



**CITTÀ METROPOLITANA DI FIRENZE**

# **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Parte I - Articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione

1. Premessa
2. Piano della performance
3. Principi generali del sistema
4. Livelli della performance
5. Valutazione della performance organizzativa (ente e struttura)
6. Valutazione della performance individuale
7. Ambito di applicazione

Parte II - metodologia per la valutazione della performance dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti.

1. Sistema di valutazione dei Dirigenti
2. Sistema di valutazione dei Responsabili di Posizione Organizzativa
3. Sistema di valutazione dei Dipendenti

## **Parte I - Articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione**

### **I.1 - Premessa**

Ferma restando la procedura per la redazione ed approvazione del Piano Esecutivo di Gestione ai sensi dell'art. 169 del D.Lgs. 18/8/2000, n. 267, il presente regolamento disciplina l'articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione della performance e la metodologia di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti.

Il presente regolamento fa seguito a quello approvato con D.C.M. n. 3 del 31/01/2018, aggiornato con DCM n. 117 del 19/12/2018, e dà particolare rilievo:

- alla valorizzazione della partecipazione dei cittadini e degli utenti finali in genere al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa. La norma prevede infatti che i CITTADINI, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione anche comunicando, qualora previsto, direttamente all'OIV il grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati. Inoltre l'amministrazione, quando possibile, adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini riguardo ai servizi erogati. Anche gli UTENTI INTERNI contribuiscono alla misurazione delle performance in relazione ai servizi strumentali e di supporto.

- alla programmazione triennale degli obiettivi di performance e alla loro declinazione annuale, avuto riguardo al miglioramento costante dei risultati attesi.

L'adozione del presente Regolamento è finalizzata a rendere maggiormente coerenti le disposizioni in esso contenute con gli strumenti incentivanti di cui al CCNL 21/05/2018 comparto "Funzioni Locali".

### **I.2 - Piano della performance**

Il "Piano della Performance" è il documento programmatico triennale, declinato a livello annuale, in cui sono esplicitati gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire, i risultati attesi, gli indicatori e gli stakeholder che serviranno alla valutazione degli stessi. Al raggiungimento di tali obiettivi, misurato e valutato secondo il presente sistema di misurazione e valutazione, è collegata la liquidazione del trattamento accessorio dei dirigenti, dei responsabili di PO/AP e dei dipendenti del comparto nei limiti delle risorse che la contrattazione decentrata, in sede di destinazione del fondo, annualmente attribuisce alla remunerazione dei processi di ottimizzazione del lavoro ("*performance*").

Per espressa previsione dell'art. 3, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009, i risultati del presente sistema di misurazione e valutazione rilevano anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali e verticali, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali. Rilevano inoltre ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55 quater, comma 1 lettera f-quinquies, del D.Lgs. 30/3/2001, n. 165.

Il "Piano della Performance" è approvato entro il **31 gennaio** di ogni anno; entro il 30 giugno dell'anno successivo viene redatta la "Relazione annuale sulla performance", approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Tale relazione

evidenza i risultati organizzativi ottenuti dall'ente nell'annualità precedente. È prevista anche una rilevazione intermedia che dà conto dello stato di attuazione semestrale del Piano.

Tali documenti sono pubblicati integralmente sul sito istituzionale dell'Ente nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

Il Piano della Performance è in costante evoluzione ed annualmente viene aggiornato ed integrato con nuovi elementi volti a migliorare il sistema della programmazione, il sistema degli indicatori, i sistemi di monitoraggio e verifica, orientandoli sempre di più verso gli obiettivi dell'Amministrazione e soprattutto con una sempre crescente attenzione ai bisogni della collettività di riferimento.

Ogni anno, nell'ambito degli obiettivi gestionali che compongono il Piano Esecutivo di Gestione, vengono selezionati almeno un obiettivo trasversale di Ente ed almeno un per dirigente e uno per responsabile di PO/AP. Tali obiettivi, denominati **OBIETTIVI SPECIFICI**, sono collegati e definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio e in particolare con quanto stabilito nel Documento Unico di Programmazione dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i dirigenti e i responsabili di unità organizzative.

Gli obiettivi specifici sono scelti tra gli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione, sia fra gli obiettivi di sviluppo (obiettivi con finalità strategiche, innovative o di miglioramento) che fra gli obiettivi di mantenimento (obiettivi che individuano il normale funzionamento dei servizi, l'attività di routine ecc.) e si caratterizzano per i seguenti elementi:

- la descrizione sintetica delle azioni necessarie per il conseguimento dell'obiettivo e la suddivisione in FASI dell'attività con il dettaglio dei risultati (anche percentuali) attesi nello svolgimento delle stesse. Nel caso di obiettivi di particolare rilievo e strategicità per l'Amministrazione sarà possibile utilizzare la tipologia di obiettivo denominata "ON/OFF" che non contempla la classica gradazione del risultato in percentuali di raggiungimento ma solo in "SI/NO", "RAGGIUNTO/NON RAGGIUNTO, 0%/100%";
- la descrizione, nella sezione "finalità", dei risultati che si intendono ottenere in OTTICA TRIENNALE;
- l'inserimento, per ogni azione (fase), dei relativi tempi di svolgimento (scanditi da una data iniziale di avvio e una finale di conclusione), di eventuali indicatori di fase e del peso della medesima rispetto al conseguimento globale dell'obiettivo (la somma dei pesi delle fasi deve essere 100);
- l'indicazione del dirigente RESPONSABILE della scheda e dell'unità organizzativa che sovrintende all'attività;
- l'inserimento delle RISORSE FINANZIARIE (capitoli di entrata e spesa) e delle RISORSE UMANE legate all'obiettivo, ad esclusione dell'obiettivo/i di Ente, che ne può essere privo, in quanto prevede evidentemente l'impiego di tutte le risorse dell'Ente nel loro complesso;

- l'indicazione degli STAKEHOLDER che caratterizzano l'obiettivo, l'individuazione di target specifici riguardanti la rilevazione della soddisfazione degli utenti (customer satisfaction), le modalità di tale rilevazione e della successiva valutazione;
- l'individuazione degli INDICATORI di efficienza, efficacia, economicità e delle quantità degli stessi immesse come valori attesi da confrontare con quelli a consuntivo, anche nell'ottica di un miglioramento progressivo su base triennale.

