



A G E N Z I A D E L D E M A N I O

LINEA GUIDA SISTEMA DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI

Versione 16

Scheda descrittiva**Anagrafica del documento**

Titolo	: Linea guida sistema di gestione delle prestazioni
Tipo documento	: Linea guida
Descrizione	: Descrizione di principi generali e istruzioni operative per l'utilizzo del sistema di gestione delle prestazioni aziendali

Dati identificativi

Vers	Note di revisione	Data di emissione	Elaborato	Verificato	Approvato
11	Modifiche conseguenti alla eliminazione dei punteggi per i soggetti GdP, allargamento categoria soggetti MbO ai Responsabili UO di DR e revisione schede MbO	01/08/2018	DRUO-SO	Resp. DRUO-SO	DRUO
12	Inserimento Resp. Uo Ufficio del Direttore e revisione schede tipo MbO	05/09/2019	DRUO-SO	Resp. DRUO-SO	DRUO
13	Revisione schede tipo MbO e delle modalità di calcolo relativa agli obiettivi di risultato dei soggetti MbO	04/11/2020	DRUO-SO	Resp. DRUO-SO	DRUO
14	Eliminazione indicatori specifici di CdS per il calcolo degli obiettivi MbO; Aggiornamenti su: descrizione obiettivi per funzioni specifiche, casistiche di annullamento schede e casi in cui bypassare l'autovalutazione.	18/03/2021	DRUO-SO	Resp. DRUO-SO	DRUO
15	Aggiornamento delle schede MbO e del modello manageriale alla luce dei nuovi indirizzi	14/06/2022	DRUO-SO	Resp. DRUO-SO	DRUO
15.1	Aggiornamento Obiettivo soglia 2	30/09/2022	DRUO-SOV	Resp. DRUO-SOV	DRUO
16	Aggiornamento delle schede MbO e dei relativi obiettivi in coerenza con i nuovi indirizzi	21/06/2023	DRUO-SOV	Resp. DRUO-SOV	DRUO



INDICE

1	PREMESSA	4
2	CONTESTO DI RIFERIMENTO E QUADRO GIURIDICO	4
	2.1 Finalità del sistema di gestione delle prestazioni	4
	2.2 Il significato e le logiche della valutazione delle prestazioni	5
3	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	7
4	PRINCIPALI SOGGETTI COINVOLTI	7
5	MODALITÀ OPERATIVE	8
	5.1 Caratteristiche operative del sistema	8
	5.2 Fasi del processo di gestione delle prestazioni	8
	Assegnazione obiettivi	9
	Feedback, verifica ed eventuale revisione degli obiettivi	10
	“Congelamento” degli obiettivi	10
	Feedback e valutazione delle prestazioni	10
	5.3 Istruzioni operative per l’assegnazione degli obiettivi	12
	Tipologia degli obiettivi	12
	Obiettivi per funzioni specifiche	14
	Categorie di obiettivi per la definizione dell’indicatore	15
	Parametri per la definizione degli obiettivi	15
	Quadro riassuntivo di tipologia e categoria di obiettivi	17
	Numero e tipologia di obiettivi da assegnare	18
	Schede tipo soggetti MbO	18
	5.4 Istruzioni operative per la valutazione delle prestazioni	19
	S1 - Obiettivo soglia di CdS	20
	S2 - Obiettivo soglia della SpP	20
	MA - Obiettivo “Sviluppo Manageriale”	20
	01 – Obiettivo del piano di produzione area Governo del Patrimonio (include anche strategie immobiliari e corrispettivi interventi edilizi) delle Direzioni Territoriali e DGP	21
	02 - Qualità del dato: Completamento e/o rettifica delle informazioni a sistema riferite ad un set minimo informativo (DGP)	23
	03 – Elaborazione “Piano Città” con riferimento prioritario al capoluogo di Regione	24
	04 - Avanzamento tecnico fisico degli interventi assegnati	24
	05 - compilazione schede informative e affidabilità dei dati tecnico finanziari su IDEA	25
	06 - Implementazione della funzione di segmentazione, pianificazione e sviluppo mediante l’attuazione della segmentazione e clusterizzazione del patrimonio.	26
	07 – Obiettivo relativo alla trasformazione digitale delle Direzioni Territoriali	26
	BC - Attività inerenti la gestione dei beni congelati per Emergenza Ucraina	27
	5.5 Casi particolari	28
6	Allegati 30	
	Allegato 1: Competenze manageriali	30
	Allegato 2: Competenze comportamentali	32
	Allegato 3: Schede tipo soggetti MbO	33

1 PREMESSA

Le linee guida per il sistema di gestione delle prestazioni descrive i principi ispiratori, le caratteristiche funzionali e le istruzioni per l'utilizzo del sistema di gestione delle prestazioni ed è indirizzato a tutto il personale dell'Agenzia sia nel ruolo di valutatore che di valutato. Nello svolgimento delle attività si fa riferimento al sistema informatico che gestisce il processo di gestione delle prestazioni ovvero alla "Scheda di sviluppo personale". Per le indicazioni di dettaglio sull'uso del sistema si rimanda al manuale d'uso dell'applicativo.

2 CONTESTO DI RIFERIMENTO E QUADRO GIURIDICO

L'Agenzia fin dalla sua costituzione, e in maniera più decisa dalla trasformazione in EPE, ha adottato alcuni principi di gestione e sviluppo del personale che fanno riferimento al concetto di sviluppo professionale e di meritocrazia. Nell'ambito delle politiche attuative di tali principi generali si colloca il sistema di gestione delle prestazioni adottato dall'Agenzia e che vede coinvolta l'intera popolazione aziendale.

2.1 Finalità del sistema di gestione delle prestazioni

Il primo aspetto da chiarire riguardo al sistema di gestione delle prestazioni è quello relativo alle finalità stesse del sistema. La gestione delle prestazioni, in effetti, ha una valenza multipla in quanto persegue diversi scopi.

Un primo e fondamentale obiettivo è quello di stabilire in maniera formalizzata gli obiettivi e quindi i risultati attesi rilevanti per l'Agenzia nel suo complesso. Si tratta quindi di uno **strumento di programmazione e controllo aziendale** per indirizzare i comportamenti e le attività del personale ai diversi livelli verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Oltre a ciò, il sistema di gestione delle prestazioni svolge un importante ruolo nella gestione e sviluppo dei collaboratori. In primo luogo, è uno strumento utile **alla motivazione delle risorse**. In effetti, avere degli obiettivi definiti e avere una costante informazione di ritorno (feedback) sul perseguimento di tali obiettivi in relazione alla propria prestazione costituisce un elemento di motivazione in sé (motivazione intrinseca) che garantisce una migliore prestazione e un livello di soddisfazione più elevato.

Il sistema di gestione delle prestazioni è altresì uno strumento per la **gestione dello sviluppo professionale** delle risorse. In effetti, sia attraverso l'assegnazione di obiettivi specifici di sviluppo sia di carattere tecnico specialistico che di tipo comportamentale (vedi paragrafo su tipologia di obiettivi) sia attraverso il feedback fornito sulle prestazioni si può, soprattutto per collaboratori più giovani e in crescita, favorire e indirizzare il loro sviluppo professionale.

Per le modalità che caratterizzano il nostro sistema di gestione delle prestazioni, caratterizzato da un processo interattivo di assegnazione degli obiettivi, è anche uno strumento di **responsabilizzazione dei collaboratori**, i quali sono sollecitati, sulla base di linee guida e

riferimenti forniti dal valutatore, a effettuare una proposta dei propri obiettivi che saranno loro assegnati, dopo opportuna verifica ed eventuale revisione, dal valutatore. Lo stesso principio di responsabilizzazione è attuato in fase di valutazione, dove il collaboratore è stimolato all'autoverifica prima di ricevere la valutazione finale da parte del valutatore.

Infine, il sistema di gestione delle prestazioni costituisce un importante **punto di riferimento per gli interventi di tipo meritocratico** sia che si tratti di interventi di incentivazione economica legati alla prestazione dell'anno (variabile, una tantum) sia che si tratti di interventi di più ampio respiro legati allo sviluppo di carriera delle risorse (incarichi di responsabilità, inquadramento e retribuzione).

2.2 Il significato e le logiche della valutazione delle prestazioni

Prima di procedere alla descrizione del sistema di gestione delle prestazioni è opportuno fare qualche riflessione sul significato e le logiche della valutazione delle prestazioni in relazione alle politiche di tipo meritocratico adottate dall'Agenzia.

L'oggetto di valutazione: le prestazioni annuali

Nella gestione delle prestazioni l'oggetto di valutazione sono le prestazioni annuali (risultati, comportamenti, ecc.) a fronte di obiettivi precedentemente assegnati e non la risorsa con le sue caratteristiche personali e professionali distintive (livello di scolarizzazione, competenze professionali, esperienze, potenziale, responsabilità assegnate, livello inquadramentale...). Queste ultime sono importanti, ma nell'ambito delle politiche di sviluppo più in generale sono oggetto di valutazione in contesti diversi da quello della gestione delle prestazioni. È il caso, ad esempio, della valutazione del potenziale che riguarda la persona e le sue possibilità future in relazione a posizioni diverse da quella occupata al momento e caratterizzate da maggiore complessità professionale o manageriale, che è oggetto di apposite sessioni di valutazione. Un altro esempio può essere quello della rilevazione delle competenze dove si verificano le competenze possedute e le eventuali lacune che vanno a formare i propri fabbisogni formativi. L'insieme delle caratteristiche personali e professionali delle risorse sono oggetto di valutazioni formali e informali da parte dei responsabili anche indipendentemente dal risultato delle prestazioni annuali.

La valutazione delle prestazioni è pertanto semplicemente la verifica del raggiungimento del livello di prestazione atteso in termini di risultati operativi e di comportamenti, in funzione degli obiettivi assegnati ad inizio anno. In un'ottica di crescita continua gli obiettivi cresceranno insieme alle competenze e all'esperienza della risorsa valutata "alzando l'asticella" progressivamente. Da tale principio si desume che la valutazione di ogni anno **non deve** tener conto della serie storica delle valutazioni che la risorsa ha avuto nel passato né, come già detto, degli aspetti di potenziale che potrebbero riguardare il futuro della risorsa.

Per essere più specifici, bisogna valutare le prestazioni nei termini di ampiezza del gap tra prestazione attesa e risultato. Maggiore è questo gap in senso positivo (risultati > attese),

più elevata è la valutazione della prestazione. Al contrario se il gap dovesse essere negativo (risultati < attese), questo darà luogo ad un giudizio negativo di prestazione negativa.

