



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 o di alta professionalità e dei dipendenti.

1. Sistema di valutazione dei Dirigenti
2. Sistema di valutazione dei Responsabili di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità
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 o di alta professionalità e dei dipendenti.

Il presente regolamento attualizza e sostituisce, unificandoli, quelli approvati con DD.G.P. n. 124/2012 e n. 165/2012, tenendo conto delle recenti evoluzioni normative contenute nel D.Lgs. 25/5/2017, n. 74 con particolare riferimento:

- 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.

### **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 e gli indicatori e gli stakeholder che serviranno alla valutazione degli stessi, al cui raggiungimento, misurato e valutato secondo il presente sistema di misurazione e valutazione, è collegata la liquidazione del trattamento accessorio dei dirigenti, responsabili di PO/AP e 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, 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 evidenzia i risultati organizzativi ottenuti dall’ente nell’annualità precedente. È prevista anche una relazione 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 obiettivo 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) che ci si attendono dallo svolgimento delle stesse;
- 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) e del peso della medesima rispetto al conseguimento globale dell’obiettivo;
- 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.

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: valuta i risultati conseguiti nel perseguimento di obiettivi specifici selezionati per ogni dirigente (minimo uno per dirigente) e responsabile di PO/AP assegnate alla direzione (qualora ci siano).
- **PERFORMANCE INDIVIDUALE**: valuta gli effetti dei comportamenti gestionali assunti da ciascun dirigente, responsabile di PO/AP, 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.

La valutazione relativa alla performance organizzativa è espressa sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi specifici contenuti nel Piano della performance, mentre quella relativa alla performance individuale è espressa sulla base dei punteggi attribuiti numericamente utilizzando i criteri stabiliti.

Nella valutazione della performance organizzativa 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.

Nella valutazione della performance individuale dei dirigenti e responsabili di PO/AP 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 dell'Ente e di Struttura è fornito dal Controllo di Gestione utilizzando gli strumenti per la misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi e dei loro indicatori.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'intero Ente è espresso dalla media dei risultati raggiunti su tutti gli obiettivi specifici contenuti nel Piano della performance.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance di Struttura è espresso dalla media dei risultati conseguiti nel raggiungimento di tutti gli obiettivi specifici di ciascuna Direzione, comprensivi di quelli di PO/AP.

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, sarà confermato se la rilevazione della soddisfazione degli utenti sarà compresa tra il 90% e il 100%. Qualora la rilevazione sia invece inferiore al 90% il punteggio riportato 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.

In ogni caso non sarà attribuito alcun punteggio qualora:

- la media del raggiungimento degli obiettivi che compongono il piano della performance non superi il 70%
- la media del raggiungimento del proprio obiettivo/i specifico di struttura non superi il 80%
- 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.

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

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

- per i dirigenti.: dal Direttore generale, su proposta dell'OIV.
- per i responsabili di PO/AP.: dal dirigente della struttura nel cui ambito è costituita la PO/AP, 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/AP ed il Direttore del Dipartimento sovraordinato, con la supervisione della Direzione Generale.

Nei confronti della valutazione ottenuta e portata a conoscenza 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.

Non accedono alla remunerazione legata alla performance i dirigenti, i responsabili di PO/AP ed il personale del comparto che nell'anno di riferimento hanno riportato una sanzione disciplinare superiore al rimprovero scritto.

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

### **Premessa**

Il sistema di valutazione dei dirigenti, responsabili di PO/AP e dipendenti tende a responsabilizzare e valorizzare la loro attività, incentivando la cooperazione fra i Dirigenti, i responsabili di PO/AP 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/AP;
- 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**

Il punteggio complessivo, pari a 1000 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 che ciascun dirigente ha diritto di essere valutato per l'attività svolta con possibilità di ottenere il punteggio massimo pari a 1000 punti, il Consiglio Metropolitan, in occasione dell'approvazione del Piano della performance, 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 esemplificazione della metodologia riportata in basso, i punteggi sono pertanto riportati a titolo esemplificativo e si applicano nella misura indicata solo se in sede di approvazione del Piano della performance non viene disposto diversamente:

- Performance organizzativa: max 400 punti così suddivisi:
  - Performance di Ente: max 100 punti, attribuiti sulla base della media delle percentuali di raggiungimento di obiettivi specifici riguardanti l'intera struttura dell'Ente.  
Il punteggio legato al raggiungimento di tutti gli obiettivi specifici di Ente viene attribuito come segue:
    - media raggiungimento obiettivi dal 91 al 100%: si prevede l'attribuzione del punteggio massimo pari a 25
    - media raggiungimento obiettivi dal 81 al 90%: si prevede l'attribuzione del punteggio massimo ridotto del 10% pari a 22,50
    - media raggiungimento obiettivi dal 71 al 80%: si prevede l'attribuzione del punteggio massimo ridotto del 20% pari a 20
  - Performance di Struttura: max 300 punti, attribuiti sulla base della media delle percentuali di raggiungimento di obiettivi specifici riguardanti la direzione di appartenenza.

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 per questo dell'Ufficio Controllo di Gestione; questo ufficio è tenuto a fornire i dati relativi ai risultati raggiunti da ciascuna figura dirigenziale.

- Performance individuale: max 600 punti
  - La valutazione della prestazione individuale del singolo dirigente è valutata come segue:
    - al massimo 360 punti sono destinati alla valutazione del comportamento organizzativo del titolare della posizione;
    - al massimo 240 punti sono destinati alla valutazione dell'apporto specifico del titolare della posizione.

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:

## ***DIRETTORI DIPARTIMENTALI E DIRETTORI DI SERVIZI***

### **COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO DEL TITOLARE DELLA POSIZIONE**

<b>Descrizione dei fattori</b>	<b>Punteggio</b>
Attenzione agli obiettivi generali dell'Ente, disponibilità ad operare in stretto collegamento con le altre direzioni.	da 0 a 90
Disponibilità ai cambiamenti di modalità operative e adattamento alle gestioni di crisi ed emergenze e contributo all'integrazione tra i diversi uffici.	da 0 a 40
Attenzione alle innovazioni tecnologiche unitamente allo sviluppo di nuovi metodi di lavoro con cambiamento di procedure e sistemi operativi.	da 0 a 60
Individuazione e attribuzione di carichi di lavoro equilibrati	da 0 a 40
Coinvolgimento e responsabilizzazione del personale alle proprie dipendenze.	da 0 a 60

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 40
Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi	da 0 a 30

Totale 360 punti (60% della valutazione della performance individuale)

### **APPORTO PERSONALE SPECIFICO DEL TITOLARE DELLA POSIZIONE**

<b>Descrizione dei fattori</b>	<b>Punteggio</b>
Capacità di gestire il proprio tempo lavoro in riferimento alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni.	da 0 a 25
Capacità d'analisi e sintesi dei problemi, d'individuazione delle priorità e pianificazione delle attività degli uffici, di risolvere i problemi.	da 0 a 80
Capacità di comunicazione, di relazione e di collaborazione.	da 0 a 25
Capacità di mediazione e di decisione.	da 0 a 70
Mantenimento all'interno degli uffici di un clima organizzativo favorevole alla produttività.	da 0 a 40

Totale 240 punti (40% della valutazione della performance individuale)

### ***DIRIGENTI PROFESSIONAL E DI STUDIO***

#### **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO DEL TITOLARE DELLA POSIZIONE**

<b>Descrizione dei fattori</b>	<b>Punteggio</b>
Attenzione agli obiettivi generali dell'Ente, disponibilità ad operare in stretto collegamento con le altre direzioni.	da 0 a 120
Disponibilità ai cambiamenti di modalità operative e adattamento alle gestioni di crisi ed emergenze e contributo all'integrazione tra i diversi uffici.	da 0 a 60
Attenzione alle innovazioni tecnologiche unitamente allo sviluppo di nuovi metodi di lavoro con cambiamento di procedure e sistemi operativi.	da 0 a 60
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 70
Capacità di valutazione differenziazione dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi	da 0 a 50