In corso d'anno, e comunque entro e non oltre il **31 Ottobre**, sarà possibile apportare variazioni agli obiettivi SPECIFICI a seguito di richiesta motivata al Controllo di Gestione precisando con chiarezza i motivi della revisione (cause esterne, errore di programmazione, ecc.). Tali variazioni saranno comunicate tempestivamente all'OIV.

Gli obiettivi SPECIFICI sopra descritti andranno a comporre il Piano della Performance, insieme agli obiettivi GENERALI che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e servizi erogati, come determinati con apposite Linee Guida adottate su base triennale con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, previa intesa in sede di Conferenza Unificata di cui all'art. 8 della legge 8/6/2003, n. 131.

Tali obiettivi GENERALI, se individuati a livello nazionale, andranno ad aggiungersi a quelli denominati "di ENTE" di cui al successivo punto I.4 del presente regolamento.

### **I.3 - Principi generali del sistema**

Attraverso un efficace sistema di misurazione e valutazione della performance si pongono le basi per favorire:

- la responsabilizzazione e valorizzazione di tutto il personale della Città metropolitana di Firenze nel perseguimento degli obiettivi dell'Ente;
- il "miglioramento continuo" di tutta l'organizzazione dell'Ente per aumentare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dei risultati ed il grado di soddisfazione dell'utenza;
- l'incentivazione alla cooperazione fra i dipendenti, di qualifica dirigenziale e non, finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e/o della Struttura di appartenenza;
- l'integrazione fra gli strumenti di programmazione e valutazione dell'Ente e quelli di valutazione del personale;
- il "benessere organizzativo" di tutta l'organizzazione dell'Ente.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è chiamato quindi ad attuare i seguenti principi:

- trasparenza: i soggetti valutati sono preventivamente informati sui criteri adottati per la valutazione di risultato;

- concretezza: il sistema deve esprimere giudizi elaborati sulla base di elementi concreti (anche se espressi in forma qualitativa), tesi alla verifica dell'effettività di quanto realizzato e ottenuto dai dirigenti, dai responsabili di PO/AP, dal personale del comparto;
- confronto e orientamento alla condivisione: pur nel rispetto dei rispettivi ruoli, gli obiettivi assegnati sono discussi sul piano della concretezza e della fattibilità.

#### **I.4 - Livelli di performance**

Il sistema di valutazione riguarda i due livelli della performance:

- PERFORMANCE ORGANIZZATIVA che si compone di:
  - Performance di ENTE: misura il livello di raggiungimento degli obiettivi selezionati come specifici di Ente (minimo uno). Al raggiungimento dell'obiettivo partecipano indistintamente tutti i dipendenti dell'Ente e ne sono responsabili tutti i dirigenti dell'amministrazione.
  - Performance di STRUTTURA/DIREZIONE: valuta i risultati conseguiti nel perseguimento di obiettivi specifici selezionati per ogni dirigente (minimo uno per dirigente) e responsabile di PO assegnate alla direzione (minimo uno per responsabile di PO qualora ci siano).
- PERFORMANCE INDIVIDUALE: valuta gli effetti dei comportamenti gestionali assunti da ciascun dirigente, responsabile di PO, responsabile di unità organizzativa o dipendente nel corso dell'anno sulla complessiva attività di competenza, sulle risorse a disposizione e sulla relazione interorganica e interpersonale. Inoltre nella valutazione della performance individuale per i responsabili di PO sarà ricompreso anche il grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico posto sotto la propria responsabilità.

La valutazione relativa alla **performance organizzativa** è espressa sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi specifici contenuti nel Piano della performance, inoltre saranno utilizzate anche indagini di *customer satisfaction*. Questa tipologia di indagine consentirà di misurare e conseguentemente migliorare i risultati dell'azione dell'Amministrazione favorendo una crescente interazione con i cittadini/utenti.

La valutazione relativa alla **performance individuale** è espressa sulla base dei punteggi attribuiti numericamente utilizzando i criteri stabiliti. Nella valutazione della performance individuale dei dirigenti e responsabili di PO potranno incidere rilevazioni sul benessere organizzativo, cioè sul grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori impiegati in ogni tipo di occupazione presso l'Ente. Potranno essere inoltre attivate indagini di "percezione diffusa" della qualità dell'attività posta in essere dalle Direzioni.

### **I.5 - Valutazione della performance organizzativa**

Il risultato finale della performance organizzativa è fornito dal Controllo di Gestione utilizzando gli strumenti per la misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi e dei loro indicatori.

La valutazione della performance organizzativa avviene attraverso la verifica del livello percentuale medio di raggiungimento degli obiettivi specifici contenuti nel Piano della performance.