Ne segue che una prestazione normale è quella nella quale c'è sovrapposizione dei risultati con le aspettative ("coerente con le attese") e che le valutazioni maggiori non dovranno necessariamente corrispondere alle prestazioni delle risorse migliori in senso assoluto, ma a quelle che, per l'anno in corso, hanno realizzato una forte differenza in positivo tra i risultati ottenuti e quanto atteso ("Superiore alle attese o Eccezionale").

Cosa significa valutare

In primo luogo, bisogna tener presente che valutare non è misurare, nel senso che c'è sempre un margine di discrezionalità, soprattutto quando ci si riferisce alle prestazioni in un contesto complesso come quello dell'Agenzia dove a fare la differenza sono spesso aspetti qualitativi e comportamentali. Tuttavia, "discrezionalità" non vuol dire "arbitrarietà": i criteri di valutazione devono essere chiaramente identificati e comunicati ai collaboratori.

Inoltre, valutare significa anche differenziare, ovvero valutare in maniera comparativa e relativa. Questa è una peculiarità tipica della valutazione in un contesto meritocratico dove devono essere identificate le prestazioni migliori in rapporto alle attese e a quelle degli altri soggetti con caratteristiche e obiettivi simili.

Valutazione della prestazione: numerica (punteggio) o qualitativa

Nell'ambito del sistema di gestione delle prestazioni adottato dall'Agenzia si differenzia tra soggetti MbO (Management by Objective) e gli altri soggetti, definiti GdP (Gestione delle Prestazioni).

Da un punto di vista generale, per i soggetti MbO, che corrispondono ai dirigenti e ai responsabili di unità organizzativa di centro e di territorio, c'è una maggiore enfasi sul raggiungimento dei risultati, che diventa quindi l'elemento cardine della valutazione. In funzione di tale caratteristica la valutazione di questi soggetti avviene attraverso l'assegnazione di un punteggio, le cui caratteristiche vengono esplicitate di seguito (vedi paragrafo 5.4).

Per i soggetti GdP, ovvero per tutte le altre risorse dell'Agenzia soggette al sistema, rimanendo ferma l'importanza dei risultati, si dà maggiore spazio ad altri aspetti come quelli legati al contributo fornito in specifiche attività o allo sviluppo professionale e la valutazione deve tenere maggior conto dei comportamenti messi in atto al di là dei risultati raggiunti. Per questo motivo, e per garantire la focalizzazione di valutati e valutatori sulla prestazione, la valutazione di questi soggetti è fornita in termini qualitativi e orientati allo sviluppo e non è soggetta ad una traduzione in un punteggio.

Oltre alla tipologia di valutazione, le differenze tra i due tipi di soggetti riguardano la tipologia di obiettivi assegnabili e le politiche di incentivazione a valle della valutazione dei risultati/prestazioni. Nei sistemi MbO, esiste infatti una relazione diretta tra raggiungimento dei risultati e conseguente incentivazione e, in funzione delle disponibilità economiche e delle politiche dell'anno, a fronte di una valutazione positiva c'è da aspettarsi una proporzionale incentivazione. Nel caso dei soggetti GdP l'incentivazione è, invece, legata a considerazioni gestionali dei responsabili più ampie della valutazione della prestazione dell'anno e

che, in virtù dei principi meritocratici, riguarderà solo la parte del personale (percentuale di copertura) con prestazioni migliori.

3 DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

Manuale applicativo informatico del sistema “Scheda di sviluppo personale”.

4 PRINCIPALI SOGGETTI COINVOLTI

All'interno del sistema di gestione delle prestazioni esistono i seguenti attori:

- ♦ **Valutato**, ovvero tutto il personale dell’Agenzia con esclusione delle risorse con contratto di lavoro somministrato (ex interinale), con contratto a tempo determinato, i collaboratori nelle varie forme contrattuali previste e i dipendenti distaccati presso altre Amministrazioni. **Sono inoltre escluse dalla valutazione delle prestazioni le risorse presenti effettivamente in servizio per un periodo inferiore ai 6 mesi full time rispetto all’arco dell’anno di riferimento e inferiore a 3 mesi nel caso di risorse neoassunte.** Il valutato è il protagonista del sistema di gestione delle prestazioni e costituisce l’attore primario del proprio agire all’interno dell’azienda e del proprio sviluppo professionale. Esso ha, per questo, un ruolo attivo e partecipa nella definizione dei propri obiettivi, nel perseguimento degli stessi e nella valutazione delle proprie prestazioni. Come già anticipato, i valutati si distinguono in due popolazioni denominate soggetti *MbO* e soggetti *GdP*.
- ♦ **Valutatore**, ovvero tutti i capi diretti responsabili di risorse. Il valutatore è il vero gestore del sistema; stimola la responsabilizzazione del valutato, assegna gli obiettivi in funzione dei risultati da raggiungere e dello sviluppo delle risorse, fornisce costanti feedback ai propri valutati, in relazione alle prestazioni da loro rese, ed effettua la valutazione finale.
- ♦ **Responsabile apicale** ovvero i Direttori delle strutture centrali, i Responsabili di funzione apicale e i Direttori di struttura territoriale. Il Responsabile apicale è il garante dell’omogeneità di applicazione dei principi del sistema di gestione delle prestazioni; ha, in effetti, un fondamentale ruolo di indirizzo rispetto ai capi intermedi e verifica l’omogeneità e la coerenza nella attuazione dei principi alla base del sistema.
- ♦ **Direzione Risorse Umane e Organizzazione**, e in particolare la DRUO-Sviluppo Organizzativo e valorizzazione del personale (DRUO-SOV), svolge un ruolo di regolazione del sistema fornendo indirizzi e strumenti, gestendo l’intero processo e garantendone il buon funzionamento anche attraverso la gestione del sistema informativo dedicato (Scheda di sviluppo personale) e un’azione di supporto fornita alle strutture e ai capi nelle diverse fasi del processo.

5 MODALITÀ OPERATIVE

5.1 Caratteristiche operative del sistema

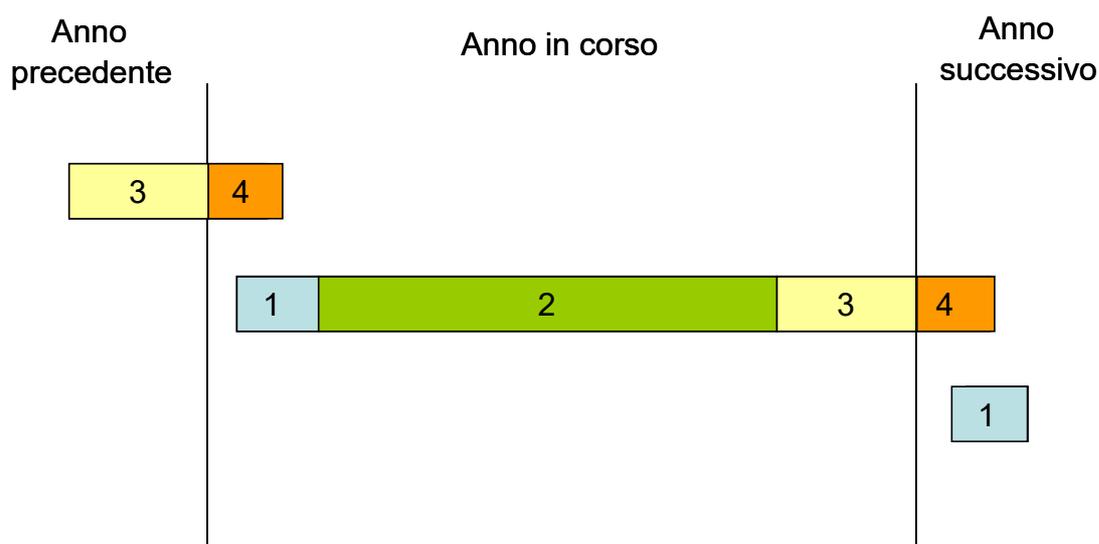
Ci sono tre principi fondamentali che determinano le caratteristiche operative del sistema:

- ♦ l'**interattività** del processo tra valutatore e valutato ovvero tra capo e collaboratore;
- ♦ la **responsabilizzazione** del valutato in tutte le fasi del processo;
- ♦ la **flessibilità** nella modifica degli obiettivi di fatto rivedibili (per giustificato motivo) fino a tutto settembre.

5.2 Fasi del processo di gestione delle prestazioni

Il processo che ne scaturisce è di natura circolare e si articola in 4 fasi che in ordine logico sono:

1. Assegnazione degli obiettivi (febbraio/marzo);
2. Feedback, verifica ed eventuale revisione degli obiettivi (da aprile a settembre);
3. "Congelamento" degli obiettivi (ottobre-dicembre);
4. Feedback e valutazione delle prestazioni dell'anno precedente (febbraio/marzo).



