OMISSIS

4.3.2 *Bonus e Una Tantum*

La Direzione Generale o l'Amministratore Delegato, con l'ottica di perseguire un costante aumento dell'efficientamento dell'organizzazione aziendale e senza apportare variazioni stabili alle RAL individuali, possono riconoscere dei premi in forma di bonus (ovvero di premio che rientra nel calcolo del TFR) o di premi una tantum individuali (ovvero di premio che non rientra nel calcolo del TFR).

Tali leve retributive sono condizionate alla valutazione su degli specifici risultati ottenuti dal collaboratore nello svolgimento del suo lavoro in un arco di tempo circoscritto e può riguardare qualunque livello delle categorie impiegatizie e dei Quadri.

Questo strumento retributivo, così come gli altri che sono descritti più avanti, devono comunque ispirarsi a dei criteri di rispetto e sostenibilità del bilancio aziendale, per cui è opportuno considerare in fase di Budget del personale, dei margini di spesa per questa specifica voce di costo e valutare che la sua applicazione complessiva rimanga all'interno dei valori di spesa stimati.

La filosofia di questa erogazione in definitiva deve:

I. ispirarsi a una valutazione meritocratica che non deve però limitarsi ad un ristretto numero di collaboratori, ma deve essere sottesa ad un'analisi generale di giudizio su tutti i dipendenti aziendali, che, sulla base degli elementi che saranno motivati, potranno essere giudicati meritevoli o meno di godere di tale corresponsione;

II. in generale, non implicare una distribuzione generalizzata, ma, derivando da un'analisi generale di giudizio su tutti i collaboratori aziendali, individuare con i criteri più oggettivi possibili, partendo da una valutazione meritocratica, un ristretto numero di dipendenti che, sulla base degli elementi che saranno motivati, siano ritenuti meritevoli di godere di tale corresponsione.

Verificata la disponibilità di Budget, le modalità di valutazione ed erogazione del **bonus** sono le seguenti:

1. in un'ottica di equità nella redistribuzione del bonus ed omogeneità dei giudizi, ai fini dell'attribuzione dello stesso, i dipendenti della Società sono suddivisi nei seguenti gruppi:

   A. GRUPPO Responsabili di Area, di Unità Operativa o di Ufficio;

   B. GRUPPO addetti appartenenti all'Area Tecnica, all'Area Amministrazione, Gare e Contratti, Finanza di Progetto e Regolazione, all'U.O. Legale Concessioni Nazionali e U.O. Legale – Societario e Commesse Regionali e alla Compliance, Normativa e Societario, al Personale e gli eventuali addetti non specificati e non rientranti negli altri 2 gruppi;

   C. GRUPPO appartenenti alla Segreteria Generale e di Direzione e alla Segreteria Tecnica.

2. il bonus complessivamente disponibile viene ripartito tra i suddetti gruppi in maniera tale che rappresenti, in termini percentuali, la stessa quota della RAL media del gruppo;

3. la scheda VAL.01 allegata al presente Piano, che fonda le proprie valutazioni su elementi ricollegabili alle competenze relazionali e alle prestazioni professionali, viene compilata entro il 15 ottobre di ogni anno per ciascun dipendente di CAL - con riferimento ai 12 mesi precedenti o un periodo più breve nel caso di nuovi rapporti di lavoro - dal suo Responsabile diretto e vistata dal Responsabile del compilatore (per l'individuazione di ciascun responsabile si faccia riferimento al par. 2.2).

   Mentre la parte di scheda relativa alle competenze relazionali è identica per tutte le varie figure professionali presenti nei 3 gruppi sopra descritti, quella relativa alle prestazioni contiene 3 voci che sono proprie di ciascuna funzione per i gruppi B e C e un'unica voce, riferita al conseguimento degli obiettivi MBO assegnati l'anno precedente, per il gruppo A. Tali voci sono stabilite dal Responsabile della funzione entro il 15 novembre di ciascun anno sulla base delle strategie aziendali e di Area/UO.