Sul livello finale di raggiungimento degli obiettivi avranno incidenza le risultanze delle indagini di customer satisfaction finalizzate ad acquisire il grado di gradimento dell'utenza sui risultati delle azioni poste in essere dalla struttura, con le modalità che saranno indicate in sede di approvazione del Piano della Performance, anche in maniera differenziata rispetto a ciascun obiettivo specifico. Il grado di realizzazione di ciascun obiettivo specifico, fornito dal Controllo di Gestione, qualora la rilevazione sia inferiore al 70%, sarà diminuito per quell'Obiettivo Specifico in proporzione alla percentuale rilevata nella customer satisfaction.

Il monitoraggio in corso di esercizio viene effettuato attraverso le risultanze degli stati di avanzamento semestrali del Documento Unico di Programmazione e del Piano Esecutivo di Gestione.

Il punteggio legato alla performance organizzativa viene attribuito ai dirigenti, responsabili di PO/AP ed al personale del comparto secondo valori e pesature stabilite in maniera anche diversificata per ogni tipologia contrattuale.

### **I.6 - Valutazione della performance individuale**

La valutazione della performance individuale, effettuata attraverso la compilazione di apposite schede individuali, è operata:

- per i dirigenti di vertice (Direttori di Dipartimento, Segretario Generale e Direttore Generale): dall'organo di indirizzo politico amministrativo su proposta dell'OIV.
- per i dirigenti: dal Direttore di Dipartimento sovraordinato, con la supervisione della Direzione generale e con il supporto tecnico dell'OIV.
- per i responsabili di PO: dal dirigente della struttura nel cui ambito è costituita la PO, sentito il Direttore del Dipartimento sovraordinato, con la supervisione della Direzione generale e con il supporto tecnico dell'OIV.
- per i dipendenti: dal Dirigente della struttura a cui sono assegnati i dipendenti, sentiti i responsabili di PO con la supervisione dei Direttori di Dipartimento.

Nei confronti della valutazione ottenuta e portata a conoscenza degli interessati con mezzi idonei, il presente regolamento prevede strumenti per la richiesta di revisione e procedure di conciliazione, da concludere entro un termine determinato. Tali strumenti e procedure sono specificati in dettaglio nella Parte II dedicata alle metodologie per la valutazione della performance.

### **I.7 - Ambito di applicazione**

Il presente sistema è rivolto a tutti i dipendenti e dirigenti dell'Ente con contratto a tempo indeterminato o determinato o comandati da altro Ente che abbiano svolto almeno novanta giorni di attività nell'anno considerato e si applica a partire dall'anno 2018.

Il periodo minimo di attività stabilito nel paragrafo precedente non opera nei confronti dei dipendenti che cessano nell'anno di riferimento o che, nel medesimo anno, sono stati oggetto di modifica del rapporto contrattuale.

L'applicazione di una sanzione disciplinare costituisce elemento di valutazione in sede di attribuzione del punteggio legato alla performance individuale dei dirigenti, incaricati di P.O. e dipendenti dell'ente.

La Metodologia contenuta nella Parte II del presente Regolamento stabilisce i livelli minimi da conseguire per accedere alla performance organizzativa ed individuale, diversificata per Dirigenti, PO/AP, personale di comparto.

## **Parte II - Metodologia per la valutazione della performance dei dirigenti, responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti**

### **Premessa**

Il sistema di valutazione dei dirigenti, responsabili di PO e dipendenti tende a responsabilizzare e valorizzare la loro attività, incentivando la cooperazione fra i Dirigenti, i responsabili di PO ed il personale loro assegnato e favorendo il rapporto dei dipendenti con l'area della Dirigenza per il raggiungimento di tutti gli obiettivi dell'Ente.

I principi a cui il sistema si ispira sono i seguenti:

- trasparenza: i soggetti valutati sono informati preventivamente, in corso di esercizio e a consuntivo, sui risultati attesi e sui criteri adottati per la valutazione, per iscritto o attraverso incontri di gruppo o individuali organizzati dal dirigente o dal responsabile di PO;
- concretezza: il sistema deve esprimere giudizi elaborati sulla base di elementi concreti (anche se espressi in forma qualitativa), tesi alla verifica dell'effettività di quanto realizzato e ottenuto dagli incaricati, utilizzando schede individuali;
- confronto e orientamento alla condivisione: pur nel rispetto dei rispettivi ruoli, gli obiettivi assegnati sono discussi sul piano della concretezza e della fattibilità. Contro la valutazione ottenuta è inoltre prevista la possibilità di presentare reclamo secondo la procedura stabilita dal presente regolamento.



## **II.1 - Valutazione dei Dirigenti di Vertice - Dirigenti di servizi - Dirigenti professional e di studio**

### **II.1.1 - Criteri di valutazione**

Il punteggio complessivo, pari a 100 punti, è suddiviso tra Performance Organizzativa (di Ente e di Struttura) e Performance Individuale. L'Ente, in base alla strategia individuata per l'anno di valutazione, deciderà l'assegnazione massima di punti per ogni tipologia di performance, fermo restando il rispetto delle percentuali previste dalle leggi tempo per tempo vigenti..

Fermo restando che ciascun dirigente ha diritto di essere valutato per l'attività svolta con possibilità di ottenere il punteggio massimo pari a 100 punti, l'Ente, in occasione dell'approvazione del Piano della performance, sentito l'OIIV, può stabilire dei coefficienti da applicare al punteggio ottenuto dalla performance di struttura in base sia al numero degli obiettivi sia all'importanza degli stessi.

Nella metodologia di seguito descritta i punteggi riportati si applicano nella misura indicata solo se in sede di approvazione del Piano della performance non viene disposto diversamente.

