



Management By Objectives (MBO) di Arexpo S.p.A.

CdA seduta 08 marzo 2017

Rev 00

CdA seduta 25 maggio 2021

Rev 01



Sommario

1. Premesse.....	3
2. Elementi fondamentali del sistema di incentivazione	3
2.1 POPOLAZIONE COINVOLTA.....	3
2.2 OBIETTIVI	3
2.3 RETRIBUZIONE VARIABILE: INCIDENZA	4
2.4 STRUTTURA DELLO SCHEMA DI INCENTIVAZIONE.....	4
6. TEMPISTICA	6



1. Premesse

L'utilizzo di un sistema di gestione per obiettivi è finalizzato ad assicurare coerenza strategica tra la Società e i suoi dirigenti e quadri, in una prospettiva di coinvolgimento, consapevolezza e senso di appartenenza, anche attraverso la connessione tra gli obiettivi aziendali e quelli assegnate alle proprie risorse umane.

Oggetto della valutazione sono il raggiungimento degli obiettivi assegnati e i comportamenti organizzativi

2. Elementi fondamentali del sistema di incentivazione

2.1 POPOLAZIONE COINVOLTA

Lo schema di incentivazione si applica a numero 7 posizioni dirigenziali e numero 17 posizioni di livello quadro.

Elenco posizioni **dirigenziali** coinvolte:

dirigenti	HR, Amm. e Societario
	Corporate
	Tecnico
	Sviluppo immobiliare e Ambiente
	Relazione internazionali, istituzionali, media, Comunicazione e Marketing
	Appalti e procurement
	Gestione appalti e lavori

Elenco posizioni di livello **quadro** coinvolte:

quadri	Trasformation manager
	Pianificazione finanziaria
	Internal Audit
	Legale
	Sicurezza, legalità, cantieri
	Safety
	Progettazione
	Coord. e direzione lavori
	Asset e property manager
	Maintenance facility
	Allestimenti e service tecnico
	Soft Service
	Security
	Progetti di Sviluppo
	rapporti con i media
	Eventi
	Comunicazione e marketing

2.2 OBIETTIVI

La metodologia generale dei sistemi MBO ha consolidato nel tempo alcuni principi base sui quali strutturare gli obiettivi facenti parte di uno schema di incentivazione: si tratta dei cosiddetti principi SMART. In base ad essi gli obiettivi dovranno essere:



Specific (specifici, riguardanti l'attività dell'individuo o del gruppo);

Measurable (misurabili, riguardanti quantità, qualità, costi, volumi, ecc.);

Achievable (raggiungibili, impegnativi ma fattibili);

Relevant (rilevanti, cioè di reale impatto sull'organizzazione);

Timebound (tempificati, ovvero indicanti il tempo in cui devono essere raggiunti).

Oltre a tali principi base gli obiettivi potranno sviluppare le sinergie all'interno dell'organizzazione e il lavoro di team. Sarà quindi possibile immaginare, eventualmente, obiettivi comuni a diverse funzioni o obiettivi comuni a individui che devono operare secondo una logica di squadra.

2.3 RETRIBUZIONE VARIABILE: INCIDENZA

In merito ai contratti fin ora stipulati da Arexpo la percentuale in cui è compresa la retribuzione variabile, riguardante le posizioni dirigenziali, è compresa in una fascia tra il 10% e il 30% della retribuzione annua lorda (al raggiungimento del 100% degli obiettivi).

In merito ai contratti fin ora stipulati da Arexpo la percentuale in cui è compresa la retribuzione variabile, riguardante le posizioni di livello quadro, è compresa in una fascia tra il 10% e il 25% della retribuzione annua lorda (al raggiungimento del 100% degli obiettivi).

2.4 STRUTTURA DELLO SCHEMA DI INCENTIVAZIONE

Per una maggiore efficacia nonché semplicità di gestione la struttura dovrebbe prevedere non più di tre - quattro obiettivi:

- ❖ un obiettivo aziendale comune a tutte le posizioni (**peso 20%**), come tipicamente può essere un obiettivo il cui conseguimento è strategico per tutta la Società.

L'obiettivo aziendale assegnato trasversalmente a tutte le posizioni favorisce l'integrazione e trasferisce un messaggio forte di orientamento di tutto il management verso un unico risultato da raggiungere.