Totale 360 (60% della valutazione della performance individuale)

*Qualora la struttura sia priva di collaboratori, il punteggio del quinto fattore è ripartito nel seguente modo: punti 20 al primo fattore, punti 10 al secondo, terzo e quarto fattore.*

## APPORTO PERSONALE SPECIFICO DEL TITOLARE DELLA POSIZIONE

Descrizione dei fattori	Punteggio
Capacità di gestire il proprio tempo lavoro in riferimento alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni.	da 0 a 35
Capacità d'analisi e sintesi dei problemi, d'individuazione delle priorità e pianificazione delle attività, di risolvere i problemi.	da 0 a 100
Capacità di comunicazione, di relazione e collaborazione.	da 0 a 35
Capacità di mediazione e di decisione.	da 0 a 70

Totale 240 (40% della valutazione della performance individuale)

Per la prestazione individuale sarà utilizzato il sistema dell'auto-valutazione, con verifica da parte del Direttore generale per i Direttori di Dipartimento e dei Direttori delle strutture extra dipartimentali, del Direttore di Dipartimento per i Direttori di Servizio. Per i dirigenti "Professional" e di "Studio" la verifica sarà eseguita dal Direttore generale per le posizioni rientranti nell'area extra dipartimentale e dai Direttori di Dipartimento per le posizioni dirigenziali esistenti nel proprio dipartimento.

Nella scheda di autovalutazione i dirigenti dovranno assegnarsi un voto (da 0 a 10) per ogni fattore

### **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 90% e il 100%. Qualora la rilevazione sia invece inferiore al 90% il punteggio riportato sarà diminuito in proporzione alla percentuale rilevata nella *Customer Satisfaction* di struttura.

Nella valutazione della performance individuale incideranno 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 essere dall'incaricato, se attivate, mediante l'applicazione di una percentuale di abbattimento legata allo scostamento medio della valutazione ottenuta da tutti gli incaricati.

Il punteggio complessivo minimo per dar luogo alla liquidazione della retribuzione di risultato è pari a 600 punti. Al di sotto di tale punteggio nessuna retribuzione di risultato verrà pertanto corrisposta.

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 del 20% rispetto alla media delle valutazioni delle altre figure dirigenziali dell'ente.

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

☞ ① all'inizio di ogni esercizio l'OIV, unitamente al Direttore generale o suo delegato, farà un colloquio con i singoli dirigenti per valutare gli obiettivi;

☞ ② 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 sono 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 reesi eventualmente necessarie.

☞ ③ 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, delle autovalutazioni effettuate dai singoli dirigenti e di quelle riservate del Direttore generale per le direzioni extra-dipartimentali e dei Direttori di Dipartimento;

☞ ④ 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, il Direttore generale, sentito il Direttore del Dipartimento competente, con il supporto tecnico dell'OIV compila e consegna 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.

☞ ⑤ l'OIV predisporre la proposta di valutazione finale dei dirigenti e la invia al Sindaco metropolitana 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, 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 o di Alta Professionalità**

### **II.2.1 - Criteri di valutazione**

La valutazione di ciascun Responsabile di PO/AP tiene conto:

- della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di Ente annualmente assegnati e di quelli specifici della direzione e struttura di appartenenza, come risultanti dal Controllo di Gestione (Performance organizzativa);
- della qualità dell'attività prestata dal responsabile (Performance individuale).

### **II.2.2 – Valutazione individuale**

Il punteggio teorico complessivo, pari a 100 punti, è assegnato come segue:

- Performance organizzativa: max 40 punti così suddivisi
- Performance di Ente: max 25 punti sulla base della media delle percentuali di raggiungimento di obiettivi specifici riguardanti l'intera struttura dell'Ente, annualmente individuati.

