



CITTÀ METROPOLITANA  
DI FIRENZE

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## Sommario

Parte I - Articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione .....	2
I.1 – Premessa.....	2
I.2 - Principi generali del sistema .....	2
I.3 - Piano della performance .....	2
I.4 - Livelli di performance .....	4
I.5 - Ambito di applicazione .....	5
Parte II - Metodologia per la valutazione della performance dei dirigenti, responsabili di elevata qualificazione e dei dipendenti .....	7
II.1 - Valutazione dei Dirigenti di Vertice - Dirigenti di servizi - Dirigenti professionali e di studio .....	7
II.2 - Valutazione dei responsabili di Elevata Qualificazione .....	10
II.3 - Valutazione dei dipendenti .....	12
II.4 - Procedimento e trasparenza .....	14
QUADRO DI SINTESI.....	18

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

### **I.1 – Premessa**

Il presente regolamento disciplina l'articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7, c 1 D. Lgs n.150/2009) e la metodologia di misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale, del Direttore Generale, dei Dirigenti, dei Responsabili di Elevata Qualificazione e dei Dipendenti. Viene dato 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. Importante è anche la programmazione degli obiettivi di performance e la loro declinazione annuale inserita nella sezione 2.2 "Performance" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO come da art. 6 del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021).

### **I.2 - 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 e l'incentivazione alla collaborazione nel perseguimento degli obiettivi;
- il "*miglioramento continuo*" di tutta l'organizzazione per aumentare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dei risultati ed il grado di soddisfazione dell'utenza;
- 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 EQ, 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.3 - Piano della performance**

Il "Piano della Performance", assorbito all'interno della Sezione 2.2 "Performance" del PIAO come da DPR 24 giugno 2022, n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione", 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 del Direttore Generale, del Segretario Generale, dei Dirigenti, dei Responsabili di EQ 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 PIAO 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 evidenzia i risultati organizzativi ottenuti dall’ente nell’annualità precedente.

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

La sezione 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 e al valore pubblico.

Ogni anno, nell’ambito degli obiettivi gestionali che compongono il Piano Esecutivo di Gestione, vengono selezionati almeno un obiettivo per dirigente e uno per responsabile di EQ. 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, preferibilmente fra gli obiettivi di sviluppo (obiettivi con finalità strategiche, innovative o di miglioramento) o 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 graduazione 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 la sezione Performance del PIAO-

#### **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 di tutti gli obiettivi gestionali.
  - Performance di STRUTTURA/DIREZIONE: valuta i risultati conseguiti nel perseguimento di obiettivi specifici selezionati per ogni dirigente (minimo uno per dirigente) e responsabile di EQ assegnate alla direzione (minimo uno per responsabile di EQ qualora ci siano).
- PERFORMANCE INDIVIDUALE: valuta gli effetti dei comportamenti gestionali assunti da ciascun dirigente, responsabile di EQ, 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 EQ 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 nella sezione Performance del PIAO. 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.

Sulla performance organizzativa 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 PIAO.

La valutazione di performance organizzativa, qualora la rilevazione sia inferiore al 70%, sarà diminuito in proporzione alla percentuale rilevata nella *customer satisfaction*. In particolare il grado di realizzazione di ciascun obiettivo specifico, fornito dal Controllo di Gestione, qualora la rilevazione sia inferiore al 70%, sarà diminuito in proporzione alla percentuale rilevata nella *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.

Il monitoraggio in corso di esercizio viene effettuato attraverso le risultanze degli stati di avanzamento al 30 giugno del Documento Unico di Programmazione e del Piano Esecutivo di Gestione. Il punteggio legato alla performance organizzativa viene attribuito ai dirigenti, responsabili di EQ ed al personale del comparto secondo valori e pesature stabilite in maniera anche diversificata per ogni tipologia contrattuale.

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 EQ 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, mediante l'applicazione di una percentuale di abbattimento legata allo scostamento medio della valutazione ottenuta da tutti gli incaricati.

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

- per il Segretario Generale e il Direttore Generale: dall'organo di indirizzo politico amministrativo su proposta dell'OIV;
- per i Direttori/Coordinatori di Dipartimento: dal Direttore Generale con il supporto tecnico dell'OIV;
- per i Dirigenti: dal Direttore/Coordinatore di Dipartimento sovraordinato, con la supervisione della Direzione generale e con il supporto tecnico dell'OIV.
- per i Responsabili di EQ: dal dirigente della struttura nel cui ambito è costituita la EQ, 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 EQ 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.5 - 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.

