



LINEA GUIDA SISTEMA DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI

Versione 19

Scheda descrittiva

Anagrafica del documento

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

Dati identificativi

Vers	Note di revisione	Data di emissione	Elaborato	Verificato	Approvato
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
18	Revisione obiettivi MbO apicali 2025	08/08/2025	DRUO-PRP	Resp. DRUO-PRP	DRUO
19	Revisione obiettivi MbO apicali 2026	13/07/2026	DRUO-PRP	Resp. DRUO-PRP	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.....	11
	Feedback e valutazione delle prestazioni	11
	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
	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 – OBIETTIVO CDS - Piano di produzione	23
	02 – OBIETTIVO CDS – ALLEGATO E (Sviluppo della convenzione per l'incremento dei corrispettivi)	25
	03 – OBIETTIVO PIANI CITTA'	25
	04 – OBIETTIVO SOSTENIBILITÀ	26
	05 – OBIETTIVO PROGETTI STRATEGICI – Governo del modello di gestione per programmi e progetti di competenza e avanzamento delle iniziative.....	26
	06 – PIATTAFORMA UNICA LAVORI PUBBLICI.....	27
	07 – OBIETTIVO MANAGERIALE	27
	08 – OBIETTIVI SPECIFICI	28
	5.5 Casi particolari	29
6	Allegati	31
	Allegato 1: Competenze manageriali	31
	Allegato 2: Competenze comportamentali.....	32

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 nella sezione dedicata alle istruzioni operative per la valutazione delle prestazioni.

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 una parte del personale.

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-Politiche retributive e performance (DRUO-PRP), 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

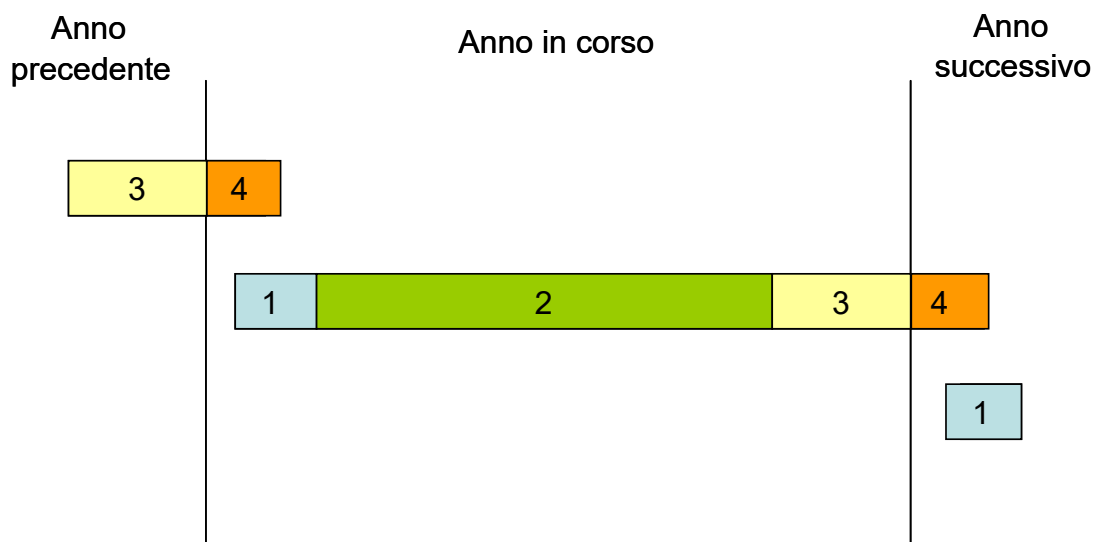
Ci sono tre principi fondamentali che determinano le caratteristiche operative del sistema:

- ♦ 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;
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).