- **Performance organizzativa**: max 60 punti attribuiti in misura proporzionale all'effettiva percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Momento centrale della valutazione dei risultati riguardanti il raggiungimento degli obiettivi è il giudizio espresso dalle figure di massima direzione (Direttore generale e Direttori di Dipartimento), che si avvarranno dell'Ufficio Controllo di Gestione; questo ufficio è tenuto a fornire i dati relativi ai risultati raggiunti da ciascuna figura dirigenziale.

**Non viene attribuito alcun punteggio** riferito alla performance organizzativa qualora:

- la media del raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa non superi il 70%.
  - La performance individuale sia inferiore al 50% arrotondato per eccesso del punteggio massimo attribuibile.
  - il risultato contabile dell'amministrazione chiuda in disavanzo ai sensi degli artt. 186 ("risultato contabile di amministrazione") e 188 ("disavanzo di amministrazione") del D. lgs. 18/8/2000, n. 267.
- **Performance individuale**: max 40 punti

I fattori che dovranno essere valutati, sia per il comportamento organizzativo sia per l'apporto specifico, e i punteggi da attribuire in proporzione al voto assegnato sono riportati nella sottostante tabella:

## COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO E APPORTO PERSONALE SPECIFICO DEL TITOLARE DELLA POSIZIONE

Descrizione dei fattori	Punteggio
Attenzione agli obiettivi generali dell'Ente, disponibilità ad operare in stretto collegamento con le altre direzioni.	da 0 a 4
Promozione del cambiamento, delle innovazioni tecnologiche e della semplificazione e dello sviluppo di nuovi metodi di lavoro	da 0 a 4
Problem solving, gestione delle crisi e delle emergenze	da 0 a 4
Promozione della flessibilità interna e polivalenza degli operatori	da 0 a 4
Capacità di programmazione e controllo	da 0 a 4
Coinvolgimento e responsabilizzazione del personale alle proprie dipendenze.	da 0 a 4
Particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione; attività di vigilanza e di controllo nonché particolare attenzione all'avanzamento del lavoro.	da 0 a 4
Capacità di motivare i collaboratori e di valutarli con modalità differenziata tenuto conto delle diverse performance degli stessi	da 0 a 4
Capacità di mediazione, di decisione e di prevenzione dei conflitti	da 0 a 4
Cura del benessere organizzativo, mantenimento all'interno degli uffici di un clima organizzativo favorevole alla produttività.	da 0 a 4

La valutazione della prestazione individuale dei Dirigenti di vertice (Direttori di Dipartimento, per il Segretario e Direttore Generale) sarà proposta all'organo di indirizzo politico amministrativo dall'OIV, sentito il Direttore Generale per i Direttori di Dipartimento. Per le altre posizioni dirigenziali la valutazione individuale sarà effettuata dai rispettivi Direttori di Dipartimento, in accordo con il Direttore Generale, con il supporto tecnico dell'OIV.

L'OIV e i Direttori di Dipartimento procederanno alla valutazione, tenendo conto delle informazioni raccolte dagli organi di controllo in materia di Anticorruzione e Trasparenza, dalla presenza e rilevanza di contenziosi, provvedimenti disciplinari e di rilievi dai controlli interni e avvalendosi delle relazioni fornite da ogni titolare della posizione. Le suddette relazioni avranno una struttura standard per tutti i dirigenti che dovranno brevemente relazionare sulla propria attività relativamente ad ogni fattore.

Per ogni fattore riportato nella relazione viene attribuito un punteggio numerico da 0 a 4 come segue:

- comportamento del tutto inferiore alle attese: punti 0
- comportamento lievemente inferiore alle attese: punti 1
- comportamento appena rispondente alle attese: punti 2
- comportamento superiore alle attese: punti 3
- comportamento decisamente superiore alle attese: punti 4

Nella valutazione della performance individuale potranno incidere anche rilevazioni sul benessere organizzativo, cioè sul grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori assegnati all'ufficio, nonché i risultati delle indagini di "percezione diffusa" della qualità dell'attività dirigenziale posta in es-

sere dall'incaricato, se annualmente attivate, mediante l'applicazione di una percentuale di abbattimento legata allo scostamento medio della valutazione ottenuta da tutti gli incaricati.

**Non viene attribuito alcun punteggio** riferito alla performance individuale qualora:

- la valutazione conseguita non superi il 50% del punteggio massimo attribuibile, arrotondato per eccesso.
- la performance organizzativa della Struttura/Direzione abbia una percentuale di realizzazione inferiore al 60%.

### **II.1.2 – Valutazione complessiva**

Il punteggio annuale di ciascun dirigente corrisponde alla somma dei punti conseguiti nella valutazione della performance descritta nel precedente paragrafo.

Il punteggio ottenuto sarà confermato se la rilevazione della soddisfazione degli utenti verso i servizi resi dalla struttura sarà compresa tra il 70% e il 100%. Qualora la rilevazione sia invece inferiore al 70% il punteggio riportato sarà diminuito in proporzione alla percentuale rilevata nella *Customer Satisfaction* di struttura.

Ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55 quater, comma 1 lettera f-quinquies, del D.Lgs. 30/3/2001, n. 165 si considera "scarso rendimento" la valutazione negativa della performance per ciascun anno nell'ultimo triennio.

La valutazione è da intendersi negativa se risulta inferiore a 40 punti totali.

### **II.1.3 – Procedimento e trasparenza**

All'inizio di ogni esercizio l'OIV, unitamente al Direttore generale o suo delegato, potranno effettuare un colloquio con i singoli dirigenti per valutare gli obiettivi.

