



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 15.1**

**Scheda descrittiva****Anagrafica del documento**

<b>Titolo</b>	:	Linea guida sistema di gestione delle prestazioni
<b>Tipo documento</b>	:	Linea guida
<b>Descrizione</b>	:	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
10	Allargamento ai responsabili di UO delle DR dell'obiettivo sulle competenze manageriali già applicato ai soggetti MBO	22/1/2018	DRUO-SO	Resp. DRUO-SO	DRUO
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



**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
	A1 - Obiettivo soglia di CdS	20
	A2 - Obiettivo soglia della SpP	20
	M - Obiettivo “Sviluppo Manageriale”	20
	P1 - Obiettivo del piano di produzione area Governo del Patrimonio (e strategie immobiliari) delle Direzioni Territoriali e DGP	21
	P2 - Obiettivo di gestione delle locazioni passive di cui ai fondi immobiliari FIP-FP1 delle Direzioni Territoriali e DGP	23
	P3 - Obiettivo specifico di risultato relativo agli interventi edilizi per le Direzioni Territoriali e DSP	23
	S1 - Obiettivo sui progetti contrattualizzati dalle Direzioni Territoriali	24
	S2 - Obiettivo sull’abbattimento delle posizioni extracontrattuali delle Direzioni Territoriali	24
	S3 - Obiettivo di carattere strategico relativo alla trasformazione digitale delle Dir. Territoriali	25
	GP-BC - Obiettivo relativo ad attività o progetti specifici di rilevanza per la singola Dir. Terr.	25
	SpP - Obiettivo relativo a altri incarichi (a.i.) relativi alla Struttura	25
	5.5 Casi particolari	26
6	Allegati	28
	Allegato 1: Competenze manageriali	28
	Allegato 2: Competenze comportamentali	30
	Allegato 3: Schede tipo soggetti MbO	31

## 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

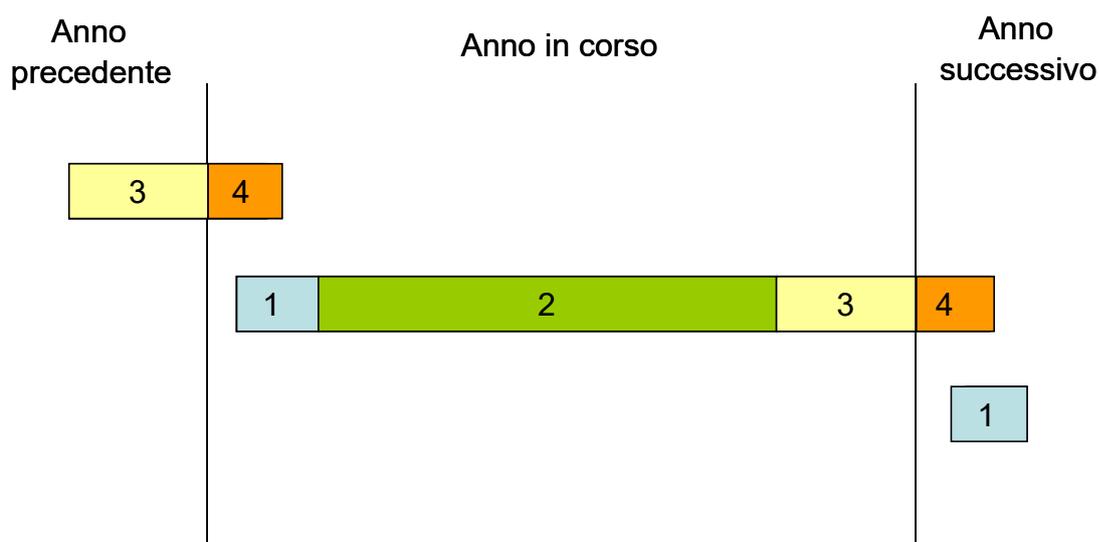
Ci sono tre principi fondamentali che determinano le caratteristiche operative del sistema:

