



AGENZIA DEL DEMANIO

# **LINEA GUIDA SISTEMA DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI**

**Versione 17.1**

## 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
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
17	Inserimento del terzo obiettivo soglia relativo alla fatturazione, modifica alle competenze manageriali e comportamentali, e revisione degli obiettivi da assegnare ai responsabili apicali	26/07/2024	DRUO-SOV	Resp. DRUO-SOV	DRUO
17.1	Correzione refusi per la valutazione obiettivo sul Piano di produzione in relazione alla Convenzione di Servizi e sul progetto 23	31/07/2024	DRUO-SOV	Resp. DRUO-SOV	DRUO

**INDICE**

1	PREMESSA .....	5
2	CONTESTO DI RIFERIMENTO E QUADRO GIURIDICO .....	5
	2.1 Finalità del sistema di gestione delle prestazioni.....	5
	2.2 Il significato e le logiche della valutazione delle prestazioni .....	6
3	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO .....	8
4	PRINCIPALI SOGGETTI COINVOLTI.....	8
5	MODALITÀ OPERATIVE .....	9
	5.1 Caratteristiche operative del sistema .....	9
	5.2 Fasi del processo di gestione delle prestazioni .....	9
	Assegnazione obiettivi.....	10
	Feedback, verifica ed eventuale revisione degli obiettivi .....	11
	“Congelamento” degli obiettivi.....	12
	Feedback e valutazione delle prestazioni .....	12
	5.3 Istruzioni operative per l’assegnazione degli obiettivi .....	13
	Tipologia degli obiettivi .....	13
	Obiettivi per attività specifiche.....	16
	Categorie di obiettivi per la definizione dell’indicatore .....	16
	Parametri per la definizione degli obiettivi.....	17
	Quadro riassuntivo di tipologia e categoria di obiettivi.....	19
	Numero e tipologia di obiettivi da assegnare .....	19
	Schede tipo soggetti MbO .....	20
	5.4 Istruzioni operative per la valutazione delle prestazioni.....	21
	S1 - Obiettivo soglia di CdS .....	22
	S2 - Obiettivo soglia della SpP.....	22
	S3 - Obiettivo soglia tempi di pagamento delle fatture .....	22
	01 – Piano di produzione in relazione alla Convenzione di Servizi .....	22
	02 – Rispetto del budget economico.....	24
	03 – Affidabilità nelle previsioni di Forecast dei costi.....	25
	04 – Avanzamento in termini di contabilizzazione degli interventi cap. 7759; valutazione qualitativa relazione con DSP e qualità del dato .....	27
	05 – Piano Città per le Direzioni Territoriali .....	28
	06 – Valorizzazione, asset management e strumenti innovativi per le Direzioni Territoriali.....	29
	07 – Stato di adozione delle soluzioni digitali e qualità della relazione con DTD .....	31
	10 – Progetto speciale 22 - Assunzioni in consistenza.....	32
	11 – Progetto speciale 23 – Regolarizzazione utenze.....	33
	12 - Attività inerenti alla gestione dei beni congelati per Emergenza Ucraina.....	33
	PMO – Avanzamento delle iniziative del modello di gestione per programmi e progetti di competenza.....	34
	MA - Sviluppo Manageriale .....	34

	5.5 Casi particolari .....	36
6	Allegati .....	38
	Allegato 1: Competenze manageriali .....	38
	Allegato 2: Competenze comportamentali.....	39
	Allegato 3: Schede tipo soggetti MbO .....	40
	Allegato 4: Piano dei Conti per struttura.....	43



## 1 PREMESSA

La linea 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 e 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 necessariamente** 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, che naturalmente deve essere intesa come sfidante, 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 espressa direttamente in un punteggio numerico.

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 la quale terrà anche conto della complessità ruolo di responsabilità

assegnato. 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

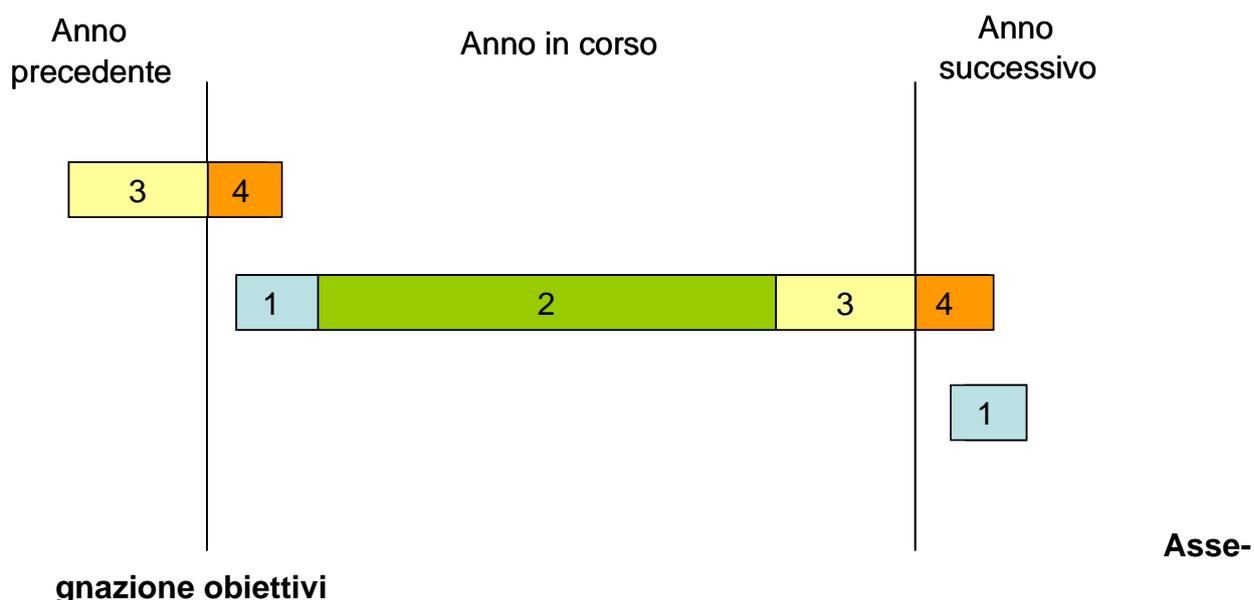
Ci sono tre principi fondamentali che determinano le caratteristiche operative del sistema:

- ◆ 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 (nella prima parte dell'anno);
2. Feedback, verifica ed eventuale revisione degli obiettivi (dall'assegnazione a fine settembre);
3. "Congelamento" degli obiettivi (ottobre-dicembre);
4. Feedback e valutazione delle prestazioni dell'anno precedente (febbraio/marzo anno dell'anno successivo).



