



Città metropolitana  
di Venezia

**Sistema di  
Misurazione e  
Valutazione della Performance  
(SMVP)**

# **INDICE**

## **INTRODUZIONE**

- 1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance: il quadro generale di riferimento.**
- 2. Riferimenti normativi ed organizzativi per la riforma del sistema della performance della Città metropolitana di Venezia**
- 3. Obiettivi del nuovo sistema della performance della Città metropolitana di Venezia**

## **SEZIONE I**

### **AMBITI DI VALUTAZIONE E IL PIANO DELLA PERFORMANCE**

## **SEZIONE II**

### **IL CICLO DELLA PERFORMANCE**

## **SEZIONE III**

### **IL NUCLEO DI VALUTAZIONE**

## **SEZIONE IV**

### **VALORIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI**

## **SEZIONE V**

### **PREMIALITA' CORRELATA ALLA PERFORMANCE**

## **SEZIONE VI**

### **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

## INTRODUZIONE

### **1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance: quadro generale di riferimento.**

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP)** è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Sulla base del d.lgs. n. 150/2009, modificato dal d.lgs. n. 74/2017, le amministrazioni approvano, pubblicano ed aggiornano annualmente un documento che disciplina il funzionamento del SMVP, dove ogni ente, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, riporta anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Le soluzioni organizzative che possono essere adottate dalle singole amministrazioni sono molteplici e dipendono dalla loro storia, dal contesto interno e dalle scelte ritenute più adeguate.

I **ruoli** coinvolti nel ciclo della performance sono:

- l'organo politico-amministrativo, al quale compete la funzione di indirizzo, di definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
- il Direttore generale (DG), organo amministrativo di vertice, cui compete il sovrintendimento ed il coordinamento delle funzioni dei dirigenti;
- i dirigenti, cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio loro assegnati, dell'attività amministrativa, della gestione nonché dei relativi risultati e che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi, di monitoraggio ed infine di valutazione, sia come valutatori che come valutati;
- i titolari di posizioni organizzative (P.O.), che partecipano ai suddetti processi secondo le deleghe ricevute dai rispettivi dirigenti, contribuendovi sia nella fase top down che successivamente in quella bottom up;
- il personale dipendente tutto, in quanto, nella misura e con le modalità previste a seconda dei rispettivi ruoli, da un lato concorre alla realizzazione della performance, dall'altro è soggetto alla relativa valutazione.

**Il Nucleo di Valutazione (NdV)** fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP.

Le funzioni generali attribuite al NdV sono:

- presidio tecnico-metodologico del SMVP, che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP e suoi aggiornamenti, nonché attraverso la validazione della Relazione annuale sulla performance;
- monitoraggio e valutazione della performance organizzativa rispetto agli obiettivi programmati;
- proposta di valutazione annuale del DG, dei dirigenti e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- validazione e verifica della correttezza metodologica della valutazione dei comportamenti professionali, a seconda dei soggetti titolati alla relativa funzione.

### **Il Ciclo della Performance si svolge in più fasi:**

- la prima fase è quella **di pianificazione/programmazione**, in cui l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo. La fase di programmazione serve ad orientare le performance in funzione della creazione di valore pubblico, mettendo a fuoco vantaggi e benefici generati a cittadini e stakeholder, destinatari delle politiche e dei servizi. L'output della fase di programmazione include diversi documenti, tra i quali, in primo luogo, il Piano della Performance (P.P.);
- la **fase di misurazione** serve a quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle unità organizzative (performance organizzativa) ed i contributi individuali (performance individuali). La misurazione è realizzata in momenti intermedi (monitoraggio) e in momenti finali, a conclusione del periodo (anno) di riferimento;
- sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua **la fase della valutazione**, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere il contesto ed i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo. In base al d.lgs. n. 150/2009, la fase di valutazione deve avere come output la Relazione annuale sulla performance che, evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel P.P.

Secondo il quadro normativo vigente, gli **ambiti di misurazione e valutazione** sono rappresentati dalla performance organizzativa e dalla performance individuale:

- la valutazione della **performance organizzativa** concerne:
  - a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
  - b) il grado di attuazione di piani e programmi;

- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive o tecniche di benchmark;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini;
  - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse;
  - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- la valutazione della **performance individuale** concerne:
- A. per dirigenti e P.O.:**
- a) la performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) la qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti;
  - d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- B. per il rimanente personale:**
- a) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

Ogni Amministrazione definisce il proprio Sistema di misurazione e valutazione degli obiettivi in base a specifiche caratteristiche del proprio contesto ed organizzazione, tenendo a riferimento il quadro descritto.

## **2. Riferimenti normativi ed organizzativi per la riforma del sistema della performance della Città metropolitana di Venezia (CmVE)**

La riconfigurazione del sistema della performance della CmVE avviene in sostituzione della precedente disciplina dettata con deliberazione della Giunta dell'allora Provincia di Venezia n. 24 del 07/03/2012, rettificata, causa errori materiali, con delibera di Giunta Provinciale n. 49 del 11/04/2012. Lo scenario normativo ed istituzionale sopravvenuto ne impone infatti l'adattamento ai seguenti fattori:

- il D.Lsg. n. 118/2011 e s.m.i., recante *“disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei*

*loro organismi a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42*” ha apportato modifiche ai documenti di programmazione degli enti Locali. Più precisamente, l’allegato A/1 *“Principio contabile applicato concernente la programmazione di Bilancio”* ha dato indicazioni precise sulle modalità di predisposizione di detti documenti, rendendo quindi necessario l’adattamento della performance ai nuovi strumenti e modelli a disposizione del *management* locale, ed in particolare al Documento Unico di Programmazione (DUP);