Il punteggio legato al raggiungimento di tutti gli obiettivi specifici di ente viene attribuito come segue:

1. media raggiungimento obiettivi dal 91 al 100%: si prevede l'attribuzione del punteggio massimo pari a 25
  2. media raggiungimento obiettivi dal 81 al 90%: si prevede l'attribuzione del punteggio massimo ridotto del 10% pari a 22,50
  3. media raggiungimento obiettivi dal 71 al 80%: si prevede l'attribuzione del punteggio massimo ridotto del 20% pari a 20
- Performance di struttura: max 15 punti sulla base della media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi specifici riguardanti la direzione di appartenenza, annualmente individuati

Si ricorda che non viene attribuito alcun punteggio riferito alla performance dell'ente e alla performance di struttura qualora:

- la media del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente non superi il 70%
- la media del raggiungimento degli obiettivi della struttura non superi l'80%
- 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 60 punti

La valutazione della performance individuale è legata alla qualità dell'attività prestata dall'incaricato di PO/AP e viene effettuata sulla base dei seguenti criteri:

- 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: max punti 10;
- gestione delle risorse umane, intesa come capacità di impiegare efficacemente le risorse umane assegnate, valorizzandone la professionalità e coinvolgendoli nel perseguimento degli obiettivi assegnati: max punti 10;
- apporti di semplificazione e innovazione con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi o dei tempi: max punti 10;
- 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: max punti 10;
- flessibilità e adattamento al cambiamento: max punti 10
- capacità di interagire con l'utenza finale, anche mediante l'attivazione di forme di collaborazione o partecipazione innovative: max punti 10

A ciascuno dei criteri sopra indicati viene attribuito un punteggio numerico da 0 a 10 come segue:

- comportamento inferiore alle attese: punti da 0 a 1,9
- comportamento abbastanza rispondente alle attese: punti da 2 a 3,9
- comportamento rispondente alle attese: punti da 4 a 5,9
- comportamento molto rispondente alle attese: punti da 6 a 7,9
- comportamento perfettamente rispondente alle attese: punti da 8 a 10

Nella valutazione della performance individuale incideranno 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 essere dall'incaricato, se attivate, mediante l'applicazione di una percentuale di abbattimento legata allo scostamento medio della valutazione ottenuta da tutti gli incaricati.

La prestazione è ritenuta insufficiente e quindi non viene riconosciuta alcuna retribuzione qualora non venga raggiunto il punteggio minimo complessivo di 60, di cui almeno 40 devono essere ottenuti nella valutazione della performance individuale. Il punteggio di 60 corrisponde al minimo contrattuale, pari al 10% della retribuzione di posizione; la retribuzione ulteriore, che si aggiunge a quella minima, viene

calcolata in misura proporzionale al punteggio ricevuto, per la quota eccedente i 60 punti, e alla percentuale massima annualmente stabilita in sede di destinazione delle risorse.

L'importo della retribuzione di risultato viene rapportato al periodo in cui l'incarico di PO/AP 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 del 20% rispetto alla media delle valutazioni delle altre figure incaricate di PO/AP dell'Ente.

### **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 rese 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/AP, 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/AP 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, 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 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.3.3 - Valutazione individuale**

Il punteggio teorico complessivo, pari a 100 punti, destinato a remunerare i tre livelli di performance è assegnato al dipendente con pesatura e criteri differenziati in relazione alla categoria posseduta.

Il peso attribuito a ciascun livello di performance nelle singole categorie è il seguente:

	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT.D
<b>PESO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:</b>				
- PERFORMANCE DI ENTE	20	25	25	25

- PERFORMANCE DI STRUTTURA	30	25	20	15
PESO PERFORMANCE INDIVIDUALE	50	50	55	60

Il punteggio attribuito a ciascun livello di performance viene attribuito secondo i pesi sopra descritti come segue:

➤ Performance ORGANIZZATIVA:

- Performance di Ente: media delle percentuali di raggiungimento di obiettivi specifici riguardanti l'intera struttura dell'Ente
- Performance organizzativa di struttura: il punteggio è attribuito in base alla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi specifici della direzione di assegnazione

