



## **Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni dei dirigenti e del personale di livello apicale basato sul raggiungimento di obiettivi, collettivi e individuali, e sui comportamenti organizzativi al quale collegare il sistema retributivo incentivante per la valorizzazione del merito, impegno e produttività**

Il presente documento è uno strumento rivolto ai valutati ed ai valutatori al fine di rendere trasparente e conosciuto a tutti il sistema di contabilizzazione della parte variabile della retribuzione di cui ai CCNL applicati ed ai vari accordi aziendali con le OOSS confederali.

Nell'elaborazione del progetto si è tenuto conto dei principi generali cui deve essere ispirato un sistema retributivo incentivante ovvero: trasparenza, chiarezza e conoscibilità, oggettività, equità e flessibilità.

Gli obiettivi individuali discenderanno dagli obiettivi aziendali che rappresenteranno il riferimento per tutti gli obiettivi individuali quindi gli obiettivi dei dirigenti discenderanno da quelli aziendali, quelli dei quadri da quelli dei dirigenti e così via per "linea gerarchica" fino ai livelli più bassi.

Più specificatamente gli obiettivi dovranno essere:

- ✓ **chiari**, ben identificati e ben definiti nelle loro componenti, cioè non devono lasciare margini ad interpretazioni
- ✓ **misurabili**, cioè il loro raggiungimento o meno deve essere un fatto oggettivo, e non una valutazione soggettiva
- ✓ **sfidanti**, cioè devono rappresentare un miglioramento per l'azienda; non si deve definire come obiettivo il normale lavoro
- ✓ **raggiungibili**, cioè non devono essere un qualcosa di irrealizzabile
- ✓ **temporalmente definiti**, cioè devono essere specificati i termini entro quando devono essere raggiunti
- ✓ **significativi** per il livello di responsabilità dell'interessato, cioè adeguati alle sue possibilità
- ✓ **concordati e discussi con l'interessato**, che deve avere le leve per conseguirli

Inoltre saranno:

- ✓ **Specifici**, cioè che non lasciano spazio ad ambiguità;
- ✓ **Misurabili** senza equivoci e verificabili in fase di controllo;
- ✓ **Raggiungibili** poiché un obiettivo non raggiungibile demotiva all'azione allo stesso modo di uno facilmente raggiungibile;
- ✓ **Rilevante** da un punto di vista organizzativo, cioè coerente con la mission aziendale;
- ✓ definito nel **Tempo**

In tale sistema si considerano:

- **La performance organizzativa** che è legata al raggiungimento degli obiettivi comuni
- **La performance individuale** riguardo a:
  - o **L'apporto fornito individualmente** al raggiungimento degli obiettivi di ogni singolo lavoratore
  - o **I comportamenti organizzativi** ovvero le modalità con le quali il lavoratore svolge i propri compiti

Altresì si è tenuto conto che, come oramai universalmente riconosciuto un sistema di retribuzione variabile, per configurarsi come sistema incentivante, deve rispondere a tre prerequisiti:

- gli obiettivi devono essere **negoziati e condivisi**
- deve esserci la **possibilità di influire sul risultato**
- la **cifra deve** essere **significativa**

La **negoziazione e condivisione** degli obiettivi è fondamentale per garantire l'impegno delle persone relativamente agli obiettivi e allo stesso modo per ottenere un allineamento dei comportamenti

La **possibilità di influire sul risultato** è importante per creare il commitment della persona sugli obiettivi stabiliti: impostare un sistema incentivante con obiettivi sui quali il lavoratore non può influire crea frustrazione e comunque non genera impegno. Un sistema premiante risulta molto incentivante se impostato su obiettivi perfettamente attinenti al lavoro svolto dai singoli.

La **cifra in gioco** deve essere significativa e comunicata fin dall'inizio. Diversamente l'impegno profuso non è commisurato rispetto al possibile ritorno economico.

Infine va detto che, per quanto possibile si è cercato di coniugare i principi incentivanti della retribuzione variabile applicati dall'industria privata con le limitazioni imposte dalle regole delle vigenti normative in materia di aziende a capitale pubblico.

### **Lo schema di incentivazione**

Per definire il sistema di incentivazione attraverso la retribuzione variabile aziendale si è proceduto secondo i seguenti passi logici sequenziali:

- 1. Determinazione del monte incentivi**
- 2. Definizione della struttura dello schema di incentivazione**
- 3. Individuazione degli obiettivi, dei criteri di misura e dei sistemi di calcolo**
- 4. Determinazione dei livelli target**

#### **1. determinazione del monte incentivi**

IL monte incentivi massimo raggiungibile viene comunicato annualmente alla Civica Amministrazione in sede di presentazione del Piano del Fabbisogno del personale allegato alla Relazione Previsionale Aziendale Triennale.

