

- LINEA GUIDA -

Piano Incentivi 2020

Codice Documento: **ARIA-SG-LGD#34**

Revisione del Documento: **1**

Data revisione: **19/06/2020**

	Struttura	Nome e Cognome	Firma digitale – PadES*
Redazione	Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali	Anna MARCHI	
Verifica	Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali	Roberto BANCHERO	
	Qualità e Certificazioni	Chiara VERGANI	
	Centrale Operations e Infrastrutture Tecnologiche Trasversali	Luigi PELLEGRINI	
Approvazione	Direzione Generale	Filippo BONGIOVANNI	
	Presidenza	Francesco FERRI	

**Ai sensi dell'articolo 23 del CAD e delle relative norme attuative, si attesta che il presente documento costituisce copia dell'originale redatto e sottoscritto in forma digitale ai sensi del dpcm 13 novembre 2014 conservato negli archivi informatici di questo ufficio ed è ad esso conforme*

Cronologia delle Revisioni

Revisione	Data	Sintesi delle Modifiche
1	19/06/2020	Prima emissione

Limiti di utilizzo del documento

Il documento deve essere utilizzato dal personale di ARIA S.p.A. e dai soggetti esterni che ARIA ritenga opportuno considerare come destinatari del presente documento.

Indice

1. Scopo.....	3
2. Perimetro e soggetti coinvolti	3
2.1 Valutati e Valutatori.....	3
2.2 Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali	4
2.3 Strutture	4
3. Riferimenti.....	4
3.1.1 Normativa	4
3.2 Altri Documenti.....	4
4. Contenuti del Piano Incentivi 2020	5
4.1 Categorie di obiettivi dell'anno 2020	5
- Obiettivi legati a parametri aziendali	5
- Obiettivi legati a parametri di struttura	5
- Obiettivi legati a parametri individuali	5
- Scheda comportamentale	5
4.2 Descrizione degli obiettivi 2020	5
4.2.1. Parametri Aziendali.....	6
4.2.2. Parametri di struttura.....	6
4.2.3. Parametri Individuali.....	7
4.2.4. Parametro comportamentale	7
4.3 Variazioni in corso d'anno.....	7
4.4 Verifiche intermedie, finali e monitoraggio.....	8
4.5 Gestione di eventuali contestazioni	8
4.6 Premi ed erogazione	8
4.7 Strumenti a supporto	8
4.7.1. Modulo MBO di Areas SIOP	8
4.7.2. Gruppi Outlook.....	9
5. Tabelle	9

Indice delle Tabelle

Tabella 1: Sintesi degli obiettivi e i pesi assegnabili	9
---	---

1. Scopo

Il presente documento ha lo scopo di definire le modalità con cui viene gestita la parte variabile delle retribuzioni in Aria SpA. Descrive nel dettaglio le singole voci incentivate valide per la popolazione che dispone di una quota variabile della retribuzione ed è valido per tutto l'anno 2020. Fornisce indicazioni ai responsabili per la definizione degli obiettivi e dei target, e per l'assegnazione degli stessi con relativo peso nella Scheda Individuale.

Il Piano Incentivi è annuale e si basa sui seguenti principi:

- ✓ Allineamento agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale di Aria da Regione Lombardia, consolidando il rapporto con l'ente controllante;
- ✓ Rafforzamento del ruolo delle Direzioni Centrali, che rappresentano il nodo focale su cui ruotano gli obiettivi, fornendo garanzia alla Direzione Generale per il loro raggiungimento;
- ✓ Condivisione degli obiettivi e loro capillarità come ulteriori garanzie per il raggiungimento;
- ✓ Consolidamento del rapporto Valutato e Valutatore e viceversa, che si manifesta in particolar modo nelle categorie Parametro di struttura e Parametro individuale più avanti illustrati;
- ✓ Semplificazione, trasparenza e comprensibilità degli obiettivi, in coerenza con i criteri del metodo S.M.A.R.T. (Specifici, Misurabili, Accettabili, Realistici e con Tempi certi);
- ✓ Automatizzazione di alcune parti del processo (modulo MBO su AREAS)

2. Perimetro e soggetti coinvolti

Le presenti Linee Guida si applicano al Piano Incentivi dell'anno 2020 e sono valide per l'intero anno.