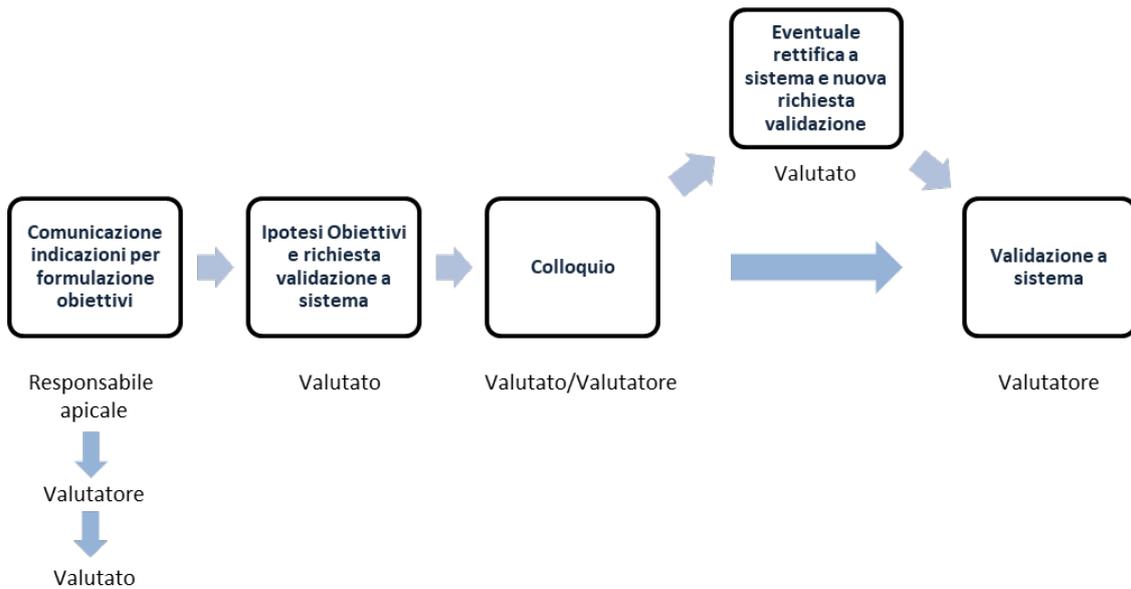
In linea con i tempi, il **responsabile apicale** di struttura riunisce i capi intermedi (valutatori) della propria struttura per comunicare e condividere le aree e le tematiche di interesse, le priorità e il livello di risultato atteso per l'anno in corso, al fine di fornire linee guida omogenee per 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 Strategico Industriale e il Piano Budget di struttura, nonché quanto previsto nell'ambito del modello di gestione per programmi e progetti.

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** sono responsabili di formulare e inserire nella scheda a sistema 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.

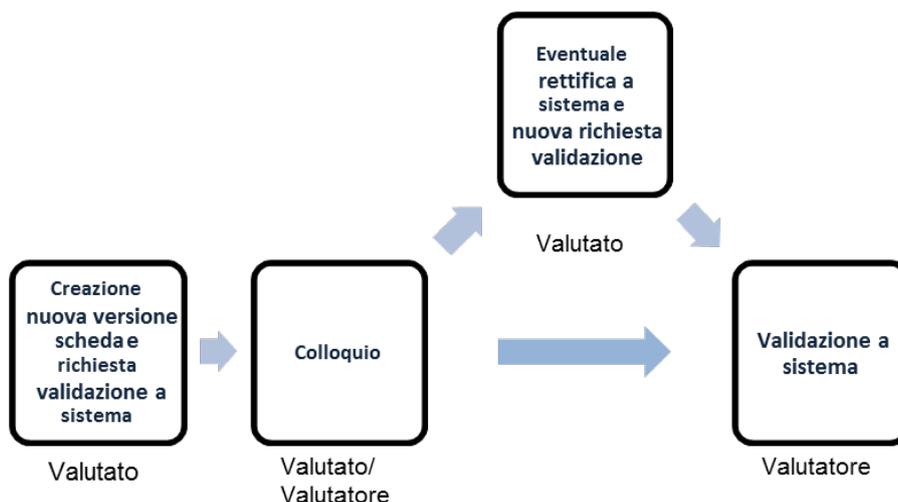
Successivamente è effettuato tra **valutatore e valutato** il colloquio individuale in cui vengono discussi, eventualmente corretti, e convalidati gli obiettivi per l'anno in corso.

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 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 l'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'55% dell'importo di incentivazione di riferimento che è invece del 25% per i soggetti MbO della Struttura per la Progettazione.

**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 che è invece del 45% per i soggetti MbO della Struttura per la Progettazione.

**A3 – Obiettivo soglia sui tempi di pagamento delle fatture entro 30gg** (di tipo SI/NO). Il calcolo del risultato è valutato in termini di media rispetto ai giorni intercorrenti tra registrazione della fattura ed effettivo pagamento ponderata rispetto al valore delle fatture. Il raggiungimento dell'obiettivo, ovvero un tempo medio ponderato inferiore o uguale a 30gg, dà accesso all'incentivazione per una quota parte del 30% dell'importo di incentivazione di riferimento. L'inserimento di questo obiettivo soglia in forma aggregata per l'intera Agenzia costituisce un passo preliminare per assegnare, nei prossimi anni, l'obiettivo a livello individuale per ciascun responsabile apicale.

**B – Obiettivi di piano operativo** per le Direzioni Territoriali e per le Direzioni Centrali di linee (DGP, DSP, DSSI), 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 linee di centro hanno come target il consolidato a livello nazionale per le linee di servizio e indicatori 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 con particolare riferimento alle attività previste nell'ambito del modello di gestione per programmi e progetti. 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 che assumono per l'anno di valutazione un particolare rilievo. 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, nonché all'attuazione del modello di gestione per programmi e progetti; 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:

- Visione strategica e di contesto
- Pianificazione e organizzazione
- Decisionalità e responsabilità
- Gestione dei conflitti
- Integrazione interfunzionale
- Leadership e guida
- Responsabilizzazione e delega
- Resilienza e gestione delle emozioni

**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 (descritte nell'allegato 2) 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 attività specifiche

Gli obiettivi sopra descritti devono essere integrati con obiettivi specifici per chi ricopre funzioni particolari legati a incarichi non organizzativi, come ad esempio nel caso degli ispettori demaniali o delle figure della sicurezza (DLgs 81/08) o per chi svolge un ruolo come referente per attività che rispondono funzionalmente dalle strutture centrali, pur essendo in organico alle strutture territoriali. In questi casi le **strutture funzionalmente competenti provvedono a comunicare gli obiettivi specifici a tutti coloro che ricoprono tali funzioni**. La valutazione a fine anno di tali obiettivi sarà formalmente a carico della struttura di appartenenza, previa consultazione e indicazione da parte della struttura funzionale dell'attività in oggetto. Il peso di tali obiettivi potrà essere proporzionato all'effort richiesto e alla rilevanza delle attività in oggetto.

Obiettivi particolari vanno inoltre previsti per tutti coloro che hanno responsabilità nell'ambito delle attività progettuali del **modello di gestione per programmi e progetti** (oltre ai responsabili apicali): responsabile di programma e responsabile di progetto (con un peso orientativamente del 20%) e referente di progetto (con un peso orientativamente del 10%). Il peso degli obiettivi potrà essere comunque proporzionato alla responsabilità affidata, all'effort richiesto e alla rilevanza delle 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.) direttamente rilevati dai sistemi di monitoraggio e non soggetti a valutazioni di tipo qualitativo;
- ◆ **Qualitativo**, ovvero che identifica livelli di risultato basati su un giudizio da parte del valutatore esprimibile complessivamente nell'ambito delle quattro categorie di giudizio previste (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 di tipo quantitativo, 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 inerenti 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 valutazione e positiva responsabile	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		
A3) MbO – Soglia3	Tempo medio pagamento fatture	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
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. 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 scostamenti**

**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).

Il risultato da raggiungere è una percentuale **almeno 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.

Il risultato da raggiungere è una percentuale **almeno pari al 100%**.