   Nella compilazione, il Responsabile diretto deve aver cura di far emergere le peculiarità di ciascuna risorsa, attribuendo i punteggi più elevati solo in caso di eccellenza.

   La scheda comprende una griglia con un sistema di valutazione a punti: un punteggio inferiore a 35 non permette in alcun caso la concessione del bonus per i gruppi B e C. Ugualmente un punteggio inferiore a 29 non permette in alcun caso la concessione del bonus per il gruppo A. Al termine della compilazione, tutte le schede in originale, firmate e vistate devono essere trasmesse al Responsabile dell'Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane (unitamente ad eventuale ulteriore documentazione probatoria pertinente per ciascun soggetto), entro il 15 ottobre di ogni anno.

4. Il Responsabile dell'Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane, dopo aver verificato la corretta compilazione delle schede, effettuato eventuali verifiche ed integrazioni delle valutazioni espresse sulla base di ulteriori elementi informativi in suo possesso di concerto con il Responsabile della risorsa e con il responsabile del compilatore, provvede ad ordinare per punteggio decrescente i componenti di ciascun Gruppo. Dopo aver operato questa classificazione,

sentiti Direttore Generale ed Amministratore Delegato, formula la ripartizione del bonus che prevede la premiazione del primo classificato di ciascun gruppo nonché del secondo classificato del gruppo degli addetti (Area tecnica, etc.) fatte salve eventuali disponibilità straordinarie di Budget e/o situazioni particolari occorse durante l'anno che portino ad incrementare il gruppo dei premiati (carichi di lavoro, risultati di Area particolarmente rilevanti, etc.).

5. Il Responsabile dell'Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane in esito dell'istruttoria di valutazione provvede quindi agli adempimenti per l'erogazione, con l'ausilio della U.O. Personale, Privacy, Servizi Generali.

Con provvedimento adeguatamente motivato, l'Amministratore Delegato o il Direttore Generale nell'ambito delle deleghe conferite loro dal Consiglio di Amministrazione di CAL, verificata la sussistenza delle condizioni di bilancio e generali con il Responsabile dell'Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane, può anche disporre l'erogazione di un premio ***Una Tantum***.

OMISSIS

OMISSIS

4.3.4 Incentivazione di breve termine o Management By Objectives

In generale la gestione per obiettivi (in inglese Management By Objectives/MBO o Management By Results/MBR) è un metodo di valutazione del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati al conseguimento dei quali è legato un riconoscimento economico.

Il sistema di MBO è applicabile a tutte le organizzazioni che operano sia in contesti privatistici che pubblici e la trasparenza del processo e l'oggettività delle misurazioni delle performance fanno sì che il sistema MBO si ponga tra i principali strumenti di governance delle organizzazioni.

Tale incentivo, essendo una retribuzione che viene corrisposta al raggiungimento di obiettivi concordati e che si aggiunge alla retribuzione fissa, costituisce dal punto di vista psicologico un ottimo stimolo traducendo gli obiettivi strategici d'impresa in obiettivi tattici individuali. Lo strumento risulta tanto più

incentivante e gratificante, quanto più si avvicina al lavoro del singolo, che vede in tale valore un modo di vedere riconosciuto anche a livello monetario il risultato conseguito.

Questo metodo deve essere correlato alla struttura dell'organizzazione e deve essere coerente con i livelli di responsabilità dei ruoli coinvolti, con l'evoluzione dell'organizzazione stessa e con le leve decisionali affidate ai Dirigenti e ai Quadri.

In questo sistema in cui si pone razionalmente una correlazione diretta tra il livello di responsabilità e la quota parte della compensazione variabile sulla retribuzione totale, si può osservare che frequentemente, pur non costituendo una regola, più è elevato il ruolo nella gerarchia dell'organizzazione e maggiore è la percentuale della retribuzione variabile sul totale.