- il subentro della CmVE all’omonima provincia, disposto dalla legge 7 aprile 2014 n. 56, ha attribuito al nuovo ente ulteriori caratterizzanti funzioni sotto il profilo della pianificazione strategica, che è quanto mai opportuno supportare e valorizzare a livello di performance;
- la citata legge n. 56/2014 ha altresì disposto il riordino delle funzioni delegate dalle Regioni alle Province, e la Regione Veneto, nel confermare a CmVE, con legge 19 ottobre 2015 n. 19 e poi con leggi 30 dicembre 2016, n. 30, 29 dicembre 2017, n. 45 e 7 agosto 2018, n. 30, solo parte di quelle già attribuite all’omonima provincia, ha trasferito nei ruoli regionali tutto il personale provinciale alle medesime assegnato, imponendo di fatto, nello stesso ente, modelli di gestione della performance caratterizzati da diversi centri di imputazione delle decisioni strategiche ed operative, con evidenti riflessi su quelle gestionali;
- la legge 23 dicembre 2014 n. 190 (legge di stabilità 2015) ha disposto la rideterminazione della dotazione organica delle Città metropolitane in misura pari alla spesa del personale di ruolo alla data di entrata in vigore della legge 7 aprile 2014, n. 56, ridotta, tenuto conto delle nuove funzioni loro attribuite, del 30%;
- il d.lgs n. 74/2017 ha integrato e modificato il precedente d.lgs n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico;
- lo Statuto metropolitano (approvato con deliberazione della Conferenza dei Sindaci n 1 del 20 gennaio 2016) detta nuovi criteri su cui basare l’organizzazione dell’ente;
- l’art. 1, comma 844, della legge 27 dicembre 2017, n. 205, richiede alle Città metropolitane la definizione di un piano di riassetto organizzativo finalizzato ad un ottimale esercizio delle proprie funzioni fondamentali, con evidente impatto sulla metodologia di fissazione e rendicontazione dei propri obiettivi e sul sistema incentivante delle prestazioni del personale;
- il 21 maggio 2018 è avvenuta la definitiva sottoscrizione del CCNL del comparto funzioni locali per il triennio 2016-18, nel cui ambito sono rivisitati importanti istituti di rilievo organizzativo e sull’ordinamento professionale;
- il primo Piano Strategico metropolitano dell’ente è stato definitivamente approvato con deliberazione del Consiglio metropolitano n. 31 del 21 dicembre 2018;

- il decreto sindacale n. 1 del 3 gennaio 2019, modificato con decreto n 51 del 07 giugno 2019, ha approvato il nuovo regolamento di organizzazione degli uffici e servizi dell'ente;
- il decreto sindacale n. 90 del 29 dicembre 2017, successivamente modificato con decreti n 28 del 5 aprile 2018, n 14 del 21 gennaio 2019, n. 28 del 9 marzo 2019 e n. 84 del 25 ottobre 2019, tenuto conto del contesto rappresentato ai precedenti alinea, di quanto stabilito dal d.lgs. 25 maggio 2017, n 75, recante modifiche al d.lgs 30 marzo 2001, n. 165 ed in ossequio ai principi e criteri stabiliti al titolo VI dello Statuto metropolitano, ha definito la nuova macrostruttura dell'ente, con relativo funzionigramma e dotazione organica;
- le determinazioni del dirigente del servizio risorse umane n. 1044 del 1 aprile 2019 e del DG del 2 aprile 2019, hanno assegnato il personale in servizio ai posti previsti nella predetta nuova macrostruttura ed in avvalimento all'Ufficio di Piano dell'ente;
- i decreti sindacali n. 30 del 27 marzo 2019 e n. 33 del 29 marzo 2019, hanno, rispettivamente, definito ed applicato i criteri per il conferimento degli incarichi di direzione delle partizioni organizzative previste nella macrostruttura dell'ente;
- il decreto sindacale n. 54 del 19 giugno 2019 ha definito ed applicato i criteri generali per l'individuazione, caratterizzazione e conferimento delle P.O. nell'ambito della macrostruttura dell'ente.

### **3. Obiettivi del nuovo sistema della performance della CmVE**

La riconfigurazione del SMVP della CmVE, conformemente alle esigenze di adeguamento segnalate in premessa, è caratterizzata dalle seguenti finalità:

- valorizzare la performance organizzativa, sia quella dell'ente nel suo complesso che quella delle sue partizioni funzionali, prevedendo, in particolare, la graduale introduzione di specifici indicatori e livelli di risultato attesi (*target*) configurati in termini di *outcome*, cioè di impatto diretto sui cittadini, sul territorio ed, in generale, sulla comunità amministrata. La valorizzazione della performance organizzativa consente il confronto con gli standard prestazionali fissati a livello nazionale e con quelli raggiunti dalle altre Città metropolitane, rendendo possibile l'applicazione di tecniche di *benchmarking*, e stimola l'attività di programmazione a supporto della *vision* degli organi di governo;
- collegare in modo progressivo, a seconda del livello di responsabilità, il sistema incentivante al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, distinguendo una premialità connessa alla performance organizzativa ed una premialità connessa alla performance individuale; in tal modo, l'andamento dell'Ente non sarà più una variabile indipendente rispetto alla remunerazione del fattore lavoro;

