



**Anas SpA** Società con Socio Unico  
Cap. Soc. € 2.269.892.000,00 – Iscr. R.E.A. 1024951 – P.IVA 02133681003 – C.F. 80208450587  
Via Monzambano, 10 – 00185 Roma – Tel. 06 44461  
Fax 06 4456224 – 06 4454956 – 06 4454948 – 06 44700852  
Pec anas@postacert.stradeanas.it

## Nota metodologica MBO

Dal 2006 Anas ha deciso, con il supporto di una delle principali Società specializzate in materia, di dotarsi, per la dirigenza e il Vertice aziendale, di un sistema di retribuzione variabile, detto anche **Management By Objective (MBO)**. Tale sistema, adottato da tempo dalla maggioranza delle Società operanti in Italia, introduce nel Contratto dei Dirigenti una retribuzione variabile legata al conseguimento di risultati – obiettivi accanto alla retribuzione fissa.

La finalità del MBO è quella di focalizzare il management sul contributo di ognuno ai fini del conseguimento dei risultati attesi dall’Azienda nel suo complesso e di creare pertanto maggiore valore e ricchezza da redistribuire. L’introduzione di tale strumento ha permesso anche di chiarire le responsabilità dei ruoli, precisare i risultati attesi da ciascuna unità organizzativa e disporre di una base di riferimento oggettiva per la gestione di un sistema premiante.

Coerentemente con le logiche di pianificazione di ANAS, è stato utilizzato un approccio **Balanced Scorecard** che rappresenta uno strumento gestionale a supporto delle scelte strategiche aziendali, oltre che di monitoraggio del contributo dei singoli al raggiungimento degli obiettivi, in quanto prende in considerazione indicatori economici e misure di performance inquadrati in quattro aree:

- Economico-finanziaria (ad es. controllo della spesa)
- Efficientamento processi interni (ad es. capacità di pianificazione/programmazione, realizzazione progetti speciali)
- Mercato e clienti (ad es. dimensioni della qualità del servizio al cliente)
- Innovazione e sviluppo delle risorse umane

Per essere efficace il sistema MBO deve essere costruito in modo coerente per tutte le posizioni rilevanti all’interno delle strutture aziendali e gli obiettivi assegnati ai titolari di ciascuna posizione devono essere coordinati con quelli della posizione superiore, secondo una modalità “top-down”, dal Vertice aziendale alle Condirezioni Generali fino alle strutture organizzative.





Il riconoscimento di incentivi economici si commisura, pertanto, al raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi, tutti concretamente ed oggettivamente misurabili, che vengono annualmente stabiliti coerentemente con gli obiettivi aziendali strategici e prevalentemente correlati alle quattro aree sopraindicate.

Esistono due tipologie di schede:

**La scheda quantitativa** composta da 3 obiettivi quantitativi, di cui uno trasversale a tutti i dirigenti “Obiettivo di performance aziendale”, che pesano fino al 70% della scheda e 1 obiettivo qualitativo che pesa fino al 30% della scheda. Tutti gli obiettivi sono di tipo “on/off”, ovvero da considerare “raggiunti” o “non raggiunti”.

	Obiettivi Quantitativi	Parametro	Target	Non raggiunto	Raggiunto	Totale
1	Obiettivo 1				x	70%
2	Obiettivo 2				x	
3	Obiettivo di performance aziendale				x	
	Obiettivo Qualitativo	Insufficiente (0%)	Conforme (10%)	Superiore (20%)	Eccezionale (30%)	Totale
4	Valutazione della prestazione			x		20%
<b>PESO TOTALE SCHEDA</b>						<b>90%</b>

Modalità di consuntivazione degli obiettivi quantitativi

RISULTATO	PESO CORRISPONDENTE
<2 Obiettivi raggiunti	0%
=2 Obiettivi raggiunti se l'obiettivo di performance aziendale non è raggiunto	40%
=2 Obiettivi raggiunti se l'obiettivo di performance aziendale è raggiunto	50%
=3 Obiettivi raggiunti	70%



La **scheda qualitativa** è composta invece da 1 obiettivo quantitativo “di performance aziendale” trasversale a tutti i dirigenti che pesa il 40% della scheda e 1 obiettivo qualitativo che pesa fino al 60% della scheda

	Obiettivo Quantitativo	Peso	Parametro	Target	Non raggiunto	Raggiunto	Totale
1	Obiettivo di performance aziendale	40%				x	40%
	Obiettivo Qualitativo	Peso	Insufficiente (0%)	Corrispondente (15%)	Superiore(40%)	Eccezionale (60%)	
2	Valutazione della prestazione	60%		C			15%
<b>PESO TOTALE SCHEDA</b>							<b>55%</b>

In entrambi i casi l’obiettivo qualitativo valuta tre principali capacità manageriali dei dirigenti ritenute chiave per l’azienda : tensione al risultato, lavoro di squadra e leadership.

L’erogazione del premio MBO viene calcolato in base al risultato ottenuto nella scheda e in base alla **indennità di fascia** in rispetto degli accordi sindacali sottoscritti.

Per l’anno 2014, in ossequio alle disposizioni contenute nel D.L. n. 66/2014, recentemente convertito in legge con modificazioni il 23 giugno 2014 (L. n. 89/2014), è stato attribuito come obiettivo di “performance aziendale”, comune a tutti i dirigenti, quello relativo alla riduzione dei costi operativi aziendali. L’art. 20, del Decreto citato, infatti, ha imposto alle Società direttamente o indirettamente controllate dallo Stato l’obbligo di ridurre i costi operativi nel 2014 del 2,5% rispetto alle voci di conto economico ed ai relativi valori risultanti dai bilanci di esercizio approvati per l’anno 2013 (commi 1 e 2). Occorre, inoltre, evidenziare che la stessa disposizione ha previsto l’obbligo, in capo alle stesse Società, di collegare la corresponsione dei compensi variabili dei dirigenti, in misura non inferiore al 30%, ad obiettivi riguardanti l’ulteriore riduzione dei costi rispetto agli obiettivi di efficientamento sopra descritti (comma 5).



Considerata la straordinaria necessità ed urgenza di intervenire in materia di revisione delle articolazioni del costo aziendale per gli anni 2014 e 2015 e alla luce delle evoluzioni normative del quadro legislativo di riferimento (in ultimo il D.L. n.66 del 24.04.2014), l'importo totale destinato al sistema premiante per l'anno 2014 sarà ridotto in una misura pari al 20% come da Accordo Sindacale.

I restanti obiettivi sono stati assegnati nella logica dell'efficientamento dei processi e dell'aggiornamento delle procedure relative alle attività di core business aziendale.

Tutti gli obiettivi, individuati dal Vertice nell'ottica di assicurare il perseguimento delle linee guida strategiche aziendali, sono stati costruiti in maniera specifica per ciascuna posizione dirigenziale, sulla base dei loro contenuti, e sono stati classificati in due categorie:

- obiettivi "trasversali" (ovvero comuni a più assegnatari, diretti a favorire un sistema virtuoso di integrazione e collaborazione tra le strutture aziendali necessarie al raggiungimento degli stessi)
- obiettivi "operativi" (ovvero attinenti al perseguimento di risultati oggettivi e misurabili di natura economica, diretti a consentire una maggiore responsabilizzazione del management su risultati che impattano sul valore della produzione e i costi aziendali).