Assegnazione obiettivi

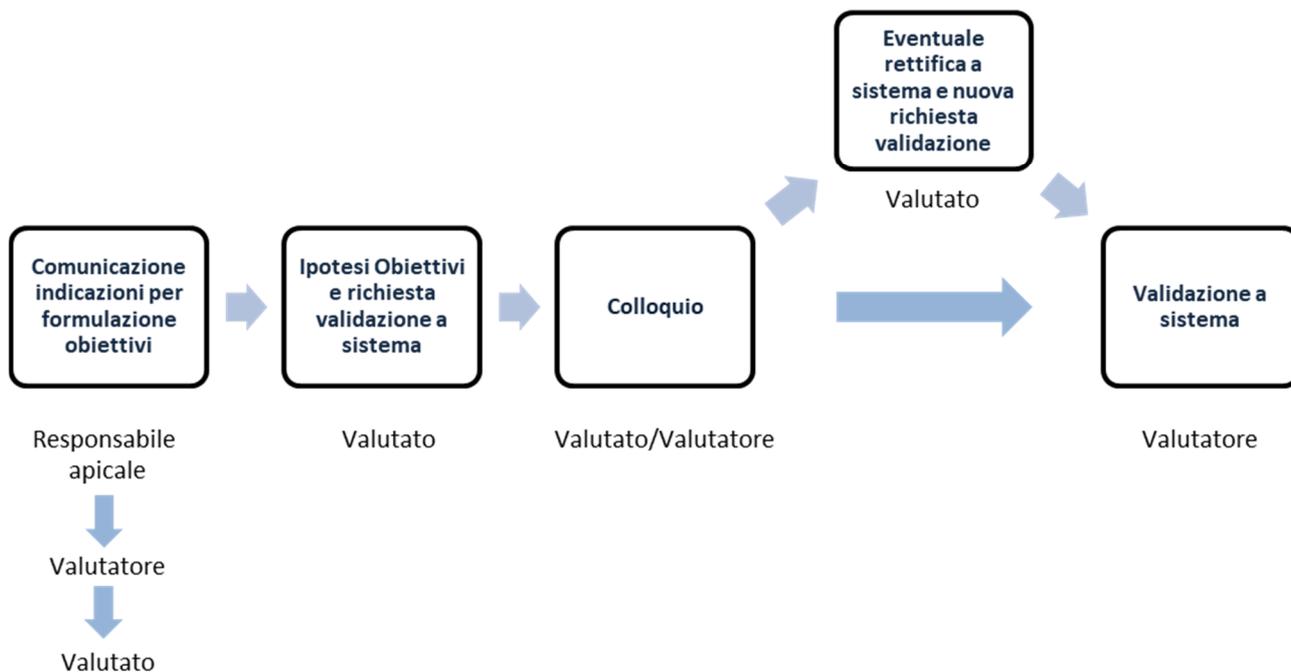
In linea con i tempi, il **responsabile apicale** di struttura riunisce i capi intermedi (valutatori) della propria struttura per comunicare e condividere le aree e le tematiche di interesse, le priorità e il livello di risultato atteso per l'anno in corso, al fine di fornire linee guida omogenee per la comunicazione che i capi intermedi stessi, a loro volta, dovranno effettuare nei confronti dei collaboratori; punti di riferimento per questa attività sono i documenti di pianificazione come il Piano Aziendale e il Piano Budget di struttura.

Ciascun **valutatore** organizza riunioni collegiali e/o individuali con i propri collaboratori diretti finalizzate a dare loro indicazioni circa le aree e le tematiche di interesse, le priorità e il livello di risultato atteso per l'anno in corso per la formulazione degli obiettivi.

Una volta recepite le indicazioni del valutatore, in maniera coerente con le indicazioni ricevute e tenendo conto del proprio contesto operativo, i singoli **valutati** formulano e inseriscono nella scheda le proprie proposte di obiettivi e comportamenti oggetto di valutazione per l'anno in corso e, attraverso il sistema, richiedono la validazione dell'assegnazione degli obiettivi al proprio valutatore.

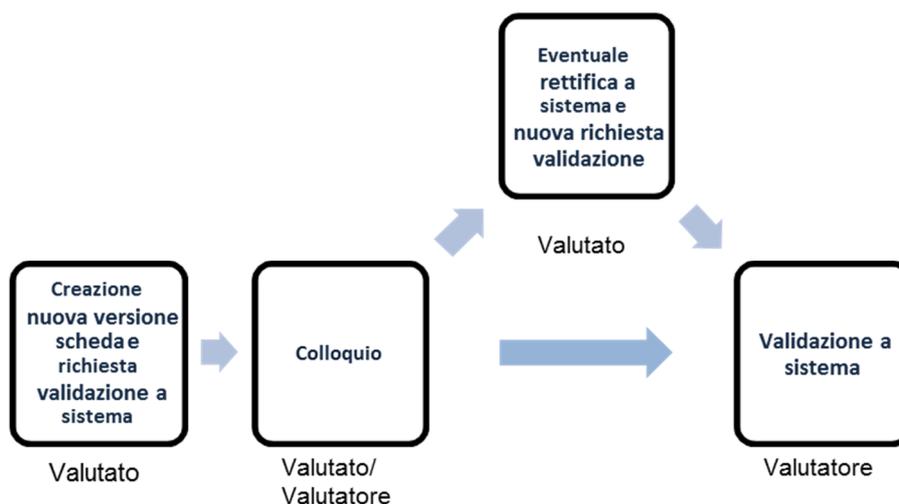
Successivamente è effettuato tra **valutatore e valutato** il colloquio individuale in cui vengono discussi, eventualmente corretti, e convalidati gli obiettivi per l'anno in corso.

Il **valutatore**, verificata la correttezza degli obiettivi inseriti a sistema, effettua la validazione dell'assegnazione degli obiettivi.



Feedback, verifica ed eventuale revisione degli obiettivi

In corso d'anno, in presenza di giustificata esigenza, è possibile modificare gli obiettivi (annullamento, sostituzione, inserimento, modifica dei parametri). In questo caso, essendo già stata validata dal valutatore la scheda, il **valutato** deve creare, attraverso il sistema, una "nuova versione" della stessa e ripetere la procedura di cui al punto precedente, inserendo una nota che riporti la descrizione e la motivazione delle modifiche.



“Congelamento” degli obiettivi

Nella fase di “congelamento”, che viene avviata centralmente dalla **DRUO-SOV**, non possono più essere effettuate modifiche alla scheda o nuove versioni della stessa (questa fase si verifica a partire dal **1° ottobre** dell'anno di riferimento).

Feedback e valutazione delle prestazioni

Pur mantenendo valido il principio che il feedback su risultati e comportamenti è un processo continuo che si svolge, in maniera informale, lungo tutto l'arco dell'anno, a inizio dell'anno (gennaio-febbraio) viene formalizzata la valutazione delle prestazioni dell'anno precedente.

Il processo di valutazione finale segue gli stessi principi dell'assegnazione iniziale degli obiettivi, valorizzando la responsabilizzazione e l'interattività tra capo e collaboratore: il **valutato** effettua la auto-valutazione fornendo attraverso il sistema, per ciascun obiettivo, un

giudizio di massima ed elementi utili per la valutazione puntuale da parte del **valutatore** preoccupandosi di richiedere la validazione della valutazione.

Successivamente **valutatore** e **valutato** effettuano un colloquio individuale in cui sono approfonditi gli elementi forniti per la valutazione e il valutatore comunica e discute la propria valutazione. A valle del colloquio il valutatore inserisce sul sistema la propria valutazione e pubblica la scheda, rendendola visibile al valutato.

Il valutato chiude la propria scheda di valutazione a sistema inserendo la data del colloquio di feedback ed eventuali commenti. La valutazione deve in ogni caso essere chiusa come atto di presa visione.



5.3 Istruzioni operative per l'assegnazione degli obiettivi

Un elemento, molto importante, che bisogna sottolineare in fase di assegnazione degli obiettivi è la capacità di identificare e assegnare obiettivi ben tarati o "tensionati" (ovvero legati alle aspettative per il ruolo della persona a cui sono assegnati in funzione del contesto operativo). In tale modo si avrà tendenzialmente, in fase di consuntivazione, una valutazione che è in grado di differenziare e mettere in evidenza le prestazioni dei valutati.

Obiettivi troppo facili o obiettivi troppo difficili, in generale, oltre ad essere demotivanti per le risorse, generano delle valutazioni poco differenziate che non sono ottimali da un punto di vista dell'adozione di politiche meritocratiche.

Tipologia degli obiettivi

Per i soggetti MbO la scheda è strutturata in obiettivi di diverse tipologie:

A1 – Obiettivo soglia CdS (di tipo SI/NO) derivante dal raggiungimento dei corrispettivi previsti da Convenzione di Servizi ovvero del risultato consolidato dell'Agenzia; il superamento dell'obiettivo soglia (uguale o maggiore del 100%) dà accesso all'incentivazione per una quota parte dell'85% dell'importo di incentivazione di riferimento.

A2 – Obiettivo soglia SpP (di tipo SI/NO) derivante dal raggiungimento dei risultati annuali della Struttura per la Progettazione in termini di:

- a) numero di convenzioni stipulate dalla Struttura aventi ad oggetto servizi di ingegneria e architettura con soggetti qualificati, comprese le istituzioni universitarie, ritenuti utili per lo svolgimento delle attività proprie della Struttura;
- b) numero di servizi di ingegneria e architettura affidati.

Il superamento dell'obiettivo soglia (uguale o maggiore del 100%) dà accesso all'incentivazione per una quota parte del 15% dell'importo di incentivazione di riferimento.

B – Obiettivi di piano operativo per le Direzioni Territoriali e per le Direzioni Centrali di line (DSP, DGP), con riferimento al sistema di monitoraggio della Convenzione di Servizi e, in particolare ai livelli previsti per gli indicatori di performance (VCdS) che generano corrispettivi e per quelli di piano operativo (VPO) che non generano corrispettivi definiti nel piano di attività della singola struttura. Le strutture di line di centro hanno come riferimento il consolidato a livello nazionale per le linee di servizio di competenza.

C – Obiettivi di carattere strategico legati a tematiche di particolare rilievo per l'intera Agenzia in funzione degli indirizzi strategici di medio e lungo termine. Le aree di riferimento sono costituite dai temi connessi all'innovazione, alla digitalizzazione e alla sostenibilità ambientale. Nell'ambito degli obiettivi di carattere strategico rientrano varie tipologie di obiettivi:

- ◆ Obiettivi di **Risultato**, obiettivi legati al raggiungimento di specifici risultati quantitativi o quali-quantitativi o da altre attività misurabili in maniera preferenziale in termini quantitativi orientati a raggiungere finalità connesse a indicazioni strategiche.
- ◆ Obiettivi di **Presidio**, ovvero obiettivi riguardanti il presidio di una specifica attività da valutare in termini qualitativi o quali-quantitativi rilevanti per il raggiungimento di finalità definite strategiche per l'Agenzia.
- ◆ Obiettivi di **Partecipazione**, ovvero riguardanti contributi e supporto ad attività specifiche non di propria diretta responsabilità, valutabile in termini di giudizio qualitativo del responsabile del progetto/attività.
- ◆ Obiettivi di **Miglioramento operativo**, ovvero di risoluzione di problematiche specifiche connesse a indicazioni di carattere strategico.