Durante l'esercizio, con la collaborazione dell'OIV, la Direzione generale procede ad almeno una verifica di PEG e degli obiettivi di performance allo scopo di raccogliere elementi di valutazione e di coadiuvare la ricerca di correttivi utili ad indirizzare la gestione; a tal fine possono essere previsti appositi incontri tra dirigenti e OIV, durante i quali vengono comunicati i rilievi eventualmente emersi sull'attività gestionale oggetto di verifica. Nel corso dell'anno tali incontri possono essere ripetuti affinché lo stato di attuazione degli obiettivi sia costantemente monitorato e siano intraprese le opportune azioni correttive per superare le eventuali difficoltà incontrate nel corretto svolgimento dell'attività lavorativa e nel rispetto degli standard individuati. La verifica intermedia dello stato di avanzamento costituisce il momento istituzionalmente dedicato alla formalizzazione delle azioni correttive resesi eventualmente necessarie.

Al termine dell'esercizio, l'OIV esamina i risultati raggiunti, in conformità ad una pre-istruttoria effettuata dalla Direzione generale che tenga conto dei dati inviati dal Controllo di Gestione e delle relazioni effettuate dai singoli dirigenti.

La valutazione finale tiene conto dei risultati del Referto di Controllo di Gestione per quanto riguarda la percentuale di raggiungimento degli obiettivi cui è collegata la valutazione della performance organizzativa e della qualità della prestazione lavorativa ai fini della valutazione della performance individuale. Entro i primi tre mesi dell'anno successivo a quello considerato, l'OIV e i Direttori di Dipartimento competenti, compilano e consegnano a ciascun Dirigente la scheda di valutazione finale legata alla performance individuale. Ricevuta la valutazione, il Dirigente che non concordi con la stessa formula per iscritto le proprie osservazioni entro 10 giorni. A tali osservazioni risponde per iscritto la Direzione generale, con il supporto dell'OIV, sentito il Direttore del Dipartimento competente.

Al termine di questo procedimento l'OIV trasmette al Sindaco metropolitano la proposta di valutazione finale per l'adozione delle azioni e dei provvedimenti di competenza dell'Amministrazione.

La remunerazione della performance (retribuzione di risultato) è strettamente legata ai risultati del controllo di gestione: la liquidazione è pertanto effettuata entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento, e comunque dopo che sia stato pubblicato sul sito web della Città metropolitana sotto la voce "Amministrazione Trasparente" il Referto del controllo di gestione.

## II.2 - Valutazione dei responsabili di Posizione Organizzativa

### II.2.1 - Criteri di valutazione

Il punteggio complessivo, pari a 100, è suddiviso tra Performance organizzativa e Performance individuale. La valutazione di ciascun Responsabile di PO tiene conto quindi:

- della percentuale di raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance ORGANIZZATIVA (obiettivi di Ente annualmente assegnati e obiettivi specifici della direzione e struttura di appartenenza) come risultante dal Controllo di Gestione;
- della qualità dell'attività prestata dal responsabile e del raggiungimento dell'obiettivo SPECIFICO individualmente assegnato (Performance individuale).

Il punteggio teorico complessivo, pari a 100 punti, è così suddiviso:

- **Performance organizzativa:** max 60 punti assegnati in misura proporzionale all'effettiva percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

**Non viene attribuito alcun punteggio** riferito alla performance organizzativa qualora :

- la media del raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa non superi il 70%.
  - La performance individuale sia inferiore al 50% del punteggio massimo attribuibile, arrotondato per eccesso.
  - il risultato contabile dell'amministrazione chiuda in disavanzo ai sensi degli artt. 186 ("risultato contabile di amministrazione") e 188 ("disavanzo di amministrazione") del D. lgs. 18/8/2000, n. 267.
- **Performance individuale:** max 40 punti

La valutazione della performance individuale è legata alla qualità dell'attività prestata dall'incaricato di PO/AP (max 32 punti) e dal livello di raggiungimento dell'obiettivo/i SPECIFICO/I individuale assegnato (8 punti). L'attribuzione del punteggio relativo alla qualità dell'attività prestata viene effettuata sulla base dei seguenti criteri:

Descrizione dei fattori	Punteggio
Attenzione agli obiettivi generali dell'Ente, disponibilità ad operare in stretto collegamento con le altre direzioni.	da 0 a 4
Capacità gestionale, intesa come capacità di favorire il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, l'ottimizzazione dei tempi, l'efficace utilizzazione delle risorse a disposizione (umane, finanziarie e strumentali) e l'attuazione degli obiettivi	da 0 a 4
Gestione delle risorse umane, intesa come capacità di impiegare efficacemente le risorse umane assegnate, valorizzandone la professionalità e coin-	da 0 a 4

volgendole nel perseguimento degli obiettivi assegnati	
Propensione al cambiamento, alla introduzione delle innovazioni tecnologiche e della semplificazione e dello sviluppo di nuovi metodi di lavoro	da 0 a 4
Problem solving, gestione delle crisi e delle emergenze	da 0 a 4
Capacità di mettersi a disposizione dell'Amministrazione nella realizzazione di processi di natura inter-settoriale e generale, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'Ente	da 0 a 4
Capacità di programmazione e controllo	da 0 a 4
Capacità di mediazione, di decisione e di prevenzione dei conflitti	da 0 a 4

Totale 32 punti

A ciascun criterio riportato nella scheda viene attribuito un punteggio numerico da 0 a 4 come segue:

- comportamento del tutto inferiore alle attese: punti 0
- comportamento lievemente inferiore alle attese: punti 1
- comportamento appena rispondente alle attese: punti 2
- comportamento superiore alle attese: punti 3
- comportamento decisamente superiore alle attese: punti 4

Relativamente al raggiungimento dell'obiettivo specifico individualmente assegnato si assegnano gli 8 punti in misura proporzionale all'effettiva percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso (qualora gli obiettivi fossero più di uno si considera la percentuale media di raggiungimento).