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.

Non si applica al personale con incarichi ex artt. 90 e 110 comma 2 del TUEL.

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, incaricato di EQ, personale di comparto.

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

### **II.1 - Valutazione dei Dirigenti di Vertice - Dirigenti di servizi - Dirigenti professionali 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 PIAO, sentito l'OIV, 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 PIAO 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 nelle tabelle sottostanti, l'una valida per tutte le figure dirigenziali compresi i Coordinatori di Dipartimento e il Direttore Generale, l'altra specifica per l'attività del Segretario Generale.

#### **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E APPORTO PERSONALE SPECIFICO DELLE FIGURE DIRIGENZIALI**

<b>Descrizione dei fattori</b>	<b>Punteggio</b>
Apporto al conseguimento degli 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. Aggiorna le proprie competenze digitali.	da 0 a 4
Problem solving, gestione delle crisi e delle emergenze	da 0 a 4
Capacità di gestire un gruppo anche a distanza sfruttando le tecnologie informatiche e la comunicazione.	da 0 a 4
Capacità di programmazione e controllo. Capacità di rivedere i processi e i modelli di lavoro della propria struttura, in funzione di un approccio agile dell'organizzazione finalizzato ad un miglioramento quantitativo e qualitativo delle attività/servizi	da 0 a 4
Coinvolgimento e responsabilizzazione del personale alle proprie dipendenze. Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro.	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. Capacità di creare un clima di fiducia reciproca e di agire con equità	da 0 a 4

### **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO E APPORTO PERSONALE SPECIFICO DEL SEGRETARIO GENERALE**

<b>Descrizione dei fattori</b>	<b>Punteggio</b>
Supporto giuridico ai Dirigenti, con finalità di prevenzione del contenzioso	da 0 a 10
Partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del segretario	da 0 a 10
Partecipazione all'organizzazione del sistema dei controlli interni di cui all'art. 147 TUEL e controllo successivo di regolarità amministrativa, ai sensi dell'art. 147 bis TUEL	da 0 a 10
Capacità relazionali e di coordinamento tra i Dipartimenti	da 0 a 10

La valutazione della prestazione individuale per il Segretario e Direttore Generale sarà proposta all'organo di indirizzo politico amministrativo dall'OIV.

Per quanto concerne i Coordinatori di dipartimento la valutazione della prestazione individuale sarà effettuata dal Direttore Generale, mentre per le altre posizioni dirigenziali la valutazione individuale sarà affidata ai rispettivi Direttori di Dipartimento, in accordo con il Direttore Generale, sempre con il supporto tecnico dell'OIV.

Si procederà alla valutazione 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

**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 del Direttore Generale, del Segretario Generale e di ciascun dirigente corrisponde alla somma dei punti conseguiti nella valutazione della performance descritta nel precedente paragrafo.

## II.2 - Valutazione dei responsabili di Elevata Qualificazione

### 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 EQ 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 EQ (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
Apporto al conseguimento degli 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 coinvolgendole nel perseguimento degli obiettivi assegnati.	da 0 a 4
Propensione al cambiamento, alla introduzione delle innovazioni tecnologiche e della semplificazione e dello sviluppo di nuovi metodi di lavoro. Aggiorna le proprie competenze digitali, promuove lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali nei suoi collaboratori.	da 0 a 4

Problem solving, gestione delle crisi e delle emergenze	da 0 a 4
Capacità di gestire un gruppo a distanza sfruttando le tecnologie informatiche e la comunicazione. Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza.	da 0 a 4
Capacità di programmazione e controllo. Coordinare le attività in maniera condivisa e far circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro.	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).

**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.2.2 – Valutazione complessiva***

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

## **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, annualmente stabiliti con l'approvazione del PIAO, e di tutti **Obiettivi gestionali**, 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 dell'area di appartenenza;
- 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 (Gestionali e SPECIFICI di 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.