- ❖ un obiettivo funzionale comune a tutti i membri della stessa funzione (**peso 30%**). L'obiettivo funzionale comune a tutti i manager della stessa funzione è teso al contenimento dei costi di funzionamento secondo le regole stabilite in accordo con i soci pubblici ai sensi del D.lgs. 175/201e s.m.i..

- ❖ uno o più obiettivi individuali di competenza esclusiva della singola posizione (**peso 50%**). Nella logica dei principi SMART gli obiettivi individuali esprimono il risultato chiave che il singolo è chiamato a portare e al tempo stesso assumono un forte valore incentivante in quanto direttamente connessi alle rispettive aree di responsabilità.

Una volta definiti gli obiettivi, un tema da non trascurare è quello della progressività degli obiettivi e quindi di conseguenza dell'incentivazione ad essi correlati. Arexpo ha da tempo strutturato un sistema di incentivazione con obiettivi aventi soglie d'ingresso e progressività nel raggiungimento degli stessi.



Questa modalità potrebbe comportare – in presenza di obiettivi di progetto (es. sigla di un accordo sindacale per welfare aziendale) l'introduzione di un elemento valutativo discrezionale del responsabile diretto.

In quest'ottica, si può pensare a un entry level del grado di raggiungimento dell'obiettivo pari al 80% a cui corrispondere il 50% del premio ad esso correlato, e a un secondo step di raggiungimento dell'obiettivo pari al 90% cui corrispondere l'80% del premio. Naturalmente, per i livelli di raggiungimento intermedi fra gli step - obiettivo, il premio sarà calcolato secondo un criterio di proporzionalità, come da tabella 1).

L'individuazione di un entry level del grado di raggiungimento dell'obiettivo pari al 80% non è casuale: infatti non appare coerente con una logica di gestione per obiettivi dare riconoscimenti a partire da una soglia di conseguimento di risultato minore di questa. Lo stesso vale per il riconoscimento a questo livello di risultato (80%) di un premio pari solo al 50%, quindi meno che proporzionale, essendo il sistema concepito per "remunerare" i risultati, sembrerebbe coerente attuare una consistente riduzione (50%) del premio in presenza di un risultato (80%) significativamente inferiore all'obiettivo atteso.

TABELLA 1) PROGRESSIONE % TARGET PREMIO

% RAGGIUNGIMENTO TARGET	% PREMIO
100	100
90	80
Entry level 80	50
80	50
81	53
82	56
83	59
84	62
85	65
86	68
87	71
88	74
89	77
90	80
91	82
92	84
93	86
94	88
95	90
96	92
97	94
98	96
99	98
100	100



6. Tempistica

Il sistema si articola nelle seguenti fasi:

- assegnazione degli obiettivi ad inizio anno;
- valutazione intermedia degli obiettivi, comunque non oltre il 30 settembre;
- valutazione finale degli obiettivi, a conclusione d'anno, comunque non oltre il 28 febbraio dell'anno seguente. Sugli esiti della valutazione finale il dipendente può chiedere alla Direzione Risorse Umane un nuovo confronto, alla presenza del valutatore.

L'assegnazione degli obiettivi e la valutazione sono effettuate dai direttori, dirigenti/quadri manager sovraordinati e dall'Amministratore delegato per il personale che allo stesso direttamente riporta. I quadri manager potranno essere affiancati dai direttori/dirigenti di riferimento nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione (firma di validazione). Il processo di assegnazione, verifica intermedia e finale è supportato da apposite schede di valutazione ed è supervisionato dal Direttore Risorse Umane.

L'erogazione dell'MBO avverrà in due fasi:

- entro il mese di marzo potrà essere erogato il 70% dell'MBO relativo al raggiungimento dell'obiettivo aziendale e degli obiettivi individuali
- entro il mese successivo all'approvazione del bilancio d'esercizio di riferimento potrà essere il 30% dell'MBO relativo al raggiungimento dell'obiettivo funzionale.

Nel caso in cui nel primo¹ e/o nel secondo esercizio non venisse raggiunto l'obiettivo di efficientamento, l'erogazione dell'MBO viene sospesa in attesa di verificarne il raggiungimento sulla base dei valori aggregati su base triennale.

¹ Primo esercizio 2021