I primi due obiettivi soglia si applicano a tutti i soggetti MbO.

### **S3 - Obiettivo soglia tempi di pagamento delle fatture**

Il risultato dell'obiettivo soglia tempi di pagamento delle fatture, il cui target è pari a 30gg è ottenuto mediante la **media ponderata** dei tempi di pagamento delle fatture elettroniche tenendo quindi conto degli importi delle singole fatture che compongono la media.

Il risultato da raggiungere è una percentuale **inferiore o pari ai 30gg**. Nel caso in cui il risultato di Agenzia sia superiore a tale limite di 30gg (come media ponderata), saranno individuati i singoli responsabili apicali che hanno superato tale target, **ai quali individualmente sarà applicata la penalizzazione prevista del 30% dell'importo di incentivazione di riferimento**.

NOTA BENE: per una caratteristica tecnica del sistema informatico di gestione delle prestazioni, non è possibile inserire più di un obiettivo soglia. Pertanto, i tre obiettivi andranno riportati nella scheda come un unico obiettivo soglia.

## **01 – Piano di produzione in relazione alla Convenzione di Servizi**

Per le Strutture territoriali la valutazione deriva dall'insieme dei risultati sul raggiungimento degli obiettivi relativamente alle linee di servizio di propria competenza sia con riferimento

agli indicatori che generano corrispettivi (VCdS), che per gli elementi del piano di produzione (VPO) che non generano corrispettivi.

Le linee di servizio che generano corrispettivi sono:

- Valore dei risparmi realizzati nell'anno
- Interventi edilizi
- Piani città

Il risultato relativo all'indicatore (VCdS) è dato dalla percentuale ottenuta dalla somma dei corrispettivi a consuntivo delle tre linee di servizio elencate su quelli a budget. È possibile compensare eventuali scostamenti tra le diverse linee di servizio fino ad un massimo del 10%. All'interno della linea Interventi Edilizi è possibile compensare liberamente.

Gli elementi del piano di produzione che non generano corrispettivi (VPO) sono:

1. N° verbali assunzioni in consistenza
2. N. verbali/sopralluoghi di vigilanza
3. N. locazioni / concessioni / cousi
4. N. consegne e dismissioni uso governativo
5. N. trasferimenti federalismo
6. N. emissioni (F24, solleciti, ruoli) per riscossioni di diretta e non diretta gestione
7. N. atti di acquisizione (per devoluzione e per eredità devolute o giacenti)
8. N. veicoli alienati/rottamati
9. N. nulla osta alla locazione passiva rilasciati
10. N. atti di permuta
11. N. atti di trasferimento a titolo gratuito (statuti speciali, università, ecc)
12. N. di alloggi trasferiti (edilizia res. Pubb. e altre leggi speciali)
13. N. monitoraggi federalismo
14. N. affrancazioni
15. N. contenziosi e azioni di tutela
16. N. delimitazioni Demanio Marittimo
17. N. pareri sul demanio pubblico (es. marittimo, idrico)
18. Federalismo Culturale - N. procedimenti conclusi con o senza trasferimento
19. Federalismo Culturale - N. verifiche relative all' attuazione di accordi di valorizzazione per beni trasferiti con il Federalismo Culturale
20. Valorizzazione Stato - N. intese sottoscritte (Fase 2)
21. Valorizzazioni Stato - N. analisi tecnico-conoscitive (Fase 3)
22. Valorizzazioni Stato - N. pubblicazioni avvisi di gara (Fase5)
23. Valorizzazioni Stato - N° immobili statali candidati in Vetrina immobiliare
24. Contrattualizzato Manutentore Unico
25. Contabilizzato Manutentore Unico
26. Contrattualizzato MASE

Il risultato relativo all'indicatore (VPO) è dato dalla media delle percentuali di raggiungimento degli specifici indicatori per le 26 linee di produzione che lo costituiscono. Nel calcolo della media è possibile utilizzare in compensazione fino ad un massimo del 10% delle sovrapproduzioni delle singole linee.

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

		Indicatore VCdS			
		<85%	85%-100%	100%-110%	=110%
Indicatore VPO	<85%	<I> - 40 punti	<M> - 70 punti	<M> - 90 punti	<C> -100 punti
	85%-100%	<I> - 50 punti	<M> - 80 punti	<C> -100 punti	<C> - 110 punti
	>100%	<I> - 60 punti	<M> - 90 punti	<C> - 110 punti	<S> - 120 punti

Per le Direzioni di line (DGP, DSP e DSSI) si applicano le medesime logiche limitatamente agli indicatori VCdS e VPO di propria diretta competenza sul risultato consolidato del piano di produzione.

Nell'elenco degli elementi VPO sopra esposto va considerato, esclusivamente per DGP, il "N° delle proposte di sdemanializzazioni inviate al Ministero competente".

## 02 – Rispetto del budget economico

L'obiettivo mira ad assicurare il rispetto del budget economico assegnato ad inizio anno alle Direzioni Territoriali e a livello centrale a DSP, DRUO, DTD.

Il risultato è dato dal rapporto tra il consuntivo di fine anno ed il budget assegnato ad inizio anno (presente sul sistema *Hyperion*). Nel calcolo vengono incluse tutte le movimentazioni economiche che incidono sul risultato d'esercizio, che non sono soggette a vincolo di destinazione e che sono direttamente governate dalla Struttura.

Si rimanda all'*Allegato 4* per la visione della lista dei conti che rientrano nel calcolo di tale indicatore. E' consentita la flessibilità nell'utilizzo del budget a livello di singolo Centro di Responsabilità, per cui è possibile effettuare compensazioni tra le tutte voci di spesa riportate nell'*Allegato 4*.

L'obiettivo può considerarsi coerente con le attese se tale indicatore esprime un valore minore o uguale a 100%; migliorabile se compreso tra 100% e 101%; insufficiente se maggiore di 101%.

Giudizio	Range di valutazione	Punteggio
Insufficiente	Maggiore di 101%	50
Migliorabile	Tra 100% e 101%	80
Coerente con le attese	Minore o uguale a 100%	100
Superiore alle attese	-	

Punti di attenzione:

- Eventuali circostanze 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 scostamenti che incidono sulla valutazione della performance.
- Nella determinazione del valore a consuntivo saranno incluse tutte le commesse (generica, d.lgs 81/08, ecc.) ed i progetti speciali finanziati con il capitolo 3901 rientranti nella discrezionalità della Struttura e che incidono sul risultato d'esercizio dell'Agenzia. Non saranno inclusi, infine, i progetti speciali o le attività aventi vincolo di destinazione che non incidono sul risultato della gestione in quanto finanziati da appositi capitoli di spesa o specifici accantonamenti di bilancio.
- I consuntivi economici delle missioni e degli straordinari, così come per le altre nature di costo, sono calcolati ai fini dell'MbO a costo effettivo.
- Le spese di missioni per la formazione professionale, allocate su specifica commessa, sono previste dalla DRUO e quindi su di essa imputate ai fini della valutazione.
- Nell'ambito degli altri costi del personale, su specifica commessa, verranno computati gli incentivi al personale accertati nel corso dell'anno, relativi agli acquisti di beni e servizi e interventi edilizi sul capitolo 3901 che generano impatto sul risultato d'esercizio. Sono quindi esclusi gli incentivi al personale inerenti attività finanziate da appositi capitoli di spesa (capp. 7754, 3902 ecc.) o da specifici accantonamenti di bilancio.
- Nei costi delle Direzioni Territoriali sono anche ricompresi i costi relativi agli oneri di custodia dei veicoli confiscati (calcolati secondo il principio della competenza economica) e di gestione del patrimonio.