- strutturare i diversi livelli degli obiettivi (pluriennali-strategici - generali e/o specifici, pluriennali operativi ed annuali-gestionali (progetti e processi) in modo interdipendente, di modo che i vari livelli di responsabilità (in capo agli amministratori, agli organi amministrativi di vertice, ai dirigenti ed agli altri dipendenti) siano legati da finalità comuni e quindi si rafforzi il “lavoro di squadra” e si innestino circoli virtuosi;
- assicurare il collegamento del sistema della performance con i principali altri strumenti di programmazione della CmVE:
  - a. con le linee di mandato di cui all'art. 15, comma 2, dello Statuto metropolitano;
  - b. con il Piano Strategico previsto dall'art. 1, comma 44, lettera a), della legge 7 aprile 2014, n. 56 e dall'art. 7 dello Statuto metropolitano, le cui linee programmatiche (vedi comma 3 del citato art 7) ben si prestano ad essere associate agli obiettivi strategici della performance organizzativa, mentre la conseguente progettazione (vedi comma 4 del citato art. 7) può essere considerata nell'ambito degli obiettivi gestionali considerati fattori valutativi della performance individuale;
  - c. con il DUP previsto dal D.lgs. n. 118/2011, nel cui ambito trovano allocazione gli obiettivi strategici (nella sezione strategica) ed operativi (nella sezione operativa) utilizzati per la valorizzazione della performance organizzativa e la remunerazione di parte della performance individuale, secondo quote differenziate in base al ruolo rivestito;
  - d. con il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) ed il sistema dei bilanci, nel cui ambito si svolge il ciclo della performance e trovano allocazione, per ambiti funzionali omogenei, coincidenti con le aree, i servizi e gli uffici in cui è ripartita la macrostruttura dell'ente, gli obiettivi gestionali annuali (progetti, derivanti dagli obiettivi operativi del DUP e processi, inerenti l'attività routinaria) da utilizzare per remunerazione di parte della performance individuale;
- valorizzare la strategicità, con ciò intendendo assicurare agli organi di indirizzo e controllo la possibilità di orientare il funzionamento della struttura amministrativa al raggiungimento dei risultati definiti in sede di programmazione della propria azione di governo (vedi linee di mandato, Piano Strategico e DUP). Ad ogni obiettivo strategico ed operativo previsto nel DUP corrisponde un coefficiente di valorizzazione stabilito dal Sindaco metropolitano che si traduce in valore premiante a vantaggio di quelli ritenuti più sfidanti e funzionali alla realizzazione del programma di governo, creando una virtuosa

competizione all'interno della struttura amministrativa, incentivando l'iniziativa e la professionalità dei dirigenti, delle P.O. e degli altri dipendenti;

- rendere il sistema, attraverso meccanismi distributivi fondati su coefficienti annualmente regolabili, estremamente flessibile ed adattabile ai vari contesti e alle possibili congiunture;
- prevedere, in luogo della rozza distribuzione forzata di cui al d.lgs. n. 150/2009, l'applicazione del sistema di valorizzazione delle eccellenze previsto dall'art. 69 del nuovo CCNL attraverso la premialità connessa alla performance individuale, con l'introduzione di parametri comportamentali atti ad orientare la dirigenza alla prevista differenziazione;
- ridurre, attraverso l'introduzione di poche fasce distributive della performance individuale, il rischio di disomogeneità valutative a seconda del possibile diverso stile direzionale dei dirigenti di riferimento, evitando possibili sperequazioni nell'applicazione di altri istituti contrattuali, quali quelli disciplinanti le progressioni di carriera.

## **SEZIONE I**

### **AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE E PIANO DELLA PERFORMANCE**

Gli **ambiti di misurazione e valutazione** della Città metropolitana di Venezia sono rappresentati dalla performance organizzativa e dalla performance individuale.

La **performance organizzativa** riguarda l'insieme degli obiettivi strategici e operativi, assegnati ai dirigenti ed alla cui realizzazione partecipano i diversi appartenenti alle strutture di riferimento: da un lato, dunque, il grado medio di conseguimento di tutti gli obiettivi della performance organizzativa consente di determinare la performance dell'Ente; dall'altro, il grado di conseguimento dei singoli obiettivi di performance organizzativa avranno effetto, diretto od indiretto, sulla premialità di tutti coloro che vi contribuiscono.

Sotto il profilo temporale, la performance organizzativa viene misurata e valutata annualmente sulla base delle risultanze degli indicatori degli obiettivi operativi e gestionali previsti nella Sezione Operativa (**SeO**) del DUP rispetto ai corrispondenti target; viene invece misurata e valutata, per l'intero mandato, a conclusione dell'ultimo esercizio di riferimento, sulla base delle risultanze degli specifici indicatori connessi agli obiettivi strategici previsti nella Sezione Strategica (**SeS**) del DUP.

La valutazione della **performance individuale, per dirigenti, PO e gli altri dipendenti**, riguarda invece la qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate nonché i comportamenti organizzativi richiesti, attraverso fattori di valutazione specifici ed articolati, definiti in funzione delle responsabilità e dei ruoli. La valutazione della performance individuale dei dirigenti, in conformità al quadro normativo, tiene conto anche delle capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il livello della performance del DG, in virtù del ruolo di coordinamento svolto, coincide con quello raggiunto dalla performance dell'Ente e rileva ai fini della conferma o meno nel ruolo, qualora scenda oltre la misura predeterminata dal Sindaco metropolitano.

La performance del Segretario Generale (SG), è invece misurata e valutata con riferimento alle funzioni tipiche di cui alla scheda Allegato 1, ed incide sulla relativa quota di retribuzione in misura proporzionale alla percentuale complessiva dei risultati conseguiti.