## 2. Definizione della struttura dello schema di incentivazione

Per struttura dello schema di incentivazione si intende sostanzialmente l'architettura complessiva dello strumento in termini di:

- numero di obiettivi da assegnare
- tipologia degli obiettivi
- peso percentuale relativo dei singoli obiettivi

### La tipologia degli obiettivi

Viene determinata la tipologia ed il peso percentuale relativo degli obiettivi suddivisi, ove possibile, in tre tipologie distinte:

- **obiettivi aziendali** si riferiscono all'azienda nel suo complesso e il loro raggiungimento non dipende da un individuo, ma dall'intero sistema organizzativo
- **obiettivi individuali** sono obiettivi il cui raggiungimento dipende esclusivamente dai comportamenti del singolo individuo

## Individuazione degli obiettivi e criteri di misura

Gli **obiettivi aziendali** non possono che essere obiettivi **quantitativi**, fanno riferimento alle prestazioni complessive dell'organizzazione e la C.A. li ha identificati essenzialmente nella **coerenza del risultato con il budget aziendale** come rappresentato dal Documento Unico di Programmazione 2019-2021 del Comune di Genova.

Gli **obiettivi individuali** sono previsti di natura **quantitativa e qualitativa**.

### Peso percentuale relativo dei singoli obiettivi

**L'obiettivo Aziendale comune a tutti i lavoratori pesa per la percentuale del 30%.**

Gli obiettivi individuali complessivamente pesano per la parte restante

### Classificazione degli obiettivi

Gli obiettivi possono essere suddivisi in quattro distinte categorie a seconda della loro natura:

- **obiettivi economico-finanziari** fanno riferimento alle prestazioni economico finanziarie dell'impresa nel suo complesso o di una specifica unità organizzativa ricavabili dalle informazioni di contabilità
- **obiettivi di processo** riguardano performance dei principali processi aziendali a livello di singola unità organizzativa
- **obiettivi di progetto** riguardano attività "temporanee" e possono essere trasversali rispetto alle unità organizzative
- **obiettivi comportamentali** fanno riferimento a specifici comportamenti da parte di individui e/o di gruppi

#### **4. Individuazione degli obiettivi, dei criteri di misura e dei sistemi di calcolo**

Gli obiettivi individuali sono riportati in un'apposita schede che individua gli obiettivi, i criteri di misura ed il sistema di calcolo riproduce essenzialmente lo schema seguente:

##### **5. Processo di incentivazione**

Il processo di incentivazione comprende le seguenti fasi:

- a. Definire gli obiettivi per l'anno in questione**
- b. Assegnare gli obiettivi**
- c. Monitorare i risultati, la raccolta dei dati e la diffusione delle informazioni**
- d. Valutare i risultati quantitativi e qualitativi**
- e. Erogare (eventuale) gli incentivi**

##### **Definire gli obiettivi per l'anno in corso**

Questa fase, in linea di massima, dovrà essere portata a termine immediatamente dopo l'approvazione del budget dell'Azienda

A partire dalle strategie aziendali vengono individuati gli obiettivi per l'anno di riferimento.

In sostanza:

- Viene stabilito il monte incentivi
- Vengono individuati gli obiettivi, i criteri di misura e le formule di calcolo
- Viene precisato il target da raggiungere per ciascun obiettivo

**Timing del processo:** contestualmente all'approvazione del budget aziendale di ciascun esercizio

## **7. Assegnare gli obiettivi**

La fase di assegnazione degli obiettivi individuali viene avviata dalla Direzione Aziendale. L'assegnazione degli obiettivi è attribuita alla linea gerarchica direttamente superiore, ciascun responsabile assegna gli obiettivi da raggiungere alle sue prime dipendenze compilando la apposita scheda individuale, gli obiettivi dovranno essere concordati con i singoli individui e quindi validati dalla Direzione Aziendale.

Si specifica che gli obiettivi attengono all'attività diretta del personale coinvolto, qualora intervengano fattori esterni alla possibilità di intervento dei lavoratori (es. sospensioni del T.A.R, decisioni di Giunta Comunale/Consiglio Comunale/Civica Amministrazione in generale, etc.) che condizionano il raggiungimento di un obiettivo lo stesso sarà annullato ed il relativo peso ripartito su gli altri obiettivi.

**Timing del processo:** entro il mese di marzo di ciascun anno di riferimento

### **f. Monitorare i risultati, la raccolta dei dati e la diffusione delle informazioni**

Verifica semestrale

### **g. Valutare i risultati quantitativi e qualitativi**

La valutazione dei risultati è attribuita alla stessa linea gerarchica che ha assegnatogli obiettivi.