Nella valutazione della performance individuale potranno incidere anche rilevazioni sul benessere organizzativo, cioè sul grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori assegnati all'ufficio, nonché i risultati delle indagini di "percezione diffusa" della qualità dell'attività direttiva posta in essere dall'incaricato, se annualmente attivate, mediante l'applicazione di una percentuale di abbattimento legata allo scostamento medio della valutazione ottenuta da tutti gli incaricati.

**Non viene attribuito alcun punteggio** riferito alla performance individuale qualora:

- la valutazione conseguita non superi il 50% del punteggio massimo attribuibile arrotondato per eccesso.
- la performance organizzativa della Struttura/Direzione abbia una percentuale di realizzazione inferiore al 60%.

Per accedere alla **progressione economica orizzontale** l'incaricato di Posizione Organizzativa deve aver conseguito una valutazione media del triennio valutato pari o superiore al 70% del punteggio massimo attribuibile per categoria

### **II.2.2 – Valutazione complessiva**

Il punteggio annuale di ciascuna PO corrisponde alla somma dei punti conseguiti nella valutazione della performance descritta nel precedente paragrafo.

Il punteggio ottenuto sarà confermato se la rilevazione della soddisfazione degli utenti verso i servizi resi dalla struttura sarà compresa tra il 70% e il 100%. Qualora la rilevazione sia invece inferiore al 70% il punteggio riportato sarà diminuito in proporzione alla percentuale rilevata nella *Customer Satisfaction* di struttura.

L'importo della retribuzione di risultato viene rapportato al periodo in cui l'incarico di PO è stato conferito, se inferiore dell'anno.

Ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55 quater, comma 1 lettera f-quinquies, del D.Lgs. 30/3/2001, n. 165 si considera “scarso rendimento” la valutazione negativa della performance per ciascun anno nell'ultimo triennio.

La valutazione è da intendersi negativa se risulta inferiore a 40 punti totali.

### **II.2.3 – Procedimento e trasparenza**

Gli obiettivi specifici propri della struttura di assegnazione e gli obiettivi specifici a cui tutto l'ente deve tendere nell'anno di riferimento sono analizzati in appositi incontri fra gli incaricati di PO/AP ed il rispettivo dirigente sia in fase di stesura del PEG e del Piano della performance che nella fase successiva all'approvazione da parte dell'Amministrazione. In tali incontri vengono stabilite le linee più opportune per favorire il raggiungimento degli obiettivi assegnati, la valorizzazione delle risorse umane, finanziarie e materiali messe a disposizione, la promozione delle innovazioni intraprese. Vengono altresì individuati ed annualmente aggiornati set di indicatori destinati a misurare, anche qualitativamente, gli standard della struttura riferiti, ove possibile, agli standard di strutture analoghe oppure al miglioramento rispetto all'andamento degli anni precedenti o, infine, al grado di soddisfazione dell'utente finale.

Nel corso dell'anno tali incontri vengono ripetuti affinché lo stato di attuazione degli obiettivi sia costantemente monitorato e vengano intraprese le opportune azioni correttive per superare le eventuali difficoltà incontrate nel corretto svolgimento dell'attività lavorativa e nel rispetto degli standard individuati. La verifica intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi costituisce il momento istituzionalmente dedicato alla formalizzazione delle azioni correttive resesi eventualmente necessarie.

La valutazione finale tiene conto dei risultati del referto del controllo di gestione per quanto riguarda la percentuale di raggiungimento degli obiettivi a cui è collegata la valutazione della performance organizzativa e della qualità della prestazione lavorativa ai fini della valutazione della performance individuale.

Entro i primi tre mesi dell'anno successivo a quello considerato il dirigente della struttura nel cui ambito è costituita la PO, sentito il Direttore del Dipartimento competente, con la supervisione della Direzione generale e con il supporto tecnico del OIV, compila e consegna a ciascun incaricato la scheda di valutazione finale legata alla performance individuale.

Ricevuta la valutazione, l'incaricato di PO che non concordi con la stessa, entro dieci giorni, formula per iscritto le proprie osservazioni. A tali osservazioni risponde per iscritto, entro un mese, la Direzione generale con il supporto del OIV, sentito il Direttore del Dipartimento competente di riferimento.

La remunerazione della performance (retribuzione di risultato) è strettamente legata ai risultati del controllo di gestione: la liquidazione viene pertanto effettuata entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento, e comunque dopo la pubblicazione del Referto del controllo di gestione sul sito web della Città metropolitana, nella sezione "Amministrazione Trasparente".



## II.3 - Valutazione dei dipendenti

### II.3.1 - Criteri di valutazione

La valutazione di ciascun dipendente tiene conto:

- della percentuale di raggiungimento degli obiettivi specifici della propria direzione di appartenenza e di quelli di ente, annualmente stabiliti con l'approvazione del Piano della performance, come risultanti dal Controllo di Gestione; vengono considerate le percentuali di raggiungimento degli obiettivi
- della qualità dell'attività prestata dal dipendente rispetto al contenuto proprio della categoria posseduta;
- della presenza in servizio, intesa quale apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'ente e della struttura di assegnazione e quindi come elemento qualificante della prestazione individuale.