D – Obiettivi specifici di funzione relativi ai compiti istituzionali affidati o ad attività progettuali specifiche. Nell'ambito degli obiettivi specifici di funzione rientrano varie tipologie di obiettivi:

- ◆ Obiettivi di **Risultato**, obiettivi legati alle attività istituzionali e ai risultati quali-quantitativi previsti da attività progettuali o da altre attività misurabili in maniera preferenziale in termini quantitativi.
- ◆ Obiettivi di **Presidio**, ovvero obiettivi riguardanti il presidio di una specifica attività da valutare in termini qualitativi o quali-quantitativi: ad esempio presidio delle attività gestionali relative alla programmazione e controllo ove vi sia una responsabilità di coordinamento delle attività e di raggiungimento di livelli di performance.
- ◆ Obiettivi di **Partecipazione**, ovvero riguardanti contributi e supporto ad attività correnti o progettuali specifiche non di propria diretta responsabilità, valutabile in termini di giudizio qualitativo del responsabile del progetto/attività.
- ◆ Obiettivi di **Miglioramento operativo**, ovvero di risoluzione di problematiche specifiche della struttura, ad esempio sistemazione dell'archivio, smaltimento dell'arretrato, sistemazione banche dati, espressi il più possibile in termini quantitativi.

E – Obiettivi legati ai comportamenti relativi alle dimensioni del modello manageriale dell'Agenzia in una logica di copertura del profilo target previsto in relazione alla posizione occupata e con riferimento ai temi connessi all'innovazione, alla digitalizzazione e alla sostenibilità ambientale; tali obiettivi sono soggetti a una valutazione qualitativa da

parte del valutatore. In allegato 1 sono riportate le descrizioni e gli indicatori di livello dell'intero set di competenze manageriali oggetto di valutazione che sono di seguito elencate:

- Orientamento strategico
- Orientamento al cambiamento
- Proattività ed eccellenza realizzativa
- Decisionalità
- Collaborazione e integrazione interfunzionale
- Guida del team e sviluppo delle risorse

Per i soggetti GdP le tipologie di obiettivi individuali assegnabili sono le seguenti:

- ◆ Obiettivi di **Risultato**, ad esempio il caso tipico degli obiettivi quantitativi di produzione ma anche altri obiettivi specifici di struttura. Gli obiettivi di risultato devono essere individuali ovvero relativi al contributo specifico del valutato ed espressi con modalità puramente quantitative o con modalità quali-quantitative.
- ◆ Obiettivi di **Presidio**, ovvero obiettivi riguardanti il presidio di una specifica attività da valutare in termini qualitativi o quali-quantitativi: ad esempio risoluzione di un contenzioso specifico o svolgimento con successo di un'operazione particolare, valutabili qualitativamente.
- ◆ Obiettivi di **Partecipazione**, ovvero riguardanti contributo e supporto ad attività progettuali specifiche, valutabili in termini qualitativi attraverso il giudizio del responsabile del progetto/attività.
- ◆ Obiettivi di **Miglioramento operativo**, ovvero di risoluzione di problematiche specifiche della struttura, ad esempio sistemazione dell'archivio, smaltimento dell'arretrato, sistemazione banche dati, ecc. espressi se opportuno in termini quantitativi.
- ◆ Obiettivi di **Sviluppo professionale**, che riguardano l'acquisizione o il miglioramento delle competenze professionali sia di natura tecnico specialistica sia di natura comportamentale con riferimento al profilo professionale di appartenenza del valutato; tale tipologia di obiettivo è particolarmente rilevante per le risorse giovani e per le persone con aree di debolezza da sviluppare; valutabili in termini qualitativi attraverso il giudizio del responsabile.

Obiettivi per funzioni specifiche

Gli obiettivi sopra descritti devono essere integrati con obiettivi specifici per chi ricopre funzioni particolari tipicamente il ruolo di referenti per attività che rispondono funzionalmente dalle strutture centrali ma in organico alle strutture territoriali.

Tali funzioni vengono identificate e comunicate anno per anno in fase di avvio della campagna di assegnazione obiettivi. Le **strutture funzionalmente competenti provvedono a comunicare gli obiettivi specifici a tutti coloro che le ricoprono**. La valutazione a fine anno di tali obiettivi sarà a carico della struttura di appartenenza previa consultazione e indicazione da parte della struttura funzionale dell'attività in oggetto.

Categorie di obiettivi per la definizione dell'indicatore

In funzione della diversa tipologia di obiettivi e della natura dei risultati, sono previste tre categorie di obiettivi:

- ◆ **Quantitativo**, ovvero che identifica livelli di risultato oggettivi e/o numerici (il numero di prodotti, il rispetto di scadenze, l'avanzamento di una fase, ecc.) non soggetti a valutazioni di tipo qualitativo;
- ◆ **Qualitativo**, ovvero che identifica livelli di risultato basati su un giudizio da parte del valutatore esprimibile complessivamente con le quattro categorie di giudizio (Insufficiente, Migliorabile, Coerente con le attese e Superiore alle attese);
- ◆ **Quali-Quantitativo**, ovvero un mix dei precedenti due, dove siano presenti sia parametri oggettivi e misurabili, sia un giudizio qualitativo relativo ad esempio al livello di difficoltà nell'esecuzione dei prodotti o al livello qualitativo della loro esecuzione.

In termini generali, soprattutto con riferimento ai soggetti MbO, andrebbero privilegiati gli obiettivi quantitativi, in second'ordine quelli di tipo quali-quantitativo da utilizzare quando i numeri di riferimento del target siano piccoli e non sufficientemente graduabili come range di valutazione e/o dove la componente di giudizio qualitativo sia rilevante.

Parametri per la definizione degli obiettivi

Affinché l'obiettivo sia definito correttamente da un punto di vista formale e possa essere inserito nella scheda è necessario individuare:

- ◆ **un peso**, che, espresso in termini percentuali, definisce la rilevanza dell'obiettivo relativamente all'insieme degli obiettivi assegnati (il suo valore può variare **da 5% a 40%** e la somma dei pesi deve essere 100% della scheda obiettivi);
- ◆ **una descrizione**, che definisce il contenuto specifico dell'obiettivo in termini chiari e necessariamente sintetici;
- ◆ **un indicatore**, per gli obiettivi di tipo quantitativo è la definizione operativa attraverso la quale è valutato il raggiungimento o meno degli obiettivi ovvero l'unità di misura da prendere in considerazione per verificare il livello di raggiungimento dell'obiettivo stesso; per gli obiettivi qualitativi l'indicatore è il giudizio del valutatore eventualmente sulla base di una relazione del valutato; per quelli quali-quantitativi giudizio e unità di misura;

- ♦ **target**, è il livello di prestazione atteso e per gli obiettivi di natura quantitativa identifica il risultato corrispondente all'obiettivo fissato espresso nell'unità di misura definita dall'indicatore; per gli obiettivi di natura qualitativa il target è il giudizio di "Coerente con le attese"; per gli obiettivi di natura quali-quantitativa il target è un mix dei primi due, ovvero giudizio "Coerente con le attese" e indicatore;
- ♦ **range di risultato**, ovvero, in relazione all'indicatore e al target definito, devono essere definiti, nel caso degli obiettivi di tipo quantitativo i valori corrispondenti ai quattro intervalli di risultato (<I> per Insufficiente, <M> per Migliorabile, <C> per Coerente con le attese e <S> per Superiore alle attese); in quelli di natura qualitativa rimangono i giudizi predefiniti (Insufficiente, Migliorabile, Coerente con le attese e Superiore alle attese e, per quelli quali-quantitativi un mix dei due).

Nella tabella che segue sono riportati alcuni esempi: il 1° e il 2° con indicatori di tipo quantitativo in relazione a obiettivi di risultato; due indicatori di tipo qualitativo in relazione ad un obiettivo di partecipazione (3°) e di sviluppo (4°); e infine due indicatori di tipo quali-quantitativo in relazione a obiettivi di presidio (5° e 6°).

10%	Realizzazione del piano vendite degli alloggi	N° atti di vendita entro l'anno	100 atti	I	meno di 85
				M	tra 85 e 94
				C	tra 95 e 115
				S	oltre 115
15%	Realizzazione del progetto X	Scadenza per la realizzazione del progetto e consegna della relazione finale	maggio	I	oltre giugno
				M	entro giugno
				C	entro maggio
				S	entro marzo
15%	Partecipazione al progetto di revisione delle modalità operative di esecuzione degli atti	Valutazione del capo progetto sulla qualità del contributo fornito	Coerente con le attese	I	Insufficiente
				M	Migliorabile
				C	Coerente con le attese
				S	Sup. alle aspettative / Eccezionale
10%	Acquisizione conoscenze relative agli aspetti normativi e procedurali interenti la gestione del Demanio Marittimo	Valutazione dell'apprendimento da parte del responsabile	Coerente con le attese	I	Insufficiente
				M	Migliorabile
				C	Coerente con le attese
				S	Sup. alle aspettative / Eccezionale
20%	Realizzazione del piano delle ispezioni e valutazione qualitativa del responsabile	Numero ispezioni + valutazione qualitativa	5 + valutazioni e sufficiente	I	meno di 5
				M	5 + valutazione migliorabile
				C	5 + valutazione sufficiente
				S	5 - Valutazione ottima
10%	Riduzione dei residui per la provincia di competenza e valutazione della qualità del lavoro	Valutazione quali-quantitativa del Responsabile	25% e valutazioni e positive responsabili	I	<20%
				M	tra 20% e 25%
				C	25% e valutazione positiva
				S	>30% e valutazione ottima

In termini più generali, i quattro livelli di valutazione dovrebbero segmentare indicativamente la valutazione come segue:

Insufficiente	Migliorabile	Coerente con le attese	Superiore alle attese
Es: Fino al 79% del target Es: due mesi oltre il target Es: valutazione "Scarso"	Es: Dall'80 al 94% del target Es: un mese oltre il target Es: valutazione "Migliorabile"	Es: Dal 95% al 115% del target Es: il target e un mese prima del target Es: valutazione "Coerente con le attese"	Es: Dal 115 % del target in su Es: due mesi prima del target Es: valutazione "Superiore alle attese/Eccezionale"
Per prestazioni molto o al di sotto delle aspettative	Per prestazioni al di sotto delle aspettative	Per prestazioni in linea con le aspettative o di poco superiori	Per prestazioni al di sopra delle aspettative in maniera significativa

Come si può notare una valutazione nel range <S> dovrebbe corrispondere in effetti a prestazioni significativamente al di sopra delle aspettative.

Quadro riassuntivo di tipologia e categoria di obiettivi

Nella tabella sotto riportata viene indicata la categoria da assegnare per le diverse tipologie di obiettivi.