Assegnazione obiettivi

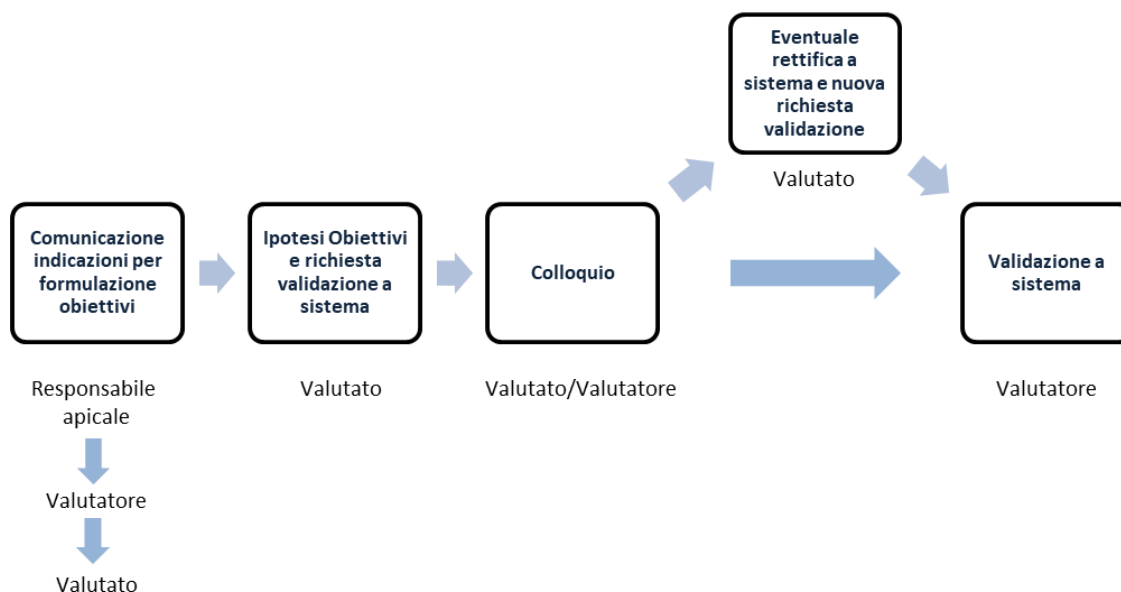
Il **responsabile apicale** di struttura riunisce i capi intermedi (valutatori) della propria struttura per comunicare e condividere le aree e le tematiche di interesse, le priorità e il livello di risultato atteso per l'anno in corso, al fine di fornire linee guida omogenee per la comunicazione che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

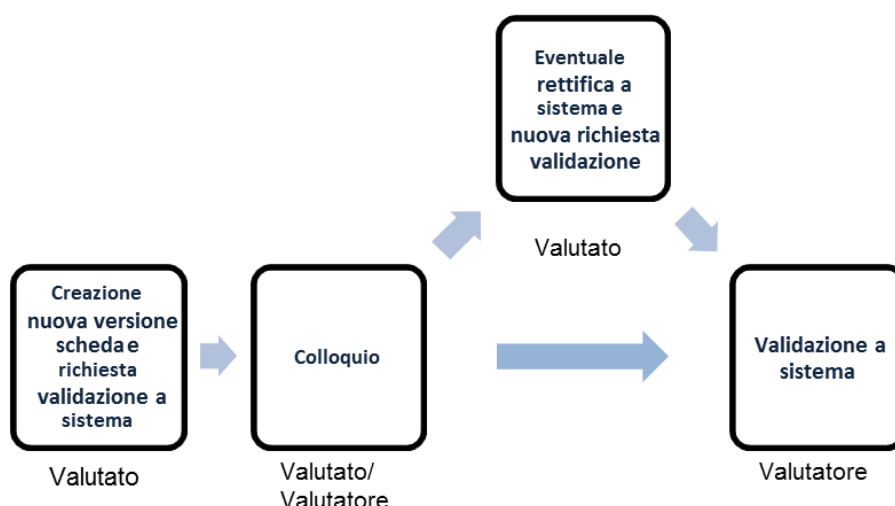
Successivamente è effettuato tra **valutatore e valutato** il colloquio individuale in cui vengono discussi, eventualmente corretti, e convalidati gli obiettivi per l'anno in corso.

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-PRP**, 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).

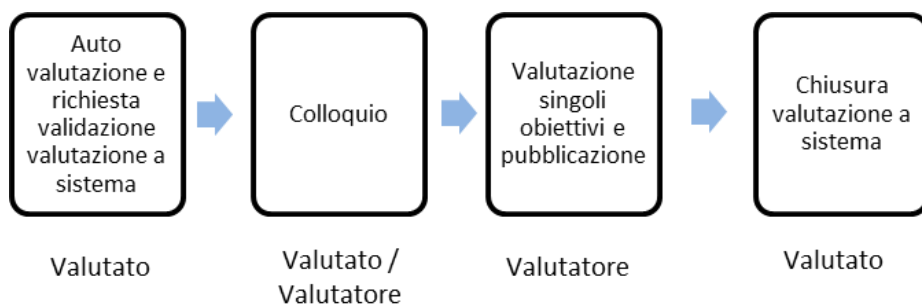
Feedback e valutazione delle prestazioni

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 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'55% dell'importo di incentivazione di riferimento, ridotta al 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 output e importi contrattualizzati e contabilizzati. 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, incrementata al 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. Questo obiettivo soglia è da assegnare solamente ai responsabili apicali.