In sintesi, lo schema degli ambiti di valutazione e del loro peso nella valutazione è il

seguito:

	<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>
<b>SEGRETARIO GENERALE</b>		Fattori di valutazione specifici legati alla funzione <b>100%</b>
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	<b>OBIETTIVI OPERATIVI E GESTIONALI (media degli obiettivi di tutto l'Ente)</b> <b>100%</b>	
<b>DIRIGENTI</b>	OBIETTIVI OPERATIVI SeO <b>40%</b>  OBIETTIVI GESTIONALI PEG <b>30%</b>	Comportamenti organizzativi attesi <b>30%</b>
<b>Posizioni Organizzative</b>	OBIETTIVI GESTIONALI PEG <b>60%</b>	Comportamenti organizzativi attesi <b>40%</b>
<b>PERSONALE</b>	OBIETTIVI GESTIONALI PEG <b>50%</b>	Comportamenti organizzativi attesi <b>50%</b>

In merito ai **ruoli coinvolti nel processo di valutazione**, sostanzialmente spetta al NdV presidiare la valutazione di tutti gli obiettivi (gestionali e operativi) sulla scorta delle risultanze del controllo di gestione riassunte in apposito Referto, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi è fatta in linea gerarchica sulla base dei fattori predefiniti: spetta al DG effettuare la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti ed ai dirigenti effettuare la valutazione di quelli dei collaboratori. Il ruolo del NdV, per questo ambito, è di garantire la corretta applicazione del processo e degli strumenti definiti nonché la verifica della

differenziazione dei giudizi espressi dai valutatori.

La valutazione della performance individuale del DG, in quanto coincidente con la performance dell'ente, è effettuata dal NdV e da questi segnalata al Sindaco metropolitano.

La valutazione della performance individuale del SG, è effettuata direttamente dal Sindaco metropolitano, a norma dell'art. 15 del D.P.R. 04/12/1997 n. 465 e art. 99 del D.Lgs. 267/2000, sulla base di fattori specifici di valutazione legati alla funzione:

<b>RESPONSABILITA' DELLA VALUTAZIONE</b>		
	<b>Valutazione Obiettivi Operativi e Gestionali</b>	<b>Valutazione Comportamenti organizzativi</b>
<b>SEGRETARIO GENERALE</b>		Il Sindaco Metropolitano effettua la valutazione
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	NdV (media degli obiettivi)	Il NdV effettua la valutazione e la propone al Sindaco Metropolitano
<b>DIRIGENTI</b>	NdV, sulla base del Referto del controllo di gestione	Il Direttore Generale effettua la valutazione e la presenta al NdV. Il NdV la valida e la propone al Sindaco Metropolitano
<b>PO</b>	NdV, sulla base del Referto del controllo di gestione	I Dirigenti effettuano la valutazione. Il NdV verifica la corretta applicazione della metodologia e la differenziazione delle valutazioni
<b>PERSONALE</b>	NdV, sulla base del Referto del controllo di gestione	I Dirigenti effettuano la valutazione. Il NdV verifica la corretta applicazione della metodologia

**Il Piano della Performance** è il risultato, desumibile nel PEG, del sistema integrato e ciclico degli obiettivi strategici, operativi, gestionali e comportamentali (professionali), assistiti dai corrispondenti indicatori e target, realizzato dai soggetti titolati alla loro attuazione sulla base delle risorse assegnate. Il P.P. assume valore programmatico pluriennale per quanto concerne la definizione degli obiettivi strategici ed operativi dell'ente, assume invece valore annuale per quanto riguarda gli obiettivi gestionali e comportamentali dei dipendenti.

## SEZIONE II

### IL CICLO DELLA *PERFORMANCE*

Le fasi del ciclo di gestione della performance della Città metropolitana di Venezia sono così strutturate:

**A. FASE DI PROGRAMMAZIONE/PIANIFICAZIONE**, che si basa sui seguenti documenti:

1. Il **DUP**, composto:

- a. dalla **SeS**, che, tenuto conto degli indirizzi del Piano Strategico Metropolitano, sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato di cui all'art. 15, comma 2, dello Statuto metropolitano. La SeS contiene gli obiettivi strategici generali e specifici dell'ente, con prospettiva pari a quella del mandato del Sindaco metropolitano, strutturati in termini di impatto sulla comunità amministrata (*outcome*).

Ad ogni missione del bilancio è assegnato almeno un obiettivo strategico, che può essere condiviso anche da più missioni.

Gli obiettivi strategici **generali** ed i relativi indicatori e target sono inseriti una volta definiti con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, previa intesa in sede di Conferenza Unificata gli indirizzi di riferimento per le Città metropolitane.

Gli obiettivi strategici **specifici** ed i relativi indicatori e target sono individuati dal Sindaco metropolitano con il supporto del DG.

Sia gli indicatori che i target degli obiettivi strategici possono essere definiti sulla base del livello e qualità dei servizi forniti e delle attività svolte. A tal fine, il NdV struttura progressivamente apposite indagini, articolate per settore di attività e/o tipologia di utente, tramite:

- appositi modelli del Dipartimento della Funzione Pubblica;
  - analisi di soggetti della rete nazionale per la valutazione delle P.A.;
  - analisi di benchmark e/o customer satisfaction in amministrazione diretta o tramite agenzie esterne;
- b. dalla **SeO**, che contiene gli obiettivi operativi dell'ente, comprendenti attività e prodotti (*output*) finalizzati al conseguimento degli obiettivi strategici contenuti nella SeS; pertanto ogni obiettivo operativo contenuto nella SeO va associato a quello strategico di riferimento. Ad ogni programma di bilancio corrisponde almeno un obiettivo operativo, con possibile prospettiva triennale, articolata annualmente. Gli obiettivi operativi, i rispettivi target ed indicatori

sono individuati dal Sindaco metropolitano, su proposta dei singoli dirigenti coordinati dal DG.