Componente	Tipologia Obiettivo	Categoria		
		Quantitativo	Quali-quantitativo	Qualitativo
A1) MbO – Soglia1	Corrispettivi CdS	SI/NO		
A2) MbO – Soglia2	Risultati SpP	SI/NO		
B) MbO - Obiettivi di piano operativo	Risultato	X		
C) MbO – Obiettivi di carattere strategico	Risultato	X	X	X
	Presidio		X	X
	Partecipazione		X	X
	Miglioramento operativo		X	X
D) MbO – Obiettivi specifici di funzione	Risultato	X	X	X
	Presidio		X	X
	Partecipazione		X	X
	Miglioramento operativo		X	X
E) MbO - Componente manageriale	Sviluppo manageriale			X

Componente	Tipologia Obiettivo	Categoria		
		Quantitativo	Quali-quantitativo	Qualitativo
GdP	Risultato	X	X	X
	Presidio		X	X
	Partecipazione		X	X
	Miglioramento operativo		X	X
	Sviluppo professionale			X

Numero e tipologia di obiettivi da assegnare

Rispetto alla numerosità degli obiettivi, anche se i limiti teorici variano da un minimo di 3 ad un massimo di 20 obiettivi (dal momento che per ciascun obiettivo il peso minimo è 5% e quello massimo 40% e la somma deve dare 100%) si suggerisce, una numerosità che va **dai 4 agli 8 obiettivi** distribuiti tra obiettivi delle diverse categorie privilegiando nell'ordine obiettivi di **tipo quantitativo, quali-quantitativo e qualitativo**.

Sulla categoria di obiettivi da assegnare si ribadisce quanto già detto nei paragrafi precedenti. Nel caso dei soggetti GdP e soprattutto per le risorse più giovani, è auspicabile la presenza significativa, accanto a quelli di risultato, di obiettivi di sviluppo professionale sia di natura tecnico specialistica che comportamentale (**per un peso complessivo di almeno il 20%**). Per quanto riguarda gli obiettivi di sviluppo professionale di natura comportamentale, per i soggetti GdP, si farà riferimento alle descrizioni riportate in allegato 2. A partire da queste definizioni generiche, sarà opportuno definire in maniera concreta e specifica **che cosa ci si aspetta in termini di sviluppo dei comportamenti da parte del valutato** avendo cura di specificare tutti gli elementi e rispettando gli elementi generali descritti nei paragrafi precedenti.

Nel momento in cui gli obiettivi vengono definiti e condivisi, bisogna essere sicuri che essi risultino **chiari e compresi in maniera univoca da entrambe le parti**. Vanno inoltre necessariamente vagliate insieme le **risorse** (persone, collaborazioni, strumenti, documentazioni, procedure, supporti, risorse economiche, ecc.) di cui ci si può avvalere al fine di un realistico raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Schede tipo soggetti MbO

In allegato 3 vengono presentate:

1. La scheda tipo Direttore di struttura territoriale
2. Lo schema riepilogativo della scheda dei responsabili delle unità organizzative delle strutture territoriali
3. La scheda tipo degli altri soggetti MbO

5.4 Istruzioni operative per la valutazione delle prestazioni

Da un punto di vista operativo, in relazione agli obiettivi assegnati a inizio anno, e eventualmente rettificati in corso d'anno, va effettuata la valutazione definendo:

- ♦ **Risultato conseguito** ovvero il livello quantitativo e/o qualitativo effettivamente ottenuto in relazione all'obiettivo assegnato, espresso secondo i parametri dell'indicatore definito e in relazione ai quattro range (I, M, C, S);
- ♦ **(Solo per i soggetti MbO) Punteggio accreditato** ovvero, a seconda del posizionamento del risultato conseguito sui range di risultato predefiniti, un punteggio numerico secondo lo schema di seguito riportato.

Risultato conseguito	Punteggio accreditabile	Passo
<I>nsufficiente	Da 0 a 70	10 (0-10-20-30-40-50-60-70)
<M>igliorabile	Da 70 a 90	5 (70-75-80-85-90)
<C>oerente con le attese	Da 90 a 110	5 (90-95-100-105-110)
<S>uperiore alle attese	Da 110 a 120	5 (110-115-120)

Secondo il principio dell'interattività del processo di gestione delle prestazioni, si vuole stimolare da parte dei valutati, come occasione di autoconsapevolezza e responsabilizzazione, la capacità di auto-valutazione delle proprie prestazioni. Per questo motivo, è previsto che i valutati forniscano indicazioni qualitative e/o quantitative sui risultati conseguiti che poi saranno oggetto del colloquio di valutazione con il valutatore.

Durante il colloquio il valutatore fornisce al valutato un feedback (riscontro) complessivo e costruttivo, spiegando analiticamente le valutazioni e, in connessione con gli obiettivi e gli interventi di sviluppo da assegnare per l'anno in corso, fornendo indirizzi utili ad un miglioramento continuo dei risultati e dei connessi comportamenti.

Sia ben inteso che tale principio di interattività non vuole sminuire la **responsabilità del valutatore** in quanto **rimane comunque a lui la facoltà e la responsabilità di determinare il giudizio finale e, nel caso dei soggetti MbO, il punteggio** della valutazione.

Alla fine del colloquio di valutazione, il valutatore valida e pubblica la scheda rendendola così visibile al valutato in modo che esso possa chiuderla inserendo eventuali commenti.

Per quanto riguarda i soggetti MbO e in particolare la valutazione degli obiettivi di risultato delle strutture territoriali si specifica che **la valutazione è effettuata in base a quanto risulta presente sui sistemi di controllo di gestione dell'Agenzia**. Eventuali circostanze o fattori esogeni che possano compromettere il raggiungimento degli obiettivi assegnati vanno tempestivamente segnalate alle strutture centrali funzionalmente competenti e per conoscenza a DRUO e DPCA al fine di coordinare le eventuali azioni correttive ovvero per valutarne gli impatti sul sistema di MbO. **Non si terrà in ogni caso conto di motivazioni addotte a posteriori (in fase di chiusura delle valutazioni) per giustificare gli sco-**

stamenti che incidono sulla valutazione della performance. Di seguito le modalità di calcolo delle diverse tipologie di obiettivi.

S1 - Obiettivo soglia di CdS

Per il calcolo dell'indicatore viene applicato il sistema di regole definito nella Convenzione di Servizi che prevede, tra l'altro, la possibilità di compensazione tra le diverse linee remunerate. Il risultato è fornito dal **rapporto percentuale tra il consuntivo dei ricavi rispetto al budget previsto** (monte ricavi previsti dalla CdS).

La soglia da raggiungere è **pari al 100%**.

S2 - Obiettivo soglia della SpP

Il risultato dell'obiettivo soglia della SpP è ottenuto mediante il **rapporto percentuale tra il consuntivo degli importi contabilizzati e contrattualizzati rispetto al budget previsto** sugli interventi inseriti nell'ambito del Piano SpP.

La soglia da raggiungere è **pari al 100%**.

NOTA BENE: per una caratteristica tecnica del sistema informatico di valutazione delle prestazioni, non è possibile inserire due obiettivi soglia. Pertanto, come lo scorso anno, i due obiettivi S1 e S2 andranno riportati in un unico obiettivo soglia.

MA - Obiettivo "Sviluppo Manageriale"

Tale obiettivo fa riferimento alla messa in atto dei comportamenti **relativi alle dimensioni del modello manageriale** dell'Agenzia in una logica di copertura del profilo target previsto in relazione alla posizione occupata e con riferimento ai temi connessi all'innovazione, alla digitalizzazione e alla sostenibilità ambientale; tali obiettivi sono soggetti a una valutazione qualitativa da parte del valutatore. In allegato 1 sono riportate le descrizioni dell'intero set di competenze manageriali oggetto di valutazione di seguito elencate:

- Orientamento strategico
- Orientamento al cambiamento
- Proattività ed eccellenza realizzativa
- Decisionalità
- Collaborazione e integrazione interfunzionale
- Guida del team e sviluppo delle risorse

Il valutatore nell'esprimere il suo giudizio terrà conto dei comportamenti più significativi posti in atto dal valutato e che meritano di essere portati all'attenzione. Di episodi più significativi si può parlare in un duplice senso: o perché intrinsecamente esprimono un grado apprezzabile di competenza o perché, pur non avendo in sé particolare rilievo, assumono importanza per la frequenza con cui si sono ripetuti. O ancora per entrambi gli aspetti.

Inoltre è da tenere presente che in un episodio entrano in gioco più competenze, poiché le competenze, seppure concettualmente distinte l'una dall'altra, di fatto non operano isolatamente ma in sinergia (ad esempio, un alto grado di tensione al risultato o di proattività si accoppia non di rado a doti di intuizione e di immaginazione creativa tipiche del pensiero innovativo).

La scelta del livello e del relativo punteggio da assegnare viene effettuata dal valutatore in relazione al profilo target di riferimento e alla posizione organizzativa del valutato. Per profilo target si intende complessivamente il modello comportamentale atteso, funzionale a garantire una performance superiore.

I due obiettivi soglia e l'obiettivo di sviluppo manageriale sono presenti in tutte le schede dei soggetti MbO sia di centro che di territorio.

01 – Obiettivo del piano di produzione area Governo del Patrimonio (include anche strategie immobiliari e corrispettivi interventi edilizi) delle Direzioni Territoriali e DGP

Il risultato complessivo della valutazione è dato dalla interpolazione di due diversi risultati di valutazione. Il primo (VCdS) si riferisce alle principali linee di servizio che nell'ambito della CdS generano corrispettivi ovvero:

- Valore dei risparmi realizzati nell'anno (€ corrispettivi)
- Valore degli spazi in UG restituiti dalle PAC (€ corrispettivi)
- Valore delle Entrate da riscossione di diretta gestione (€ corrispettivi)
- Valore Vendite (€ corrispettivi)
- Valore contrattualizzato e/o contabilizzato di interventi edilizi previsti dalla vigente Convenzione di Servizi (€ corrispettivi da cap. 7754, 7759, ricostruzione post sisma 2016 e MISE nonché i lavori con finanziamento di terzi in CdS) + valore contrattualizzato e contabilizzato da interventi cap. 3901 (€ corrispettivi figurativi alle stesse tariffe della convenzione).

Il risultato relativo all'indicatore (VCdS) è dato dalla percentuale ottenuta dalla somma dei corrispettivi a consuntivo delle N linee di servizio elencate su quelli a budget.

Il secondo (VPO) si riferisce ai principali indicatori che non generano corrispettivi e ad alcune linee di servizio che generano corrispettivi, ma che vengono trattate ai fini MbO in termini numerici (quantità e non corrispettivi). Tra queste ci sono le linee di servizio della gestione dei veicoli nonché le linee di servizio relative al federalismo culturale e alle valo-

rizzazioni. Per maggiore omogeneità con il PdR all'interno di questo risultato viene anche considerato quello relativo alle "Consegne e dismissioni in Uso Governativo".