**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 area, 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 dell'area a cui appartiene e viene effettuata sulla base dei seguenti criteri, differenziati per area:

<b>Fattori di analisi</b>	<b>Punteggio Area degli Operatori</b>	<b>Punteggio Area degli Operatori Esperti</b>	<b>Punteggio Area degli Istruttori</b>	<b>Punteggio Area dei Funzionari</b>
Preparazione in relazione alle attività lavorative epletate 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. Seguire le indicazioni date per lo svolgimento dei processi e flessibilità ai nuovi modelli di lavoro della propria struttura in funzione di un approccio agile dell'organizzazione		da 0 a 4	da 0 a 4	
Aggiornamento continuo anche tramite l'auto formazione. Conosce le potenzialità della collaborazione a distanza e approfondisce continuamente la conoscenza degli strumenti digitali.		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. Mantiene i contatti con i membri del team e individua il canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo		da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Interazione nel lavoro di gruppo. Organizza il proprio lavoro e comunica, utilizzando il canale comunicativo più efficace, soprattutto qualora presti la propria attività in modalità agile con il gruppo, offrendo la propria disponibilità a concretizzare insieme i risultati attesi		da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Problem solving, risolvere problemi per il conseguimento degli obiettivi assegnati. Capacità di assumersi la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro, avendo consapevolezza delle attività da portare a termine e degli obiettivi da realizzare.		da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Propensione all'assunzione di responsabilità. Organizza il proprio lavoro con le modalità necessarie per perseguire e realizzare gli obiettivi assegnati		da 0 a 4	da 0 a 4	da 0 a 4
Condivisione delle competenze tecnico professionali. Mette a disposizione del proprio gruppo di lavoro "casi d'uso" e "buone pratiche" per migliorare l'utilizzo.		da 0 a 4	da 0 a 4	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. Organizza il proprio lavoro con le modalità necessarie per perseguire e realizzare gli				da 0 a 4

obiettivi assegnati				
---------------------	--	--	--	--

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 area, arrotondato per eccesso
- la performance organizzativa della Struttura/Direzione abbia una percentuale di realizzazione inferiore al 60%.

## II.4 - Procedimento e trasparenza

### 1. Redazione obiettivi, assegnazione obiettivi specifici e condivisione degli stessi

All'inizio di ogni esercizio, a seguito dell'approvazione del bilancio di previsione, i Dirigenti dovranno definire gli obiettivi di PEG, all'interno dei quali dovranno individuare gli obiettivi specifici, almeno uno per direzione/incarico di EQ che saranno inseriti all'interno della sezione Performance del PIAO. La redazione degli obiettivi di PEG dovrà essere effettuata a seguito di colloqui con i titolari di EQ, volti a stabilire 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. In questa sede 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.

L'OIV, unitamente al Direttore Generale o suo delegato, potranno effettuare un colloquio con i singoli dirigenti per valutare gli obiettivi ed eventualmente, se lo ritengono opportuno, potranno integrare l'obiettivo specifico scelto dal dirigente e dalle EQ. Nel caso in cui il Dirigente rilevi criticità nel perseguimento dell'obiettivo (ad es. per la tempistica o le risorse assegnate), le osservazioni dovranno risultare da verbale e l'eventuale conferma di assegnazione dovrà essere motivata.

Il dirigente di assegnazione, o il responsabile di EQ se incaricato della gestione del personale, entro 30 giorni dall'approvazione del PIAO 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 e gli obiettivi specifici propri della struttura di assegnazione. Illu-

stra, inoltre, il livello di prestazione attesa ed i criteri di valutazione che saranno adottati ai fini della valutazione.

## 2. Verifiche intermedie e azioni correttive

Durante l'esercizio, con la collaborazione dell'OIV, la Direzione Generale potrà predisporre incontri con i Dirigenti 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. Sarà compito del Dirigente promuovere all'interno della propria direzione occasioni, sia con le EQ sia con il personale dipendente, volte a misurare il rispetto degli obiettivi previsti ed ad individuare criticità ed eventuali scostamenti rispetto alla programmazione effettuata. Nel caso di intervenuti mutamenti rispetto alla pianificazione iniziale il Dirigente dovrà comunicare all'Ufficio Controllo di Gestione la necessità di operare una variazione agli obiettivi e le motivazioni che lo richiedono; tali variazioni, se interessano obiettivi specifici dovranno essere comunicate entro il termine ultimo del 31 ottobre di ciascun anno. Eventuali mutamenti degli obiettivi saranno comunicati tempestivamente dall'Ufficio Controllo di Gestione all'OIV.

