il premio si caratterizza come elemento variabile della retribuzione ed è articolato in due voci:

- ?redditività aziendale? correlata all?andamento generale dell?Azienda e corrisposta alla generalit?
- ?incentivazione della produttività/qualità? correlata al conseguimento di specifici obiettivi di produttività e qualità collegati all?attività lavorativa dei dipendenti, e corrisposta a operai e impiegati

L?importo del premio relativo al 2007 è risultato più elevato che in passato sia in ragione del maggiore stanziamento concordato tra Terna e le Organizzazioni Sindacali, sia grazie all?eccellente performance aziendale.

La trasformazione del sistema di gestione, ancora in forte evoluzione, è anche frutto dei risultati dell?indagine di clima interno ?People Satisfaction?, diventata ormai un appuntamento annuale per la popolazione aziendale. In particolare, dall?indagine emerge chiaramente come, pur migliorando rispetto alla scorsa edizione, il rapporto capo-collaboratore, la comunicazione legata ai criteri di valutazione e il funzionamento del sistema premiante siano dimensioni che richiedono attenzione e continuità nell?impegno per migliorare.

È in questa direzione che si inserisce dunque l?investimento dell?Azienda, come testimoniato dal piano ?Terna People Care?, che affianca l?indagine con un piano di azione condiviso, elaborato e comunicato trasversalmente a tutta l?Azienda, in modo da potere anche monitorare il rispetto di quanto pianificato. In questo senso, rispetto al 2006, appare evidente come l?investimento sulla comunicazione interna, attraverso il lancio della nuova intranet a gennaio 2008, gli incontri periodici vertice-dirigenti, il team briefing a cascata all?interno delle Direzioni e la convention di fine anno We:Me, abbia risposto efficacemente al bisogno di una maggiore condivisione delle informazioni e di una migliore integrazione.

Nella stessa direzione, in termini di trasparenza sul trattamento retributivo, si inserisce il Total Reward Statement, un opuscolo personalizzato inviato a tutta la popolazione di quadri, dirigenti e top management che evidenzia il dettaglio delle componenti monetarie e non monetarie della retribuzione annua. Tra le azioni intraprese nell?ambito del Piano ?Terna People Care?, è stata anche definita e applicata la nuova policy aziendale per il personale ?espatriato?, finalizzata a uniformare il trattamento economico riservato a tale personale, in relazione al Paese di destinazione.

Riguardo, infine, alle proprie politiche di recruiting, Terna continua a investire al fine di trattenere le risorse qualificate e attrarne dall?esterno dove necessario. L?aumento della popolazione dell?1% al livello di Gruppo (Italia + Brasile) ne è un segnale evidente. In particolare, l?Azienda è impegnata a incrementare la propria capacità di attrazione mediante contatti con le università, partecipazione a job meeting e un?area dedicata del sito internet per l?inserimento delle candidature da parte di chi sia interessato a lavorare in Terna. Nell?alveo della trasparenza in quest?area, rientra anche l?inserimento di una sezione di Domande&Risposte dedicata in maniera specifica alla ?formazione e selezione? sulla intranet aziendale.

[eccellenza politica prova risorse umane terna](#)

**URL originale:** <http://ternasostenibile2007.message-asp.com/node/76>

#### **Collegamenti:**

[1] <http://ternasostenibile2007.message-asp.com/glossary/term/287>

[2] <http://ternasostenibile2007.message-asp.com/glossary/term/197>

[3] <http://ternasostenibile2007.message-asp.com/glossary/term/297>

---