2. Il **Piano della Performance ed il Piano dettagliato degli obiettivi (P.d.O.)**, unificati organicamente nel **Piano esecutivo di gestione (P.E.G.)**, recepiscono gli obiettivi strategici ed operativi inseriti nel DUP e sono strutturati in corrispondenza ai Servizi (od Aree, qualora non siano articolate in servizi) ed Uffici in cui è ripartita l'organizzazione della Città metropolitana.

Nel P.P./P.d.O., ogni dipendente è collocato in unico servizio (od Area, qualora non siano articolate in servizi) ed ogni servizio ha un unico dirigente di riferimento, salvo l'avvalimento previsto dallo Statuto e dal regolamento di organizzazione per l'Ufficio di Piano.

Ad ogni servizio corrispondono uno o più obiettivi gestionali, comprendenti sia compiti direttamente funzionali al conseguimento degli obiettivi operativi previsti dalla SeO (aventi quindi dimensione di progetto), sia altri compiti, comunque funzionali alla performance del servizio (aventi quindi dimensione routinaria/ricorrente), ciascuno dotato di propri indicatori e target.

Possono essere previsti obiettivi gestionali comuni a tutti i servizi, contraddistinti cioè dalle medesime attività, in quanto funzionali al raggiungimento di risultati trasversali.

In caso di parziale assegnazione in avvalimento, le schede individuali di cui al successivo punto 3) saranno redatte dal responsabile del Servizio con impegno orario prevalente, acquisite le valutazioni del responsabile di quello con impegno residuale.

Nella definizione degli obiettivi, dei target e degli indicatori si tiene conto, in termini di miglioramento, anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, ove documentati o documentabili sulla base dell'ultimo monitoraggio disponibile al 31 dicembre dell'esercizio precedente a quello di riferimento.

Lo schema di P.P./P.d.O. viene adottato, su proposta dei singoli dirigenti, dal DG, da questi trasmesso al NdV per eventuali suggerimenti od osservazioni, onde poter essere approvato, entro il 31 gennaio di ogni esercizio, dal Sindaco metropolitano, ai sensi dell'art 15, 4 comma, lettera b), dello Statuto.

3. Il P.P./P.d.O. è supportato dalla consegna di **schede individuali** (allegato 1 scheda dirigenti, allegato 2 scheda Posizioni organizzative, allegato 3 scheda comparto), ove vengono richiamati gli obiettivi di riferimento ed i comportamenti professionali richiesti alla successiva sezione IV, con possibilità di specificarne individualmente il dettaglio.

Tali schede saranno consegnate con modalità elettroniche che ne comprovino l'invio e la ricezione ad ogni dipendente, nonché aggiornate e completate con la conseguente valutazione, in concomitanza alle seguenti fasi del P.P./P.d.O:

- di redazione (di norma entro 30 gg dall'approvazione del P.E.G.), e comunque entro il 31 marzo, al fine di consentire una tempistica compatibile con il monitoraggio intermedio e la valutazione finale;
- di monitoraggio (di norma entro il mese successivo al primo semestre di ogni esercizio);
- di misurazione e valutazione (di norma entro il secondo mese dell'esercizio successivo, e comunque nei tempi utili fissati per l'approvazione della Relazione annuale di cui al successivo punto D della presente sezione), onde consentire la liquidazione dei relativi compensi il mese successivo.

## **B. FASE DI MONITORAGGIO**

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene stimato mediante monitoraggio infrannuale, che avviene, sulla base di appositi report, a cura:

- del DG per gli obiettivi strategici, attraverso gli esiti del monitoraggio dei connessi obiettivi operativi;
- dei dirigenti per i rispettivi obiettivi operativi e gestionali di riferimento.

Il NdV si esprime sugli esiti dei suddetti report, effettuando tutte le verifiche e gli approfondimenti che ritiene necessari e fornendo al Sindaco metropolitano, al DG ed ai dirigenti apposita relazione per l'inserimento nel P.P./P.d.O. delle eventuali conseguenti modifiche ed integrazioni.

Ogni dipendente può richiedere per iscritto al valutatore di riferimento, di norma entro il mese successivo al primo semestre di ogni esercizio, il monitoraggio in contraddittorio del rispetto dei comportamenti professionali richiesti. Il medesimo monitoraggio dovrà essere effettuato dal valutatore ogni qualvolta verifichi un andamento della performance del singolo dipendente non conforme o migliorabile rispetto alle aspettative.

La sezione della relazione sul monitoraggio della performance dedicata al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi è acclusa ai documenti oggetto della verifica dello stato di attuazione dei programmi di cui all'art. 147 *ter* del D.lgs. n. 267/2000.

## **C. FASE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

La **fase di misurazione** serve a quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso ed i contributi delle unità organizzative (performance organizzativa) nonché i contributi individuali (performance individuale).

Nella fase conclusiva del ciclo della performance, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua **la valutazione**, ovvero si formula un “giudizio” sulla performance sia a livello analitico che complessivo, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell’anno successivo.

Il NdV, sulla base delle misurazioni effettuate dal controllo di gestione attraverso apposito Referto, di norma entro 10 giorni dal ricevimento dello stesso, esprime la valutazione del grado di raggiungimento della performance, effettuando tutte le verifiche e gli approfondimenti che ritiene necessari, fornendo al Sindaco metropolitano, al DG ed ai dirigenti adeguati feedback.

#### **D. FASE DI RENDICONTAZIONE**

In base al d.lgs. n. 150/2009 la fase di valutazione ha come output la **Relazione annuale sulla performance** che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi inseriti nel P.P. Nella Relazione annuale si riporta:

- l’analisi generale del contesto, con particolare riferimento al quadro generale degli eventuali mutamenti degli indirizzi, delle risorse umane e di quelle finanziarie rispetto alla fase della programmazione;
- la sintesi dei principali risultati raggiunti;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, evidenziando gli scostamenti rilevati e le relative cause, endogene od esogene, che li hanno originati.