### 03 – Affidabilità nelle previsioni di Forecast dei costi

L'obiettivo è finalizzato a valutare la capacità di governo della struttura mediante l'esercizio della riprevisione dei costi in corso d'anno.

Il risultato è misurato attraverso la rilevazione della variabilità dei forecast trimestrali rispetto al consuntivo annuale ed incentiva la corretta e tempestiva segnalazione dei fatti gestionali e delle connesse movimentazioni economiche.

L'algoritmo per la determinazione del risultato è pari alla somma ponderata delle variazioni in valore assoluto del consuntivo rispetto ai forecast di marzo, di giugno e di settembre, rapportata al valore annuale dei costi consuntivati:

$$\text{Risultato} = \frac{\text{IEI} * 20\% + \text{IFI} * 30\% + \text{IGI} * 50\%}{\text{H}}$$

Dove le grandezze presenti nella formula sono le seguenti:

**IEI:** Scostamento in valore assoluto tra il totale del Consuntivo di fine anno ed il totale del Forecast di **Marzo**

**IFI:** Scostamento in valore assoluto tra il totale del Consuntivo di fine anno ed il totale del Forecast di **Giugno**

**IGI:** Scostamento in valore assoluto tra il totale del Consuntivo di fine anno ed il totale del Forecast di **Settembre**

**H:** Il **denominatore** della formula è costituito dal totale dei costi consuntivati a fine anno

Di seguito sono indicati i pesi per la ponderazione di ciascuno scenario di forecast:

SCENARIO DI FORECAST	peso di ponderazione
I	20%
II	30%
III	50%

Nel calcolo vengono incluse tutte le voci di costo che incidono sul risultato d'esercizio, che non sono soggette a vincolo di destinazione e che sono direttamente governate dalla Struttura.

Si rimanda all'*Allegato 4* per la visione della lista dei conti che rientrano nel calcolo dell'indicatore.

La valutazione potrà effettuarsi in funzione del posizionamento assunto a fine anno dall'indicatore nei 4 range di seguito rappresentati:

Giudizio	Range di valutazione	Punteggio
Insufficiente	Maggiore del 6%	50
Migliorabile	Tra 3% e 6%	80
Coerente con le attese	Tra 0,6% e 3%	100
Superiore alle attese	Minore del 0,6%	115

Punti di attenzione:

- Eventuali circostanze 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 scostamenti che incidono sulla valutazione della performance.
- Nella determinazione del valore a consuntivo saranno incluse tutte le commesse (generica, d.lgs 81/08, ecc.) ed i progetti speciali finanziati con il capitolo 3901 rientranti nella discrezionalità della Struttura e che incidono sul risultato d'esercizio dell'Agenzia. Non saranno inclusi, infine, i progetti speciali o le attività aventi vincolo di destinazione che non incidono sul risultato della gestione in quanto finanziati da appositi capitoli di spesa o specifici accantonamenti di bilancio.
- I consuntivi economici delle missioni e degli straordinari, così come per le altre nature di costo, sono calcolati ai fini dell'MbO a costo effettivo.
- Le spese di missioni per la formazione professionale, allocate su specifica commessa, sono previste dalla DRUO e quindi su di essa imputate ai fini della valutazione.
- Nell'ambito degli altri costi del personale, su specifica commessa, verranno computati gli incentivi al personale accertati nel corso dell'anno, relativi agli acquisti di beni e servizi e interventi edilizi sul capitolo 3901 che generano impatto sul risultato d'esercizio. Sono quindi esclusi gli incentivi al personale inerenti attività finanziate da appositi capitoli di spesa (capp. 7754, 3902 ecc.) o da specifici accantonamenti di bilancio.
- Nei costi delle Direzioni Territoriali sono anche ricompresi i costi relativi agli oneri di custodia dei veicoli confiscati (calcolati secondo il principio della competenza economica) e di gestione del patrimonio.

#### **04 – Avanzamento in termini di contabilizzazione degli interventi cap. 7759; valutazione qualitativa relazione con DSP e qualità del dato**

La finalità perseguita da questo obiettivo è duplice:

- 1) incentivare la massima contabilizzazione possibile per gli interventi finanziati dal capitolo 7759; ciascuna struttura territoriale avrà un proprio target di riferimento definito a partire dal forecast di maggio 2024, in relazione al quale sarà effettuata la valutazione. I target e le metriche di riferimento saranno diffusi dalla struttura centrale competente (DSP). Valutazione su base quali-quantitativa.
- 2) massimizzare l'efficacia della relazione tra le strutture territoriali e DSP con particolare riferimento all'aggiornamento delle schede di primo livello e alla tempestività e completezza della trasmissione di informazioni e della qualità dei dati inseriti nei

sistemi di gestione degli interventi, soprattutto in relazione alla segnalazione di criticità e scostamenti dai cronoprogrammi e dai quadri economici. Tale componente sarà valutata in maniera qualitativa dal Direttore DSP.

La valutazione finale di ciascuna delle tre componenti di questo obiettivo sarà effettuata dalla DSP sulla base dei risultati raggiunti rispetto agli specifici target individuali diffusi e utilizzando i seguenti range di valutazione:

Risultati	Punteggio ottenibile per ciascuna componente	
	Contabilizzato 7759	Qualità relazione e dati
Insufficiente	<b>50</b>	<b>0</b>
Migliorabile	<b>80</b>	<b>0</b>
Coerente con le attese	<b>95</b>	<b>5</b>
Superiore alle attese	<b>110</b>	<b>10</b>

Il punteggio finale sarà dato dalla somma dei singoli punteggi ottenuti per ciascuna delle due componenti.

## 05 – Piano Città per le Direzioni Territoriali

Questo obiettivo riguarda il contributo al raggiungimento dell'obiettivo strategico di predisposizione e condivisione dei Piani Città, misurando anche la qualità del contributo in relazione alle attività di diffusione della strategia orientata alla pianificazione integrata e al ruolo agito nell'implementazione del nuovo modello di gestione per programmi e progetti – PMO. La valutazione è effettuata sul raggiungimento del target per ciascuna struttura territoriali in termini di avanzamenti di fase previsti in accordo con DSSI e di una valutazione di tipo qualitativo sull'operato, basata principalmente su:

- Contributo alla diffusione presso il sistema degli enti locali della strategia orientata alla pianificazione integrata, attraverso l'attivazione dei relativi tavoli di concertazione e la conclusione della fase 1 del piano;
- Il ruolo agito nell'implementazione del nuovo modello di gestione per programmi e progetti – PMO, con particolare riguardo all'integrazione delle linee gerarchiche e quelle funzionali, al rispetto delle scadenze e all'attendibilità dei dati inerenti la pianificazione e programmazione delle attività di programma/progetto di competenza della DSSI.

Per ciascuna Direzione Territoriale (con l'eccezione di Roma Capitale), è stato individuato e comunicato da parte della struttura owner, un obiettivo quantitativo soglia che consentirà, insieme ad una valutazione qualitativa, l'accesso ad una valutazione coerente con le attese. La conclusione di ulteriori Fasi – con particolare riguardo alle Fasi 1 – consentirà l'accesso ad una valutazione superiore alle attese (per Roma Capitale la valutazione avverrà esclusivamente su questa fase e darà luogo ad una valutazione qualitativa).