B – Obiettivi di piano operativo per le Direzioni Territoriali e per le Direzioni Centrali di line, 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 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 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 + valutazione 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.

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. Il premio riconosciuto sarà erogato in funzione del punteggio conseguito, nei limiti del budget a disposizione.

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 segnalati 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. 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 da raggiungere è una percentuale **almeno pari al 100%** rispetto all'avanzamento del piano SpP.

I primi due obiettivi soglia si applicano a tutti i soggetti MbO, mentre il successivo solamente ai responsabili apicali.

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, né editarne il testo. Pertanto, nella scheda a sistema andrà inserito un unico obiettivo soglia con la dicitura proposta dal sistema.

01 – OBIETTIVO CDS - Piano di produzione

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 elementi del piano di produzione (VPO) che agli indicatori che generano corrispettivi (VCdS).

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

1. Numero delle proposte di sdemanializzazione inviate al ministero competente (**valido solo per DGP**)
2. N° verbali assunzioni in consistenza e incameramenti
3. N. verbali/ sopralluoghi di vigilanza
4. N. locazioni / concessioni / cousi
5. N. consegne e dismissioni uso governativo
6. N. trasferimenti federalismo
7. N. atti di acquisizione (per devoluzione, per eredità devolute o giacenti e acquisti di immobili)
8. N. veicoli alienati/rottamati
9. N. atti di permuta
10. N. atti di trasferimento a titolo gratuito (statuti speciali, università, ecc)
11. N. di alloggi trasferiti (edilizia res. Pubbl. e altre leggi speciali)
12. N. monitoraggi federalismo
13. N. contenziosi e azioni di tutela
14. N. delimitazioni Demanio Marittimo
15. N. pareri sul demanio pubblico (es. marittimo, idrico)
16. Federalismo Culturale - N. procedimenti conclusi con o senza trasferimento
17. Federalismo Culturale - N. verifiche relative all' attuazione di accordi di valorizzazione per beni trasferiti con il Federalismo Culturale
18. Valorizzazione Stato - N. intese sottoscritte (Fase 2)
19. Valorizzazioni Stato - N. analisi tecnico-conoscitive (Fase 3)
20. Valorizzazioni Stato - N. pubblicazioni avvisi di gara (Fase5)
21. Valorizzazioni Stato - N° immobili statali candidati in Vetrina immobiliare
22. Contrattualizzato Manutentore Unico
23. Contabilizzato Manutentore Unico
24. Contrattualizzato MASE

Il risultato relativo all'indicatore (VPO) è dato dalla media delle percentuali di raggiungimento degli specifici indicatori per le 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.

Le quattro linee di servizio che generano corrispettivi (**VCdS**) sono:

1. Assicurare la gestione dei beni statali in un'ottica di creazione di valore economico, sociale e ambientale e di riduzione della spesa pubblica

- ✓ ENTRATE (Valore delle entrate di diretta gestione riscosse)
 - ✓ REALIZZAZIONE RISPARMI PER LOCAZIONI PASSIVE SU IMMOBILI IN USO GOVERNATIVO (Valore dei risparmi realizzati nell'anno)
 - ✓ INDIVIDUAZIONE SOLUZIONI LOGISTICHE DI MERCATO PER LA PAC (Numero soluzioni logistiche individuate)
2. Gestire e valorizzare il patrimonio disponibile per ottimizzarne il rendimento economico e creare valore sociale e ambientale
- ✓ PARTENARIATI PUBBLICO-PRIVATI (Capacità di attrazione capitali privati)
 - ✓ VENDITE IMMOBILIARI (Valore dei beni venduti)
3. Realizzare gli interventi immobiliari programmati sul patrimonio indisponibile per accrescerne il valore, razionalizzando gli spazi in uso alle PAC ed efficientando la spesa per locazioni passive, per consumi energetici e per manutenzione degli immobili concessi in uso governativo
- ✓ INTERVENTI EDILIZI A VALERE SU CAP. 7754/7759, FONDI ALTRE AMM. E PER RICOSTRUZIONE POST EVENTI NATURALI ESTREMI (Capacità di contrattualizzazione)
 - ✓ INTERVENTI EDILIZI A VALERE SU CAP. 7754/7759, FONDI ALTRE AMM. E PER RICOSTRUZIONE POST EVENTI NATURALI ESTREMI (Capacità di realizzazione)
4. Contribuire alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e alla creazione di valore economico, sociale e ambientale
- ✓ PREDISPOSIZIONE PIANI CITTÀ (Numero Piani Città)