- ♦ 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

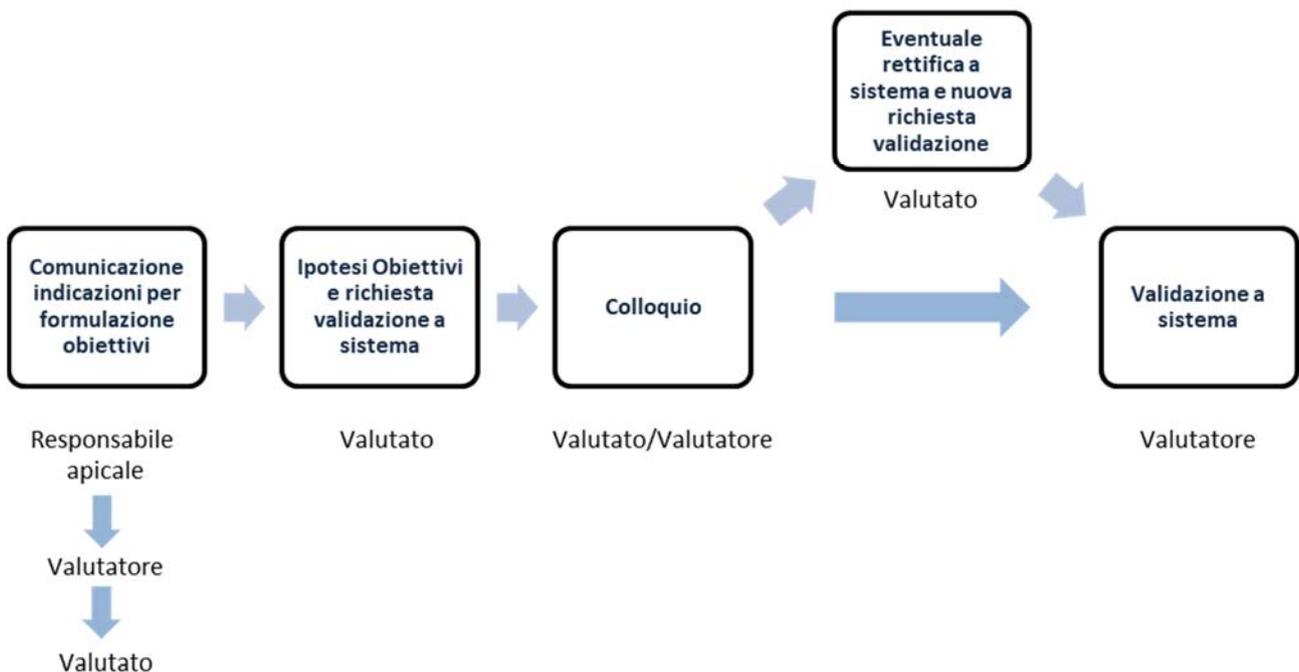
In linea con i tempi, il **responsabile apicale** di struttura riunisce i capi intermedi (valutatori) della propria struttura per comunicare e condividere le aree e le tematiche di interesse, le priorità e il livello di risultato atteso per l'anno in corso, al fine di fornire linee guida omogenee per 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.

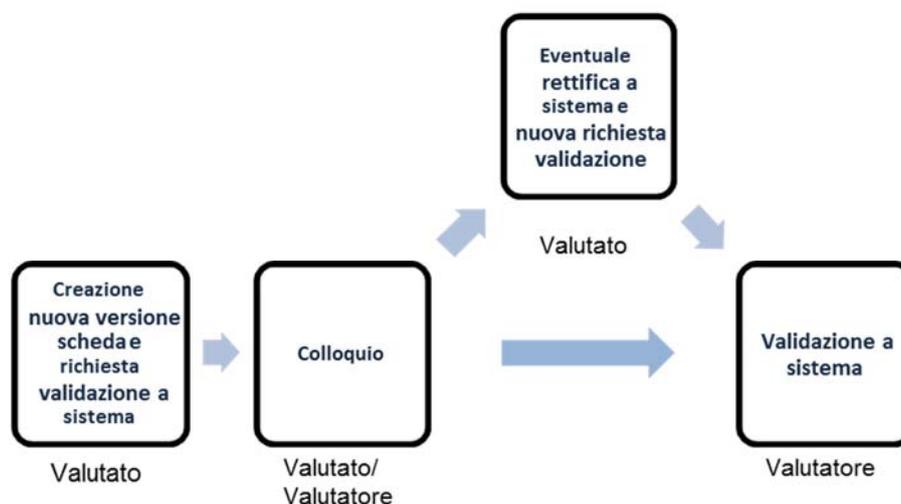
Successivamente è effettuato tra **valutatore e valutato** il colloquio individuale in cui vengono discussi, eventualmente corretti, e convalidati gli obiettivi per l'anno in corso.

