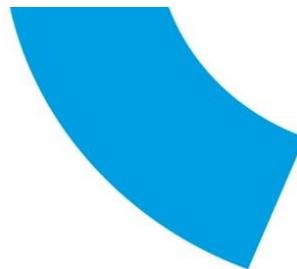




**PROPOSTA ATTUATIVA DELL'ART. 10 LETT. B) PREMIO DI  
PRODUZIONE VARIABILE  
DEL CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE**

**ALLEGATO A)  
MODALITA' OPERATIVE**



## Sommario

1. PREMESSA METODOLOGICA .....	3
1.1 Premessa .....	3
1.2 Legenda .....	4
1.3 Indicazioni metodologiche .....	4
2. MODALITÀ OPERATIVE.....	7
2.1 Programmazione degli obiettivi .....	8
2.2 Monitoraggio intermedio.....	9
2.3 Valutazione finale .....	9
2.4 Sistema di incentivazione economica .....	9
3. NORME DI CHIUSURA .....	10

## 1. PREMESSA METODOLOGICA

### 1.1 Premessa

Con il presente documento, il Centro Studi Tagliacarne intende adottare un sistema di performance management per obiettivi (c.d. MBO), collegato ad un modello di incentivazione economica diffusa a tutti i livelli organizzativi.

Come previsto dal Contratto Integrativo aziendale attualmente vigente: “presupposto essenziale per l’erogazione del Premio di produzione variabile è che il bilancio abbia un risultato positivo” da intendersi – ai fini del presente documento – equivalente al pareggio di bilancio, trattandosi di una società consortile senza scopo di lucro.

Finalità del presente sistema è favorire:

- a) il perseguimento di una chiara strategia di lungo periodo, che valorizzi le potenzialità e le risorse umane del Centro Studi;
- b) la crescita professionale delle risorse presenti nell'organizzazione basata sul perseguimento dei risultati;
- c) la responsabilizzazione concreta delle risorse rispetto ad un sistema complessivo di obiettivi e competenze;
- d) il miglioramento delle prestazioni individuali e di gruppo.

Il sistema progettato si basa sulla definizione dei seguenti driver:

- obiettivo economico (definito anche “performance economica della società”) inteso esclusivamente come conseguimento del pareggio di bilancio in sede di bilancio consuntivo;
- obiettivi strategici della Società così come indicati nel documento annuale “Indirizzi strategici e bilancio preventivo”;
- indicatori/target del livello di conseguimento degli obiettivi di cui ai punti a), b), c) e d) indicati in precedenza;
- parametri di valutazione dei comportamenti.



## 1.2 *Legenda*

A tali fini, si intende per:

<b>Obiettivo economico</b>	Pareggio di bilancio
<b>Obiettivi strategici o Performance società</b>	Definiti nel documento “Indirizzi strategici e bilancio preventivo” riguardano la Società
<b>Indicatori</b>	Parametri, di carattere quali e/o quantitativo, scelti per rilevare i progressi fatti nel perseguimento dei comportamenti attesi
<b>Target</b>	Livelli di impegno che contribuiscono al raggiungimento del comportamento atteso
<b>Comportamenti</b>	I comportamenti adottati e le competenze dimostrate dal dipendente nelle azioni poste in essere
<b>Valutazione</b>	Analisi e interpretazione degli indicatori misurati, tenuto conto dei fattori di contesto (interno ed esterno) che possono aver determinato l’allineamento o lo scostamento rispetto al comportamento atteso

## 1.3 *Indicazioni metodologiche*

Il Direttore Generale è valutato in base alla performance della società cioè agli obiettivi strategici conseguiti a livello di Società così ripartiti:

- 40% in base al conseguimento del pareggio economico di bilancio;
- 60% in base ad obiettivi contenuti nel documento Indirizzi strategici e bilancio previsionale così come approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Per il personale dipendente - escluso il personale in distacco<sup>1</sup> - la valutazione si articola su due elementi:

<sup>1</sup> Il personale distaccato può essere destinatario di premialità esclusivamente su richiesta del distaccatario e nella misura da questo indicato e rimborsato e solo se analoghe premialità sono adottate per il personale dipendente



- Obiettivo economico: cioè il pareggio di bilancio conseguito dal Centro Studi;
- I comportamenti.