Dal punto di vista del contenuto gli obiettivi possono essere relativi a grandezze tipiche del ciclo economico e di bilancio, e quindi economici, finanziari, di livello di servizio, di efficienza, temporali, di innovazione, etc..., oppure essere affiancati anche da altri obiettivi di tipo qualitativo che pongono generalmente target di miglioramento di prestazioni afferenti le capacità di risoluzione dei problemi, di relazione, di comunicazione, di organizzazione, piuttosto che la leadership, l'affidabilità, l'autonomia, la determinazione ("soft skills").

Gli obiettivi sono individuali ed il periodo assegnato per il raggiungimento è normalmente di un anno solare, ma possono anche essere previsti periodi diversi o più lunghi ed all'interno degli stessi possono essere definiti dei momenti intermedi di verifica in caso di obiettivi pluriennali.

A causa della costante possibilità di esistenza di eventi imprevisti e per porre rimedio ad eventuali ostacoli, anche esterni allo svolgimento dell'attività e del lavoro di CAL, è introdotta una gradualità del riconoscimento in caso di mancato raggiungimento integrale degli obiettivi.

Nell'estensione aziendale e nella progettazione di un sistema di incentivazione, le figure beneficiarie di tale trattamento sono solo ed esclusivamente i Quadri e gli impiegati di 1° livello che siano responsabili di Ufficio, di U. O. o di Area, nonché i Dirigenti. Per questi ultimi, tuttavia, dato il particolare carattere fiduciario che devono avere nei confronti degli organi di controllo aziendali, l'introduzione e la quantificazione di questo elemento retributivo deve essere stabilito dal Consiglio di Amministrazione.

Mediante nuove rinegoziazioni economiche individuali di Quadri e impiegati di 1° livello che siano responsabili di Ufficio, di U.O. o di Area, è auspicabile la completa trasformazione del sistema a retribuzione verso quello a retribuzione variabile, introducendo una quota variabile di retribuzione, basata sul raggiungimento di obiettivi che dovrà essere commisurata alle competenze e alle responsabilità connesse alla posizione stessa.

Attualmente in CAL le persone ed i ruoli che sono coinvolti nel sistema di incentivazione sono ben identificati e riguardano le figure con mansioni dirigenziali (per espressa decisione del Consiglio di Amministrazione), più altre figure di responsabilità per le quali, ulteriori decisioni degli organi societari, hanno stabilito in prima istanza particolare rilevanza nell'organizzazione societaria.

In considerazione degli strumenti già esaminati nei precedenti paragrafi, si stabilisce che il singolo valore del futuro MBO, cioè la quota massima di retribuzione variabile che potrà essere erogata nel momento in cui saranno raggiunti tutti gli obiettivi assegnati, non possa eccedere l'importo del 15% del valore della

retribuzione annua lorda, calcolata senza l'incentivazione, per i Quadri e del 10% per gli impiegati di 1° livello.

L'incentivazione per obiettivi (MBO), in quanto originata da un accordo avente carattere di continuità, rientra nella retribuzione utile al calcolo per il Trattamento di fine rapporto (TFR).

Le modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi sono le seguenti:

1. Assegnazione: con opportuna cadenza, il Direttore Generale, in accordo con l'Amministratore Delegato, definisce, in un apposito documento (cfr. c.d. Fact Sheet di CAL), gli obiettivi generali della Società.

   Sulla base degli obiettivi generali di cui sopra, il Direttore Generale per i Responsabili di Area, per il Responsabile dell'U.O. Legale - Concessioni Nazionali e U.O. Legale Societario e Commesse Regionali e i Responsabili di Area per i Responsabili di U.O., formulano una proposta di obiettivi per ciascuna risorsa cui è attribuita questa forma di incentivazione e la trasmettono al Responsabile dell'Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane. Per il Responsabile dell'Area Controlli la proposta è formulata dal Presidente.