2.1 Valutati e Valutatori

Ogni dipendente al quale è riconosciuta una parte variabile della propria retribuzione a titolo di MBO è un Valutato ed ha almeno un Valutatore secondo una gerarchia di tipo bottom-up, fino ad arrivare al livello massimo delle Direzioni Centrali che supervisionano gli obiettivi dell'insieme dei loro collaboratori:

Alla base	Incentivati che NON hanno personale incentivato al loro riporto
1° livello	Responsabili diretti
2° livello	Responsabili gerarchici di 2° livello
3° livello	Responsabili gerarchici di 3° livello

Gli obiettivi sono assegnati dal responsabile diretto, ispirandosi agli indirizzi aziendali e alle indicazioni del presente documento. I responsabili ai livelli successivi hanno il compito di validare le assegnazioni e le consuntivazioni, garantendone l'armonizzazione tra di loro e all'interno della struttura di competenza.

NB. Clausola speciale

I dipendenti che percepiscono extra emolumenti per attività professionali riconducibili alla società (avvocatura ex ARCA) dovranno scegliere entro il 31/12 di ogni anno se godere del premio incentivante (MBO di cui al presente regolamento) o della quota relativa alla prestazione professionale, quindi i due sistemi sono alternativi e non cumulabili.

2.2 Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali

L'articolazione "Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali" supporta il Direttore Generale e/o il Presidente sull'intero processo legato al Piano Incentivi annuale. Gestisce gli strumenti di comunicazione ed informatici a supporto del processo e fornisce l'assistenza necessaria all'applicazione delle presenti Linee Guida.

2.3 Strutture

Come esplicitato nel precedente capitolo, le Direzioni Centrali ricoprono un ruolo significativo. Nel proseguo del documento vengono definite "Strutture" le Direzioni Centrali stesse e le unità organizzative al loro riporto diretto nonché tutte le unità organizzative al diretto riporto della Direzione Generale e della Presidenza.

Come si vedrà, hanno la responsabilità di proporre obiettivi, definirne gli indicatori e coordinarne le rendicontazioni dei risultati.

3. Riferimenti

3.1.1 Normativa

Codice / Abbreviazione	Titolo
Direttive 2016 - DGR X/5447	DIRETTIVE PER GLI ENTI DEL SISTEMA REGIONALE DI CUI ALL'ALLEGATO A1, SEZIONE I DELLA L.R. 30/2006
Direttive 2017 - DGR X/6897	DETERMINAZIONI IN MATERIA DI GESTIONE DEL PERSONALE DELLE SOCIETA' A CONTROLLO PUBBLICO, IN ATTUAZIONE DELL'ART. 19 DEL D.L.G.S 175/2016, E IN MATERIA DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA - ADEGUAMENTO DELLE DIRETTIVE PER GLI ENTI DEL SISTEMA REGIONALE ADOTTATE CON D.G.R. 5447/2016, ESTESE CON DGR 6546/2017 ALLE SOCIETA' TOTALMENTE PARTECIPATE DA AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE DI CUI ALL'ALLEGATO A2, L.R. 30/2006 - (DI CONCERTO CON L'ASSESSORE GARAVAGLIA)

3.2 Altri Documenti

Codice / Abbreviazione	Titolo
DGR XI/2766 del 31/01/2020	Determinazione in ordine agli obiettivi di performance 2020 dei Direttori Generali di Enti dipendenti e Società in-house (di concerto con l'assessore Caparini)
PI e Masterplan	Piano Industriale Aria SpA-Master Plan presentato il 18/05/2020
Tabella obiettivi	Tabella degli obiettivi aziendali e di struttura caricata in Areas
Ruoli Areas	Elenco dei ruoli nel sistema Areas
Lettere e schede individuali	Le lettere individuali sono generalmente recapitate tramite il sistema documentale dell'azienda (EDMA) mentre le schede individuali sono disponibili nel sistema gestionale AREAS.