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.

### **A1 - 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 piena 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%**

### **A2 - Obiettivo soglia della SpP**

*Modalità di calcolo* – Il raggiungimento dell'obiettivo soglia è valutato attraverso la media semplice dei seguenti due indicatori:

1. Percentuale consuntivo su budget del 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;
2. Percentuale consuntivo su budget del numero di servizi di ingegneria e architettura affidati.

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

### **M - 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.

### **P1 - Obiettivo del piano di produzione area Governo del Patrimonio (e strategie immobiliari) delle Direzioni Territoriali e DGP**

Il risultato complessivo della valutazione è dato dalla interpolazione di due diversi risultati di valutazione. Il primo (CdSGdP) si riferisce alle principali linee di servizio area Gestione del Patrimonio 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)

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

Il secondo (VPO) si riferisce ai principali indicatori area GdP 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 valorizzazioni. Per maggiore omogeneità con il PdR all'interno di questo risultato viene anche considerato quello relativo alle "Consegne e dismissioni in Uso Governativo". E' stato invece escluso il risultato sul capitolo 7755 che risulta non più significativo.

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 CdSGdP			
		<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 competente (DGP) è chiamata ad assicurare la piena realizzazione del Piano Operativo consolidato in termini di corrispettivi per le stesse linee di servizio delle Direzioni Territoriali.

### **P2 - Obiettivo di gestione delle locazioni passive di cui ai fondi immobiliari FIP-FP1 delle Direzioni Territoriali e DGP**

La valutazione dell'obiettivo in questione è di tipo quali-quantitativo ed è riferita sia al numero di soluzioni alternative individuate rispetto alle attuali occupazioni FIP-FP1 sia alle modalità di conduzione delle attività di gestione del piano rilasci e al conseguente supporto fornito alle PA utilizzatrici. Pertanto il Responsabile della Direzione Governo del Patrimonio effettuerà la valutazione finale in relazione alle attività di gestione dei rilasci/recessi delle unità immobiliari in questione ai fini della riduzione delle spese per locazioni passive in ambito FIP-FP1 e delle soluzioni allocative individuate di diversa natura (immobili demaniali, locazioni o acquisti) per le PAC.

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

La Direzione competente (DGP) è chiamata ad assicurare nel complesso le attività in questione.

### **P3 - Obiettivo specifico di risultato relativo agli interventi edilizi per le Direzioni Territoriali e DSP**

L'indicatore è calcolato come rapporto percentuale tra il totale dei corrispettivi a consuntivo e il totale a budget per quanto riguarda contrattualizzato e contabilizzato sulle linee di servizio che fanno riferimento a interventi edilizi nell'ambito degli indicatori della Convenzione di Servizi vigente (cap. 7754, 7759, ricostruzione post sisma 2016 e MISE nonché i lavori con finanziamento di terzi in CdS). Sono inoltre compresi nella valutazione di questo obiettivo gli interventi edilizi spesi sul capitolo 3901, che non rientrano nella CdS, e si utilizzeranno, ai soli fini della valutazione dell'obiettivo in questione, le stesse tariffe degli altri tipi di interventi (8% per il contrattualizzato e 10% per il contabilizzato).

Di seguito è riportata la tabella che riassume la fonte da cui vengono estratti i valori di budget e di consuntivo necessari al calcolo dell'obiettivo per gli interventi edilizi spesi sul capitolo 3901.

PARAMETRI	DIREZIONE FUNZIONALMENTE E COMPETENTE	CRUSCOTTO DR (BDC)	FONTE	
			BUDGET	CONSUNTIVO
Capacità di contrattualizzazione Interventi edilizi cap. 3901 (€)	DSP		SCHEDA EXTRASISTEMA INVIATA DA DSP	SCHEDA EXTRASISTEMA INVIATA DA DSP
Capacità realizzativa Interventi edilizi (*) cap. 3901 (€)	DSP	X	BDC (sistema alimentante HYPERION)	BDC (sistema alimentante SISTEMA AMMINISTRATIVO CONTABILE)

(\*) categoria piano dei conti

FD21100020 - Terreni e fabbricati

FD21200021 - Altre immobilizzazioni immateriali

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

### Range di valutazione

Giudizio	Range di valutazione	Punteggio
Insufficiente	Minore del 85%	50
Migliorabile	Maggiore o uguale al 85% e minore o uguale al 95%	80
Coerente con le attese	Maggiore del 95% e minore o uguale al 130%	100
Superiore alle attese	Maggiore del 130%	115

La Direzione competente (DSP) è chiamata ad assicurare la piena realizzazione del Piano Operativo consolidato in termini di corrispettivi per le stesse linee di servizio delle Direzioni Territoriali.