Qualora non sia raggiunto l'obiettivo quantitativo soglia, al fine di determinare una valutazione "migliorabile" o "insufficiente" si procederà ad una valutazione qualitativa che prenderà in considerazione le attività svolte per il conseguimento dei risultati.

In sintesi (al netto di Roma Capitale):

Giudizio	Range di valutazione
Insufficiente	Inferiore al livello soglia + valutazione qualitativa (negativa)
Migliorabile	Inferiore al livello soglia + valutazione qualitativa (positiva) Uguale al livello soglia + valutazione qualitativa (negativa)
Coerente con le attese	Uguale a livello soglia + valutazione qualitativa (positiva) Superiore a livello soglia + valutazione qualitativa (negativa)
Superiore alle attese	Superiore a livello soglia + valutazione (positiva)

## 06 – Valorizzazione, asset management e strumenti innovativi per le Direzioni Territoriali

L'obiettivo è collegato alle attività di valorizzazione e di segmentazione e asset management, alle attività di sviluppo di strumenti innovativi di Partenariato Pubblico Privato (PPP) e di implementazione della funzione Segmentazione, Pianificazione e Sviluppo quale punto di raccordo all'interno della propria struttura e di contatto la DSSI per le attività proprie della funzione. La valutazione è effettuata sul raggiungimento del target per ciascuna struttura territoriali in termini di avanzamenti di fase previsti in accordo con DSSI e di una valutazione di tipo qualitativo sull'operato, basata principalmente su:

- Segmentazione e asset management in termini rispetto delle tempistiche e affidabilità e coerenza delle analisi;
- Il ruolo agito nell'implementazione del programma di partenariato pubblico privato in termini di immobili candidati alla valorizzazione, contributo allo sviluppo di studi e analisi del mercato e dei relativi modelli, interlocuzione con operatori di mercato, rispetto delle tempistiche;

- Il ruolo agito nell'implementazione della funzione Segmentazione, Pianificazione e Sviluppo, quale punto di raccordo all'interno della propria struttura e di contatto la DSSI per le attività proprie della funzione;
- Il ruolo agito nell'implementazione di iniziative di valorizzazione - dall'individuazione degli immobili, all'elaborazione di analisi e approfondimenti tecnici, all'immissione su mercato fino all'apertura dell'attività - al fine di contribuire alla valorizzazione degli immobili pubblici e della rigenerazione dei territori circostanti;
- Il ruolo agito per la divulgazione delle Guida, l'incremento delle istanze e il supporto agli enti territoriali nella predisposizione delle domande.

Per ciascuna Direzione Territoriale è stato individuato un obiettivo quantitativo soglia che consente, insieme a una valutazione qualitativa, l'accesso a una valutazione coerente con le attese (ad eccezione delle DR Sardegna per cui la valutazione sarà esclusivamente qualitativa). La conclusione di ulteriori Fasi – con particolare riguardo alle Fasi 5 – consentirà l'accesso ad una valutazione superiore alle attese.

Qualora non sia raggiunto l'obiettivo quantitativo soglia, al fine di determinare una valutazione “migliorabile” o “insufficiente” di procederà ad una valutazione qualitativa che prenderà in considerazione le attività svolte per il conseguimento dei risultati.

#### Linea guida Federalismo Culturale

Per ciascuna Direzione Territoriale coinvolta (tale componente è esclusa dalla valutazione per quanto riguarda le Direzioni Territoriali a statuto speciale) , sono stati individuati obiettivi quantitativi soglia per i due indicatori che consentirà, insieme ad una valutazione qualitativa, l'accesso ad una valutazione coerente con le attese. La conclusione di un prodotto in più per ogni valutato separatamente per ogni indicatore, consentirà l'accesso ad una valutazione superiore alle attese.

Qualora non sia raggiunto l'obiettivo quantitativo soglia, al fine di determinare una valutazione “migliorabile” o “inferiore alle attese” si procederà ad una valutazione qualitativa che prenderà in considerazione le attività svolte per il conseguimento dei risultati.

#### Linee guida Partenariato Pubblico Privato

Nell'ambito della missione istituzionale affidata all'Agenzia del demanio risiede il compito di curare e generare valore attraverso il patrimonio immobiliare pubblico di propria competenza, applicando nel mutato contesto, modelli sostenibili e innovativi. In tale ottica, assume rilievo strategico la promozione di forme di cooperazione di partenariato pubblico privato-PPP, in grado di convogliare e gestire investimenti privati necessari alla rifunzionalizzazione degli immobili e alla promozione di attività dirette a rigenerare i territori e a promuovere la creazione di valore sociale nei tessuti urbani di riferimento. In ragione dell'incisività del tema e del suo valore innovativo è stato dedicato, da marzo 2024, un Programma ad hoc

nell'ambito del nuovo "Modello di gestione per programmi e progetti" – PMO. Particolare rilevanza assumerà, pertanto, il ruolo agito nell'implementazione del Programma PPP e per il quale sarà individuato per ciascuna Direzione Territoriale un obiettivo qualitativo, in considerazione della recente definizione del perimetro del Programma, definito nell'ambito dei seguenti criteri, secondo un principio di miglior avvicinamento: corrispondenza degli immobili candidati dalla Direzione Territoriale rispetto al cluster definito da DSSI; rispetto dei tempi del progetto definiti nel PMO; tempestività nella definizione di Accordi/Intese con Istituzioni territoriali coinvolte; proattività nelle iniziative di analisi della domanda di mercato e interlocuzioni con operatori di settore.

La valutazione dell'obiettivo sarà effettuata da DSSI, in ottica quali-quantitativa tenendo conto dei target assegnati (qualora applicabili) e della valutazione qualitativa dell'operato secondo i consueti range di valutazione

Risultato conseguito	Punteggio accreditabile
Insufficiente	Da 0 a 70
Migliorabile	Da 70 a 90
Coerente con le attese	Da 90 a 110
Superiore alle attese	Da 110 a 120

## 07 – Stato di adozione delle soluzioni digitali e qualità della relazione con DTD

L'obiettivo DTD assegnato alle Direzioni territoriali presenta due componenti:

- La prima finalizzata a valutare l'impatto dello stato di adozione delle nuove soluzioni digitali implementate nell'ultimo biennio in termini di risparmio di giornate uomo (FTE);
- La seconda mira a massimizzare l'efficacia della relazione tra le strutture territoriali e DTD in termini di tempestività e completezza della trasmissione di informazioni.

Per la prima dimensione è richiesto alle strutture territoriali una relazione sull'impatto generato di risparmio di FTE a seguito dell'adozione dei nuovi applicativi nei seguenti ambiti:

- Nuove funzionalità messe a disposizione nel parco applicativo per una migliore Gestione del Patrimonio;
- Nuove funzionalità messe a disposizione per una migliore gestione degli Interventi e Progettazione;
- Nuove funzionalità messe a disposizione per la Segmentazione e il Portafoglio immobiliare;

- Nuove funzionalità per la gestione delle informazioni geografiche;
- Nuove funzionalità per la gestione del sistema documentale e protocollo;
- Sistemi di collaborazione integrata (teams, posta elettronica, storage ecc...);
- Sistema di PMO.