I documenti sopra elencati, ad eccezione dell'ultimo, sono messi a disposizione sui gruppi Outlook (v. paragrafo "Strumenti"). Si invitano tutti gli interessati a prenderne visione essendo questi parte integrante del Piano Incentivi annuale.

4. Contenuti del Piano Incentivi 2020

4.1 Categorie di obiettivi dell'anno 2020

Gli obiettivi assegnati alla popolazione incentivata di Aria Spa seguono quattro linee di indirizzo:

- **Obiettivi legati a parametri aziendali**

sono definiti dalla Direzione Generale e dalla Presidenza per gli ambiti di competenza, direttamente collegati agli obiettivi che Regione ha assegnato ad Aria Spa che ne fornirà la valutazione finale.

Ovvero:

- Obiettivi e indicatori definiti da: Regione Lombardia
- Rendicontazione fornita da: Direzione Generale di Aria
- Valutazione finale fornita da: Regione Lombardia

- **Obiettivi legati a parametri di struttura**

Sono definiti per i propri diretti riporti dalla Direzione Generale e dalla Presidenza che, per gli ambiti di competenza, ne approveranno la valutazione finale. A loro volta, le strutture al loro diretto riporto potranno decidere di assegnare gli stessi obiettivi (ovvero con lo stesso indicatore) ai propri collaboratori (a tutti o solo ad alcuni). Potranno altresì definirne di nuovi con relativi indicatori, da sottoporre ad approvazione della Direzione Generale o del Presidente per competenza, che ne approveranno il raggiungimento finale. Ovvero:

- Obiettivi e indicatori definiti da: 1) Regione Lombardia, 2) DG di Aria Spa/Presidente in condivisione con le Direzioni Centrali (anche su proposta di queste ultime) e altri propri riporti diretti
- Rendicontazione fornita da: 1) per gli obiettivi definiti da Regione Lombardia, DG di Aria; 2) per gli altri, Direzioni Centrali e primi riporti della Direzione Generale e della Presidenza
- Valutazione finale fornita da: 1) Regione Lombardia; 2) DG/Presidente Aria Spa.

- **Obiettivi legati a parametri individuali**

Sono definiti per i propri diretti riporti dalla Direzione Generale e dalla Presidenza per gli ambiti di competenza, e da ogni responsabile ad ogni livello organizzativo per i propri. Questi obiettivi sono oggetto di condivisione tra responsabile e assegnatario, il quale si assume l'onere di fornire risultati intermedi e finali secondo le tempistiche definite dall'azienda. Tali valutazioni saranno oggetto di verifica e di approvazione finale dalla Direzione Generale o della Presidenza, in base a quanto di competenza. Ovvero:

- Obiettivi e indicatori definiti da: Responsabili in condivisione con gli assegnatari e approvati dalla propria Direzione Centrale
- Rendicontazione fornita da: ogni singolo assegnatario per gli obiettivi di competenza, validati dalla Direzione Centrale di appartenenza
- Valutazione finale fornita da: Direzioni Centrali e approvati dalla DG

- **Scheda comportamentale**

Introdotta quest'anno per la prima volta, questa voce incentivante intende sottolineare ed indirizzare i comportamenti della popolazione incentivata, che a sua volta li trasmetterà ai propri collaboratori. La valutazione comportamentale è gestita in esclusiva tra valutato e Responsabile diretto.

4.2 Descrizione degli obiettivi 2020

Entrando nello specifico di ogni voce incentivante, si forniscono di seguito i dettagli necessari alla definizione, laddove di competenza, e all'assegnazione degli obiettivi. Ogni obiettivo si definisce con un titolo e un indicatore ad esso correlato che dettaglia i contenuti e i target da raggiungere. Ogni obiettivo deve essere specifico e misurabile.