### II.3.2 - Valutazione

La Performance dei dipendenti si divide in:

- **Performance ORGANIZZATIVA** il cui punteggio è legato al raggiungimento di tutti gli obiettivi (Ente e struttura di appartenenza) e viene attribuito in misura proporzionale all'effettiva percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Al dipendente che, nell'arco dell'anno, è stato assegnato a più direzioni sarà attribuito il punteggio risultante dalla media ponderata del raggiungimento degli obiettivi delle strutture di assegnazione.

Il punteggio ottenuto sarà confermato se la rilevazione della soddisfazione degli utenti verso i servizi resi dalla struttura sarà compresa tra il 70% e il 100%. Qualora la rilevazione sia invece inferiore al 70% il punteggio riportato sarà diminuito in proporzione alla percentuale rilevata nella *Customer Satisfaction* di struttura.

**Non viene attribuito alcun punteggio** legato alla performance organizzativa qualora:

- la media del raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa non superi il 70%.
- nella performance individuale la valutazione sia inferiore al 30% del punteggio massimo attribuibile per ciascuna categoria, arrotondato per eccesso.
- il risultato contabile dell'amministrazione chiuda in disavanzo ai sensi degli artt. 186 ("risultato contabile di amministrazione") e 188 ("disavanzo di amministrazione") del D. lgs. 18/8/2000, n. 267.

- **Performance INDIVIDUALE** la cui valutazione è legata alla qualità dell'attività prestata dal dipendente rispetto al contenuto proprio della categoria posseduta e viene effettuata sulla base dei seguenti criteri, differenziati per categoria:

Fattori di analisi	Punteggio categoria A	Punteggio categoria B	Punteggio categoria C	Punteggio categoria D
Preparazione in relazione alle attività lavorative espletate e padronanza della competenza tecnica acquisita	da 0 a 4			
Abilità professionale	da 0 a 4			
Capacità dimostrata nell'instaurazione e mantenimento di rapporti costruttivi con le persone con cui interagisce	da 0 a 4			
Adattarsi a situazioni ed esperienze diverse		da 0 a 4	da 0 a 4	
Aggiornamento continuo anche tramite l'auto formazione		da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Rapporti interpersonali funzionali ad instaurare e mantenere rapporti costruttivi con le persone con le quali interagisce		da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Interazione nel lavoro di gruppo		da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Problem solving, risolvere problemi per il conseguimento degli obiettivi assegnati		da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Propensione all'assunzione di responsabilità			da 0 a 4	
Condivisione delle competenze tecnico professionali				da 0 a 4
Corretta organizzazione del lavoro proprio e dei dipendenti eventualmente assegnati				da 0 a 4
Analisi, sintesi ed elaborazione di soluzioni innovative in autonomia				da 0 a 4
Spirito di iniziativa per il conseguimento degli obiettivi assegnati				da 0 a 4

A ciascun criterio riportato nella scheda viene attribuito un punteggio numerico da 0 a 4 come segue:

- comportamento del tutto inferiore alle attese: punti 0
- comportamento lievemente inferiore alle attese: punti 1
- comportamento appena rispondente alle attese: punti 2
- comportamento superiore alle attese: punti 3
- comportamento decisamente superiore alle attese: punti 4

**Non viene attribuito alcun punteggio** riferito alla performance individuale qualora:

- la valutazione conseguita non superi il 50% del punteggio massimo attribuibile a ciascuna categoria , arrotondato per eccesso
- la performance organizzativa della Struttura/Direzione abbia una percentuale di realizzazione inferiore al 60%.

Sono da considerare “**valutazioni elevate**” ai fini dell’attribuzione della differenziazione del premio individuale di cui all’art. 69 del CCNL 21/05/2018 quelle che si collocano al di sopra dell’85% del punteggio massimo attribuito a ciascuna categoria, arrotondato per eccesso.

Per accedere alla progressione economica orizzontale il dipendente deve aver conseguito una valutazione media del triennio valutato pari o superiore al 70% del punteggio massimo attribuibile per categoria.

Ai fini dell’irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell’art. 55 quater, comma 1 lettera f-quinquies, del D.Lgs. 30/3/2001, n. 165 si considera “scarso rendimento” la valutazione negativa della performance individuale per ciascun anno nell’ultimo triennio.

La valutazione è da intendersi negativa se risulta inferiore al 30% del punteggio massimo attribuibile a ciascuna categoria.

### **II.3.4 – Procedimento e trasparenza**

Il dirigente di assegnazione, o il responsabile di PO se incaricato della gestione del personale, entro 30 giorni dall’approvazione del PEG e del Piano della performance porta a conoscenza di tutti i dipendenti con mezzi idonei, preferibilmente mediante conferenze di servizio da svolgersi all’interno dell’orario di lavoro, gli obiettivi generali individuati nel PEG, gli obiettivi specifici propri della struttura di assegnazione e gli obiettivi specifici contenuti nel Piano della performance a cui tutto l’ente deve tendere nell’anno di riferimento; illustra inoltre il livello di prestazione attesa ed i criteri di valutazione che saranno adottati ai fini della valutazione.

Nel corso dell’anno, in occasione della verifica intermedia sullo stato di avanzamento dei programmi, o in altro momento qualora se ne ravvisi la necessità, ciascun dirigente effettua una verifica sulla realizzazione degli obiettivi ed adotta, ove necessario, idonee azioni correttive per allinearsi ai risultati attesi. Suggerisce inoltre al singolo dipendente le iniziative più opportune per superare le eventuali difficoltà incontrate nel corretto svolgimento dell’attività lavorativa.