In particolare gli indicatori considerati sono:

- Tasso di riscossione (%)
- Tasso di regolarità (%)
- Tasso di regolarizzazione (%)
- Trasferimenti "Federalismo" (n°)
- Assunzioni in consistenza (n°)
- Vigilanze (n°)
- Consegne e dismissioni in uso governativo (n°)
- Veicoli (n°)

Sono inoltre compresi tra gli indicatori VPO anche alcuni indicatori di competenza della Direzione Strategie Immobiliari, Sostenibilità e Innovazione che danno luogo ad un indicatore unico che farà media con i precedenti VPO area Governo del Patrimonio.

- Federalismo culturale e valorizzazioni (Numero di procedimenti conclusi di federalismo culturale + Numero verifiche relative all'attuazione di accordi di valorizzazione per beni trasferiti con il Federalismo Culturale + Numero di immobili oggetto di provvedimenti per immissione sul mercato)

Il risultato relativo all'indicatore (VPO) è dato dalla media delle percentuali del valore a consuntivo su quello a budget.

Per la valutazione finale di questo obiettivo i risultati dei due indicatori (VCdS e VPO) sono interpolati secondo la seguente tabella per fornire il giudizio di valutazione.

		Indicatore VCdS			
		<85%	85%-95%	95%-130%	>130%
Indicatore VPO	<85%	I	I	M	M
	85%-95%	I	M	M	M
	95%-130%	I	M	C	S
	>130%	I	M	S	S

Dove i giudizi daranno luogo ai seguenti punteggi:

Giudizio	Punteggio
Insufficiente	50
Migliorabile	80
Coerente con le attese	100
Superiore alle attese	115

La Direzione Governo del Patrimonio è chiamata ad assicurare la piena realizzazione del Piano Operativo consolidato in termini di corrispettivi per le stesse linee di servizio delle Direzioni Territoriali a esclusione dei corrispettivi relativi all'area edilizia di competenza di DSP e degli indicatori di competenza DSSI.

02 - Qualità del dato: Completamento e/o rettifica delle informazioni a sistema riferite ad un set minimo informativo (DGP)

La finalità perseguita con l'obiettivo sulla qualità del dato è di assicurare un livello di conoscenza degli immobili, essenziale e omogeneo, funzionale alla **definizione di un primo quadro descrittivo del bene**, preliminare a eventuali approfondimenti necessari per il completamento di processi complessi.

L'obiettivo si concretizza nella validazione di un numero di schede (diverso per ciascuna Direzione Territoriali in base a determinati parametri) attraverso la verifica o il completamento delle informazioni previste a sistema, con particolare riferimento a quelle inserite nel "set minimo".

Le modalità di aggiornamento delle informazioni sono definite nell'ambito delle Linee guida "Qualità del dato", mentre le definizioni dell'indicatore del presente obiettivo, nonché le modalità di consuntivazione e calcolo dei target sono descritte nel documento prodotto dalla Direzione Governo del Patrimonio "MBO 2023: Obiettivo qualità del dato – Set Minimo Informativo" del 20 06 2023.

La valutazione di questo obiettivo è effettuata utilizzando i seguenti range.

Range di valutazione

Giudizio	Range di valutazione	Punteggio
Insufficiente	Minore del 80%	50
Migliorabile	Maggiore o uguale al 80% e minore di 95%	80
Coerente con le attese	Maggiore uguale del 95% e minore al 110%	100

Superiore alle attese	Maggiore uguale del 110%	115
-----------------------	--------------------------	-----

03 – Elaborazione “Piano Città” con riferimento prioritario al capoluogo di Regione

Questo obiettivo prevede che ciascuna Direzione Territoriale predisponga almeno 1 Piano città relativo al Capoluogo di Regione; il giudizio dipenderà da una valutazione congiunta da parte di DGP, DSP, DSSI e SpP sulla qualità del documento prodotto e l'aderenza alle indicazioni impartite.

04 - Avanzamento tecnico fisico degli interventi assegnati

La finalità perseguita da questo obiettivo è quella di far movimentare il massimo degli interventi edilizi possibili nell'ambito di quelli finanziati e assegnati a ciascuna Direzione Territoriale.

La tabella che segue rappresenta i passaggi di fase e i documenti che ne sanciscono il passaggio:

Passaggio di fase	Descrizione
da 'avvio' a 'progettazione'	Si considera come riferimento il contratto sottoscritto con i professionisti esterni a cui verrà affidata la redazione della progettazione o l'individuazione, mediante lettera di nomina, da parte del Direttore Territoriale ovvero del Provveditorato (per le opere in Convenzione) del progettista tra il personale interno all'Amministrazione. La fase è da considerarsi conclusa al momento della validazione del progetto da porre a base di gara
da 'progettazione' a 'gara lavori'	Tale fase, per la quale non è richiesta una data di fine, è da considerarsi attivata all'atto della pubblicazione del bando di gara per l'affidamento dei lavori (procedura aperta), con l'invio delle lettere di invito (negoziata) ovvero con l'emanazione della determina a contrarre (affidamenti diretti)
da 'gara lavori' a 'esecuzione'	L'atto di stipula del contratto che contempla l'esecuzione dei lavori consuntiva la fase
da 'esecuzione' a 'fine lavori'	All'emissione del Certificato di Ultimazione dei Lavori
da 'fine lavori' a 'concluso'	Contestualmente all'emanazione del Certificato di Regolare Esecuzione o del Certificato di Collaudo

Ogni passaggio di fase consente di ottenere un diverso punteggio; in considerazione dell'obiettivo di diminuire lo stock di interventi attualmente allocati in fase di 'avvio' e 'progettazione' si è ipotizzato di premiare maggiormente i cambi di fase come evidenziato di seguito:

Passaggio di fase	Punteggio
da 'avvio' a 'progettazione'	5
da 'progettazione' a 'gara lavori'	4
da 'gara lavori' a 'esecuzione'	3
da 'esecuzione' a 'fine lavori'	2
da 'fine lavori' a 'concluso'	1

Infine, al fine di considerare le difficoltà connesse alla gestione degli interventi di maggior valore economico, al punteggio si applica un fattore correttivo che incrementa di un decimale il risultato ottenuto a partire dai 100 milioni di euro e ogni 20 milioni di euro, come meglio rappresentato nella tabella che segue:

Importo	Fattore
< 100 mil/€	1
fino a 120 mil/€	1,1
Fino a 140 mil/€	1,2
....
Fino a 400 mil/€	2,7

Ad ogni struttura è assegnato un target in termini di punteggio da raggiungere individuato da DSP a partire dalle date rilevate sul sistema IDeA al 31 dicembre del corrente anno.

Il risultato dell'obiettivo è fornito dal **rapporto percentuale tra il punteggio rilevato al 31 dicembre da ogni struttura territoriale rispetto al punteggio target assegnato da DSP**.

La valutazione di questo obiettivo è effettuata utilizzando i seguenti range.

Range di valutazione

Giudizio	Range di valutazione	Punteggio
Insufficiente	punteggio fasi <80%	50
Migliorabile	punteggio fasi >=80% e <95%	80
Coerente con le attese	punteggio fasi >=95% e <110%	100
Superiore alle attese	punteggio fasi >=110%	115

La Direzione competente (DSP) è chiamata ad assicurare il consolidato in termini di fasi movimentate ponderate assegnate a tutte le Direzioni Territoriali.

05 - compilazione schede informative e affidabilità dei dati tecnico finanziari su IDEA

Ciascuna struttura territoriale dovrà compilare le schede informative di tutti gli interventi edilizi ad essa assegnati, oltre a garantire la qualità dei dati inseriti nel sistema IDEA secondo la valutazione di DSP.

La valutazione è effettuata utilizzando i seguenti range.

Range di valutazione

Giudizio	Range di valutazione	Punteggio
Insufficiente	SCHEDE <90% e giudizio negativo su qualità dato IDEA	50
Migliorabile	SCHEDE >=90% e giudizio negativo su qualità dato IDEA	80
Coerente con le attese	SCHEDE 100% e giudizio positivo su qualità dato IDEA	100
Superiore alle attese	SCHEDE 100% e giudizio eccellente su qualità dato IDEA	115

06 - Implementazione della funzione di segmentazione, pianificazione e sviluppo mediante l'attuazione della segmentazione e clusterizzazione del patrimonio.

L'obiettivo in questione mira a valutare l'implementazione nell'ambito delle strutture territoriali della nuova funzione Segmentazione pianificazione e sviluppo mediante una valutazione qualitativa degli output delle attività di segmentazione in termini di tempestività della risposta, accuratezza e completezza delle informazioni, significatività dei beni candidati alle singole iniziative.

La valutazione è effettuata da DSSI, sentita DGP, con i range di riferimento della valutazione qualitativa.

07 – Obiettivo relativo alla trasformazione digitale delle Direzioni Territoriali

L'obiettivo valutato dalla DTD ha il compito di misurare il contributo di ciascuna Direzione Territoriale nella predisposizione di proposte di miglioramento delle applicazioni esistenti o nuove funzionalità, tramite relazioni che evidenzino i vantaggi in termini di operatività e/o qualità, indicando eventuali progetti digitali avviati in corso dell'anno 2023 e/o partecipazione agli stessi.

La valutazione di questo obiettivo è effettuata utilizzando i seguenti range.

Range di valutazione

Giudizio	Range di valutazione	Punteggio
Insufficiente	0 business case e 0 progetti	50
Migliorabile	almeno 1 business case e 0 progetti / 0 business case e almeno 1 progetto	80
Coerente con le attese	almeno 1 business case e almeno 1 progetto	100
Superiore alle attese	almeno 2 business case e almeno 2 progetti	115

BC - Attività inerenti la gestione dei beni congelati per Emergenza Ucraina

Per alcune Direzioni Territoriali è previsto un obiettivo specifico di tipo qualitativo e relativo alla gestione delle attività connesse ai beni congelati per l'emergenza Ucraina.

La valutazione è effettuata da DGP, con i range di riferimento della valutazione qualitativa.

5.5 Casi particolari

In caso di uscita o assenza lunga del valutato:

nel caso di persone, già in servizio in Agenzia, assenti per lunghi periodi in corso d'anno per qualsiasi motivo (cessazione, assenza lunga, permessi, maternità, aspettativa, etc.) e che abbiano fornito la prestazione per meno di 6 mesi full time, la scheda verrà annullata dalla DRUO su segnalazione del valutatore. Nel caso contrario gli obiettivi quantitativi assegnati vanno consuntivati in proporzione al tempo di permanenza del valutato nell'anno di riferimento.