4.2.1. Parametri Aziendali

Sono assegnati a tutta la popolazione incentivata, con l'unica eccezione dei dipendenti che al loro riporto non hanno collaboratori incentivati. A questi ultimi, si applica solo il secondo dei parametri aziendali (Customer Satisfaction). Gli indicatori qui descritti sono quelli definiti da Regione Lombardia nella DGR XI/2766 del 31/01/2020; sono comuni a tutti gli assegnatari, così come i risultati conseguiti, secondo i pesi indicati nel presente documento.

Si dividono in due voci:

- **Parametro finanziario**

Obiettivo: piena riconciliazione delle partite debitorie e creditorie tra Regione Lombardia e il SIREG anche attraverso un processo di riaccertamento concordato dei residui a chiusura dell'esercizio 2019. La previsione di tale obiettivo serve, altresì, ad evitare potenziali situazioni contabili classificabili come "debiti fuori bilancio".

- **Indice di Customer Satisfaction di Regione Lombardia** sui nostri incarichi

Riferito ai questionari di Customer Satisfaction (allegato E alla DGR XI/1132 del 2018) volti a misurare la soddisfazione rispetto ad alcuni item su ciascun incarico gestito dalle Direzioni Generali.

4.2.2. Parametri di struttura

Sono assegnati ai primi riporti della Direzione Generale e della Presidenza per gli ambiti di competenza. Potranno essere da questi soggetti assegnati a tutti o parte dei loro collaboratori. Gli obiettivi possono essere trasversali a più Direzioni Centrali e gli indicatori definiti sono comuni a tutti gli assegnatari. Ovvero:

- **Obiettivi assegnati da Regione Lombardia** con DGR XI/2766 del 31/01/2020 e declinati sulle Direzioni Centrali coinvolte. Gli indicatori sono quelli definiti da Regione Lombardia e si applicano a tutti gli assegnatari.

- **Obiettivi assegnati in coerenza con il Master Plan Piano Industriale Aria SpA e altri obiettivi definiti autonomamente dalle Direzioni Centrali.** Gli indicatori definiti si applicano a tutti gli assegnatari.

- **Consumo Ferie**

Indicatore: considerata l'anomala e del tutto imprevista situazione che si è venuta a creare con l'inizio della pandemia, si richiede che l'aumento preventivato del valore economico dei residui della struttura di appartenenza al 31/12/2020 rispetto al 2019 sia contenuto in un massimo di +8%. Il valore economico di riferimento sarà comunicato da Organizzazione Risorse Umane e Servizi Generali.

Per le consuntivazioni di fine anno, si terrà conto del personale presente al 31/12/2019 e ancora in forza al 31/12/2020, dei dipendenti dimissionari in corso d'anno e di eventuali donazioni di ferie ed ex festività indipendentemente che siano stati goduti o meno dai beneficiari. Non verranno conteggiati i residui del personale incorporato da ILspa, dei dipendenti che avranno usufruito di mobilità interna in entrata o in uscita e dei dipendenti che avranno goduto di periodi di maternità obbligatoria

Curva premio:

- a) -2% sul parametro di struttura, se viene superato il limite massimo di incremento posto a +8% rispetto al 2019
- b) Nessuna variazione sul premio, se il valore economico del residuo aumenta entro l'8%
- c) +2% sul parametro di struttura, se il valore economico del residuo riduce la soglia del 2019 dell'8%.

4.2.3. Parametri Individuali

Sono assegnabili in forma distinta ad ogni incentivato. Gli Obiettivi e indicatori sono liberamente definiti dal responsabile al proprio collaboratore diretto, che li condivide. Possono essere ispirati a obiettivi assegnati da Regione Lombardia alla Direzione Generale di Aria Spa e al Master Plan del Piano Industriale. A differenza delle altre categorie di obiettivi, devono riguardare attività su cui l'assegnatario ha il diretto controllo.