La verifica intermedia, prevista dall'Amministrazione alla fine di ogni semestre nel quale viene redatto il Referto del Controllo di Gestione, documento volto ad accertare lo stato di avanzamento degli obiettivi, costituisce il momento istituzionalmente dedicato alla formalizzazione delle azioni correttive resesi eventualmente necessarie.

## 3. Valutazione finale, consegna schede di valutazione e procedimento di riesame

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 dai Dirigenti al Controllo di Gestione e delle relazioni effettuate degli stessi. L'OIV, a seguito di un colloquio con il Dirigente, può intervenire sulla percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione finale è determinata:

- dai risultati del Referto di Controllo di Gestione, eventualmente corretti dall'OIV, per quanto per quanto riguarda la percentuale di raggiungimento degli obiettivi relativi alla valutazione della performance organizzativa
- della qualità della prestazione lavorativa ai fini della valutazione della performance individuale.

Entro i primi tre mesi dell'anno successivo a quello considerato i valutatori devono compilare le schede di valutazione.

Per il **Direttore Generale e il Segretario Generale** l'OIV compila una proposta di valutazione finale legata alla performance individuale da inviare al Sindaco Metropolitano. Per i **Coordinatori**

**di Dipartimento** la valutazione della performance individuale e la compilazione della relativa scheda è affidata al Direttore Generale.

Per i **Dirigenti**, i Coordinatori di Dipartimento compilano e consegnano al titolare di incarico 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 dieci 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 Metropolitan la proposta di valutazione finale per l'adozione delle azioni e dei provvedimenti di competenza dell'Amministrazione.

Per gli incaricati di **Elevata Qualificazione** il dirigente della struttura nel cui ambito è costituito l'incarico, 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 EQ 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.

Per i **dipendenti** il dirigente di assegnazione, sentiti i responsabili di EQ, 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 dieci giorni dall'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.

La valutazione è da intendersi negativa se complessivamente inferiore a **70 punti** nel caso delle figure dirigenziali e dei titolari di EQ, nel caso dei dipendenti se è risulta inferiore al 30% del punteggio massimo attribuibile a ciascuna area.

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**" il conseguimento di una valutazione negativa della performance registrata in ciascuna annualità dell'ultimo triennio. Al contrario, per quanto concerne il solo personale dipendente, sono da considerare "**valutazioni elevate**" ai fini dell'attribuzione della differenziazione del premio individuale di cui *all'art. 81 del CCNL 16/11/2022* quelle che si collocano al di sopra del **90%** del punteggio massimo attribuito a



ciascuna area, arrotondato per eccesso.

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".

### QUADRO DI SINTESI

TIPO DI PERFORMANCE		DIRIGENTI e DIRIGENTI DI VERTICE	EQ		DIPENDENTI
ORGANIZZATIVA	Max 60 Punti	Obiettivi gestionali + obiettivi della struttura di appartenenza	Obiettivi gestionali + obiettivi della struttura di appartenenza	Max 100 Punti	Obiettivi gestionali + obiettivi della struttura di appartenenza
+			+	<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 (area operatori) Max 20 punti (area operatori esperti) Max 24 punti (area istruttori) Max 32 punti (area funzionari)	Valutazione effetti dei comportamenti gestionali/capacità individuali
TOTALE	Max 100 Punti		Max 100 Punti		

VALUTAZIONI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE
DIRIGENTI DI VERTICE	Obiettivi gestionali + obiettivi della struttura di appartenenza	OIV propone all'organo di indirizzo politico amministrativo sentito il Direttore Generale
DIRIGENTI	Obiettivi gestionali + obiettivi della struttura di appartenenza	Direttori di Dipartimento, in accordo con il Direttore Generale, con il supporto tecnico dell'OIV
EQ	Obiettivi gestionali + 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 gestionali + 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	EQ	DIPENDENTI
----------------------	--------------------------	----	------------

	VERTICE		
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 area
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 area
	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 INTEGRATO DI ATTIVITÀ ED ORGANIZZAZIONE	Entro 31 Gennaio	Nell'ambito degli obiettivi gestionali che compongono il PEG, vengono selezionati almeno un obiettivo trasversale di Ente ed almeno un obiettivo per dirigente e uno per responsabile di EQ. 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