   Il Responsabile dell'Area Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane, con il Supporto della U.O. Personale, Privacy, Servizi Generali, sentiti il Direttore Generale e l'Amministratore Delegato, verificata la coerenza complessiva degli obiettivi assegnati alle diverse risorse, formula e propone la revisione finale di tali obiettivi e li comunica al diretto interessato entro il 30 aprile di ogni anno.

   Gli obiettivi devono essere definiti chiaramente ed il loro raggiungimento anche parziale deve essere ben misurabile possibilmente tramite indicatori univoci specificati già in fase di assegnazione.

   Per ogni singolo obiettivo deve essere specificato il corrispettivo riconoscimento economico in percentuale del valore massimo spettante (o il valore economico in termini assoluti).

   Se, per motivi di organizzazione del lavoro, l'attribuzione degli obiettivi dovesse essere effettuata dopo il 30 aprile, allora il termine fissato per il loro raggiungimento potrà essere diverso dalla conclusione del medesimo anno solare.

   Sarà naturalmente possibile attribuire un termine più elevato nel caso in cui venissero attribuiti degli obiettivi pluriennali.

   L'assegnazione degli obiettivi da individuare per i Dirigenti, dato il particolare carattere fiduciario di questi ultimi nei confronti dei massimi organi aziendali, è necessario venga discussa dal Direttore Generale con l'Amministratore Delegato.

   Per il Direttore Generale, gli obiettivi dovranno essere definiti dall'Amministratore Delegato, coadiuvato dal Responsabile dell'Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane, previa discussione dell'Amministratore Delegato con il Direttore Generale stesso.

   Gli obiettivi vengono formalmente assegnati al soggetto interessato mediante apposita comunicazione.

2. Valutazione: gli obiettivi dovranno essere valutati per poter considerare se il loro raggiungimento sia stato ottenuto al 100% oppure in una quota inferiore, dando luogo ad un ottenimento solo parziale dell'incentivo.

   Per la valutazione del raggiungimento totale o parziale degli obiettivi assegnati, il Direttore Generale per Responsabili di Area, per il Responsabile dell'U.O. Legale - Concessioni Nazionali e U.O. Legale Societario e Commesse Regionali e i Responsabili di Area, per i Responsabili di U.O., devono compilare, al termine del periodo di riferimento per il conseguimento degli obiettivi medesimi, la scheda MBO.01 allegando ad essa tutta la documentazione eventualmente necessaria a supporto di quanto descritto.

   Una volta compilata, la scheda ed i relativi allegati devono essere trasmessi al Responsabile dell'Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane, il quale, sentiti il Direttore Generale ed i Responsabili di Area, definisce la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo (da 0% a 100%: 0% costituisce l'integrale mancato raggiungimento del risultato, 100% costituisce l'integrale raggiungimento) e predispone le lettere di riconoscimento degli obiettivi. L'assenza di indicatori univoci e misurabili per la valutazione del risultato comporta l'introduzione di un criterio soggettivo, il più motivato e giustificato possibile, e tale valutazione potrà essere proposta dal Responsabile dell'Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane e dovrà essere approvata, od adeguatamente motivata in caso di parere difforme, dal Direttore Generale.

   Per il Responsabile dell'Area Controlli la scheda MBO.01 è compilata dal Presidente e trasmessa al Responsabile dell'Area Sistemi di Gestione Integrati e Organizzazione Risorse Umane, il quale procederà con la definizione della percentuale di raggiungimento da sottoporre al Presidente per l'approvazione.

   Se i beneficiari sono il Direttore Generale o figure dirigenziali, l'analisi viene effettuata sentito anche l'Amministratore Delegato che, dovrà confermare ed approvare la valutazione, od adeguatamente motivarla in caso di parere difforme.

   Con appositi colloqui verbali, possono anche essere svolte delle valutazioni intermedie per verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi, utili all'individuazione di eventuali misure correttive o necessarie al conseguimento dei risultati quali ad esempio la proroga dei tempi stabiliti per l'ottenimento dell'obiettivo nel caso di cause di forza maggiore che rendano oggettivamente impossibile il rispetto di quelli assegnati.