In alcuni casi particolari la valutazione deve essere effettuata ancor prima che la fase di valutazione finale venga annunciata:

- tutti i valutati che, per qualsiasi motivo, saranno assenti nel periodo di valutazione finale senza aver preventivamente effettuato l'autovalutazione o senza poterla effettuare da remoto sulla scheda di sviluppo personale, saranno valutati direttamente dal loro valutatore (che non sarà tenuto in alcun modo a recepire l'autovalutazione degli interessati);
- in caso di distacco o di cessazione del rapporto di lavoro del valutato che abbia operato per più di 6 mesi, la valutazione e la relativa validazione debbono essere effettuate anticipatamente al giorno della sua uscita (anche qualora tale data sia antecedente al 31 dicembre dell'anno cui si riferisce la valutazione). In caso contrario la scheda verrà annullata.

In caso di uscita, assenza lunga o cambiamento del valutatore:

se nel corso dell'anno si verifica l'uscita del valutatore (cessazione o assenza lunga prevista fino alla fase di chiusura delle valutazioni, come ad es. nei casi di pensionamento, malattia lunga, maternità, aspettativa, etc.), questi deve preoccuparsi di lasciare indicazioni extra sistema al valutatore che lo sostituisce o eventualmente al proprio superiore gerarchico diretto. La valutazione deve essere effettuata, rispetto agli obiettivi quantitativi, in proporzione al tempo di permanenza del valutatore. Questo nel caso in cui il periodo di riferimento sia superiore ai tre mesi.

Se l'uscita del valutatore avviene prima del 30 settembre bisogna far creare ai collaboratori una nuova versione della scheda con la sostituzione del valutatore e, eventualmente, con la variazione di alcuni obiettivi concordati con il nuovo valutatore per il periodo di riferimento.

In caso di mobilità o cambiamento organizzativo del valutato:

per le risorse già in servizio in Agenzia e che, a seguito di mobilità o acquisizione di una diversa posizione organizzativa avvenuta entro il 30 settembre, entrano in corso d'anno in una diversa struttura (Direzione, Direzione Territoriale, UO) si deve creare una nuova versione della scheda con la sostituzione del nominativo del valutatore e, eventualmente, con la variazione di alcuni obiettivi concordati con il nuovo valutatore per il periodo di riferimento.

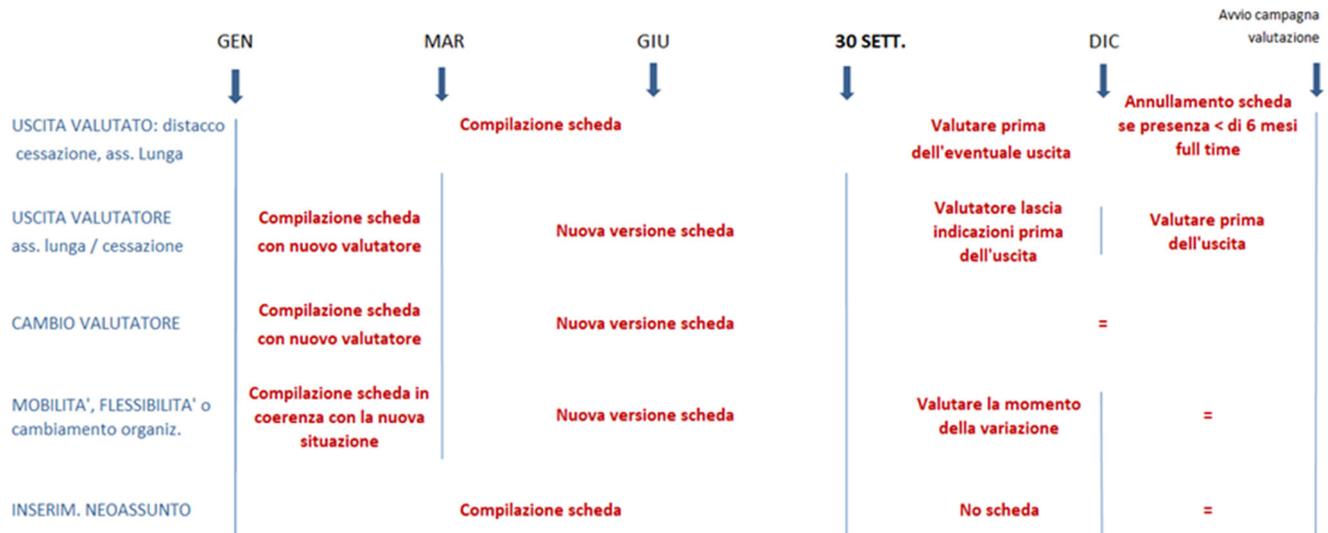
In caso di flessibilità organizzativa:

nei casi di flessibilità organizzativa, con decorrenza precedente al 30 settembre, nell’ambito della quale le risorse possono prestare (in modalità full time per un arco temporale predefinito di durata inferiore a 6 mesi o in modalità part-time anche per periodi maggiori) la propria attività per una UO diversa da quella di assegnazione, qualora fosse opportuno, si possono assegnare nuovi obiettivi relativi al periodo di riferimento, a integrazione dei precedenti, creando una nuova versione della scheda.

In caso di risorse neoassunte durante l’anno e sino al 30 settembre:

esse entrano nel sistema di gestione delle prestazioni e occorre assegnare loro la scheda obiettivi entro il 30 settembre. Ne consegue che per le risorse assunte a partire dal 1° ottobre non occorre assegnare obiettivi. I neoassunti che non hanno precedenti esperienze lavorative possono essere valutati attraverso gli obiettivi “generici” predefiniti e presenti a sistema.

Quadro riepilogativo:



6 Allegati

Allegato 1: Competenze manageriali

Competenza	Descrizione
Orientamento strategico	<p>Porre gli indirizzi del vertice e le opportunità del contesto esterno e interno in un'ampia visione d'insieme per orientare la propria azione nel breve, medio e lungo termine. Cogliere le interconnessioni tra attività e problemi diversi e le loro possibili implicazioni nel tempo sapendo vedere oltre le contingenze e le specifiche attività presidiate.</p> <p>Saper raccogliere e correlare con apertura indizi, idee, soluzioni, proposte, contributi e innovazioni provenienti sia dai vertici aziendali che dal contesto ponendole in ottica sistemica, cogliendo e sviluppando opportunità di sviluppo utili per l'Agenzia.</p>
Orientamento al cambiamento	<p>Essere agenti del cambiamento sostenendo le linee strategiche dell'innovazione, della sostenibilità e della digitalizzazione. Pensare oltre i confini dei propri schemi e del proprio ruolo recependo flessibilmente evoluzioni interne ed esterne, promuovendo idee e proposte efficaci sia proprie che altrui. Incoraggiare gli altri a produrre idee, approcci e soluzioni efficaci sapendo recepire anche quelle diverse dalle proprie. Considerare l'eterogeneità e l'inclusione come una ricchezza più che una minaccia per le future opportunità di business e per il benessere organizzativo complessivo.</p>
Proattività ed eccellenza realizzativa	<p>Sapersi porre e raggiungere obiettivi sfidanti, approfondendo un elevato livello di energia, continuità e dinamismo anche a fronte di ostacoli, vincoli e imprevisti. Sentirsi responsabili e promuovere il miglioramento degli standard quali – quantitativi degli obiettivi, processi, servizi, etc.</p> <p>Ricerca il migliore utilizzo possibile delle risorse (fisiche, finanziarie, tecniche, umane, energetiche, digitali etc.) in funzione della massimizzazione dei benefici e della sostenibilità. Saper essere intraprendenti e propositivi, indirizzando e pianificando la propria attività in termini di obiettivi e priorità, e saper anticipare e influenzare preventivamente gli eventi e l'emergere di criticità.</p>
Decisionalità	<p>Saper operare scelte valide, puntuali ed efficaci nel quadro del contesto strategico di riferimento e in funzione delle priorità reali. Responsabilizzarsi sugli impatti delle proprie decisioni anche a fronte di rischi, indeterminatezza, emergenze, carenza di informazioni, competenze o attività delegate a terzi.</p>

Competenza	Descrizione
Collaborazione e integrazione interfunzionale	Collaborare con le altre Unità, Direzioni o con gli opportuni interlocutori esterni, per garantire il cambiamento e i migliori risultati comuni. Sostenere e promuovere la comunicazione e scambio delle informazioni tra le diverse strutture organizzative al fine di facilitare le sinergie, la collaborazione e l'integrazione tra esse. Cooperare con persone di altre funzioni per il raggiungimento di un obiettivo comune, piuttosto che lavorare per proprio conto e/o nel proprio team.
Guida del team e sviluppo delle risorse	Assumere un ruolo di coesione, riferimento e guida grazie all'autorevolezza personale e alla capacità di coinvolgimento. Essere veicoli del cambiamento presso i propri collaboratori, diffondendo la vision, i lineamenti strategici e i cambiamenti in atto. Coordinare con efficacia attività, persone, obiettivi e competenze eterogenee affidando deleghe differenziate in funzione di caratteristiche presenti e potenziali delle risorse e dei ruoli. Gestire conflitti e sinergie, accrescendo motivazione, autonomie, competenze e visibilità delle risorse. Considerare le persone come un patrimonio aziendale, facendole crescere nell'interesse complessivo dell'Agenzia.