## S1 - Obiettivo sui progetti contrattualizzati dalle Direzioni Territoriali

La valutazione dell'obiettivo in questione è di tipo quali-quantitativo dal momento che gli aspetti qualitativi presenti nei progetti sottoposti ad analisi con riferimento alle tematiche dell'innovazione, della digitalizzazione e della sostenibilità ambientale sono molto significativi per il risultato generale dell'attività. Per quanto riguarda l'aspetto quantitativo il target è di 4 progetti inclusi quelli in capo alla Struttura per la Progettazione sul territorio.

La valutazione è effettuata dal Responsabile della Direzione Servizi al Patrimonio con i range di riferimento della valutazione qualitativa.

## S2 - Obiettivo sull'abbattimento delle posizioni extracontrattuali delle Direzioni Territoriali

La valutazione di questo obiettivo quali-quantitativo per le Direzioni Territoriali riguarda le attività poste in essere per sollecitare le PA Statali affinché si adoperino per avviare e

completare le procedure finalizzate alla riduzione delle posizioni di immobili caratterizzata da extracontrattualità e al conseguente risparmio di locazioni passive.

La valutazione è effettuata dal Responsabile della Direzione Governo del Patrimonio con i range di riferimento della valutazione qualitativa.

### **S3 - Obiettivo di carattere strategico relativo alla trasformazione digitale delle Direzioni Territoriali**

La valutazione di questo obiettivo quali-quantitativo per le Direzioni Territoriali riguarda le attività da queste fornite in termini di supporto alle Direzioni di Direzione Generale (owner di processo) per l'implementazione delle soluzioni digitali definite nell'ambito dei piani della Direzione per la trasformazione digitale. E' previsto un ruolo attivo delle Direzioni Territoriali in termini di concrete proposte di digitalizzazione delle attività / processi in coordinamento con i referenti (referenti di digitalizzazione) delle strutture owner di processo e con la Direzione per la Trasformazione Digitale.

La valutazione è effettuata dal Responsabile della Direzione Trasformazione Digitale congiuntamente con i singoli owner di processo utilizzando i range di riferimento della valutazione qualitativa tenendo conto del numero e della qualità di proposte di digitalizzazione e del coinvolgimento nel farsi parte attiva delle stesse.

### **GP-BC - Obiettivo relativo ad attività o progetti specifici di rilevanza per la singola Direzione Territoriale**

Nel caso che, nella singola Direzione Territoriale, ci siano attività o progetti specifici di particolare rilevanza per l'anno in corso è presente un obiettivo in genere di natura quali-quantitativa a valutazione del responsabile funzionale dell'attività di centro.

Per l'anno di valutazione 2022 sono considerati due obiettivi esclusivamente per le Direzioni Territoriali coinvolte rispettivamente su Grandi Progetti strategici o di importo superiore a 10 milioni di euro e le attività connesse ai beni congelati per l'emergenza Ucraina.

### **SpP - Obiettivo relativo a altri incarichi (a.i.) relativi alla Struttura**

In alcuni casi, per quanto riguarda l'anno 2022, i responsabili di diverse strutture dell'Agenzia possono avere anche un incarico ad interim relativo ai Poli Territoriali o Tematici della Struttura per la Progettazione. L'obiettivo può essere di natura quali-quantitativa o qualitativa e la valutazione è effettuata dal responsabile della Struttura per la progettazione.