La Relazione annuale viene redatta sulla scorta delle valutazioni espresse dal NdV nonché della reportistica, riassunta nel Referto a cura dal servizio addetto al controllo di gestione, fornita:

- dal DG, per quanto riguarda gli obiettivi strategici;
- dai dirigenti, per quanto riguarda gli obiettivi operativi e gestionali di riferimento.

La proposta di Relazione annuale sulla performance viene sottoposta dal DG al Sindaco metropolitano, che l’approva, coerentemente con quanto previsto dal quadro normativo.

Immediatamente dopo l’approvazione del Sindaco metropolitano, il NdV valida la Relazione annuale e ne dispone la pubblicazione nel sito dedicata alla trasparenza entro il 30 giugno di ciascun esercizio.

Nelle fasi di pianificazione e assegnazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione degli obiettivi e dei comportamenti professionali attesi, i dirigenti possono farsi assistere dai propri collaboratori incaricati di P.O., con compiti istruttori, propositivi e relazionali nei confronti del personale valutato.

### **SEZIONE III**

#### **IL NUCLEO DI VALUTAZIONE**

Il NdV, costituito in base all'art. 147 del D.lgs. n. 267/2000 ed in base alle norme del vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, verificata l'idoneità e coerenza del SMVP riconfigurato con il presente documento rispetto ai principi stabiliti dalla Legge e dallo Statuto metropolitano, fornisce, lungo tutto il suo ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurarne l'efficacia, la solidità ed affidabilità. In tale ambito, il NdV esercita le seguenti funzioni, avvalendosi del supporto dell'apposita struttura permanente addetta al controllo di gestione:

**a) In fase di pianificazione/programmazione:**

- prestabilisce, conferma od aggiorna, sulla scorta delle disposizioni di legge, il livello minimo di *compliance* cui si atterrà per la valutazione positiva delle varie fasi del ciclo della performance, dandone comunicazione al DG ed ai dirigenti
- esprime annualmente il proprio parere vincolante sugli eventuali aggiornamenti e modifiche al SMVP adottato;
- fornisce, entro dieci giorni dal ricevimento dello schema di P.P./P.d.O., i propri eventuali suggerimenti/osservazioni in ordine:
  - alla conformità del P.P./P.d.O. al SMVP approvato;
  - al nesso di funzionalità tra i diversi livelli degli obiettivi fissati: strategici, operativi, gestionali ed individuali;
  - all'adeguatezza del rapporto obiettivi assegnati/risorse disponibili nei documenti di bilancio;
  - alla correlazione con il piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza;
  - all'idoneità dei relativi indicatori e target;
  - alla conformità, rispetto al dettato contrattuale, degli eventuali progetti correlati all'incremento della parte variabile del fondo per il salario accessorio del personale, alle modalità di verifica della loro realizzazione ed alla congruità dei criteri di quantificazione delle relative somme incentivanti;

Eventuali suggerimenti/osservazioni del NdV sono trasmessi al Sindaco metropolitano, al DG ed ai dirigenti, che valuteranno l'inserimento delle modifiche ed integrazioni di rispettiva competenza.

**b) In fase di monitoraggio infrannuale:**

- monitora l'andamento della performance sulla base delle risultanze del controllo di gestione, fornendo, entro dieci giorni dal ricevimento degli appositi report, la propria relazione in ordine:

- all’andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati;
- alla necessità di eventuali interventi correttivi o di riconfigurazione degli obiettivi e/o delle risorse.

Eventuali suggerimenti/osservazioni del NdV sono trasmessi al Sindaco metropolitano, al DG ed ai dirigenti, che valuteranno l’inserimento delle modifiche ed integrazioni di rispettiva competenza.

**c) In fase di misurazione e valutazione:**

- misura il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa sulla base del Referto fornito dal controllo di gestione ed eventualmente tramite colloqui;
- valuta il grado di realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa nonché l’esogeneità delle eventuali cause addotte a giustificazione del loro mancato, totale o parziale, raggiungimento, fornendo al Sindaco metropolitano i relativi elementi di giudizio e spunti propositivi;
- valida la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti effettuata dal DG e verifica la correttezza metodologica della valutazione del rimanente personale da parte dei dirigenti, assicurando che il processo sia correttamente agito e coerente con il SMVP adottato. In particolare, verifica la significativa differenziazione dei giudizi resi sia da parte del DG nei confronti dei dirigenti, sia da parte dei dirigenti nei confronti dei collaboratori.

**d) In fase di rendicontazione:**

- valida la Relazione finale sulla performance, subito dopo l’approvazione del Sindaco metropolitano, tenendo progressivamente conto anche del coinvolgimento dei cittadini e degli stakeholder, nonché dei risultati delle indagini svolte per misurare il grado di soddisfazione degli utenti e/o dei risultati delle analisi di benchmark;
- elabora, anche in sede di validazione della Relazione annuale, un rapporto annuale sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità, dei controlli interni, anche proponendo modifiche o migliorie, con particolare riferimento all’idoneità degli indicatori e target utilizzati.