4.2.4. Parametro comportamentale

E' valido per tutti gli incentivati, e valutato dal responsabile diretto sulla base delle seguenti quattro classi di comportamenti osservabili e riferite nello specifico alla situazione di emergenza Covid-19/lavoro da remoto. Sono descritte nella tabella che segue:

Item	Descrizione	Fattori di valutazione con esempi di comportamenti da osservare	Peso	Range da	Range a
1	Gestione del cambiamento	Si è dimostrato aperto all'utilizzo di nuovi strumenti? Ha saputo darsi velocemente nuove abitudini e ritmi?	5	1	10
2	Autonomia e iniziativa	Ha saputo cogliere le occasioni per migliorare il suo abituale livello di autonomia? Ha spontaneamente fornito riscontro sui lavori eseguiti senza esserne sollecitato? Ha continuato ad aggiornarsi?	5	1	10
3	Lavoro di gruppo	Ha offerto al bisogno supporto ai membri del team? Ha contribuito a mantenere un atteggiamento positivo nel gruppo, evidenziando le opportunità e influenzando in maniera costruttiva i membri del team?	5	1	10
4	Organizzazione del lavoro	Il cliente/gruppo di lavoro ha risentito del cambiamento di condizioni di lavoro? Ha saputo gestire l'emergenza senza influire negativamente sulle attività ordinarie?	5	1	10

4.3 Variazioni in corso d'anno

In caso di cambio di ruolo o di posizione in organigramma di una risorsa incentivata in corso d'anno, è necessario distinguere due situazioni:

- Se il cambio viene formalizzato entro il 30/06/2020, gli obiettivi ed i risultati saranno di norma riferiti all'ultima posizione e validi per tutto l'anno;
- Se il cambio viene formalizzato dopo il 1/07/2020, il nuovo responsabile è tenuto a rinegoziare, con il supporto di "Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali", gli obiettivi del nuovo arrivato. Gli Obiettivi ed i risultati saranno quindi riferiti in proporzione al periodo di permanenza nell'una e nell'altra posizione.

Si ricorda che, qualora un obiettivo dovesse essere annullato, provocando una scopertura a livello di scheda individuale, o rimodulato in corso d'anno senza una corretta comunicazione, sarà considerato NON raggiunto. Sarà quindi necessario presentare richiesta di variazioni riferite ad obiettivi già assegnati e/o ad indicatori già definiti. Queste dovranno essere motivate ed inviate a Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali che le analizzerà e le sottoporrà per approvazione alla Direzione Generale o alla Presidenza per competenza.

4.4 Verifiche intermedie, finali e monitoraggio

La raccolta dei risultati raggiunti (verifica finale) avviene normalmente a cavallo tra la fine dell'anno e l'inizio dell'anno successivo. Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali potrà richiedere, per la parte di obiettivi individuali e di struttura, di fornire un avanzamento (verifica intermedia) in via anticipata (di norma tra settembre e ottobre).

Su alcune categorie, è previsto un monitoraggio costante e periodico: è il caso del parametro di struttura che riguarda il controllo dei residui ferie.

4.5 Gestione di eventuali contestazioni

Tra i principi fondanti del Piano Incentivi 2020 vi è il confronto diretto tra Valutato e Valutatore, per il quale si invitano gli interessati ad effettuare frequenti e regolari contraddittori. Tuttavia, in fase di consuntivazione dei risultati, è possibile che nascano dei disaccordi. Valutato e Valutatore avranno tempo 10 giorni dalla notifica della valutazione per rivederne ed eventualmente rivalutarne i contenuti. Per il dettaglio si faccia riferimento al workflow approvativo del sistema informativo utilizzato (v. capitolo "Strumenti a supporto").

Non saranno comunque accolte contestazioni sui risultati individuali esposti passato tale termine.