## 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.

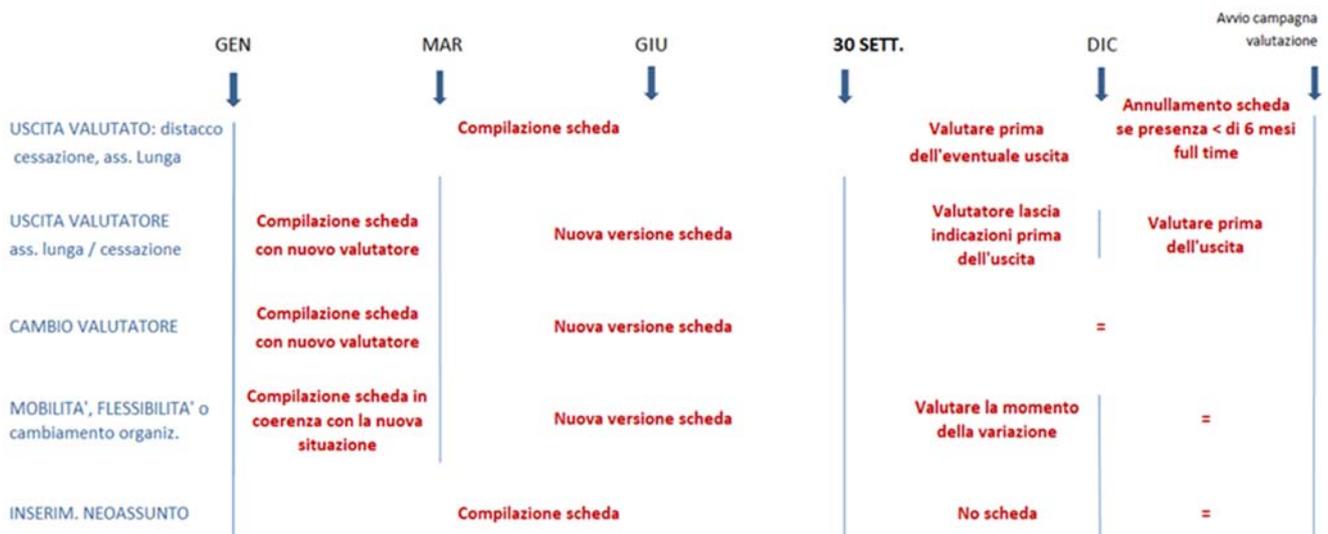
**In caso di flessibilità organizzativa:**

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 “generic” predefiniti e presenti a sistema.

**Quadro riepilogativo:**



## 6 Allegati

### Allegato 1: Competenze manageriali

Competenza	Descrizione
<b>Orientamento strategico</b>	<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>
<b>Orientamento al cambiamento</b>	<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>
<b>Proattività ed eccellenza realizzativa</b>	<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>
<b>Decisionalità</b>	<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
<b>Collaborazione e integrazione interfunzionale</b>	<p>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.</p> <p>Cooperare con persone di altre funzioni per il raggiungimento di un obiettivo comune, piuttosto che lavorare per proprio conto e/o nel proprio team.</p>
<b>Guida del team e sviluppo delle risorse</b>	<p>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.</p>