Il risultato relativo all'indicatore (VCdS) è dato dalla percentuale ottenuta dalla somma dei corrispettivi a consuntivo delle quattro linee di servizio elencate su quelli a budget. Le compensazioni sono consentite liberamente all'interno delle quattro linee di servizio; il ricorso a eventuali compensazioni tra le diverse linee, invece, comporterà una riduzione di 5 punti sul punteggio finale conseguito, limitatamente ai casi in cui l'avanzamento complessivo dei corrispettivi sia almeno pari al 100%, come meglio evidenziato nella tabella che segue.

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% e <100%	>=100% e <110%	>=110%
Indicatore VPO	<85%	<I> - 40 punti	<M> - 70 punti	<M> - 90 punti (*)	<C> -100 punti (*)
	>=85% e <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 (*)

(*) ridotto di 5 punti nel caso in cui non sia stato raggiunto almeno il 100% su ognuna delle quattro linee di servizio

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

piano di produzione. Siccome SpP ha solamente obiettivi di VCdS, il riferimento dei punteggi da assegnare è quello dell'ultima riga della tabella precedente.

02 – OBIETTIVO CDS – ALLEGATO E (Sviluppo della convenzione per l'incremento dei corrispettivi)

Tale obiettivo è finalizzato all'incremento dei corrispettivi percepiti dall'Agenzia nell'ambito della Convenzione di Servizi stipulata con il MEF e sarà valutato sulla base dei risultati raggiunti e degli sforzi prodotti da tutte le strutture coinvolte in funzione delle proprie competenze (per il territorio tutte le DR, per il centro DPCA, DGP, DSP e DSSI)

Si tratta di un obiettivo quali-quantitativo condiviso tra tutte le strutture coinvolte; per la parte quantitativa è possibile ottenere sino a 100 punti in proporzione al risultato finale consolidato maturato dall'Agenzia, previsto per il 2026 pari a 2 milioni di euro. (Es. risultato finale 2 mln. di euro 100% → 100 punti; 1 mln. di euro 50% → 50 punti; 1,6 mln. di euro 80% → 80 punti)

NB il punteggio relativo a questa parte quantitativa ottenuto da ciascuna struttura sarà arrotondato per eccesso per adeguarsi al passo previsto nella tabella a pagina 21.

Per la parte qualitativa è possibile ottenere da 0 a 20 punti su valutazione del DA, espressa in base al contributo individuale ai risultati complessivi raggiunti.

Nel dettaglio:

- DPCA ha il compito di operare in sede di elaborazione e negoziazione della CDS e in ambito di monitoraggio e stimolo alle strutture coinvolte;
- DGP, DSP e DSSI hanno l'onere del coordinamento operativo delle attività connesse al raggiungimento degli indicatori previsti;
- Le strutture territoriali, infine, sono coinvolte nell'attuazione operativa e la loro valutazione (in carico al DA) sarà basata sulla proposta delle strutture di centro (DGP, DSP e DSSI) in funzione dei risultati prodotti e delle potenzialità di ciascuna struttura territoriale.

03 – OBIETTIVO PIANI CITTA'

Alle strutture centrali coinvolte in tale attività è assegnato un obiettivo qualitativo valutato dal Direttore dell'Agenzia in base al contributo espresso in base alle proprie competenze nell'attività di governo dei Piani Città.

La valutazione MbO delle strutture territoriale è effettuata dal DA su proposta del Comitato per i Piani Città degli immobili Pubblici e si basa sui seguenti elementi:

- l'effettiva definizione di una proposta di action plan, elaborata nel rispetto delle indicazioni di DSSI, per tutti i piani città in fase 2 al 31 dicembre 2025;
- l'avanzamento dei progetti pilota e delle relative milestone come condiviso con la Direzione competente (DSSI);
- le attività tecnico-operative relative al costante e affidabile aggiornamento degli strumenti interni di gestione dei dati primari afferenti al portafoglio immobiliare del Piano Città per la elaborazione dei risultati in termini di impatto, sia in fase previsionale che a consuntivo sia a scala del singolo intervento che alla scala urbana;
- le attività di corretta restituzione delle informazioni afferenti ai progetti Piani Città sulla piattaforma PMO quale strumento di raccolta e analisi alla luce delle intervenute modifiche e implementazioni della piattaforma ai fini di una più efficace reportistica verso il management e il vertice dell'Agenzia;
- la rimodulazione delle priorità, obiettivi e carichi di lavoro, in coerenza con gli indirizzi strategici del Vertice nonché la capacità di tempestiva attivazione e/o coinvolgimento delle Direzioni Centrali competenti per materia al fine di garantire il richiesto avanzamento delle attività in linea con i rinnovati modelli operativo-organizzativi;