L'incidenza delle due componenti è però diversificata in relazione all'inquadramento in particolare:

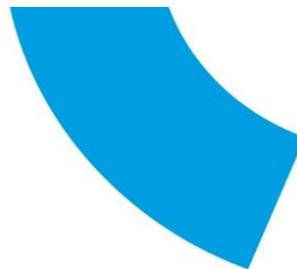
- l'incidenza della componente "Obiettivo economico" presenta una relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta dalle risorse umane nell'organigramma societario: ai dipendenti con incarichi dirigenziali corrisponde un maggiore rilievo nella valutazione dell'obiettivo economico ed è quindi pari al 60%, al personale dipendente non dirigente la percentuale di premialità in relazione all'obiettivo economico è meno rilevante ed è quindi pari al 25%;
- di converso, la componente "Comportamenti" assume maggior rilievo quando occorre valutare il personale con un inquadramento non dirigenziale, in termini di proprio apporto al grado di conseguimento dell'obiettivo economico e quindi si incrementa il peso dei comportamenti nel definire l'incentivo economico.

Di seguito una tabella che esplicita l'incidenza dei due driver di valutazione:

Personale	Obiettivo economico	Comportamenti	TOT
Direttore Generale	100%	-	100%
Incarichi dirigenziali	60%	40%	100%
Personale dipendente	25%	75%	100%

Per la misurazione e valutazione sarà individuato un sistema di indicatori e target;

- ❖ **COMPONENTE OBIETTIVO ECONOMICO:** conseguimento del pareggio di bilancio.
- ❖ **COMPONENTE COMPORAMENTI:** la valutazione dei comportamenti attesi, potrà riguardare uno o più dei seguenti fattori, "tarati" in funzione del profilo



professionale:

	Incarichi dirigenziali	Altro personale
COMPONENTI DELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Efficacia dell'azione</li> <li>➤ capacità organizzativa</li> <li>➤ Gestione dei collaboratori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la capacità gestionale dei progetti e delle commesse</li> <li>➤ responsabilizzazione sui risultati individuali e collettivi:</li> <li>➤ attitudine a gestire le emergenze</li> <li>➤ autonomia</li> <li>➤ capacità relazionale esterna e con gli stakeholder</li> <li>➤ correttezza nelle relazioni interne</li> </ul>

I fattori di valutazione dei comportamenti per Dirigenti sono:

- **l'efficacia dell'azione:** risultati raggiunti, capacità di sviluppare nuovi filoni di attività/ prodotti/ servizi, capacità relazionale con tutti gli stakeholders del Consorzio, efficacia ed efficienza nel perseguire la crescita aziendale;
- **la capacità organizzativa:** intesa come il saper programmare le attività, stabilire le priorità assegnando responsabilità e compiti ai propri collaboratori, il problem solving (ossia capacità di risolvere i problemi della propria area e di individuare soluzioni adeguate);
- **la gestione dei collaboratori:** favorire la corretta allocazione delle risorse in base ai carichi di lavoro, alle competenze e alle attitudini; capacità di motivare e sviluppare la crescita professionale – anche attraverso azioni formative - dei collaboratori.

Per il personale non dirigente, i fattori di valutazione comportamentale sono:

- **la capacità gestionale dei progetti e delle commesse:** in termini di risultati attesi/ raggiunti, efficacia ed efficienza nel perseguire i target previsti da ciascuna iniziativa/procedura;

- **responsabilizzazione sui risultati individuali e collettivi:** rispetto delle scadenze lavorative intesa come svolgimento degli impegni lavorativi nei tempi assegnati. Con riferimento a risultati “collettivi” cioè che responsabilizzano più soggetti, si possono individuare comportamenti “comuni” a più dipendenti;
- **attitudine a gestire le emergenze** intesa come capacità di fronteggiare gli imprevisti e di ammortizzare le ripercussioni sulle attività programmate;
- **l’autonomia** e la capacità di gestione e realizzazione: capacità di autogestirsi e di svolgere in autonomia le diverse attività previste da progetti/commesse (riunioni, seminari, budgeting, ecc.), gestire più impegni contestualmente;
- **la capacità relazionale:** orientamento al “cliente” e capacità di relazionarsi con gli stakeholders interni ed esterni;
- **correttezza nelle relazioni interne** lavorare in gruppo, proattività, motivazione, problem solving, attitudine al coordinamento di gruppi di lavoro, attitudine fiduciaria nel team.