Allegato 2: Competenze comportamentali

Competenza	Descrizione
Orientamento all'autosviluppo	Mettere in atto comportamenti volti a sviluppare in maniera costante e proattiva le proprie competenze professionali (tecniche, organizzative, relazionali e personali) in relazione al proprio ruolo e al proprio percorso di sviluppo professionale.
Affidabilità e responsabilità personale	Garantire il massimo impegno nello svolgimento delle attività, il perseguimento degli obiettivi e il rispetto delle scadenze anche in situazioni di difficoltà, di imprevisti, di situazioni di stress mantenendo il proprio equilibrio personale. Operare in autonomia e gestire i livelli di decisione, discrezionalità e responsabilità connessi alle proprie attività ed al proprio ruolo.
Propositività e flessibilità	Formulare ed esporre proposte innovative promuovendo soluzioni migliorative per svolgere più efficacemente ed efficientemente le attività proprie e del gruppo di riferimento o per la risoluzione di problematiche specifiche. Rivedere prontamente le proprie idee ed i propri schemi mentali a fronte di cambiamenti di contesto e di situazioni inusuali valutando la situazione in un'ottica ampia, sistemica e di lungo periodo.
Programmazione e organizzazione delle attività	Impostare, attuare e controllare programmi e piani di azione, tenendo conto dei tempi, degli strumenti e delle risorse a disposizione (per i coordinatori comprende anche le risorse umane coordinate). Saper individuare le priorità reali, gli eventuali scostamenti e, all'occorrenza, rimodularli riorganizzandosi velocemente.
Gestione del rapporto interpersonale e lavoro in gruppo	Capire persone e analizzare le situazioni interpersonali con disponibilità e capacità di ascolto adeguando il proprio comportamento, in funzione dell'interlocutore e del contesto, costruendo relazioni efficaci e di soddisfazione reciproca. Mettere in atto azioni tese all'integrazione con i colleghi e alla collaborazione in funzione del risultato comune. Integrarsi nel "gioco di squadra" lavorando per l'obiettivo del team, favorendo lo scambio, la circolazione e la chiarezza delle informazioni. Rispettare i ruoli e valorizzare i contributi di tutti i partecipanti al team.
Comunicazione e capacità di presentazione	Trasmettere contenuti professionali, informazioni, punti di vista, feed-back, etc. in modo chiaro, esaustivo, convincente, trasmettendo una positiva visione di sé, della propria struttura e dell'Agenzia e in relazione al contesto e alle caratteristiche dei destinatari. Redazione di documenti e presentazioni in maniera efficace e professionale.

Allegato 3: Schede tipo soggetti MbO



1. Scheda tipo Direttore di struttura territoriale

COD	COMPETENZA	Categoria	Peso	Descrizione	Indicatore	Target	Range di risultato	NOTE
S1	risultati Agenzia	Soglia	n.a.	Convenzione di Servizi Agenzia	% di raggiungimento corrispettivi contrattualizzato e contabilizzato		>= 100%	
S2	risultati SpP	Soglia	n.a.	Risultati Struttura per la Progettazione	% di raggiungimento contrattualizzato e contabilizzato		>= 100%	
01	Sistemi consuntivazione	Quantitativo	15%	Rispetto del piano di produzione per le diverse linee di servizio, sia per quelle che generano corrispettivi (Vcds) che per gli altri indicatori (VPO)	Sostamento corrispettivi consuntivo su budget (Vcds) e media scostamenti produzione consuntivo su budget (VPO)	regole di calcolo su LG	I Insufficiente M Migliorabile C Coerente con le attese S Superiore alle attese	
02	DGP	Quantitativo	5/10%	Qualità del dato: Validazione delle schede mediante completamento e/o rettifica delle informazioni a sistema riferite ad un set minimo informativo	Numero di schede validate (DGP)	100% dell'obiettivo assegnato a ciascuna DR	I schede validate <80% M schede validate >=80% e <95% C schede validate >=95% e <110% S schede validate >=110%	
03	DGP, DSP, DSSI e SpP	Quali-quantitativo	10%	Elaborazione "Piano Città" con riferimento prioritario al capoluogo di Regione	Numero di piani città elaborati + valutazione qualitativa congiunta da parte di DGP, DSP, DSSI e SpP	Almeno 1 Piano città e valutazione coerente con le attese	I nessuno piano città o almeno un piano città con valutazione qualitativa insufficiente M almeno 1 piano città e valutazione qualitativa migliorabile C almeno 1 piano città e valutazione qualitativa coerente con le attese S almeno 1 piano città e valutazione qualitativa eccellente	
04	DSP	Quantitativo	15%	Avanzamento tecnico fisico degli interventi assegnati	Scostamento dall'obiettivo in termini di numero ponderato di cambiamenti di fase (quelli in avvio e progettazione hanno un peso maggiore) per ciascuna DR (FAS)	100% dell'obiettivo assegnato a ciascuna DR	I punteggio fasi <80% M punteggio fasi >=80% e <95% C punteggio fasi >=95% e <110% S punteggio fasi >=110%	
05	DSP	Quali-quantitativo	5%	Produzione di tutte le schede informative di I livello e l'affidabilità dei dati tecnico-finanziari sul sistema IDEA.	numero di schede informative compilate (SCHEDE) + valutazione qualitativa sulla qualità dei dati di IDEA	100% delle schede e valutazione positiva su qualità del dato di IDEA	I SCHEDE <90% e Giudizio negativo su qualità dato IDEA M SCHEDE >=90% e Giudizio negativo su qualità dato IDEA C SCHEDE 100% e Giudizio positivo su qualità dato IDEA S SCHEDE 100% e Giudizio eccellente su qualità dato IDEA	
06	DSSI	Qualitativo	10%	Implementazione della funzione di segmentazione, pianificazione e sviluppo attraverso processo di segmentazione e clusterizzazione del patrimonio pubblico applicando le metodologie di analisi del portafoglio.	Valutazione degli output delle attività di segmentazione da parte del direttore DSSI, sentito il direttore DGP, in termini di tempestività della risposta, accuratezza e completezza delle informazioni, significatività dei beni candidati alle singole iniziative	Coerente con le attese	I Insufficiente M Migliorabile C Coerente con le attese S Superiore alle attese	
07	DTD	Quali-quantitativo	10/15%	Condividere e proporre di miglioramento delle applicazioni esistenti o nuove funzionalità, tramite relazione che evidenzia vantaggi in termini di operatività e/o qualità, indicando eventuali progetti digitali avviati in corso dell'anno 2023 e/o partecipazione agli stessi	Numero relazioni su business case o progetti avviati	1 relazione su un Business Case e 1 relazione su 1 progetto	I 0 business case e 0 progetti M almeno 1 business case e 1 progetto C almeno 1 business case e almeno 1 progetto S almeno 2 business case e almeno 2 progetti	
BC	DGP	Qualitativo	10%	Attività inerenti la gestione dei beni congelati per Emergenza Ucraina secondo le linee guida	Valutazione qualitativa (DGP)	Coerente con le attese	I Insufficiente M Migliorabile C Coerente con le attese S Superiore alle attese	ROMA CAPITALE, LAZIO, VENETO, LOMBARDIA, FRIULI VG, LIGURIA, SARDEGNA, EMILIA-ROMAGNA, TOSCANA, UMBRIA
MA	DIR	Qualitativo	20%	Messa in atto di comportamenti efficaci in relazione al nuovo modello manageriale riferito agli obiettivi di sostenibilità digitalizzazione innovazione sviluppo degli investimenti, in un'ottica di assunzione di responsabilità delle scelte dell'Agenzia	Relazione del valutato	Coerente con le attese	I Insufficiente M Migliorabile C Coerente con le attese S Superiore alle attese	



2. Schema riepilogativo (orientativo) della scheda dei responsabili delle strutture territoriali

Cod	Categoria	Descrizione	Resp Uff Dir	Resp Area Tecnica	Resp UO Gare e Appalti	Resp UO Serv Tecn	Resp Area GdP	Resp UO Serv Terr	Resp Uff Dir + Area GdP a. i.
S1	Soglia	Corrispettivi CdS Agenzia	X	X	X	X	X	X	X
S2	Soglia	Risultati Struttura per la Progettazione	X	X	X	X	X	X	X
01	Quantitativo	Rispetto del piano di produzione per le diverse linee di servizio, sia per quelle che generano corrispettivi (VCdS) che per gli altri indicatori (VPO)	10%	15% solo corr IE	15% solo corr IE	15% solo corr IE	15% escl corr. IE	15% terr comp escl corr. IE	15%
02	Quantitativo	Qualità del dato: Validazione delle schede mediante completamento e/o rettifica delle informazioni a sistema riferite ad un set minimo informativo	10%				10%	10%	10%
03	Quali-quantitativo	Elaborazione "Piano Città" con riferimento prioritario al capoluogo di Regione	10% in base a collocazioni e funzione				10% in base a collocazioni e funzione	10% in base a collocazioni e funzione	10% in base a collocazioni e funzione
04	Quantitativo	Avanzamento tecnico fisico degli interventi assegnati	10%	30%	30%	30%			10%
05	Quali-quantitativo	Produzione di tutte le schede informative di I livello e l'affidabilità dei dati tecnico-finanziari sul sistema IDEA.		10%	10%	10%			
06	Qualitativo	Implementazione della funzione di segmentazione, pianificazione e sviluppo attraverso processo di segmentazione e clusterizzazione del patrimonio pubblico applicando le metodologie di analisi del portafoglio.	10% in base a collocazioni e funzione				10% in base a collocazioni e funzione	10% in base a collocazioni e funzione	10% in base a collocazioni e funzione
07	Quali-quantitativo	Condividere proposte di miglioramento delle applicazioni esistenti o nuove funzionalità, tramite relazione che evidenzia vantaggi in termini di operatività e/o qualità, indicando eventuali progetti digitali avviati in corso dell'anno 2023 e/o partecipazione agli stessi	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
BC	Qualitativo	Attività inerenti la gestione dei beni congelati per Emergenza Ucraina secondo le linee guida	10%				10%	10%	10%
MA	Qualitativo	Messa in atto di comportamenti efficaci in relazione al nuovo modello manageriale riferito agli obiettivi di sostenibilità digitalizzazione innovazione sviluppo degli investimenti, in un'ottica di assunzione di responsabilità delle scelte dell'Agenzia	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
		Obiettivi specifici di funzione	xx%	15%	15%	15%	xx%	xx%	xx%

3. Scheda tipo altri soggetti MbO

Categoria	Peso	Descrizione	Indicatore	Range di risultato
Soglia	n.a.	Corrispettivi CdS Agenzia	% di raggiungimento	>= 100%
Soglia	n.a.	Risultati Struttura per la Progettazione	% di raggiungimento	>= 100%
Vari	Somma=80%	Obiettivi specifici di funzione	Valutazione del responsabile	I Insufficiente
				M Migliorabile
				C Coerente con le attese
				S Superiore alle attese
Qualitativo	20%	Messa in atto di comportamenti efficaci in relazione al nuovo modello manageriale riferito agli obiettivi di sostenibilità digitalizzazione innovazione sviluppo degli investimenti, in un'ottica di assunzione di responsabilità delle scelte dell'Agenzia	Valutazione del Responsabile	I Insufficiente
				M Migliorabile
				C Coerente con le attese
				S Superiore alle attese