



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 2023

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.

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 2023-2025 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 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 2023

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2023	
Nome Cognome: CLAUDIO GAVAZZI		Posizione: DIRETTORE GENERALE		Gruppo/ Area Funzionale DIREZIONE GENERALE
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L 20%		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Pareggio di bilancio in situazione di rescissione dei ricavi	31/12/2023	25	
OBIETTIVO individuale	Programmazione Amministrativa, Operativa e Funzionale Agenzia Mobilità	31/12/2023	10	
OBIETTIVO individuale	Proroga aumenti costi notifica richiesti da Poste alla scadenza del Contratto di service con Polizia Locale	30/09/2023	5	
OBIETTIVO individuale	Rinnovo contratto servizio notifiche contravvenzioni con Polizia Locale con adeguamento agli aumenti di spese di notifica	31/12/2023	5	
OBIETTIVO individuale	Avvio piani di sviluppo attività aziendali	31/12/2023	5	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2023	
Nome Cognome: SONIA FERRARESI		Posizione: DIRIGENTE		Gruppo/ Area Funzionale PERSONALE
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L 12%		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Coordinamento in tema di trasparenza ed anticorruzione- piani formativi - Aggiornamenti informative privacy aziendali	31/12/2023	20	
OBIETTIVO individuale	Gestione amministrativa velostazioni (con Volterrani)	31/12/2023	15	
OBIETTIVO individuale	Piano Turni settimana corta personale esterno (con Tirota)	31/12/2023	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: 2023	
Nome Cognome: VINCENZO TIROTTA		Posizione: QUADRO		Gruppo/ Area Funzionale PERSONALE
	MONTE	% SU R.A.L 6,3		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Riorganizzazione servizi con riduzione del personale – aumento produttività individuale	Entro il 31/12/2023	20	
OBIETTIVO individuale	Relazione dati produttività personale esterno	Costante	10	
OBIETTIVO individuale	Piano Turni settimana corta personale esterno (con Ferraresi)	31/12/2023	15	
OBIETTIVO individuale	Organizzazione segnaletica e viabilità Ocean Race e Nautico (con Mangiatordi V.)	In tempo utile per l'evento	5	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni				Anno: 2023
Nome Cognome: GIUSEPPE MANGIATORDI		Posizione: QUADRO		Gruppo/ Area Funzionale UFFICIO CONTRAVVENZIONE E RILASCIO PERMESSI
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Attivazione procedure e gestione nuove ZTL (Marose, Rivarolo e Bolzaneto) e progetto nuovo software permessi/telecamere Nervi	Entro il 30/11/2023	20	
OBIETTIVO individuale	Piano operativo riscossione coattiva (con S. Ercole)	Entro il 15/03/2023	10	
OBIETTIVO individuale	Informatizzazione sistema di comunicazione transiti irregolari e permessi scaduti agli utenti tramite app IO (con Ercole)	Entro il 31/12/2023	10	
OBIETTIVO individuale	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: 2023	
Nome Cognome: ALBERTO ROSSI		Posizione: QUADRO		Gruppo/ Area Funzionale CED/MANUTENZIONE IMPIANTI
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Prima fase revamping parcometri con contact less (almeno 50 parcometri attivi)	Entro il 31/12/2023	20	
OBIETTIVO individuale	Sostituzione sistemi di controllo a norma GDPR parcheggi automatizzati Tommaseo e Carignano. Progettazione anche per Carducci (Feltrinelli)	Entro il 31/12/2023	20	
OBIETTIVO individuale	Piano operativo revamping sistema automatizzato ospedale San Martino	Entro il 31/12/2023	5	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio e 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: 2023	
Nome Cognome: VINCENZO MANGIATORDI		Posizione: QUADRO		Gruppo/ Area Funzionale TERRITORIO SEGNALETICA
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Progettazione, installazione ed attivazione nuovi apparati controllo velocità puntuale	Entro il 31/10/2023	20	
OBIETTIVO individuale	Progetti nuove aree di sosta di Piazza delle Americhe e Via Frugoni	Entro il 31/10/2023	15	
OBIETTIVO individuale	Progettazione, Installazione ed installazione ZTL Nervi e Vernazzola	Entro il 31/10/2023	10	
OBIETTIVO individuale	Organizzazione segnaletica e viabilità Ocean Race e Nautico (con Tirota)	In tempo utile per evento	5	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2023	
Nome Cognome: ANNAMARIA VOLTERRANI		Posizione: QUADRO		Gruppo/ Area Funzionale ACQUISTI
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Gestione amministrativa velostazioni (con Ferraresi)	Entro il 31.12.2023	15	
OBIETTIVO individuale	Gestione amministrativa rinnovo affidamento Polizia Locale del contratto di servizio notifiche.	Entro il 31.03.2023	15	
OBIETTIVO individuale	Gestione progetti smart mobility	Entro i tempi stabiliti dall'Ente	10	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio e 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: 2023	
Nome Cognome: IGNAZIO PIA		Posizione: QUADRO	Gruppo/ Area Funzionale MANUTENZIONI	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Gestione flessibile sanificazioni ambienti	Costante	20	
OBIETTIVO individuale	Predisposizione messa in sicurezza area e Fillea e Lagaccio	Entro il 31/12/2023	20	
OBIETTIVO individuale	Riorganizzazione prelievi/ritiri parcometri con miglioramento della produttività	Entro il 31/12/2023	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2023	
Nome Cognome: ALESSIA COSMA		Posizione: QUADRO	Gruppo/ Area Funzionale AMMINISTRAZIONE	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale P.M.	Report periodici Comune di Genova	Nei termini stabiliti dalla C.A.	25	
OBIETTIVO individuale P.M.	Report/bilancio di verifica/dash board mensile entro il 20 del mese successivo	Entro il 20 del mese successivo	20	
OBIETTIVO individuale P.M.	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: 2023	
Nome Cognome: SILVIA ERCOLE		Posizione: PROJECT MANAGER		Gruppo/ Area Funzionale PROCESSO SANZIONI
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,5		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale P.M.	Gestione indennizzi Poste Italiane.	Quadrimestrale	30	
OBIETTIVO individuale P.M.	Gestione amministrativa rinnovi/proroghe Poste Italiane	30/09/2023	10	
OBIETTIVO individuale P.M.	Gestione amministrativa contratto Polizia Locale.	Costante	5	
OBIETTIVO individuale P.M.	Relazione andamento sanzioni	Semestrale	5	