Performance di Ente: il punteggio legato al raggiungimento di tutti gli obiettivi dell'ente viene attribuito come segue:

- media raggiungimento obiettivi dal 91 al 100%: si prevede l'attribuzione del punteggio massimo pari a 20
- media raggiungimento obiettivi dal 81 al 90%: si prevede l'attribuzione del punteggio massimo ridotto del 5% pari a 19
- media raggiungimento obiettivi dal 71 al 80%: si prevede l'attribuzione del punteggio massimo ridotto del 10% pari a 18

Performance organizzativa di struttura: il punteggio è attribuito a ciascun dipendente in base alla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi specifici della direzione di assegnazione.

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 dell'ente e alla performance organizzativa qualora:

- la media del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente non superi il 70%
- la media del raggiungimento degli obiettivi della struttura non superi l'80%
- 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 valutazione della performance individuale 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:

**PERSONALE DI CATEGORIA “A”**

Fattori di analisi		Punteggio
Livello delle conoscenze	Preparazione in relazione alle attività lavorative espletate e padronanza della competenza tecnica acquisita	da 0 a 4
capacità gestionale	Abilità professionale	da 0 a 4
capacità relazionali	Capacità dimostrata nell'instaurazione e mantenimento di rapporti costruttivi con le persone con cui interagisce	da 0 a 4

**PERSONALE DI CATEGORIA “B”**

Fattori di analisi		Punteggio
Livello delle conoscenze	Aggiornamento continuo	da 0 a 4
capacità relazionale	Rapporti interpersonali funzionali ad instaurare e mantenere rapporti costruttivi con le persone con le quali interagisce	da 0 a 4
	Interazione nel lavoro di gruppo	da 0 a 4
capacità gestionale	Adattarsi a situazioni ed esperienze diverse	da 0 a 4
	Risolvere problemi per il conseguimento degli obiettivi assegnati	da 0 a 4

**PERSONALE DI CATEGORIA “C”**

Fattori d analisi	Punteggio
-------------------	-----------

Livello delle conoscenze	Aggiornamento continuo	da 0 a 4
Capacità relazionale	Rapporti interpersonali funzionali ad instaurare e mantenere rapporti costruttivi con le persone con le quali interagisce	da 0 a 4
	Interazione nel lavoro di gruppo	da 0 a 4
Capacità gestionale	Propensione all'assunzione di responsabilità	da 0 a 4
	Adattarsi a situazione ed esperienze diverse e/o propensione alla risoluzione di problemi per il conseguimento degli obiettivi assegnati	da 0 a 4

## PERSONALE DI CATEGORIA "D"

Fattori di analisi		Punteggio
Livello delle conoscenze	Sviluppo costante e condivisione delle competenze tecnico professionali	da 0 a 4
capacità relazionale	Rapporti interpersonali funzionali ad instaurare e mantenere rapporti costruttivi con le persone, anche esterne al proprio gruppo di lavoro, e gli altri enti con i quali interagisce	da 0 a 4
capacità gestionale	Gestire e superare i problemi che si presentano durante lo svolgimento dell'attività lavorativa mediante una corretta organizzazione del lavoro proprio e dei dipendenti eventualmente assegnati	da 0 a 4
capacità innovativa	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 inferiore alle attese: punti 0
- comportamento abbastanza rispondente alle attese: punti 1
- comportamento rispondente alle attese: punti 2
- comportamento molto rispondente alle attese: punti 3
- comportamento perfettamente rispondente alle attese: punti 4

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 del 30% rispetto alla media delle valutazioni degli altri dipendenti dell'ente appartenenti alla stessa categoria.

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

Il dirigente di assegnazione, o il responsabile di PO/AP 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 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 Direttore 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, dopo la pubblicazione del Referto del Controllo di gestione sul sito web della Città metropolitana sotto la voce "Amministrazione Trasparente".