**SEZIONE IV**  
**VALORIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI**  
**PROFESSIONALI**

**A. Gli obiettivi della performance sono valorizzati attraverso i seguenti criteri generali:**

1. Il Sindaco metropolitano assegna a ciascun obiettivo **strategico generale e/o specifico** inserito nella SeS, in base alle priorità del suo programma di governo, uno tra i seguenti coefficienti:
  - a. coefficiente 1,4;
  - b. coefficiente 1,2;
  - c. coefficiente 1.
2. Il Sindaco metropolitano assegna a ciascun obiettivo **operativo** proposto dai dirigenti ed inserito nella SeO, in base al grado di rilevanza rispetto alla realizzazione dell'obiettivo strategico di riferimento, uno dei seguenti coefficienti, che sarà combinato con quello di cui al precedente punto 1:
  - a. coefficiente 1,4;
  - b. coefficiente 1,2;
  - c. coefficiente 1.

**B. I comportamenti professionali** richiesti ai dipendenti sono valorizzati attraverso i seguenti criteri generali, ai quali attribuire il medesimo peso valutativo:

**1. per i dirigenti**

- a. capacità propositiva ed apporto all'innovazione, con particolare riferimento ad iniziative autonomamente intraprese o frutto di eventuali obiettivi individuali assegnati dal Sindaco metropolitano o dal Direttore generale nella scheda individuale allegato 1 di cui al punto A3 della precedente Sezione II;
- b. conduzione di gruppo, con particolare riferimento alle capacità di differenziazione nella valutazione della performance individuale dei rispettivi collaboratori, da stimare in base al grado di approfondimento, congruità e coerenza ricavabile dalla motivazione dei relativi giudizi sui singoli parametri valutativi di riferimento;
- c. conformità allo stile direzionale richiesto e preventivamente definito dall'amministrazione.

**2. per le posizioni organizzative:**

- a. contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del servizio di riferimento, secondo indicazioni preventivamente definite nella scheda individuale allegato 2 di cui al punto A3 della precedente Sezione II;

- b. capacità propositive ed organizzative del lavoro di gruppo;
- c. competenze e capacità professionali dimostrate;
- d. obiettivi individuali assegnati dal rispettivo dirigente.

**3. per gli altri dipendenti:**

- a. contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del servizio di riferimento, secondo indicazioni preventivamente definite nella scheda individuale allegato 3 di cui al punto A3 della precedente Sezione II;
- b. spirito collaborativo, capacità propositive, flessibilità di impiego e disponibilità al lavoro di gruppo;
- c. competenze e capacità professionali dimostrate;
- d. obiettivi individuali assegnati dal rispettivo dirigente.

I parametri, le percentuali ed i coefficienti inseriti nella presente Sezione sono annualmente variabili, previo confronto previsto dal vigente CCNL.

## **SEZIONE V**

### **PREMIALITA' CORRELATA ALLA PERFORMANCE**

I premi annuali correlati alla performance sono quantificati in base ai seguenti criteri generali:

#### **A. Per i dirigenti:**

1. Il fondo destinato al risultato viene ripartito in base alle seguenti percentuali:
  - a) per il 40% all'incentivazione del raggiungimento degli obiettivi operativi di cui al punto A2 della precedente sezione IV;
  - b) per il 30% all'incentivazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali attribuiti con il P.P./P.d.O.;
  - c) per il rimanente 30% all'incentivazione dei comportamenti professionali di cui al punto B1 della precedente sezione IV.
2. le quote individuali sono quindi rispettivamente stabilite, a cura del Sindaco metropolitano:
  - quota sub a): in proporzione al valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al medesimo dirigente e per la parte di quota da questi generata in base ai coefficienti di cui al punto A2 della precedente sezione IV;
  - quota sub b): in proporzione al valore medio del grado di raggiungimento medio degli obiettivi gestionali di ciascun servizio assegnato al medesimo dirigente;
  - quota sub c): mediante attribuzione dei seguenti importi, determinati dalla combinazione della valutazione ottenuta con riferimento ai singoli criteri generali di cui al punto B1 della precedente sezione IV dedotta nella scheda individuale allegato 1:
    - 1) conforme alle aspettative: importo pieno;
    - 2) di eccellenza: importo del 30% superiore;
    - 3) migliorabile rispetto alle aspettative: importo del 30% inferiore;
    - 4) non conforme alle aspettative: importo zero.

La valutazione di non conformità rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*, del d.lgs 30 marzo 2001, n. 165.

L'attribuzione degli importi sub 2), 3) e 4) va puntualmente motivato con riferimento ai singoli criteri prestabiliti al punto B1 della precedente sezione IV nella scheda individuale allegato 1.

Le economie che si realizzano a seguito del mancato raggiungimento, in tutto

od in parte, degli obiettivi e comportamenti di cui al precedente punto 1, rientrano nella disponibilità dell'Ente.

#### **B. Per le posizioni organizzative:**

1. Il fondo destinato al risultato viene ripartito in quote individuali nella misura contrattualmente definita, da destinare, in base alle seguenti percentuali:
  - a) per il 60%, all'incentivazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali del servizio di riferimento previsti nel P.P./PdO;
  - b) per il rimanente 40%, all'incentivazione dei comportamenti professionali di cui al punto B2 della precedente sezione IV.
2. Le quote di cui al precedente punto 1 vengono attribuite, a cura dei dirigenti di riferimento:
  - quota sub a, in proporzione al valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali del servizio di riferimento previsti nel P.P./PdO;
  - quota sub b, mediante attribuzione dei seguenti importi, determinati dalla combinazione della valutazione ottenuta con riferimento ai singoli criteri generali di cui al punto B2 della precedente sezione IV dedotta nella scheda individuale allegato 2:
    1. conforme alle aspettative: importo pieno;
    2. migliorabile rispetto alle aspettative: importo del 30% inferiore;
    3. non conforme: alle aspettative: importo zero.