## 2. MODALITÀ OPERATIVE

Il sistema di incentivazione prevede, in sintesi,

- 1) una fase di programmazione di “alto livello”, coincidente con l’approvazione del bilancio preventivo della Società in cui vengono stabiliti: gli obiettivi strategici per l’annualità successiva e l’importo totale da destinare al budget d’incentivazione;
- 2) l’assegnazione da parte del CdA dell’obiettivo economico e degli obiettivi strategici al Direttore Generale;
- 3) la condivisione con il personale;
- 4) una o più fasi di monitoraggio intermedio, utili a verificare l’andamento dei comportamenti ed a programmare eventuali correzioni in itinere;
- 5) con l’approvazione del bilancio consuntivo, una fase di valutazione dei comportamenti agiti, con conseguente applicazione del sistema incentivante per il 75%.



## 2.1 Programmazione degli obiettivi

In sede di definizione degli indirizzi strategici, il CdA propone gli obiettivi strategici coerenti con la programmazione annuale delle attività da raggiungere nell'anno successivo, come approvati in Assemblea contestualmente al bilancio preventivo.

Gli obiettivi strategici societari possono essere distinti in:

- ✓ obiettivi di “sostenibilità” economica (es. valore della produzione in linea con il budget);
- ✓ obiettivi strategici “core” (es. sviluppo di nuovi servizi/attività, incremento della compagine dei Soci, aumento della “visibilità” esterna del Centro Studi...);
- ✓ obiettivi strategici “di produttività” (es., incremento della dotazione di personale, miglioramento delle competenze del personale, introduzione di nuove modalità organizzative...).

Contestualmente agli obiettivi strategici societari vengono deliberati gli importi destinati al sistema di incentivazione economica del personale non dirigente, parametrati in misura % sulle spese del personale (voce B.9.a “salari e stipendi” del Conto economico, al netto del costo del Direttore). Tale importo è da considerarsi quale importo “stanziato”, ovvero l'importo massimo conseguibile da tutto il personale del Centro Studi (al netto del Direttore Generale) fatta salva la necessità di garantire l'equilibrio economico-finanziario dell'esercizio (pareggio di bilancio).

A seguito dell'approvazione in Assemblea del bilancio preventivo (e quindi degli obiettivi strategici) il CdA assegna, sulla base del programma di attività approvato, gli obiettivi strategici annuali al Direttore Generale.

Il Direttore Generale, sentito il Dirigente Area studi e Ricerche individua i comportamenti che saranno oggetto di valutazione.

Quanto programmato va adeguatamente trasferito ai singoli dipendenti prima di tutto attraverso colloqui individuali e collettivi che hanno lo scopo di assicurare la reale condivisione dei comportamenti attesi; nel corso di tali colloqui, il Direttore Generale consegna la scheda individuale che dovrà essere sottoscritta sia dal

Direttore Generale che dal dipendente.

## *2.2 Monitoraggio intermedio*

Durante il corso dell'anno, la Direzione potrà effettuare, in itinere, una o più verifiche intermedie sui comportamenti, con le modalità di cui al paragrafo seguente. Le evidenze acquisite sono valutate dalla Direzione che, ove comportino l'insorgere di criticità gestionali o comportamentali, potrà organizzare incontri collettivi o individuali con il personale per ri-orientarli verso gli obiettivi ed i comportamenti attesi.

## *2.3 Valutazione finale*

La Direzione provvede quindi a rilevare, a consuntivo, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed eventuali scostamenti, tenuto conto dei fattori interni ed esterni che possano aver impedito il raggiungimento di quanto programmato (es. proroghe delle commesse, ecc.).

Eventuali valutazioni finali che comportino l'insorgere di criticità gestionali o comportamentali saranno oggetto di specifici incontri di approfondimento.