04 – OBIETTIVO SOSTENIBILITÀ

Questo obiettivo riguarda il supporto di ciascuna struttura di centro e territorio nell'attuazione del Piano di Sostenibilità, con particolare riferimento alle azioni che hanno una ricaduta nell'esercizio di riferimento in termini di KPI e milestone.

La valutazione di tipo qualitativo, in carico al DA, sarà basata sulle proposte della Direzione competente (SpP), elaborate sulla base dell'avanzamento degli indicatori e/o del supporto fornito da parte delle Direzioni che non hanno specifiche attività di propria competenza.

La SpP, oltre che sugli indicatori di propria competenza, sarà giudicata anche in base al governo del Piano nel suo insieme.

05 – OBIETTIVO PROGETTI STRATEGICI – Governo del modello di gestione per programmi e progetti di competenza e avanzamento delle iniziative

A ciascun responsabile apicale centrale coinvolto nella gestione di progetti di particolare rilevanza strategica è assegnato un obiettivo sull'avanzamento delle attività, anche monitorati nell'ambito modello PMO, in qualità di responsabile della struttura owner di ciascun programma o progetto.

Inoltre, è assegnato un ulteriore obiettivo relativo al Governo del modello PMO:

- alla DTD in termini di funzionamento complessivo del sistema
- a DGP, DSSI, DSP e SpP in termini di supporto, con particolare riferimento alla qualità e accuratezza della rendicontazione qualitativa e quantitativa nelle attività su materie di propria competenza; a DALC, STDIR e COMM relativamente al contributo di loro competenza sui principali progetti strategici.

In considerazione della eterogeneità dei progetti, le valutazioni saranno di tipo qualitativo, espresse dal DA eventualmente di concerto con le Direzioni centrali competenti per materia, e definite anche sulla base degli avanzamenti registrati rispetto a tempistiche, milestone e KPI rilevabili nell'ambito della web app PMO.

06 – PIATTAFORMA UNICA LAVORI PUBBLICI

A tutte le strutture centrali coinvolte nel progetto “Soluzione digitale unica per la digitalizzazione intero macroprocesso Lavori Pubblici” sia con ruolo operativo (DTD, DSP e SpP) sia con ruolo di facilitatore (IA e DRUO) è assegnato un obiettivo di tipo qualitativo finalizzato al rispetto delle tempistiche previste per il rilascio dei moduli previsti per l'esercizio nell'ambiente parallelo, come da documentazioni di progetto condivise tra le strutture partecipanti al progetto.

07 – OBIETTIVO 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:

- 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, apicali e non, sia di centro che di territorio e deve avere un peso del 20%.

08 – OBIETTIVI SPECIFICI

Alcuni soggetti apicali, infine, in considerazione della specificità delle proprie responsabilità, potranno avere eventuali obiettivi ulteriori per incentivare la realizzazione di attività ritenute dal Vertice di particolare rilevanza.

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, aspettativa 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
Visione strategica e di contesto	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.
Pianificazione e organizzazione	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 inefficaci.
Decisionalità e responsabilità	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.
Gestione dei conflitti	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
Integrazione interfunzionale	Collaborare con altre Unità, Direzioni o con esterni per garantire sinergie e i migliori risultati comuni.
Leadership e guida	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.
Responsabilizzazione e delega	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.
Resilienza e gestione delle emozioni	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
Analisi e soluzione dei problemi	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.
Orientamento al cambiamento	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.
Affidabilità realizzativa	Conseguire risultati e obiettivi validi rispetto alle attese e ai tempi dati responsabilizzandosi anche a fronte di ostacoli, vincoli e imprevisti, usando i propri spazi di autonomia e discrezionalità, migliorando standard quali – quantitativi degli obiettivi.
Pianificazione e organizzazione	Planificare 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.
Gestione della relazione	Relazionarsi con sensibilità ed empatia con colleghi o referenti esterni al fine di capirne caratteristiche e aspettative. Calibrare comportamenti e interazioni produttive ed efficaci. Scambiare informazioni e lavorare in gruppo.
Comunicazione	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.
Resilienza e gestione delle emozioni	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.
Autosviluppo e motivazione	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.