Relativamente alla seconda componente è richiesto ai Direttori Territoriali di promuovere SAL di allineamento con il Direttore DTD con cadenza preferibilmente semestrale, finalizzati a condividere informazioni, analizzare lo stato di avanzamento dei progetti in corso, raccogliere ulteriori esigenze di sviluppo o modifica.

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

#### *Range di valutazione*

Giudizio	Range di valutazione	Punteggio
Insufficiente	Nessuna relazione stima FTE prodotta e nessuna riunione di SAL promossa	0
Migliorabile	Nessuna relazione stima FTE prodotta e almeno una riunione di SAL nel II semestre	80
Coerente con le attese	Relazione stima FTE prodotta e almeno una riunione di SAL nel II semestre	100
	Nessuna relazione stima FTE prodotta e almeno una riunione di SAL nel I semestre e una nel II semestre	100
	Relazione stima FTE prodotta e almeno una riunione di SAL nel I semestre	105
Superiore alle attese	Relazione stima FTE prodotta e almeno una riunione di SAL nel I semestre e una nel II semestre	110

## **10 – Progetto speciale 22 - Assunzioni in consistenza**

L'obiettivo riguarda il raggiungimento dell'obiettivo assegnato alle Direzioni Territoriali Abruzzo e Molise, Calabria, Campania, Friuli VG, Lazio, Marche, Piemonte e VA, Puglia e Basilicata, Roma Capitale, Sardegna, Sicilia, Toscana e Umbria, nell'ambito del progetto speciale "22 – Progetto Assunzioni in consistenza". È un obiettivo di tipo quantitativo e la valutazione del risultato sarà effettuata sul numero di verbali di assunzione in consistenza in relazione al budget riformulato (ponderato) in relazione al numero e al tempo di reale inserimento delle risorse previste per tali attività. Il budget rivisto è comunicato e monitorato dall'owner del progetto (DGP).

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 90%	80
Coerente con le attese	Maggiore uguale del 90% e minore al 110%	100
Superiore alle attese	Maggiore uguale del 110%	115

**11 – Progetto speciale 23 – Regolarizzazione utenze**

L'obiettivo riguarda il raggiungimento dell'obiettivo assegnato alle Direzioni Territoriali Emilia Romagna, Liguria, Lombardia, Veneto, Trentino AA, nell'ambito del progetto speciale "23 – Progetto Regolarizzazioni utenze". E' un obiettivo di tipo quantitativo e la valutazione del risultato sarà effettuata sul numero di utenze regolarizzate/chiusure o con azioni concludenti in relazione al budget riformulato (ponderato) in relazione al numero e al tempo di reale inserimento delle risorse previste per tali attività. Il budget rivisto è comunicato e monitorato dall'owner del progetto (DGP).

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 90%	80
Coerente con le attese	Maggiore uguale del 90% e minore al 110%	100
Superiore alle attese	Maggiore uguale del 110%	115

**12 - Attività inerenti alla gestione dei beni congelati per Emergenza Ucraina**

Per alcune Direzioni Territoriali (Friuli VG, Liguria, Lombardia, Roma Capitale, Sardegna, Toscana e Umbria, Veneto) con peso variabile 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.

## PMO – Avanzamento delle iniziative del modello di gestione per programmi e progetti di competenza

In considerazione della rilevanza del modello di gestione dei programmi e progetti è assegnato a ciascun responsabile apicale centrale coinvolto nel modello PMO in qualità di responsabile di programma, di progetto e/o come struttura owner, un obiettivo sull'avanzamento delle attività.

Parimenti, per i responsabili apicali delle strutture territoriali (ad eccezione di Abruzzo e Molise, Calabria, Friuli VG, Liguria, Sardegna) è assegnato il medesimo obiettivo quando essi stessi, o risorse delle loro strutture, rivestono il ruolo di responsabile di programma o di progetto.

In considerazione della eterogeneità dei progetti le valutazioni saranno di tipo quali quantitativo, gestite dalla funzione PMO, eventualmente di concerto con gli owner e sulla base delle tempistiche e milestone presenti nella WEB APP PMO, per gli aspetti quantitativi, tenendo conto dei KPI intermedi (o finali) in corso di identificazione.

### MA - 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, nonché all'attuazione del modello di gestione per programmi e progetti; 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:

- Visione strategica e di contesto
- Pianificazione e organizzazione
- Decisionalità e responsabilità
- Gestione dei conflitti
- Integrazione interfunzionale
- Leadership e guida
- Responsabilizzazione e delega
- Resilienza e gestione delle emozioni

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 ottimale.

L'obiettivo di sviluppo manageriale è presente in tutte le schede dei soggetti MbO sia di centro che di territorio.

## 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:

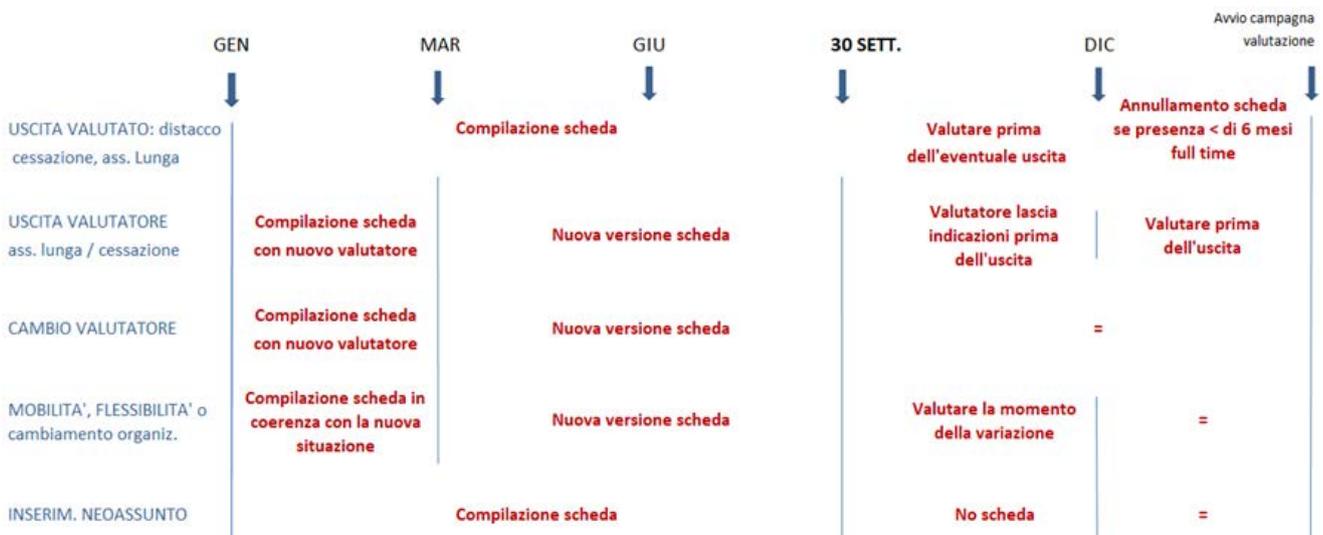
nei casi di flessibilità organizzativa, con decorrenza precedente al 30 settembre, nell'ambito della quale le risorse possono prestare (in modalità full time per un arco temporale predefinito di durata inferiore a 6 mesi o in modalità part-time anche per periodi maggiori) la propria attività per una 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
<b>Visione strategica e di contesto</b>	Raccogliere e correlare con la massima apertura mentale indizi, idee, soluzioni, proposte, innovazioni e contributi provenienti dal contesto e dai collaboratori, ponendole in un'ampia visione d'insieme e cogliendone utili opportunità di sviluppo. Formulare policy, linee guida, strategie e piani orientati al contesto e al medio-lungo periodo.
<b>Pianificazione e organizzazione</b>	Pianificare per priorità le attività del gruppo e proprie rispetto a strategie e piani. Impostare tempi, metodi, risorse umane, economiche e tecniche in ottica costi-benefici. Se occorre, rimodulare metodi o riformulare strategie rivelatesi poco efficaci.
<b>Decisionalità e responsabilità</b>	Fare scelte fra varie alternative e prendere decisioni puntuali e di qualità, in funzione delle priorità, assumendosene responsabilità anche a fronte di rischi, ostacoli, indeterminatezza, emergenze e attività delegate a terzi.
<b>Gestione dei conflitti</b>	Trovare convergenze, negoziare, gestire conflitti tra risorse e tra strutture, orientare interlocutori interni ed esterni pur di promuovere le soluzioni valide del gruppo e conseguire comuni risultati vantaggiosi
<b>Integrazione interfunzionale</b>	Collaborare con altre Unità, Direzioni o con esterni per garantire sinergie e i migliori risultati comuni.
<b>Leadership e guida</b>	Assumere un ruolo di riferimento, coesione, coinvolgimento e guida grazie a doti di autorevolezza personale e/o professionale. Coordinare con efficacia attività, persone, obiettivi e competenze eterogenee.
<b>Responsabilizzazione e delega</b>	Governare il gruppo con deleghe differenziate in funzione di caratteristiche presenti e potenziali delle risorse e dei ruoli, gestendo scostamenti e sinergie, accrescendo motivazione, autonomie, competenze, visibilità delle risorse e recuperando quelle critiche.
<b>Resilienza e gestione delle emozioni</b>	Saper far fronte e superare con approccio positivo ed equilibrato stress, momenti difficili, cambiamenti di scenario, pressioni del contesto, contrasti, indeterminatezza, etc. gestendo emozioni e tranquillizzando altri, mantenendo viva la motivazione propria e altrui e la propensione comune a ricostruire.