Le performance conseguite da Centro Studi sono presentate al primo CdA utile per definire la % del premio del Direttore Generale il cui ammontare massimo è contrattualmente previsto.

L'importo massimo delle premialità conseguibile per il resto del personale è pari al 15% della retribuzione effettiva lorda (costo azienda) dell'anno precedente (come da prospetti ufficiali utilizzati per il consolidamento del bilancio).

## *2.4 Sistema di incentivazione economica*

Fermo restando l'importo massimo stanziato a budget, il sistema di incentivazione economico segue le seguenti regole:

- a) per il Direttore Generale, il massimale della premialità è previsto dal contratto

individuale;

- b) per ciascun dirigente è definito per il 60% dal conseguimento degli obiettivi di performance, e per il 40% dell'ammontare dei premi approvato dai comportamenti;
- c) per il personale non dirigente l'importo erogato effettivamente a ciascun dipendente è definito per il 25% dal conseguimento dell'obiettivo economico, e per il 75% dai comportamenti agiti;
- d) se per effetto dell'applicazione dei punti precedenti, l'importo calcolato dovesse eccedere lo stanziamento di budget (ovvero compromettere il raggiungimento del pareggio di bilancio), gli importi da devolvere ai singoli dipendenti saranno diminuiti proporzionalmente fino a concorrenza del massimale disponibile per la distribuzione.

### 3. NORME DI CHIUSURA

Il mancato raggiungimento del pareggio di bilancio preclude in toto l'attivazione del sistema premiante a tutti i livelli, compreso il Direttore Generale.

L'incentivazione economica viene erogata (ed al contrario, è preclusa):

- ✓ se il dipendente abbia raggiunto il limite, per eventuali assenze, di almeno 6 mesi lavorativi effettivi nell'anno oggetto di valutazione;
- ✓ se il dipendente non abbia rassegnato dimissioni alla data della valutazione finale di cui al par. 2.3.

Allegati:

esempio di scheda di valutazione obiettivi strategici per il Direttore e i Dirigenti

esempio di scheda individuale



SCHEMA OBIETTIVI STRATEGICI PER DIRETTORE GENERALE			
PESO	OBIETTIVO ECONOMICO E STRATEGICI CENTRO STUDI TAGLIACARNE 2023	INDICATORE	RISULTATO CONSEGUITO
40%	Conseguimento del pareggio economico di bilancio		
15%	Da estrarre da Indirizzi strategici e bilancio preventivo 2023 a cura del CdA		
15%	Da estrarre da Indirizzi strategici e bilancio preventivo 2023 a cura del CdA		
15%	Da estrarre da Indirizzi strategici e bilancio preventivo 2023 a cura del CdA		
15%	Da estrarre da Indirizzi strategici e bilancio preventivo 2023 a cura del CdA		
<b>OBIETTIVI STRATEGICI CENTRO STUDI TAGLIACARNE 2023</b>			
<i>(in neretto performance obbligatoria)</i>			
<b>Valutazione Direttore Generale</b>			
100%	+/- 10% del valore delle performance (Obiettivi strategici)		
<b>Valutazione individuale</b>			
<b>Dirigenti</b>			
60%	Performance complessiva di Ente (uguale per tutti i dipendenti)		
40%	Comportamenti (punteggio da 1 a 10)		
<b>Valutazione complessiva</b>			



<b>SCHEDA INDIVIDUALE</b>					
<b>OBIETTIVI COMPORTAMENTALI SECONDO IL PROFILO PROFESSIONALE (ELENCO A TITOLO ESEMPLIFICATIVO)</b>					
1)	<b>la capacità gestionale dei progetti e delle commesse</b>				
2)	<b>responsabilizzazione sui risultati individuali e collettivi</b>				
3)	<b>attitudine a gestire le emergenze</b>				
4)	<b>l'autonomia</b>				
5)	<b>la capacità relazionale</b>				
6)	<b>correttezza nelle relazioni interne</b>				
25%	Performance complessiva di Ente (uguale per tutti i dipendenti)				100%
75%	Comportamenti (punteggio da 1 a 10)			8	80%
<b>Valutazione complessiva individuale</b>					<b>85%</b>