La valutazione di non conformità alle aspettative rileva ai fini della conferma dell'incarico di posizione organizzativa e dell'irrogazione del licenziamento disciplinare, ai sensi dell'art. 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*, del d.lgs 30 marzo 2001, n. 165.

L'attribuzione degli importi sub 2) e 3) va puntualmente motivato con riferimento ai singoli criteri prestabiliti al punto B2 della precedente sezione IV nella scheda individuale di valutazione allegato 2.

#### **C. Per il rimanente personale:**

1. la parte del fondo risorse decentrate per il personale del comparto complessivamente destinata alla performance (lettere a) e b) secondo comma art 68 CCNL 21 maggio 2018), viene ripartita in quote individuali da destinare, in base alle seguenti percentuali:
  - a) per il 50%, all'incentivazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali del servizio di riferimento previsti nel P.P./PdO;
  - b) per il rimanente 50%, all'incentivazione dei comportamenti professionali di cui al punto B3 della precedente sezione IV, applicando i seguenti coefficienti, per la contabilizzazione delle quote individuali spettanti

- categoria D: coefficiente 1,16;
  - categoria C: coefficiente 1;
  - categoria B: coefficiente 0,83.
2. Le quote di cui al precedente punto 1 vengono attribuite, a cura dei dirigenti di riferimento:
- quota sub a), corrispondente alla performance organizzativa, in proporzione al valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali del servizio di riferimento previsti nel P.P./PdO;
  - quota sub b), corrispondente alla performance individuale, mediante attribuzione dei seguenti importi, determinati dalla combinazione della valutazione ottenuta con riferimento ai singoli criteri generali di cui al punto B3 della precedente sezione IV dedotta nella scheda individuale allegato 3:
    1. conforme alle aspettative: importo pieno;
    2. di eccellenza: maggiorato ex art 69 vigente CCNL;
    3. migliorabile rispetto alle aspettative: importo del 30% inferiore;
    4. non conforme alle aspettative: importo zero;

Ciascun dirigente deve individuare tra i dipendenti di rispettiva assegnazione (esclusi gli incaricati di posizione organizzativa), nella percentuale del 10%, arrotondata all'unità superiore (salvo diversa percentuale annualmente stabilita in sede di contrattazione decentrata), coloro che hanno tenuto un comportamento professionale corrispondente al giudizio di eccellenza, per la corresponsione della maggiorazione prevista dall'art 69 del vigente CCNL di comparto, da calcolarsi nella misura del 30% sul valore medio pro capite dei premi corrispondenti alla performance individuale attribuiti al personale valutato positivamente (salvo diversa percentuale annualmente stabilita in sede di contrattazione integrativa).

L'attribuzione degli importi sub 2), 3) e 4) va puntualmente motivato con riferimento ai singoli criteri prestabiliti al punto B3 della precedente sezione IV nella scheda individuale di valutazione allegato 3.

La valutazione di non conformità alle aspettative rileva ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare, ai sensi dell'art. 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*, del d.lgs 30 marzo 2001, n. 165.

I parametri, le percentuali ed i coefficienti inseriti nella presente Sezione sono annualmente variabili previo confronto previsto dal vigente CCNL.

Le economie che si realizzano in applicazione dei criteri di premialità definiti nella presente Sezione, parti B e C:

- per la parte connessa alla performance organizzativa, vengono acquisite al rispettivo fondo del successivo esercizio, fatti salvi i limiti di legge o del CCNL;
- per la parte connessa alla performance individuale, viene redistribuita nello stesso esercizio, rispettivamente tra le posizioni organizzative ed il personale del comparto, in proporzione alla valutazione complessiva da ciascuno riportata e nell'ambito della rispettiva area/servizio di appartenenza, al pari delle altre economie, salvo che tutti gli interessati conseguano il medesimo livello di valutazione, nel qual caso si procede come al precedente alinea.

Sono fatti salvi gli abbattimenti delle quote incentivanti individuali connessi alla performance stabiliti in sede di contrattazione decentrata integrativa per effetto dell'attribuzione di somme derivanti da altri istituti incentivanti.

## **SEZIONE VI**

### **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Nel caso in cui il valutato ritenga il proprio giudizio viziato proceduralmente, oppure da errori, incongruenze od illogicità, entro 15 gg dal suo ricevimento può fare ricorso mediante la presentazione di circostanziata memoria e con l'assistenza delle OO.SS:

- per i dirigenti: al SG;
- per gli altri dipendenti: ad apposito comitato composto dal SG, dal Presidente del NdV e dal dirigente del servizio addetto alle risorse umane. Detto comitato delibera a maggioranza dei componenti. Ove il pronunciamento del comitato sia richiesto da dipendenti soggetti alla diretta valutazione del SG e del dirigente del servizio addetto alle risorse umane, si pronunciano i rispettivi sostituiti individuati in caso di assenza od impedimento.

Il comitato, acquisita l'ulteriore documentazione e sentite le eventuali testimonianze ritenute significative, si pronuncia sul ricorso formulando all'organo valutativo di riferimento, entro 15 gg dal suo ricevimento, motivata proposta confermativa o modificativa del giudizio.

Entro 10 gg dal ricevimento della suddetta proposta, l'organo valutativo di riferimento consolida in via definitiva il giudizio, motivandolo puntualmente in caso di scostamento rispetto al pronunciamento arbitrale.

Resta ferma la possibilità sia di farsi assistere da organizzazione sindacale cui conferire apposito mandato sia di rivolgersi al giudice del lavoro nei termini di legge e con decorso dalla data di ricevimento della valutazione. Ove venga adito il giudice del lavoro, la conciliazione prevista dalla presente Sezione non può più essere attivata e, se attivata, decade *ispo iure*.