## Allegato 2: Competenze comportamentali

Competenza	Descrizione
<b>Analisi e soluzione dei problemi</b>	Elaborare e fornire soluzioni corrette, pertinenti, di qualità, argomentate e puntuali non lasciandosi sfuggire dettagli salienti e relazioni determinanti tra loro, usare metodi affidabili, strutturati e pertinenti.
<b>Orientamento al cambiamento</b>	Recepire flessibilmente idee e impostazioni diverse dalle proprie, mantenendosi aperti verso i cambiamenti e le altrui posizioni eterogenee. Elaborare soluzioni, proposte utili e innovazioni di valore proponendole al management e al gruppo.
<b>Affidabilità realizzativa</b>	Conseguire risultati e obiettivi validi rispetto alle attese e ai tempi dati responsabilizzando anche a fronte di ostacoli, vincoli e imprevisti, usando i propri spazi di autonomia e discrezionalità, migliorando standard quali – quantitativi degli obiettivi.
<b>Pianificazione e organizzazione</b>	Pianificare per priorità, impostare tempi, metodi, strumenti e mezzi per conseguire gli obiettivi attesi, rispettare le scadenze e, se occorre, rimodulare per tempo i programmi e i metodi di lavoro.
<b>Gestione della relazione</b>	Relazionarsi con sensibilità ed empatia con colleghi o referenti esterni al fine di capire le caratteristiche e aspettative. Calibrare comportamenti e interazioni produttive ed efficaci. Scambiare informazioni e lavorare in gruppo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmettere con chiarezza a colleghi, responsabili o referenti esterni contenuti, soluzioni, emozioni e proposte elaborate al fine di farle comprendere bene, promuoverle e renderle utili per il vantaggio comune.
<b>Resilienza e gestione delle emozioni</b>	Saper far fronte e superare con approccio positivo ed equilibrato stress, cambiamenti, momenti difficili, pressioni, indeterminatezza, contrasti, etc. gestendo le proprie emozioni, mantenendo viva la motivazione e la propensione a ricostruire.
<b>Autosviluppo e motivazione</b>	Aggiornarsi e ricercare con curiosità e autonomia fonti di informazione e ampliamento di competenze. Essere motivati/e al miglioramento continuo di know how e comportamenti attraverso crescita personale, professionale e/o diversificazione di esperienze.

## **Allegato 3: Schede tipo soggetti MbO**



1. Scheda tipo Direttore di struttura territoriale

Categoria	Peso	Descrizione	Indicatore	Target	Range di risultato	
Soglia	NA	Corrispettivi CdS Agenzia	% di raggiungimento		>= 100%	
Soglia	NA	Risultati Struttura per la Progettazione	% di raggiungimento		>= 100%	
Soglia	NA	Rispetto del limite dei 30 giorni (media ponderata) nel pagamento delle fatture	Media ponderata giorni		30gg	
Quantitativo	10-15%	Rispetto del piano di produzione per le diverse linee di servizio, sia per quelle che generano corrispettivi (VCdS) che per gli altri indicatori (VPO)	Vedi linea guida	VCdS=100% VPO=100%	I	Vedi linea guida
					M	
					C	
					S	
Quantitativo	5%	Assicurare il rispetto del budget dei costi di struttura limitatamente alle voci che incidono sul risultato d'esercizio e direttamente governate	Consuntivo su budget	Minore o uguale a 100%	I	Maggiore di 101%
					M	Tra 100% e 101%
					C	Minore o uguale a 100%
					S	=
Quantitativo	5%	Assicurare il rispetto del piano budget per quanto riguarda i costi di struttura in termini di attendibilità dei dati di consuntivo e previsionali	Vedi linea guida	Tra 0,6% e 3%	I	Maggiore del 6%
					M	Tra 3% e 6%
					C	Tra 0,6% e 3%
					S	Minore del 0,6%
Quali-quantitativo	15%	Avanzamento in termini di contabilizzazione degli interventi a valere sul capitolo 7759; valutazione qualitativa relazione con DSP e qualità del dato	Vedi linea guida	Coerente con le attese	I	Vedi linea guida
					M	
					C	
					S	
Quali-quantitativo	10-15%	Contributo al raggiungimento dell'obiettivo strategico di predisposizione e condivisione dei Piani Città e qualità del contributo in relazione alle attività di diffusione della strategia orientata alla pianificazione integrata ed al ruolo agito nell'implementazione del nuovo modello di gestione per programmi e progetti – PMO	Valutazione su relazione del valutato; Valutazione DSSI	Coerente con le attese	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente con le attese
					S	Superiore alle attese
Quali-quantitativo	5-10%	Contributo al raggiungimento all'obiettivo collegato alle attività di valorizzazione e qualità del contributo in relazione alle attività di segmentazione e asset management, alle attività di sviluppo di strumenti innovativi di PPP e di implementazione della funzione Segmentazione, Pianificazione e Sviluppo quale punto di raccordo all'interno della propria struttura e di contatto la DSSI per le attività proprie della funzione	Valutazione su relazione del valutato; Valutazione DSSI	Coerente con le attese	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente con le attese
					S	Superiore alle attese
Quantitativo	5%	Stato di adozione delle soluzioni digitali e qualità della relazione con DTD	Vedi linea guida	Coerente con le attese	I	Vedi linea guida
					M	
					C	
					S	
Quantitativo	0-10%	Raggiungimento dell'obiettivo assegnato alla DR nell'ambito del progetto speciale "22 – Progetto Assunzioni in consistenza"	Numero verbali assunzioni in consistenza - Consuntivo su budget ponderato in relazione al numero e ai tempi di effettivo ingresso delle risorse	100%	I	Minore 80%
					M	Maggiore o uguale 80% e minore 90%
					C	Maggiore uguale 90% e minore 110%
					S	Maggiore uguale 110%
Quantitativo	0-10%	Raggiungimento dell'obiettivo assegnato alla DR nell'ambito del progetto speciale "23 – Regolarizzazione Utenze"	Numero utenze regolarizzate/chiusure o con azioni concludenti - Consuntivo su budget ponderato in relazione al numero e ai tempi	100%	I	Minore 80%
					M	Maggiore o uguale 80% e minore 90%
					C	Maggiore uguale 90% e minore 110%
					S	Maggiore uguale 110%
Qualitativo	0-5-10-15%	Attività inerenti alla gestione dei beni congelati per Emergenza Ucraina	Valutazione su relazione del valutato	Coerente con le attese	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente con le attese
					S	Superiore alle attese
Quali-quantitativo	0-5-10-15%	Avanzamento delle attività nell'ambito del modello di gestione per programmi e progetti di competenza	Valutazione su relazione del valutato; Valutazione PMO	Coerente con le attese	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, e all'attuazione del modello di gestione per programmi e per progetti	Valutazione su relazione del valutato	Coerente con le attese	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente con le attese
					S	Superiore alle attese