Per quanto riguarda i risultati degli obiettivi aziendali e di struttura il termine per eventuali contestazioni è di 20 giorni dalla data di esposizione dei risultati e comunque non oltre il 28/02/2021.

4.6 Premi ed erogazione

I premi vengono erogati a condizione che la prestazione sia stata garantita per l'intero anno corrente, di norma a marzo dell'anno successivo e in un'unica soluzione. Saranno riproporzionati in funzione dell'effettiva presenza. Non verranno considerati periodi di assenza superiori a 15 giorni nel mese per le seguenti causali: maternità facoltativa, malattia, aspettativa non retribuita. La frazione di mese superiore a 15 giorni equivale ad 1 mese intero.

4.7 Strumenti a supporto

4.7.1. Modulo MBO di Areas SIOP

è il modulo MBO di Areas, usato per la gestione delle schede individuali. Il sistema è accessibile dal web all'indirizzo <https://www.hr.servizirl.it/areas/mainLogin.do> tramite **CNS** o **SPID livello 3**.

- Per l'accesso con CNS, è necessario avere a disposizione:
 - Lettore di smart card e relativo software installato sul pc (o PC con lettore integrato)
 - Carta CNS/CRS personale con PIN
 - In alternativa, una Carta Operatore SISS personale con PIN

- Per l'accesso con SPID, è necessario scegliere un identity provider che fornirà le credenziali SPID. Il livello di sicurezza richiesto per l'accesso ad Areas è il livello 3, poiché all'interno di tale sistema, seppur questo non sia il caso del modulo MBO, risiedono dati personali di terzi (ad esempio i cartellini presenza dei propri collaboratori).

Sarà reso disponibile un manuale operativo per le interazioni sul sistema, con relativo calendario e ruoli coinvolti.

4.7.2. Gruppi Outlook

Al fine di agevolare la comunicazione, sono stati creati dei gruppi specifici su Outlook, gestiti da Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali, che consentono:

- l'invio di mail collettive indirizzate a tutti i membri del gruppo,
- un mini-sito Sharepoint per la condivisione di documenti e la diffusione di notizie e calendari condivisi.

Entrambi i gruppi sono riservati, tuttavia nel secondo sarà possibile effettuare una richiesta di accesso che dovrà essere validata da Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali.

- 1) **MBO2020** rivolto a tutti gli incentivati (non è consentito l'accesso a dipendenti non incentivati),
- 2) **Responsabili MBO 2020** rivolto a tutti i responsabili, riporti diretti della Direzione Generale, loro primi e secondi riporti nelle strutture più complesse (può essere concesso l'accesso su richiesta a Organizzazione, Risorse Umane e Servizi Generali).

5. Tabelle

Tabella 1: Sintesi degli obiettivi e i pesi assegnabili

ARIA SpA		
Pesi da attribuire alle diverse categorie di obiettivi		
Dirigenti e Quadri con risorse incentivate al riporto	Quadri e Impiegati senza risorse incentivate al riporto	Categoria obiettivi
25	10 (*)	Parametri aziendali - parametro finanziario imposto da RL - customer satisfaction di RL
25	20	Parametri di struttura (**) - Tipologia 1: obiettivi assegnati da Regione - Tipologia 2: altri obiettivi trasversali - Tipologia 3: ferie della struttura Dovrà essere inserito almeno 1 obiettivo di tipologia 1, 2 o 3. Quest'ultimo è obbligatorio per i primi riporti delle DG e della Presidenza e non può essere assegnato a chi non ha risorse al proprio riporto (anche non incentivate)
30	50	Parametri individuali (**)
20	20	Parametro Comportamentale

(*) si applica solo sul parametro Customer Satisfaction

(**) a fronte di situazioni specifiche, le Direzioni Centrali e gli altri primi riporti della Direzione Generale e della Presidenza, potranno richiedere, motivandole, delle eccezioni alla distribuzione dei pesi percentuali sulle schede individuali