La valutazione degli obiettivi si esprime attraverso il confronto tra i risultati attesi, descritti in fase di assegnazione e qualificati attraverso i relativi parametri ed indicatori evidenziati nelle schede individuale o di famiglia professionale, ed i risultati conseguiti.



Nel caso in cui, nel periodo di riferimento, uno o più obiettivi assegnati, siano venuti meno per cause esterne ed indipendenti dal valutato, tali obiettivi verranno a pesare ZERO nell'ambito della valutazione e il peso a questi attribuito viene ridistribuito proporzionalmente sugli obiettivi confermati.

Nel caso in cui l'obiettivo non sia stato raggiunto per cause esterne, imprevedibili e non dipendenti dalle facoltà dei singoli e/o dell'azienda è possibile derogare dall'obiettivo assegnato e valutare anziché il risultato l'impegno profuso.

I fattori di comportamento organizzativo scelti in fase di assegnazione vanno valutati con riferimento a quei fatti concreti (comportamenti espressi) che è stato possibile osservare nel periodo in esame, per rendere più oggettiva possibile la valutazione su aspetti che sono di tipo qualitativo.

Le valutazioni dovranno essere validate dal dirigente di riferimento, dal Direttore Generale e dall'Amministratore Unico

Una volta superata questa verifica ed approvata dal vertice aziendale le valutazioni si intenderanno consolidate

## **8. Erogare (eventuale) gli incentivi**

La parte variabile della retribuzione, così determinata, sarà erogata con la prima busta paga successiva all'approvazione del bilancio d'esercizio da parte dell'Assemblea dei Soci

# **Schede obiettivi 2019**

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>CLAUDIO GAVAZZI</b>		Posizione: DIRETTORE GENERALE	Gruppo/ Area Funzionale DIREZIONE GENERALE	
R.A.L. Euro	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. <b>14,4%</b>		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Incremento dei ricavi superiore al <b>15%</b>	Bilancio 2018	20	
OBIETTIVO individuale	Intervento strutturale di riduzione costo servizi postali e informatici commessa Gestione Notifiche superiore al 10%	Costi iniziali	20	
OBIETTIVO individuale	Incremento dell'E.B.I.T. superiore al <b>15%</b> (al netto di manovre strutturali esterne – quali: Canone concessione, frazionamento tariffe o simili)	Bilancio 2018	20	
OBIETTIVO individuale	Stipula contratto di servizio di gestione sosta interna Ospedale San Martino	Entro il 31.12.2019	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>SONIA FERRARESI</b>		Posizione: <b>DIRIGENTE</b>		Gruppo/ Area Funzionale PERSONALE
R.A.L. Euro	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. <b>11,6%</b>		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Espletamento selezioni per la formazione di graduatorie del personale	Pubblicazione graduatorie entro il 31/07/2019	30	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Adeguamento al GDPR 679/2016, coordinatore Privacy, predisposizione Policy Privacy, informativa e procedure Data Breach	Entro il 31.12.2019	10	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Organizzazione formazione a tutto il personale GDPR 679/2016	Entro il 31.12.2019	20	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Attivazione n. 2 tirocini UNIGE	Entro il 31.12.2019	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>FRANCO SCHENA</b>		Posizione: <b>DIRIGENTE</b>	Gruppo/ Area Funzionale AMMINISTRAZIONE	
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. <b>6,6 %</b>		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Automatizzazione funzioni di trasmissione corrispettivi secondo normativa	Normativa	30	
OBIETTIVO individuale	Automatizzazione processi di fatturazione elettronica	Normativa	20	
OBIETTIVO individuale	Elaborazione Dash Board	Entro il 20 del mese successivo	10	
OBIETTIVO individuale	Elaborazione Cash flow	Entro il 20 del mese successivo	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>VINCENZO TIROTTA</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale PERSONALE	
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,45		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Riconfigurazione controllo accessi Istituto Giannina Gaslini	Entro il 31.12.2019	30	
OBIETTIVO individuale	Incremento controlli effettuati/ore lavorate ausiliari	Anno 2018:1.666.120 a) + 5%	20	
OBIETTIVO individuale	Incremento numero controlli/ore lavorate operatori sosta	Anno 2018:189.129 a) + 5%	20	
		Posizione: <b>PROJECT MANAGER</b>		
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 3%		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale P.M.	Avvio gestione ed ottimizzazione area di sosta Ospedale San Martino	Entro 31.12.2019	100	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>VINCENZO MANGIATORDI</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>		Gruppo/ Area Funzionale <b>TERRITORIO / SEGNALETICA</b>
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,45		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Ampliamento e messa in funzione parcheggio di interscambio Buozzi + 30 posti auto	Entro il 31/12/2019	45	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Adeguamento segnaletica aree di sosta al GDPR 679/2016	Entro il 31/12/2019	25	
		Posizione: <b>OBIETTIVO SPECIALE</b>		Gruppo/ Area Funzionale <b>TERRITORIO / SEGNALETICA</b>
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 1,4		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
<b>OBIETTIVO SPECIALE</b>	Individuazione possibili aree carico/scarico merci in blu area	150 STALLI Entro 31.12.2019	100	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>ALBERTO ROSSI</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>CED/MANUTENZIONE IMPIANTI</b>	
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,4		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Perfezionamento sistema controllo attrezzature esterne (v. programma)	Entro il 31/12/2019	30	
OBIETTIVO individuale	Riattivazione guasti attrezzature esterne (v. report)	Entro le successive 12 ore lavorative	20	
OBIETTIVO individuale	Servizio Istituto Giannina Gaslini/Ottimizzazione	Entro il 31.12.2019	15	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Dati costantemente aggiornati (v. PTPC)	5	
		Posizione: <b>OBIETTIVO SPECIALE</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>CED/MANUTENZIONE IMPIANTI</b>	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 1,9		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO SPECIALE	Predisposizione ed avvio del frazionamento applicato a tutti i sistemi di pagamento in uso	Entro 60 giorni lavorativi da delibera	100	



Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>GIUSEPPE MANGIATORDI</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>FRONT OFFICE</b>	
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,1		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Riorganizzazione reparto/ accoglienza- sostituzione elimina code e totem per pagamenti diretti	Entro il 31.12.2019	30	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Avvio recupero forzoso crediti in sofferenza per no meno di Euro 150.000 di crediti nominali	Entro il 31.12.2019	30	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Dati costantemente aggiornati (V. PTPC)	10	
Nome Cognome: <b>GIUSEPPE MANGIATORDI</b>		<b>OBIETTIVO SPECIALE</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>FRONT OFFICE</b>	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 1,8		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
<b>OBIETTIVO SPECIALE</b>	Dematerializzazione emissione permessi front office- Sistema di rinnovo on line per pagamenti effettuati con bollettini postali /Possibilità di effettuare cambio targa su abbonamento su portale	Entro il 31.12.2019	100	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>ANNAMARIA VOLTERRANI</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>ACQUISTI</b>	
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Predisposizione documentazione per gara notifiche (condiviso con Ercole)	Entro 31.08.2019	30	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Acquisizione impianti tecnologici per controllo infrazioni codice della strada Semafori intelligenti/Tutor/ Accessi ZTL. Almeno 5 (condiviso con Tirota)	Entro il 31.12.2019	30	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Dati costantemente aggiornati (V. PTPC)	10	
		<b>OBIETTIVO SPECIALE</b>		Gruppo/ Area Funzionale <b>ACQUISTI</b>
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 1,8		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
<b>OBIETTIVO SPECIALE</b>	Semplificazione sistema acquisti, riduzione tempi di affidamento per acquisti in economia e sotto soglia ed acquisti economici	Entro 31.12.2019	100	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>IGNAZIO PIA</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>MANUTENZIONI</b>	
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,45		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Contenimento giacenza media monete parcometri (v. report)	<500,00 euro	35	
OBIETTIVO individuale	Adeguamento di almeno 200 parcometri al pagamento mediante sistema bancario	Entro il 31.12.2019	35	
		OBIETTIVO SPECIALE		Gruppo/ Area Funzionale <b>MANUTENZIONI</b>
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 1,4		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO SPECIALE	Aggiornamento sistema di sicurezza sala conta – serrature e sistema di videosorveglianza	Entro 31.12.2019	100	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>PAOLO LAURIN</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>AREE SOSTA RESIDENTI E CONTROLLO IMMAGINI ZTL</b>	
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 4,9%		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Recupero crediti verso clienti in abbonamento residenti + 20%	Crediti 2018	30	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Incremento del 20% pagamenti on line degli abbonamenti	Pagamenti 2018	30	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Dati costantemente aggiornati (V. PTPC)	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>SILVIA ERCOLE</b>		Posizione: <b>PROJECT MANAGER</b>		Gruppo/ Area Funzionale <b>PROCESSO SANZIONI</b>
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,4		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale P.M. Efficientamento informatizzazione software chips web / riduzione risorse		Entro 31.12.2019	50	
OBIETTIVO individuale P.M. Predisposizione documentazione per gara notifiche (condiviso con Volterrani)		Entro 31.12.2019	50	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: <b>ALESSIA COSMA</b>		Posizione: <b>PROJECT MANAGER</b>		Gruppo/ Area Funzionale AMMINISTRAZIONE
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,4		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale P.M. Individuazione di un sistema ERP – costo e tipologia di moduli		Entro il 31.12.2019	100	
OBIETTIVO individuale P.M.				