La verifica finale tiene conto dei risultati del Referto del Controllo di Gestione per quanto riguarda la percentuale di raggiungimento degli obiettivi legati alla performance organizzativa e della qualità della prestazione lavorativa ai fini della valutazione della performance individuale.

Entro i primi tre mesi dell’anno successivo a quello di valutazione il dirigente di assegnazione, sentiti i responsabili di PO, compila e consegna a ciascun dipendente la scheda di valutazione finale legata alla performance individuale in occasione di una conferenza di servizio in cui vengono illustrati i risultati complessivamente raggiunti, come evidenziati nel referto sul controllo di gestione; ciascun dipendente

può chiedere un colloquio con il valutatore e, eventualmente, presentare entro 10 giorni dalla avvenuta comunicazione una richiesta di riesame della valutazione individuale al Direttori di Dipartimento, se trattasi di direzione dipartimentale, o al Direttore generale, se trattasi di direzione extra dipartimentale o se il valutatore è anche il Direttore del Dipartimento di assegnazione.

Il procedimento di riesame deve concludersi con la decisione finale da portare a conoscenza dell'interessato entro il mese di aprile di ogni anno.

La remunerazione della performance è strettamente legata ai risultati del controllo di gestione: la liquidazione viene pertanto effettuata entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, e comunque dopo la pubblicazione del Referto del Controllo di gestione sul sito web della Città metropolitana sotto la voce "Amministrazione Trasparente".

### QUADRO DI SINTESI

TIPO DI PERFORMANCE		DIRIGENTI e DIRIGENTI DI VERTICE	PO/AP		DIPENDENTI
ORGANIZZATIVA	Max 60 Punti	Obiettivi di ente + obiettivi della struttura di appartenenza	Obiettivi di ente + obiettivi della struttura di appartenenza	Max 100 Punti	Obiettivi di ente + obiettivi della struttura di appartenenza
<b>+</b>			<b>+</b>	<b>E</b>	
INDIVIDUALE	Max 40 Punti	Valutazione effetti dei comportamenti gestionali/capacità individuali	Valutazione effetti dei comportamenti gestionali/capacità individuali + obiettivo individuale	Max 12 punti (categoria A) Max 20 punti (categoria B) Max 24 punti (categoria C) Max 32 punti (categoria D)	Valutazione effetti dei comportamenti gestionali/capacità individuali
TOTALE	Max 100 Punti		Max 100 Punti		

VALUTAZIONI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE
DIRIGENTI DI VERTICE	Obiettivi di ente + obiettivi della struttura di appartenenza	OIV propone all'organo di indirizzo politico amministrativo sentito il Direttore Generale
DIRIGENTI	Obiettivi di ente + obiettivi della struttura di appartenenza	Direttori di Dipartimento, in accordo con il Direttore Generale, con il supporto tecnico dell'OIV
PO/AP	Obiettivi di ente + obiettivi della struttura di appartenenza	Dirigente della struttura sentito il Direttore del Dipartimento competente, con la supervisione della Direzione generale e con il supporto tecnico del OIV
DIPENDENTI	Obiettivi di ente + obiettivi della struttura di appartenenza	Dirigente di assegnazione, sentiti i responsabili di PO/AP, con la supervisione dei Direttori di Dipartimento

MOTIVI DI ESCLUSIONE	DIRIGENTI e DIRIGENTI DI VERTICE	PO/AP	DIPENDENTI
ORGANIZZATIVA	Valutazione della Performance Organizzativa inferiore al 70%	Valutazione della Performance Organizzativa inferiore al 70%	Valutazione della Performance Organizzativa inferiore al 70%
	Valutazione della Performance Individuale inferiore al 50% del punteggio max	Valutazione della Performance Individuale inferiore a 50% del punteggio max	Valutazione Individuale inferiore al 30% del punteggio max per categoria
INDIVIDUALE	Valutazione della Performance Individuale non superiore al 50% del punteggio max	Valutazione della Performance Individuale non superiore al 50% del punteggio max	Valutazione Individuale non superiore al 50% del punteggio max per categoria
	Valutazione della Performance Organizzativa inferiore al 60%	Valutazione della Performance Organizzativa inferiore al 60%	Valutazione della Performance Organizzativa inferiore al 60%

	TEMPI	PROCEDURA	APPROVAZIONE
APPROVAZIONE PIANO PERFORMANCE	Entro 31 Gennaio	Nell'ambito degli obiettivi gestionali che compongono il P.E.G., vengono selezionati almeno un obiettivo trasversale di Ente ed almeno un obiettivo per dirigente e uno per responsabile di PO/AP. Vengono denominati OBIETTIVI SPECIFICI e compongono il Piano.	Approvato dall'Organo Competente
RELAZIONE ANNUALE	Entro il 30 Giugno dell'anno successivo	Evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.	Approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)
RILEVAZIONE INTERMEDIA	Riferita al semestre, contestualmente al Referto del Controllo di Gestione	Evidenzia, con riferimento all'anno in corso, l'andamento dei singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.	Approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo
VARIAZIONI OBIETTIVI SPECIFICI	Entro e non oltre il 31 Ottobre	A seguito di richiesta motivata al Controllo di Gestione precisando con chiarezza i motivi della revisione (cause esterne, errore di programmazione, ecc.). Tali variazioni saranno comunicate tempestivamente all'OIV.	Approvato dall'Organo Competente