## 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

	Categoria	Peso	Descrizione	Indicatore	Target	Range di risultato	
A1	Soglia	n.a.	Corrispettivi CdS Agenzia	% di raggiungimento		>= 100%	
A2	Soglia	n.a.	Risultati Struttura per la Progettazione	% di raggiungimento		>= 100%	
P1	Quantitativo	15%	Assicurare il rispetto del piano di produzione per le linee di servizio, sia per quelle che generano corrispettivi (VCdS) che per gli altri indicatori (VPO), inerenti il governo del patrimonio	Scostamento corrispettivi consuntivo su budget (VCdS) e media scostamenti produzione consuntivo su budget (VPO)	Vedi allegato	I	Insufficiente
						M	Migliorabile
						C	Coerente con le attese
						S	Superiore alle attese
P2	Quali-quantitativo	5/10%	Gestione dei rilasci/recessi e riduzione spese per locazione passiva, numero di soluzioni per riallocazione immobili FIP su contratti in scadenza 2022	Soluzioni individuate per il XX% immobili / Valutazione qualitativa (DGP)	Coerente con le attese	I	Insufficiente
						M	Migliorabile
						C	Coerente con le attese
						S	Superiore alle attese
P3	Quantitativo	25%	Assicurare il rispetto del piano di produzione per le seguenti linee di servizio inerenti gli interventi edilizi: cap. 7754 e cap. 7759, ricostruzione post sisma 2016 e MISE, 3901, lavori conto terzi in CdS	Scostamento consuntivo corrispettivi su budget	100%	I	<85%
						M	85%-95%
						C	95%-130%
						S	>130%
S1	Quali-quantitativo	10%	Numero e qualità dei progetti contrattualizzati che danno rilievo ai temi dell'innovazione, digitalizzazione e sostenibilità ambientale, ivi inclusi quelli in capo alla Struttura per la Progettazione sul territorio	Numero dei progetti e valutazione quali-quantitativa (DSP)	Almeno 4 / Coerente con le attese	I	Insufficiente
						M	Migliorabile
						C	Coerente con le attese
						S	Superiore alle attese
S2	Quali-quantitativo	5/10%	Abbattimento del numero delle posizioni extracontrattuali	Percentuale di abbattimento (DGP)	Almeno il 10% / Coerente con le attese	I	Insufficiente
						M	Migliorabile
						C	Coerente con le attese
						S	Superiore alle attese
S3	Quali-quantitativo	5/10%	Supporto alle Direzioni di Direzione generale (owner di processo) per l'implementazione delle soluzioni digitali definite nell'ambito dei piani della Direzione per la trasformazione digitale	Proposte di digitalizzazione delle attività / processi e supporto all'owner di processo nella individuazione di soluzioni digitali. Valutazione quali-quantitativa DTD e Owner di processo	Coerente con le attese	I	Insufficiente
						M	Migliorabile
						C	Coerente con le attese
						S	Superiore alle attese
GP	Quali-quantitativo	5/10%	Garantire lo svolgimento delle attività inerenti al progetto .....	Numero fasi di avanzamento / Valutazione qualitativa (DSP)	Coerente con le attese	I	Insufficiente
						M	Migliorabile
						C	Coerente con le attese
						S	Superiore alle attese
BC	Quali-quantitativo	5%	Attività inerenti la gestione dei beni congelati per Emergenza Ucraina secondo le linee guida	Fasi di avanzamento / Valutazione qualitativa (DGP)	Coerente con le attese	I	Insufficiente
						M	Migliorabile
						C	Coerente con le attese
						S	Superiore alle attese
SpP	Quali-quantitativo	5/10%	Garantire le attività previste da piano della SpP relativamente alle competenze del Polo Territoriale / Tematico ...	Fasi di avanzamento / Valutazione qualitativa (SpP)	Coerente con le attese	I	Insufficiente
						M	Migliorabile
						C	Coerente con le attese
						S	Superiore alle attese
M	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 unità organizzative delle strutture territoriali

	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.
A1	Soglia	Corrispettivi CdS Agenzia	X	X	X	X	X	X	X
A2	Soglia	Risultati Struttura per la Progettazione	X	X	X	X	X	X	X
P1	Quantitativo	Assicurare il rispetto del piano di produzione per le linee di servizio, sia per quelle che generano corrispettivi (VCdS) che per gli altri indicatori (VPO), inerenti il governo del patrimonio	20%				25%	25% terr comp	25%
P2	Quali-quantitativo	Gestione dei rilasci/recessi e riduzione spese per locazione passiva, numero di soluzioni per riallocazione immobili FIP su contratti in scadenza 2022	5%				10%	10% terr comp	5%
P3	Quantitativo	Assicurare il rispetto del piano di produzione per le seguenti linee di servizio inerenti gli interventi edilizi: cap. 7754 e cap. 7759, ricostruzione post sisma 2016 e MISE, 3901, lavori conto terzi in CdS	10%	40%	30% contr / 10% contab	10% contr / 30% contab			10%
S1	Quali-quantitativo	Numero e qualità dei progetti contrattualizzati che danno rilievo ai temi dell'innovazione, digitalizzazione e sostenibilità ambientale, ivi inclusi quelli in capo alla Struttura per la Progettazione sul territorio	5%	10%	10%	10%	5%	5%	5%
S2	Quali-quantitativo	Abbattimento del numero delle posizioni extracontrattuali					5%	5%	5%
S3	Quali-quantitativo	Supporto alle Direzioni di Direzione generale (owner di processo) per l'implementazione delle soluzioni digitali definite nell'ambito dei piani della Direzione per la trasformazione digitale	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	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	35%	25%	25%	25%	30%	30%	25%
			Beni congelati (dove presenti)	Manutentore unico Grandi progetti (dove presenti)			Beni congelati (dove presenti)		

### 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

