



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 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 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 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 2020

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2020	
Nome Cognome: CLAUDIO GAVAZZI		Posizione: DIRETTORE GENERALE		Gruppo/ Area Funzionale DIREZIONE GENERALE
R.A.L. Euro	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 14,4		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Rinnovo contratto di servizio Comune di Genova	Entro 31.12.2020	15	
OBIETTIVO individuale	Avvio azione legale recupero penali Poste S.p.A.	Entro 31.12.2020	15	
OBIETTIVO individuale	Acquisizione nuove commesse	Entro 31.12.2020	10	
OBIETTIVO individuale	Riorganizzazione reparti per gestione emergenza sanitaria e sviluppo attività in assenza di nuove risorse	In tempo reale	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2020	
Nome Cognome: SONIA FERRARESI		Posizione: DIRIGENTE		Gruppo/ Area Funzionale PERSONALE
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 11,6		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Studio dei DPCM, applicazione ed organizzazione dello smart working e della cassa integrazione.	Costantemente aggiornato	20	
OBIETTIVO individuale	Predisposizione delle disposizioni di sicurezza – protocollo condiviso Covid 19 in funzione dell'evoluzione delle normative e delle relative misure di contenimento.	Costantemente aggiornato	20	
OBIETTIVO individuale	Applicazione normativa amministrazione Digitale ed aggiornamenti GDPR 679/2016	Entro il 31.12.2020	5	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Costantemente aggiornato	5	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2020	
Nome Cognome: FRANCO SCHENA		Posizione: DIRIGENTE	Gruppo/ Area Funzionale AMMINISTRAZIONE	
R.A.L.	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,6		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Automatizzazione funzioni di trasmissione corrispettivi secondo normativa	Normativa	20	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Costante	20	
OBIETTIVO individuale	Elaborazione Dash Board	Entro il 20 del mese successivo	5	
OBIETTIVO individuale	Elaborazione Cash flow	Entro il 20 del mese successivo	5	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2020	
Nome Cognome: VINCENZO TIROTTA		Posizione: QUADRO	Gruppo/ Area Funzionale PERSONALE	
	MONTE	% SU R.A.L 6,45		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio Sicurezza DPCM – Applicazione delle Disposizioni di Sicurezza - Ospedali San Martino e Gaslini	Costante	20	
OBIETTIVO individuale	Riconfigurazione ed ottimizzazione turni personale esterno ed interno in emergenza Covid 19 a risorse ridotte	Entro 31.12.2020	20	
OBIETTIVO individuale	Riorganizzazione risorse esistenti per gestione e sviluppo attività in assenza di nuove risorse	In tempo reale	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2020	
Nome Cognome: VINCENZO MANGIATORDI		Posizione: QUADRO	Gruppo/ Area Funzionale TERRITORIO / SEGNALETICA	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,45		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	
OBIETTIVO individuale	Avvio, gestione, ottimizzazione nuovi parcheggi di interscambio di pertinenze	Entro il 31.12.2020	30	
OBIETTIVO individuale	Installazione ed avviamento semafori e Celeritas	Entro il 31.12.2020	10	
OBIETTIVO individuale	Riorganizzazione risorse esistenti per gestione e sviluppo attività in assenza di nuove risorse	In tempo reale	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2020	
Nome Cognome: ALBERTO ROSSI		Posizione: QUADRO	Gruppo/ Area Funzionale CED/MANUTENZIONE IMPIANTI	
	MONTE	% SU R.A.L. 6,4		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Attività tecnico informatiche per attuazione smart working in emergenza Covid 19 - studi connettività da remoto. Regolare svolgimento attività lavorative da remoto formazione e supporto – Riorganizzazione servizio di manutenzione con inserimento risorse in smart working	Entro il 31.03.2020 e costante monitoraggio	20	
OBIETTIVO individuale	Verifica e messa a norma con dichiarazione di rispondenza impianti elettrici parcheggi automatizzati (condiviso con Pia)	Entro il 31.12.2020	20	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio ed aggiornamento dati	Dati costantemente	10	

di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	aggiornati (v. PTPC)		
--	----------------------	--	--

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2020	
Nome Cognome: GIUSEPPE MANGIATORDI		Posizione: QUADRO		Gruppo/ Area Funzionale FRONT OFFICE
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,1		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Sicurezza accessi F.O. - Monitoraggio normativa sicurezza emergenza Covid 19- Riorganizzazione turni di reparto (smart working, deviaz. Chiamate centralino, cassa int.) – Incremento pagamenti on line	Costantemente aggiornato	30	
OBIETTIVO individuale	Avvio operatività Front Office per Polizia Locale	Entro 31.12.2020	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: 2020	
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	Approvvigionamento DPI emergenza COVID 19 in tempo reale e a costi di mercato standard	Entro riattivazione attività e costante	15	
OBIETTIVO individuale	Acquisizione impianti tecnologici per controllo infrazioni codice della strada Semafori intelligenti/Tutor/ Accessi ZTL. Almeno 5	Entro il 31.12.2020	20	
OBIETTIVO individuale	Monitoraggio ed aggiornamento dati di rispettiva competenza sito istituzionale Amm.ne Trasparente	Dati costantemente aggiornati (V. PTPC)	5	
OBIETTIVO individuale	Bike Sharing inizio revamping	Entro il 31.12.2020	10	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2020	
Nome Cognome: IGNAZIO PIA		Posizione: QUADRO		Gruppo/ Area Funzionale MANUTENZIONI
MONTE INCENTIVI		% SU R.A.L. 6,45		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale	Riorganizzazione del servizio con risorse ridotte- Sanificazione uffici, autoveicoli aziendali in emergenza Covid 19 secondo Disposizioni di Sicurezza aziendali - Approvvigionamento DPI emergenza COVID 19 in tempo reale e a costi di mercato standard-	Costante	25	
OBIETTIVO individuale	Verifica e messa a norma con dichiarazione di rispondenza impianti elettrici parcheggi automatizzati (condiviso con Rossi)	Entro il 31.12.2020	25	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: SILVIA ERCOLE		Posizione: PROJECT MANAGER	Gruppo/ Area Funzionale PROCESSO SANZIONI	
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,4		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale P.M.	Monitoraggio e controllo del lavoro assegnato in sw e del rispetto delle Disposizioni di Sicurezza emanate dalla direzione per il contenimento della diffusione del Covid 19 del personale presente in Sede	Costante	30	
OBIETTIVO individuale P.M.	Rispetto dei tempi di elaborazione pratiche con risorse in smart working e cassa integrazione	Costante	20	

Scheda di assegnazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni			Anno: 2019	
Nome Cognome: ALESSIA COSMA		Posizione: PROJECT MANAGER		Gruppo/ Area Funzionale AMMINISTRAZIONE
	MONTE INCENTIVI	% SU R.A.L. 6,4		
Obiettivi		Indicatore	Peso %	Valore Max
OBIETTIVO individuale P.M.	Monitoraggio e controllo del lavoro assegnato in sw e del rispetto delle Disposizioni di Sicurezza emanate dalla direzione per il contenimento della diffusione del Covid 19 del personale presente in Sede	Costante	30	
OBIETTIVO individuale P.M.	Rispetto dei tempi di elaborazione pratiche con risorse in smart working e cassa integrazione	Costante	20	