## Allegato 4: Piano dei Conti per struttura

Conto	DR	DRUO	DSP	DTD	SPP
FD01500015 - Cancelleria stampati e supporti meccanografici	✓	✓	✓	✓	
FD01500035 - Altri materiali	✓	✓	✓	✓	
FD02300001 - Consulenze		✓	✓	✓	
FD02300005 - Incarichi di studi, ricerca e consulenza (lavoro autonomo)		✓	✓	✓	
FD02350001 - Prestazioni	✓	✓	✓	✓	
FD02400001 - Spese per trasporti traslochi e facchinaggio	✓	✓	✓		
FD02400002 - Spese di sorveglianza	✓		✓		
FD02400003 - Spese per pulizia locali	✓		✓		
FD02400009 - Premi assicurativi immobili	✓		✓		
FD02400035 - Manutenzioni ordinarie beni immobili di proprietà (strumentali)	✓		✓		
FD02400040 - Manutenzioni ordinarie beni immobili di proprietà (non strumentale)	✓		✓		
FD02400045 - Manutenzioni su beni immobili in concessione (in uso all'Agenzia)	✓		✓		
FD02400050 - Spese condominiali beni di proprietà (strumentali)	✓		✓		
FD02400055 - Spese condominiali su beni di proprietà non strumentali	✓		✓		
FD02400060 - Spese condominiali su beni immobili (in uso all'agenzia) in concessione	✓		✓		
FD02400065 - Manutenzione impianti su immobili patrimonializzati	✓		✓		
FD02450016 - Acqua	✓		✓		
FD02450018 - Telefono e comunicazioni	✓		✓		
FD02450019 - Reti di trasmissione			✓	✓	
FD02450020 - Altre utenze	✓		✓		
FD02500005 - Altri Servizi vari	✓	✓	✓	✓	
FD02500006 - Spese postali telegrafiche e notifica atti	✓		✓		
FD02500010 - Premi assicurativi diversi		✓	✓		
FD02500011 - Costi di pubbl. e propaganda		✓	✓	✓	
FD02500012 - Costi per mostre e fiere		✓	✓	✓	
FD02500015 - Spese per buoni taxi in convenzione	✓		✓		
FD02500065 - Manutenzioni ordinarie beni mobili di proprietà	✓		✓	✓	
FD02500080 - Spese per formazione professionale	✓	✓	✓	✓	
FD02750010 - Combustibili	✓		✓		
FD02750015 - Energia elettrica e forza motrice	✓		✓		
FD02750020 - Gas	✓		✓		
FD02800001 - Prestazioni SOGEI **				✓	
FD03010008 - Locazione di immobili	✓		✓		
FD03010009 - Spese condom. su beni immobili (in uso all'Agenzia) di terzi (no Fondi)	✓		✓		

Conto	DR	DRUO	DSP	DTD	SPP
FD03010010 - Manutenzione ordinaria su immobili di terzi (in uso Agenzia)	✓		✓		
FD03010012 - Manutenzione su immobili FONDI IMMOBILIARI (in uso Agenzia)	✓		✓		
FD03010013 - Spese condominiali su immobili FONDI IMMOBILIARI	✓		✓		
FD03010014 - Manutenzioni ordinarie su immobili dello Stato in uso Agenzia (conc..)	✓		✓		
FD03010015 - Spese condominiali beni in concessione in uso Agenzia	✓		✓		
FD03010016 - Manutenzione impianti su immobili non patrimonializzati	✓		✓		
FD03030001 - Noleggio impianti e macchinari	✓		✓		
FD03030002 - Noleggio macchine fotocopiatrici	✓		✓		
FD03030004 - Noleggio hardware **				✓	
FD03030005 - Noleggio software **				✓	
FD03030006 - Noleggio linee di rete **				✓	
FD03030007 - Altri noleggi e locazioni	✓		✓		
FD03030008 - Manutenzioni ordinarie su beni mobili di terzi in uso Agenzia	✓		✓		
FD03040001 - Carburanti e lubrificanti	✓		✓		
FD03040002 - Noleggio mezzi di trasporto	✓		✓		
FD05100001 - Salari e stipendi *		✓			
FD05100003 - Oneri sociali *		✓			
FD05100004 - Missioni	✓	✓	✓	✓	
FD05100005 - Altri costi del personale	✓	✓	✓	✓	
FD05100006 - Premi e incentivazioni *		✓			
FD05100007 - Retribuzioni per lavoro straordinario	✓	✓	✓	✓	
FD05110001 - Mensa e buoni pasto *		✓			
FD05150001 - Somministrazione di lavoro *		✓			
FD09500004 - Spese per abbonamenti a riviste e pubblicazioni	✓		✓		
FD09500005 - Spese amministrative per contratti	✓	✓	✓	✓	
FD09500007 - Imposte e tasse	✓	✓	✓		
FD09500008 - Altre imposte e tasse	✓	✓	✓		
FD09500010 - IMU	✓				
FD04100001 - Custodia veicoli confiscati	✓				
FD06100001 - Spese per spedizioni con F23/F24	✓				
FD06100002 - Oneri per transazioni su beni gestiti	✓				
FD06100003 - Spese condominiali beni affidati	✓				
FD06100004 - Spese per servizi su beni affidati	✓				
FD11100001 - Amministrazione beni sottoposti a congelamento ex Dlgs 109/07 anti	✓				
FD11100002 - Compensi amministrazione beni sottoposti a congelamento ex Dlgs 10	✓				
FD25010001 - Gestione appalti esterni SpP					✓

\* La DRUO per tali conti è responsabile a livello di consolidato Agenzia

\*\* La DTD per tale conto è responsabile a livello di consolidato Agenzia