

# **MBO**

## **Management by Objectives 2020**

### **Architettura del sistema**

## INDICE

Premessa.....	3
Architettura del sistema di valutazione per obiettivi 2020 .....	4
Meccanismi di funzionamento.....	6
Calcolo del premio .....	8

## Premessa

Il presente documento descrive le caratteristiche del nuovo sistema di valutazione per obiettivi (*performance management*) per il personale dirigente che si intende adottare a partire dall'anno 2020. Tale sistema discende dalla proposta dell'Area Gestione Risorse Umane e Sicurezza approvata nel 2014 e redatta in collaborazione con la società HayGroup, leader di mercato nella progettazione di sistemi di gestione delle risorse umane.

Il nuovo sistema di valutazione per obiettivi ha tenuto conto delle seguenti esigenze:

- **Semplificare** il sistema di *performance management*, in termini di numerosità e articolazione degli obiettivi assegnati a ciascuna risorsa.
- Garantire una maggiore **rispondenza** del sistema di valutazione delle performance **con gli attuali obiettivi e priorità aziendali**.
- Capitalizzare gli elementi di efficacia dello strumento già in essere.
- Creare un sistema in grado di garantire **l'impegno comune delle risorse** e attivare sinergie tra le direzioni/aree verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, anche tenendo conto del mutato assetto societario e della nuova *mission* aziendale.
- **Limitare** l'utilizzo dei "non obiettivi" ossia delle attività normalmente rientranti nell'ambito delle responsabilità continuative del ruolo.

## Architettura del sistema di valutazione per obiettivi 2020

- Tenendo conto degli indirizzi generali e della esigenza di efficientamento e di contenimento dei costi, a tutti i valutati viene assegnato **un primo “obiettivo cancello”** legato all’andamento economico dell’azienda in condizioni ordinarie. Il mancato raggiungimento di tale obiettivo, fa decadere il sistema di valutazione e quindi la determinazione delle performance raggiunte dai valutati e, pertanto, nessun premio MBO potrà essere corrisposto.
- Ad ogni valutato vengono assegnati con apposita scheda un **numero di 4 obiettivi** che avranno la caratteristica di essere:
  - **SPECIFICI**: definiti in termini di azioni concrete da intraprendere da parte del valutato
  - **MISURABILI**: includenti i criteri che determinano i livelli di raggiungimento
  - **RAGGIUNGIBILI**: sfidanti ma realistici
  - **RILEVANTI**: significativi rispetto alla missione e agli obiettivi strategici
  - **TEMPORALMENTE DEFINITI**: contrassegnati da una scadenza temporale coerente con il periodo di valutazione.
- La scheda sarà articolata come di seguito riportato (tenendo conto delle specificità del ruolo):

TIPOLOGIA OBIETTIVO
Obiettivo “Cancello”
Obiettivo Economico (n.1)
Obiettivo Trasversale/aziendale (n.1)
Obiettivo Specifico di funzione (n.2)
Obiettivo di Sviluppo manageriale (competenza)

- La scheda obiettivi sarà sempre unica, anche nel caso in cui una risorsa abbia interim di più responsabilità organizzative. Non è prevista, pertanto, l’erogazione di più premi MBO.
- L’individuazione degli obiettivi sarà effettuata sulla base dei criteri di seguito riportati:

OBIETTIVO	DESCRIZIONE
ECONOMICO	Obiettivo quantitativo, volto a responsabilizzare le risorse sul rispetto del budget di propria competenza (costi, investimenti, ...), qualora ritenuto molto performante, o sul miglioramento dello stesso, tenendo in considerazione le leve economiche/finanziarie che i titolari dispongono.
TRASVERSALE/AZIENDALE	Obiettivo quantitativo che consente di stimolare l'impegno delle risorse in processi trasversali di rilevanza aziendale, anche in relazione al mutato assetto giuridico e organizzativo aziendale e alle nuove strategie.
SPECIFICO	Obiettivi (2) quantitativi che consentono di apprezzare lo sforzo di ciascuna risorsa sugli obiettivi individuali, più tipicamente connessi con le specificità della propria area/funzione
SKILL MANAGERIALE	Obiettivo qualitativo volto ad apprezzare il livello di presidio del profilo di competenze manageriali richiesto dal ruolo. Tale obiettivo è stato definito attraverso un <i>benchmarking</i> con il database HayGroup e individua le competenze "core" necessarie per garantire performance in linea con le strategie aziendali. È un giudizio di conferma o meno della performance raggiunta dal valutato rispetto ai 4 obiettivi precedenti; ha quindi valore inferiore o uguale a 1 ed è espresso dalla Direzione in accordo con l'OA.

