



**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**

**Anno 2022**

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 **negoiazione 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 2020-2022 del Comune di Genova.

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

### Peso percentuale relativo dei singoli obiettivi

L'obiettivo Aziendale riguarda conseguire un utile di esercizio escludendo il caso in cui sia raggiunto mediante contributi straordinari o normative speciali che derogano dai principi contabili, comune a tutti i lavoratori, pesa per la percentuale del 50%.

## 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 scheda 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 sugli 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 gli 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 2022**

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2022	
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>20%</b>		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Riorganizzazione struttura interna per assorbire funzioni direttore amm.vo in uscita	31/12/2022	30	
OBIETTIVO individuale	Predisposizione Amministrativa Operativa e Funzionale Riscossioni Coattive	31/12/2022	10	
OBIETTIVO individuale	Contenimento costo del personale rispetto al budget RPA	31/12/2022	10	
OBIETTIVO individuale				

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2022	
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 %	
OBIETTIVO individuale	Pubblicazione bando operatori sosta livello C2 – prove preselettive e pubblicazione calendario colloqui	31/12/2022	20	
OBIETTIVO individuale	Aggiornamento MOG 231/2001	31/12/2022	20	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Costantemente aggiornato	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2022	
Nome Cognome: <b>VINCENZO TIROTTA</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale PERSONALE	
	MONTE	% SU R.A.L 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Introduzione e gestione sistema controllo produttività Ausiliari e operatori sosta	Entro il 31/12/2022	20	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Progettazione e sperimentazione nuovi sistemi pagamento elettronico per sosta e sanzioni	Entro il 31/12/2022	20	
<b>OBIETTIVO individuale</b>	Aggiornamento controllo statistico incassi per area di sosta	Entro il 31/12/2022	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2022	
Nome Cognome: <b>GIUSEPPE MANGIATORDI</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>UFFICIO CONTRAVVENZIONE E RILASCIO PERMESSI</b>	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Completamento informatizzazione processo notifica sanzioni	Entro il 31/12/2022	20	
OBIETTIVO individuale	Ampliamento utenza sportelli automatizzati	Entro il 30/11/2022	10	
OBIETTIVO individuale	Organizzazione operativa riscossione coattiva Recupero ritardi notifiche estero/archiviazione	Entro il 31/12/2022	10	
OBIETTIVO individuale	Progettazione – attuazione modernizzazione call center	Entro il 31/12/2022	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2022	
Nome Cognome: <b>ALBERTO ROSSI</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>CED/MANUTENZIONE IMPIANTI</b>	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Progetto tecnico – economico parcometri conctat less	Entro il 31/12/2022	20	
OBIETTIVO individuale	Sperimentazione palmari con sistema pos	Entro il 31/12/2022	15	
OBIETTIVO individuale	Automazione Front Office	Entro il 31/12/2022	10	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Dati costantemente aggiornati (v. PTPC)	5	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni		Anno: 2022		
Nome Cognome: <b>VINCENZO MANGIATORDI</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>		Gruppo/ Area Funzionale <b>TERRITORIO SEGNALETICA</b>
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Progetto posizionamento parcometri sistema contac less e riduzione moneta	Entro il 31/12/2022	30	
OBIETTIVO individuale	Progetto esecutivo revisione grafica e aggiornamento segnaletica	Entro il 31/10/2022	5	
OBIETTIVO individuale	Progettazione Isole azzurre San martino	Entro il 31/10/2022	10	
OBIETTIVO individuale	Informatizzazione rilievi	Entro il 31/10/2022	5	



Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2022	
Nome Cognome: <b>ANNAMARIA VOLTERRANI</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>ACQUISTI</b>	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Aggiornamento revisione regolamento spese economali	Entro il 31.12.2022	15	
OBIETTIVO individuale	Definizione ed avvio procedure assegnazione servizi postali(con Ercole)	Entro il 31.03.2022	15	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Dati costantemente aggiornati (V. PTPC)	5	
OBIETTIVO individuale	Procedure Ampliamento Bike Sharing	Entro il 31.12.2022	15	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2022	
Nome Cognome: <b>IGNAZIO PIA</b>		Posizione: <b>QUADRO</b>	Gruppo/ Area Funzionale <b>MANUTENZIONI</b>	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Gestione flessibile sanificazioni ambienti	Entro il 31/12/2022	25	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio sicurezza parcheggi i nstruttura (Lagaccio- Fillea)	Costante	15	
OBIETTIVO individuale	Ottimizzazione gestione moneta	Entro il 31/12/2022	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2022	
Nome Cognome: <b>SILVIA ERCOLE</b>		Posizione: <b>PROJECT MANAGER</b>		Gruppo/ Area Funzionale <b>PROCESSO SANZIONI</b>
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
<b>OBIETTIVO</b> individuale P.M.	Report mensile contratto Poste gestione contratto	Quadrimestrale	30	
<b>OBIETTIVO</b> individuale P.M.	Relazione trimestrale andamento gestione notifiche	Semestrale	10	
<b>OBIETTIVO</b> individuale P.M.	Piano operativo ed organizzativo recupero coattivo	Entro il 30/11/2022	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2022	
Nome Cognome: <b>ALESSIA COSMA</b>		Posizione: <b>PROJECT MANAGER</b>		Gruppo/ Area Funzionale AMMINISTRAZIONE
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale P.M.	Transizione nuovo software gestionale	Entro il 31/12/2022	30	
OBIETTIVO individuale P.M.	Passaggio consegne Schena – Prima fase	Entro il 31/12/2022	20	