## Meccanismi di funzionamento

Gli obiettivi ai dirigenti saranno assegnati preferibilmente entro il mese di febbraio e, comunque, non oltre un mese dall'approvazione del budget dell'anno di competenza, per poter fare riferimento a dati di budget attendibili.

La *performance* raggiunta sarà verificata attraverso incontri informali mensili e, formalmente, al termine del primo semestre, onde consentire eventuali correttivi legati esclusivamente ad affinamenti di budget.

All'inizio e al termine dell'anno di riferimento, il metodo e il risultato saranno condivisi tra valutatore e valutato.

Gli obiettivi **quantitativi** saranno misurati attraverso l'utilizzo di indicatori e parametri, predefiniti in fase di assegnazione, o scadenze temporali. In particolare:

- per gli obiettivi valutati con un indicatore o parametro numerico, si prevede un *performance gate* che si attesta al **70% del valore target** ed una modalità di consuntivazione lineare. Il conseguimento di un risultato inferiore al 70% comporterà pertanto l'azzeramento del *payout* relativo all'obiettivo
- per gli obiettivi con scadenza temporale, si prevede la valutazione on-off rispetto al raggiungimento dell'obiettivo.

La **Skill manageriale** sarà valutata con il seguente criterio:

- il valutatore per la determinazione del livello di presidio delle competenze manageriali potrà applicare tre punteggi moltiplicatori (1: Presidio minimo, moltiplicatore pari a 0,9, 2: Parzialmente presidiato, moltiplicatore pari a 0,95, 3: Pienamente presidiato, moltiplicatore pari a 1)

La *performance* del **singolo obiettivo** sarà consuntivata moltiplicando la percentuale di obiettivo raggiunto (rispetto al target) per il relativo peso percentuale.

La *performance complessiva* sarà valutata attraverso la sommatoria dei risultati ponderati dei singoli obiettivi, moltiplicati per il risultato dell'obiettivo qualitativo, come da tabella di seguito riportata:

Non è prevista l'erogazione di un **extra target**.

Tipo di obiettivo	Parametro	Soglia minima	Metodo di valutazione	Extra target	Performance singolo obiettivo	Performance complessiva
Obiettivo quantitativo	Numerico	70% target	Lineare	NO	% obiettivo raggiunto	Σ performance singoli obiettivi (min. 70% su ogni obiettivo e sul totale)
	Scadenza temporale	-	On (100%) – Off (0%)		Moltiplicato	
Skill manageriale	Livello	Livello 2	Livello 1 (0%, moltiplicatore 0.9) Livello 2 (70%, moltiplicatore 0.95) Livello 3 (100%, moltiplicatore 1)		Peso %	

La soglia minima di raggiungimento di ciascun obiettivo e dell'MBO nel suo complesso è 70%.

## Calcolo del premio

### DIRIGENTI

- **Valore del premio** calcolato come percentuale della retribuzione annua lorda (10% per obiettivi raggiunti al 100%, 7% per obiettivi raggiunti al 70%, in proporzione per i valori intermedi).
- Nel caso in cui il giudizio del valutatore sia pari a 1 o a 2, la percentuale della retribuzione annua lorda sarà riproporzionata moltiplicandola per il coefficiente corrispondente (0,9 per valutazione pari a 1 oppure 0,95 per valutazione pari a 2); potrà, pertanto, anche essere inferiore al 70% qualora la valutazione qualitativa non fosse positiva.